



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA EL
CAMAL MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTON CELICA”**

Tesis previa al grado de
Magister en Administración
de Empresas.



AUTOR:

Dr. Manuel Aurelio Tocto

DIRECTOR: *Mg. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos*

Loja-Ecuador
2014

MG. CARLOS ALFREDO RODRIGUEZ ARMIJOS, DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis intitulado, **“PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO PARA EL CAMAL MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON CELICA”**, presentado por el maestrante doctor Manuel Aurelio Tocto, previo a optar el grado de Magister en Administración de Empresas, cumple con las disposiciones reglamentarias de la Universidad Nacional de Loja, considero que dicha Tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para su presentación y socialización ante el Tribunal de Grado.

Loja, enero del 2014

A handwritten signature in blue ink, consisting of several large, overlapping loops and flourishes, positioned above the printed name.

Mg. Carlos Rodríguez Armijos

DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo, Manuel Aurelio Tocto, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.



Dr. Manuel Aurelio Tocto

Cedula N° 1102368683

Loja, enero de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, **Manuel Aurelio Tocto**, declaro ser autor(a) de la tesis titulada; **“PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO PARA EL CAMAL MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON CELICA”**, como requisito para optar al grado de; **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**; autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo

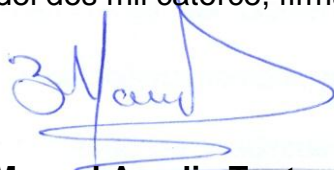
la producción intelectual de la universidad , a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 13 días del mes de enero del dos mil catorce, firma el autor.

FIRMA:



AUTOR: Manuel Aurelio Tocto

CEDULA: 1102368683

DIRECCIÓN: Loja

CORREO ELECTRÓNICO: asesor64@hotmail.com

TELÉFONO: 0987241800

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Mg. Carlos Rodríguez Armijos

MIEMBROS DE TRIBUNAL

PRESIDENTE: Ing. Víctor Ríos Salinas, Mg. Sc.

VOCAL: Ing. Ney Alfredo Gallardo, Mg. Sc.

VOCAL: Ing. Manfredo Jaramillo Luna, Mg. Sc.

DEDICATORIA

Gracias Dios, por darme la oportunidad de terminar otra meta más en mi carrera profesional, por darme la alegría de tener una familia maravillosa: Karla, una esposa estupenda y amorosa que se constituyó en mi guía personal para llegar donde mis pies nunca podrían llegar y lograr este objetivo, mi hijo Pablo David que con su amor me impulsa a seguir adelante.

A mi madre Maurita, que me dio su apoyo incondicional en los momentos más difíciles proporcionándome la fuerza necesaria para salir adelante cada día.

A todos ustedes, dedico el presente trabajo de investigación.

Manuel

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, Nivel de Postgrado, por haberme brindado la oportunidad de culminar un objetivo importante en mi carrera profesional.

Al personal docente y administrativo del Nivel de Postgrado; y, de manera especial al señor Ingeniero Magister Carlos Rodríguez Armijos, Director de Tesis, quien con sus conocimientos y acertada orientación, apoyó para el cumplimiento y culminación del presente trabajo de investigación.

Al señor ingeniero Diego Ramírez, Jefe de Gestión Ambiental del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Céllica, del cantón del mismo nombre, por su absoluta apertura, proporcionándome la información requerida y adecuada para el desarrollo del presente trabajo.

Dr. Manuel Aurelio Tocto

a.- TÍTULO

**“PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA EL CAMAL MUNICIPAL
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN
CELICA”**

b. RESUMEN EN CASTELLANO Y TRADUCIDO AL INGLÉS

El presente trabajo de investigación **“PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA EL CAMAL MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CELICA”**, nace por la necesidad de proveer a la empresa objeto de estudio de una planificación estratégica con la finalidad de orientar la inversión local. Se desarrolló en el cantón Celica, provincia de Loja, teniendo como objetivo principal elaborar el Plan de Desarrollo Estratégico para el Camal Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Céllica y con ello definir una propuesta para la creación de la empresa pública de rastro y faenamiento de ganado para esta entidad municipal.

Para poder elaborar el plan estratégico se aplicó la Metodología del Marco Lógico cuyos componentes están derivados en un Mapa de Actores (análisis de involucrados); Árbol de Problemas (análisis de Problemas); Árbol de Objetivos (análisis de objetivos); Análisis de Alternativas y la Derivación de la Matriz de Marco Lógico.

En el Mapa de Actores se encuestó a grupos y sectores de injerencia directa o indirecta como lo son el Alcalde del cantón Celica, 7 concejales, 3 representantes de la Asociación de Ganaderos, 3 representantes de la Asociación de Matarifes, Comisario Municipal, Veterinario, 3 representantes por cada uno de los 4 barrios, 1 representante de CARE, NATURA, MIPRO, MSP, MAGAP y MAE.

Se aplicaron en total 34 encuestas dirigidas a los involucrados de estos sectores.

En cuanto a la ingeniería del proyecto se elaboró el proceso de faenamiento con todas sus fases, en lo referente al tamaño y localización se adjunta los parámetros para la localización del proyecto y una evaluación de factores de impacto social. En cuanto al tamaño se realizó un detalle de la demanda proyectada para 20 años y el número de máquinas para esta proyección.

En la Organización Administrativa y luego del análisis respectivo se estableció órganos de dirección y administración según como lo determina la ley orgánica de empresas públicas, se propone un diagrama organizacional de la empresa pública de rastro y faenamiento del cantón Celica. Por las condiciones no permite obtener rentabilidad, el beneficio es de índole social.

Se concluye con el fortalecimiento del Camal Municipal del GAD del cantón Celica, mediante, primordialmente, la reubicación de sus instalaciones y la construcción de una nueva infraestructura física de este establecimiento llamado Empresa Pública de Rastro y Faenamiento del Cantón Célica, cuyas siglas serian "EPRAFACEL".

SUMMARY

The present research "STRATEGIC DEVELOPMENT PLAN FOR SELF CAMAL MUNICIPAL GOVERNMENT OF CANTON DECENTRALI CELICA", born from the need to provide the company under study of strategic planning in order to guide local investment. It was developed in the canton Celica province of Loja, having as main objective developing the Strategic Development Plan for the Municipal Slaughterhouse Self-Government Decentralization Canton Celica and thereby define a proposal for the creation of the company public trail and slaughter of cattle to the municipal entity.

Tree Problems (Problem Analysis); Tree objectives (objective analysis) To develop the strategic plan of the Logical Framework Methodology whose components are derived in a Map of Actors (stakeholder analysis) was applied and Alternatives Analysis Derivation of the Logical Framework Matrix

In the Map Screen Actors interviewed and surveyed groups and sectors of direct or indirect interference such as the Mayor of Canton Celica 7 councilors, 3 representatives of the Cattlemen's Association, 3 representatives of the Association of Butchers , Municipal Commissioner, Veterinary 3 representatives from each of the 4 quarters, 1 representative of CARE, NATURA , MIPRO , MSP, MAGAP and MAE. We applied a total of 34 surveys aimed at those involved in these sectors.

As for project engineering slaughtering process was developed with all stages in

relation to size and location parameters for the location of the project and an assessment of social impact factors attached. As for the size of the projected detail for 20 years and the number of machines for this demand projection was performed.

The Administrative Organization and analysis after the respective organs of leadership and management was established as determined as the organic law of public companies, an organizational chart of the company public trail and slaughter Celica Canton is proposed. What conditions do not allow for profitability, profit is social.

It concludes with strengthening the Municipal GAD Camal Celica, canton through primarily the relocation of its facilities and the construction of a new physical infrastructure called Public Enterprise listing of Trail and Canton Slaughtering Célica , whose initials would be " EPRAFACEL " .

c. INTRODUCCIÓN

El crecimiento poblacional y desarrollo urbanístico del cantón Celica, según datos del INEC del 2012, se estima en 14.468 habitantes y 2.894 viviendas lo que ha dado lugar a que los límites urbanos y servicios de saneamiento queden obsoletos y que se conviertan en un problema de saneamiento ambiental.

Este desarrollo urbanístico y crecimiento poblacional, ha dejado las instalaciones actuales prácticamente en el centro de la población ocasionando molestias en las viviendas cercanas. La evacuación de residuos líquidos y sólidos que genera el camal no recibe el tratamiento adecuado. En la mayoría de los casos se dejan a cielo abierto o se eliminan a través de la red pública de alcantarillado sanitario lo que ocasiona un grave impacto ambiental.

La mala calidad de los servicios que actualmente presta el Camal Municipal del Canton Celica ha generado en los usuarios resistencia para ocupar sus instalaciones, lo que hace que la población realice actividades de faenamiento en forma clandestina que pone en riesgo la salud de la población ya que no se realiza un control de la calidad de animales que se ofertan para alimentación de la comunidad celicana.

El uso de tecnología adecuada para el sacrificio de animales permitirá garantizar la calidad de servicios con oferta de alimentos de buena calidad, la aplicación de mecanismos que garantice a las personas y pueblos la autosuficiencia de alimentos sean sanos, nutritivos y apropiados.

El Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) define un marco legal como competencia específica para crear ordenanzas y regulaciones, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, dan apertura para que se desconcentre la administración del Camal Municipal, bajo la figura de empresa pública de rastro y faenamiento de ganado en el cantón Celica, mejorando la deficiencia administrativa y financiera ya que le permitirá generar recursos por prestación de servicios.

El modelo de desconcentración de competencias que el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) otorga a los gobiernos autónomos descentralizados municipales, la competencia específica para que administre los servicios de rastro y faenamiento animal en su jurisdicción, por lo que deja insubsistentes ordenanzas y regulaciones municipales que se estipulaban bajo el marco de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, debiendo adaptarlas a lo que determina actualmente el COOTAD.

La aprobación del marco legal para la conformación de las empresas públicas que en la actualidad el Gobierno Nacional Promueve con la Ley Orgánica de Empresas Públicas, da apertura para que se desconcentre la administración del Camal Municipal, que es muy deficiente en la parte administrativa, técnica y financiera.

La importancia de la ejecución de este trabajo radica en que se entregará al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Celica, una solución a la problemática poblacional en lo referente a su desarrollo urbanístico, realizando una propuesta de mejoramiento con la creación de una empresa pública de rastro

y faenamiento animal para abastecer alimentos de buena calidad y bajo las normas sanitarias exigidas con la finalidad de precautelar la salud de los consumidores.

Desde el punto de vista social se dará una imagen de organización planificación y preocupación del estudiante por involucrarse en la problemática de la comunidad y proponer alternativas de solución para vincular el conocimiento adquirido con el servicio a la comunidad.

La estructura de la tesis está constituida por el **TÍTULO** en el cual se detalla el tema de investigación; **RESUMEN EN CASTELLANO Y TRADUCIDO AL INGLÉS** donde se da a conocer la justificación, los objetivos alcanzados, las conclusiones y recomendaciones más relevantes del trabajo; **INTRODUCCIÓN** que expresa la importancia y el aporte que se entrega para definir una empresa pública de rastro y faenamiento de ganado en el Cantón Celica; **REVISIÓN DE LITERATURA** necesaria para la obtención de los conceptos teóricos relacionados con el tema de investigación; **MATERIALES Y MÉTODOS** utilizados en la realización del presente trabajo en base a la metodología del Marco Lógico. Esta metodología permitió definir una propuesta para la creación de la empresa pública de rastro y faenamiento de ganado para el gobierno autónomo descentralizado del cantón Celica y se complementa la propuesta con un estudio técnico para definir el tamaño localización de la empresa y la ingeniería del proyecto basado en las características de medio. **RESULTADOS** en donde se muestra el Plan de Desarrollo Estratégico para el Camal Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Célica, se inició con el diagnóstico actual del camal y en base a ello se formuló el plan de desarrollo estratégico; **DISCUSIÓN** donde se

hace una evaluación de los problemas encontrados al inicio de la investigación y lo que se ejecutó para darles solución esto es con la elaboración de un “Plan de Desarrollo Estratégico para el camal municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Celica”. A fin de mejorar sustancialmente su operatividad; se formularon las respectivas **CONCLUSIONES** basadas en las deficiencias existentes y las **RECOMENDACIONES** a considerar por la administración del GAD Municipal de Celica, para que ejecuten la obra lo que permitirá un desarrollo óptimo y sustentado de la empresa pública de rastro, **BIBLIOGRAFÍA** que fue necesaria para la obtención de la información que respalde la presente investigación, **ANEXOS** que contiene encuestas, cuadros estadísticos, fotografías y otros documentos necesarios para el desarrollo del proyecto.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Características Geográficas de la Provincia de Loja

Ubicación

Limita con las provincias de El Oro al oeste; con la provincia de Zamora Chinchipe al este; con la provincia del Azuay al norte; y al sur con la República del Perú, posee 448.966 habitantes. Tiene una superficie de 11.027 km². Su capital es la ciudad de Loja con 214.855 habitantes.

Extensión Territorial

“Los 16 cantones de la provincia de Loja abarcan 11.100 km² de extensión geográfica (la provincia dispone del 4.1% del territorio nacional), de los cuales el cantón Loja es el más extenso (1.869 km²) y cubre el 16.8% de la superficie total, seguido por Zapotillo con 10.9% y Paltas con 10.7%. Lo contrario se observa en Olmedo con 1%, Pindal con 1.9% y Quilanga con 2.1%, que son los cantones con menor superficie territorial. En promedio la extensión territorial de los cantones es de 693.75 Km². Únicamente cuatro cantones (Loja, Paltas, Saraguro y Zapotillo) disponen de una extensión superior a los 1 000 km².”¹

¹ Dinámica poblacional comparativa de la provincia de Loja Informe de Coyuntura Económica No 9 UTPL 2012

Datos Generales

CUADRO N° 1

Cantón	Extensión (km ²)	Porcentaje	Veces	Población	Densidad
Calvas	855	7.7	13.0	28 185	33.0
Catamayo	649	5.8	17.1	30638	47.2
Celica	518	4.7	21.4	14 468	27.9
Chaguarpamba	315	2.8	35.2	7161	22.7
Espíndola	521	4.7	21.3	14799	28.4
Gonzanamá	712	6.4	15.6	12716	17.9
Loja	1869	16.8	5.9	214855	115.0
Macará	583.5	3.0	19.0	19018	32.6
Olmedo	109	1.0	101.8	4870	44.7
Paltas	1183	10.7	9.4	23801	20.1
Pindal	211.1	1.9	52.6	8645	41.0
Puyango	627	5.6	17.7	15 513	24.7
Quilanga	238	2.1	6 4	4 337	18.2
Saraguro	1080	9.7	10.3	30 183	27.9
Sozoranga	421	3.8	26.4	7 465	17.7
Total	11100	100.0	1.0	448966	40.4

Fuente: VII Censo de Población y VI de Vivienda. INEC, 2010. Cálculos propios.

La provincia de Loja registra 98 parroquias: 24 urbanas y 74 rurales. Las jerarquías de los cantones son distintas y no pasan por la misma organización funcional. Por otra parte, sólo 5 cantones disponen de más de una parroquia urbana (Catamayo, Calvas, Loja, Macará y Paltas). En promedio se registran 4.6

parroquias rurales por cada cantón de la provincia. Un caso interesante es el de Olmedo que dispone únicamente de una parroquia rural

REFERENCIAS GENERALES DEL CANTÓN CELICA

Capital: Celica

Parroquias Urbanas: Celica

Parroquias Rurales: Pózul, Algarrobilló, Cruzpamba, Sabanilla

Población: 20.000 habitantes (aprox.)

Situación Geográfica

Límites

Norte: Pindal, Puyango, Paltas

Sur: Macará

Este: Sozoranga

Oeste: Zapotillo

Distancia: desde la ciudad de Loja: 165 Km

Fecha de cantonización: 12 de diciembre de 1878

Ubicación: El cantón Celica está ubicado hacia el Sur – occidente de la provincia de Loja

Altitud: 1.970m.s.n.m.

Extensión: 517.8 Km²

Clima: Goza de una variedad de climas como: frío, lluvioso, templado húmedo y cálido seco

Temperatura promedio: 16°C

Datos Históricos

Esta región accidental de la provincia de Loja, de topografía plasmada de contrastes: Azuladas montañas, verdes y profundos avalles, diversos pisos climáticos, exuberante agricultura y variada ganadería, fue fundada sobre poblados indígenas aún más antiguos a los Incas. De allí que se mantienen en exposición vestigios arqueológicos en un museo, que junto a las ruinas de una antiquísima ciudadela son muestras impresionantes de su tradición.

Celica, nombre dado por Sebastián de Benalcázar en su trayecto hacia la conquista del Reino de Quito capital de los Shyris Celica, significa celestial, por su cielo azul turquesa, la policromía de los paisajes y la elocuencia de sus habitantes.

Los primeros pobladores de este cantón son los pózules, zapotillos, pindaleños, mangahurcos, chaquinales, paltaguaycos, malacatos y guachanamáes. Según datos históricos su presencia es a partir de 1782, luego de un sismo que destruyó la ciudad, la que fue fundada nuevamente. La ciudad de Celica está ubicada en las faldas del Pucará y fue fundada por Manuel Carrión en 1783. El gobierno del Gral. Ignacio de Veintimilla la cantonizó el 12 de diciembre de 1878.

Indicadores de Vivienda

Según el sistema nacional de información en el censo 2010 se encontraron los siguientes datos del cantón Celica: de un total de 3.589 hogares que se encuentran en el cantón 1.041 están ubicados en la zona urbana y 2.548 se ubican en la zona rural identificándonos que un gran cantidad de la población habitan en la cabecera cantonal.

Las viviendas en el cantón Celica se encuentran en un número de 1.002 viviendas de las cuales tienen acceso a la recolección de basura por parte del municipio en un 95%. Cuentan con abastecimiento de agua en un 85.53% del total ubicado en la zona urbana, además se identificó en la zona urbana un 99.8% de las viviendas con el servicio de energía eléctrica; 913 viviendas de las 1.002 tienen alcantarillado sanitario.

Indicadores Económicos

El cantón cuenta con una población económicamente activa de 1.859 en el sector urbano y 3.135 en el sector rural por lo que se determina que la gran mayoría de la población se dedica a la actividad agropecuaria su principal producto de producción es de ganado lechero y carne en la parte alta del cantón y producción de maíz en las partes bajas constituyéndose el cantón en uno de los mayores productores de maíz en el país.

LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho

público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Las empresas subsidiarias son sociedades mercantiles de economía mixta creadas por la empresa pública, en las que el Estado o sus instituciones tengan la mayoría accionaria. Las empresas filiales son sucursales de la empresa pública matriz que estarán administradas por un gerente, creadas para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.

Objetivos

El principal objetivo de la empresa pública, es “la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas”², texto con el que coincide la LOEP: “Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.”³

La empresa pública también le encarga la actuación en áreas geográficas y económicas donde no incursionan las empresas privadas por su escasa rentabilidad.

² Constitución Política de la República del Ecuador, Artículo 315.

³ Ley Orgánica de Empresas Públicas, Artículo 4.

El Manejo de “Áreas Estratégicas” y de “Servicios Públicos”

Los llamados “sectores estratégicos” de la economía se definen como aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental.

“Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.”⁴

Se delimitan como “sectores estratégicos”:

1. Telecomunicaciones,
2. Recursos naturales no renovables,
3. Transporte y la refinación de hidrocarburos,
4. Biodiversidad y patrimonio genético,
5. El espectro radioeléctrico,
6. El agua, y,
7. Los demás que determine la ley.

El manejo, control y regulación estatal de estos “sectores estratégicos”, se ejecuta necesariamente a través de “empresas públicas”.

⁴ Constitución Política de la República del Ecuador. Art. 313, [En línea]. Disponible en: <http://pdba.georgetown.edu/constitutions/ecuador/ecuador08.html>. Citado el 22 de enero del 2013

“El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.”⁵

Legislación aplicable a Empresas Públicas

La legislación sobre empresas públicas en Ecuador se encuentra principalmente en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP). Son normas de aplicación general que conciernen a las empresas públicas, con determinadas modificaciones, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD); sin perjuicio de las demás leyes y reglamentos de Derecho Público y de Derecho Privado aplicables al sector público.

Clases de Empresas Públicas

Órganos públicos competentes para la creación de Empresas Públicas

La LOEP establece cuatro clases de empresas públicas, de Derecho Público, según el órgano público que las constituye: el Ejecutivo; los gobiernos autónomos

⁵ Constitución Política de la República del Ecuador. Art. 315, [En línea]. Disponible en: <http://pdba.gettown.edu/constitutions/ecuador/ecuador08.html>. Citado el 22 de enero del 2013

descentralizados (GAD); las asociaciones entre el Ejecutivo y los GAD; y, las constituidas por las universidades públicas.

Las empresas públicas pueden constituirse por órganos públicos determinados, que son el Ejecutivo (empresas públicas nacionales); los gobiernos autónomos descentralizados; conjuntamente del Ejecutivo y los gobiernos autónomos descentralizados; y las universidades públicas. Estos órganos tienen competencia para la constitución de empresas *holding*, llamadas “empresas públicas de coordinación”.⁶

Son competentes para la creación de empresas públicas los gobiernos autónomos descentralizados regionales, provinciales, cantonales y metropolitanos, pero no los gobiernos parroquiales.

EL COOTAD atribuye a los gobiernos autónomos descentralizados⁷, con excepción de las juntas parroquiales, competencias para constituir compañías mixtas directamente o a través de sus empresas públicas, “la gestión para la prestación de servicios públicos o para el desarrollo de otras actividades o emprendimientos”, excepto para “la dotación de los servicios públicos de agua y riego los cuales sólo pueden ser prestados por entidades públicas, comunitarias o en alianza público comunitaria.”⁸

En las compañías de economía mixta de los gobiernos autónomos descentralizados, su participación no puede ser menor al 51% de las acciones. La

⁶ Ley Orgánica de Empresas Públicas, Artículo 5.

⁷ “Regional, Provincial, Metropolitano o Municipal”

⁸ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), Artículo. 282.

presidencia del directorio en todo caso corresponde al personero del gobierno autónomo descentralizado o su representante, independientemente de su porcentaje de aportes al capital social de la empresa.

Creación de las Empresas Públicas

La condición legal para la creación de las empresas públicas de los gobiernos autónomos descentralizados es que convenga para la prestación de los servicios públicos o del “desarrollo de otras actividades de emprendimiento”.⁹

El estatuto de la empresa pública debe contemplar los aspectos del funcionamiento particular de la empresa de que se trate en los detalles no especificados en la LOEP, como su objeto y el “giro del negocio”, al que se alude la LOSNCP, el cual se formaliza y se publicita en los instrumentos mencionados en la LOEP.

La creación de empresas públicas se hará:

1. Mediante decreto ejecutivo para las empresas constituidas por la Función Ejecutiva;
2. Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados; y,
3. Mediante escritura pública para las empresas que se constituyan entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, para lo cual se

⁹ Ítem, Artículo 277.

requerirá del decreto ejecutivo y de la decisión de la máxima autoridad del organismo autónomo descentralizado, en su caso.

La contratación de la Empresa Pública

Los contratos laborales de las empresas públicas, incluyendo la contratación colectiva,¹⁰ se rigen por lo determinado en el Código del Trabajo, en todos sus aspectos y se revisan más adelante en el rubro del régimen laboral.

Las adquisiciones de bienes, obras y servicios, incluyendo servicios de consultoría, de las empresas públicas se rigen por la LOSNCP, al igual que las demás instituciones públicas enumeradas en esta Ley,¹¹ con las excepciones anotadas y adicionales excepciones determinadas en la LOEP.

Presupuestos de las Empresas Públicas

Los presupuestos de estas empresas, constituidas por gobiernos autónomos descentralizados se aprueban por el directorio de la empresa y son conocidos por el órgano legislativo correspondiente, es decir el consejo regional, consejo provincial, concejo cantonal o concejo metropolitano. “Entre los egresos constarán obligatoriamente las partidas necesarias para cubrir el servicio de intereses y amortización de préstamos.”¹²

¹⁰ Ley Orgánica de Empresas Públicas, Artículo 26, Contrato Colectivo.

¹¹ LOSNCP, Art. 1., LOEP, Art. 34, 2.

¹² Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), Art. 267.

MARCO LEGAL

Generalidades

Tomando como referente máximo la carta Magna del estado, el artículo 13 de la constitución política del Estado otorga a las personas y colectividades el derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales¹³.

El Art. 133, numeral 2do. de la Constitución de la República del Ecuador, establece que las leyes orgánicas son las que regulan el ejercicio de los derechos y garantías constitucionales y que, en concordancia, el Art. 13 de la Constitución consagra que las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos, para lo cual el Estado promoverá la soberanía alimentaria.

El Art. 281 de la Constitución de la República establece que la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades dispongan de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

El régimen de la soberanía alimentaria se constituye por en el conjunto de normas conexas, destinadas a establecer en forma soberana las políticas públicas agroalimentarias para fomentar la producción suficiente y la adecuada

¹³ Constitución política de la República del Ecuador

conservación, intercambio, transformación, comercialización y consumo de alimentos sanos, nutritivos, preferentemente provenientes de la pequeña, la micro, pequeña y mediana producción campesina, de las organizaciones económicas populares y de la pesca artesanal así como microempresa y artesanía; respetando y protegiendo la agrobiodiversidad, los conocimientos y formas de producción tradicionales y ancestrales, bajo los principios de equidad, solidaridad, inclusión, sustentabilidad social y ambiental.

“El Estado a través de los niveles de gobierno nacional y subnacionales implementará las políticas públicas referentes al régimen de soberanía alimentaria en función del Sistema Nacional de Competencias establecidas en la Constitución de la República y la Ley.

El carácter y ámbito de aplicación de la ley de soberanía alimentaria son de orden público, interés social y carácter integral e intersectorial. Regularán el ejercicio de los derechos del buen vivir -sumak kawsay concernientes a la soberanía alimentaria, en sus múltiples dimensiones. Su ámbito comprende los factores de la producción agroalimentaria; la agrobiodiversidad y semillas; la investigación y diálogo de saberes; la producción, transformación, conservación, almacenamiento, intercambio, comercialización y consumo; así como la sanidad, calidad, inocuidad y nutrición; la participación social; el ordenamiento territorial; la frontera agrícola; los recursos hídricos; el desarrollo rural y agroalimentario; la agroindustria, empleo rural y agrícola; las formas asociativas y comunitarias de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores, las

formas de financiamiento; y, aquéllas que defina el régimen de soberanía alimentaria.”¹⁴

La Sanidad e inocuidad alimentaria en el artículo 24 de la ley orgánica de soberanía alimentaria tienen por objeto promover una adecuada nutrición y protección de la salud de las personas; y prevenir, eliminar o reducir la incidencia de enfermedades que se puedan causar o agravar por el consumo de alimentos contaminados.

Los animales que se destinen a la alimentación humana serán reproducidos, alimentados, criados, transportados y faenados en condiciones que preserven su bienestar y la sanidad del alimento.

Como fundamento legal para la creación de empresas públicas la ley orgánica de empresas públicas se basa en lo que determina la constitución en su artículo 225 de la Constitución de la República donde señala que el sector público comprende, entre otros, a los organismos y entidades creados por la Ley para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado y personería jurídica creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

La Constitución de la República dispone que el Estado constituya empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

¹⁴ LEY ORGÁNICA DEL RÉGIMEN DE LA SOBERANÍA ALIMENTARIA. (2009). Pág. 43

El artículo 4 de la ley orgánica de empresas públicas define a las mismas como entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión¹⁵.

Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado, estarán administradas por un gerente, creadas para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.

Las empresas públicas pueden ejercer sus actividades en el ámbito local, provincial, regional, nacional o internacional. La denominación de las empresas deberá contener la indicación de "EMPRESA PÚBLICA" o la sigla "EP", acompañada de una expresión peculiar. El domicilio principal de la empresa estará en el lugar que se determine en su acto de creación y podrá establecerse agencias o unidades de negocio, dentro o fuera del país.

Son órganos de dirección y administración de las empresas públicas:

1. El Directorio; y,

2. La Gerencia General.

¹⁵ Ley Orgánica de Empresas Publicas

El Directorio de las empresas según lo determina el artículo 7 de la ley orgánica de empresas públicas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados estará integrado por número de miembros que se establezca en el acto normativo de creación, el que también considerará los aspectos relativos a los requisitos y período. En ningún caso el Directorio estará integrado por más de cinco miembros.

Para el caso de los directorios de las empresas públicas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados, sus miembros serán preferentemente los responsables de las áreas sectoriales y de planificación del gobierno autónomo descentralizado relacionado con el objeto de la empresa pública. El acto normativo de creación de una empresa pública constituida por gobiernos autónomos descentralizados podrá prever que en la integración del Directorio se establezca la participación de representantes de la ciudadanía, sociedad civil, sectores productivos, usuarias o usuarios de conformidad con lo que dispone la ley.

El Artículo 8¹⁶ referente a la presidencia del directorio en las empresas públicas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados, la Presidenta o el Presidente serán la Alcaldesa o el Alcalde, la Prefecta o Prefecto, la Gobernadora o Gobernador Regional, o su respectivo delegado, quien deberá ser una funcionaria o funcionario del gobierno autónomo descentralizado. En el caso de empresas creadas por más de un gobierno autónomo descentralizado, la presidencia del Directorio estará a cargo de la autoridad que designen los representantes legales de dichos gobiernos.

¹⁶ Ley orgánica de empresas publicas

El Código Orgánico de Ordenamiento territorial, autonomía y descentralización en el Artículo 134 para el ejercicio de la competencia de fomento de la seguridad alimentaria¹⁷ cuyo ejercicio corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados regionales, se gestionará aplicando las disposiciones constitucionales y legales para garantizar la soberanía alimentaria, la política pública de esta materia bajo el principio de integralidad y comprende:

- a) Implementar coordinadamente con los gobiernos autónomos descentralizados provinciales, municipales y parroquiales rurales, la producción sustentable de alimentos, en especial los provenientes de la agricultura, actividad pecuaria, pesca, acuicultura y de la recolección de productos de medios ecológicos naturales; garantizando la calidad y cantidad de los alimentos necesarios para la vida humana;
- b) Planificar y construir la infraestructura adecuada, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados provinciales, municipales y parroquiales rurales, para fomentar la producción, conservación, intercambio, acceso, comercialización, control y consumo de alimentos, preferentemente provenientes de la pequeña, la micro, y la mediana producción campesina, y de la pesca artesanal; respetando y protegiendo la agro biodiversidad, los conocimientos y formas de producción tradicionales y ancestrales. Complementariamente, la planificación y construcción de las redes de mercados y centros de transferencia de las jurisdicciones cantonales serán realizadas por los gobiernos autónomos descentralizados municipales;
- c) Fomentar el acceso de los ciudadanos a alimentos suficientes y sanos mediante la capacidad de incidir en los mercados y en el impulso a

¹⁷ Código Orgánico de Ordenamiento territorial, autonomía y descentra

estrategias de consumo de alimentos nutritivos, agroecológicos y provenientes de la producción local, además del impulso de sistemas solidarios de comercialización en coordinación con los otros niveles de gobiernos autónomos descentralizados; y,

- d) Promover un proceso para el manejo adecuado de animales destinados al consumo humano, observando las normas técnicas nacionales e internacionales, como prerequisite en la producción de cárnicos sanos, competencia que se ejercerá en el marco de la ley y del sistema de soberanía alimentaria.

El artículo 2 de la ley de mataderos N° 502-c vigente desde 10 de marzo de 1964, durante la Junta Militar define a un matadero o Camales Frigoríficos, el establecimiento dotado de instalaciones completas y equipo mecánico adecuado para el sacrificio, manipulación, elaboración, preparación y conservación de las especies de carnicerías bajo varias formas, con aprovechamiento completo, racional y adecuado de los subproductos no comestibles, cuando la cantidad justifique su aprovechamiento industrial poseerán instalaciones de frío industrial proporcionales a su tamaño.

El artículo 3.- reconoce tres clases de Camales o Mataderos¹⁸:

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

¹⁸ Ley de mataderos. (2012)

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

El funcionamiento de los Camales privados será autorizado donde no hubieran mataderos públicos o mixtos, siempre que reúnan las condiciones exigidas por la Ley y Reglamento de la materia.

La ley de mataderos vigente determina en su artículo 5 que para el mejor cumplimiento de lo que prescribe el Art. 40, numeral 3, literal b) de la Ley de Régimen Municipal, facultase a las Municipalidades, a los Consejos Provinciales y a las demás entidades de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública para que puedan asociarse entre sí o con personas naturales o jurídicas de derecho privado, a fin de constituir empresas o compañías comerciales para la instalación y funcionamiento de Mataderos con arreglo a los Códigos Civil y de Comercio. Dichas compañías se regirán por las disposiciones de esos Códigos, del Código Sanitario, de la Ley de Sanidad Animal y su Reglamento, de las disposiciones de este Decreto y de las de sus Estatutos.

Requisitos generales para su funcionamiento

Art. 8.- Los mataderos y sus instalaciones, sean públicos, privados o mixtos para su funcionamiento, deben reunir las siguientes condiciones mínimas:

- a) Estar ubicados en los sectores alejados de los centros poblados, por lo menos a 1 Km de distancia, en zonas próximas a vías que garanticen fácil acceso y no susceptibles de inundaciones. No deben existir en sus alrededores focos de

insalubridad ambiental, ni agentes contaminantes que sobrepasen los márgenes aceptables, con excepción de los que vienen funcionando con sujeción al Decreto Supremo No. 502-C, publicado en el Registro Oficial No. 221 del 7 de Abril de 1964, mediante el cual se expidió la Ley de Mataderos.

b) Disponer de los servicios básicos como: red de agua potable fría y caliente, en cantidad y calidad adecuada para atender las necesidades de consumo humano y las requeridas por cada cabeza de ganado faenado; sistemas de aprovisionamiento de energía eléctrica ya sea de una red pública o de un generador de emergencia propio del matadero; sistema de recolección, tratamiento y disposición de las aguas servidas; sistema de recolección, tratamiento y disposición de los desechos sólidos y líquidos que producen el matadero.

c) El recinto debe estar debidamente controlado de tal manera que se impida la entrada de personas, animales y vehículos sin la respectiva autorización.

d) En el área externa a la sala de faenamiento debe implementarse: patio para maniobras de vehículos, rampas para carga y descarga de animales, con instalaciones para lavado y desinfección de los vehículos, corrales de recepción, mantenimiento y cuarentena para ganado mayor y menor con abrevaderos de agua; mangas que conduzcan al cajón de aturdimiento, acondicionada con baño de aspersión, además, debe contar con sala de matanza de emergencia o Matadero Sanitario.

El corral destinado para porcinos debe tener cubierta. La superficie de los corrales estará de acuerdo a la mayor capacidad de faenamiento diario del matadero.

e) En el área interna: la obra civil debe contemplar la separación de las zonas sucias, intermedia y limpia; salas independientes para la recolección y lavado de vísceras, pieles, cabezas y patas; área de oreo y refrigeración de las canales.

Todas estas dependencias con paredes de material impermeable, pisos antideslizantes de fácil higienización. Baterías sanitarias, duchas, lavamanos, vestidores. Canales de desagüe y recolección de sangre.

f) Construcciones complementarias: laboratorio general y ambulante, oficinas para la administración y para el servicio veterinario, bodegas, horno crematorio y tanque para tratamiento de aguas servidas.

g) Equipos: sistema de riel a lo largo de todo el proceso de faenamiento según la especie, tecles elevadores, tina de escaldado para cerdos, sierras eléctricas, carretillas y equipos para la movilización y el lavado de vísceras, tarimas estacionarias, ganchos, utensilios y accesorios para productos comestibles y no comestibles de material inoxidable. Además, deberán estar dotados de cisternas, bombas de presión y calderos para vapor.

Autorización para la construcción y funcionamiento de los mataderos

Art. 9.- La construcción, instalación, remodelación funcionamiento de un matadero, de acuerdo al artículo 72 reformado de la Ley de Mataderos será autorizado por el MAG. Para el efecto, se presentará una solicitud dirigida al Ministro de Agricultura y Ganadería, a través de las Subsecretarías Regionales correspondientes, a la que deberá acompañarse, la documentación respectiva,

según los términos de referencia establecidos por la Unidad correspondiente de este Portafolio, y previo al cumplimiento de normas y procedimientos exigidos por las respectivas municipalidades.

La documentación indicada deberá ser enviada para el conocimiento de la Comisión Nacional de Mataderos, como organismo asesor y a las instancias correspondientes del MAG para el informe técnico.

Art. 10.- Los mataderos o camales frigoríficos que al momento se encuentren en servicio, deberán ser remodelados de manera que cumplan con los requisitos básicos indispensables para su funcionamiento, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias que tienen relación con esta actividad.

Art. 11.- Los mataderos o camales frigoríficos en funcionamiento, serán evaluados anualmente para certificar su capacidad de beneficio, su condición de higiene sanidad, estado de conservación y funcionamiento, y el impacto ambiental, acción que la ejecutará, una Comisión integrada por los delegados de las unidades administrativas competentes vinculadas directamente con la actividad cuyo informe técnico se remitirá a la Comisión Nacional de Mataderos para el trámite correspondiente.

Del personal de los Camales

Art. 12.- El personal que interviene directamente en las operaciones de faenamiento, transporte y distribución de ganado para consumo, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Poseer certificado de salud otorgado por el Ministerio de Salud Pública.
- b) Someterse al control periódico de enfermedades infecto - contagiosas que el Código de la Salud disponga en estos casos.
- c) Mantener estrictas condiciones de higiene personal durante las horas de trabajo. Los empleados deberán utilizar los uniformes apropiados según el área de trabajo, establecido por las autoridades competentes. Estas prendas serán de tela y en los casos en que la índole de los trabajos lo requiera, llevarán por encima de su vestimenta y no en sustitución de la misma, otra prenda de protección de material impermeable.
- d) La faena se iniciará con la vestimenta limpia. Cuando las prendas hayan estado en contacto con una parte cualquiera de animales afectados de enfermedades infecto - contagiosas deberán ser cambiadas, esterilizadas y luego lavadas.
- e) El personal que trabaja en contacto con las carnes o productos cárnicos en cualquier local o cualquier etapa del proceso, debe llevar la cabeza cubierta por birretes, gorras o cofias, según sean hombres o mujeres.
- f) Está prohibido el uso de cualquier tipo de calzado de suela o material similar, éste deberá ser de goma u otro material aprobado por la autoridad competente. En ambientes donde las condiciones lo exijan se usarán botas de goma. Antes de comenzar las tareas diarias, el calzado deberá estar perfectamente limpio.

MARCO CONCEPTUAL

EMPRESA

"Se considerara empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.¹⁹"

Se define a la empresa como unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.

Objetivos

La empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón u objetivos deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa, fijándose así los objetivos empresariales que son:

Económicos.- Aquellos que contribuyen a incrementar el capital de inversión.

Sociales.- Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad.

Técnicos.- Dirigidos a la optimización de la tecnología.

¹⁹ Comisión de la Unión Europea: definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas adoptado por la comisión. Art 1

Clasificación

Los criterios más habituales para establecer una clasificación de las empresas, son los siguientes:

Según el Sector de Actividad

Empresas del Sector Primario.- “También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.”²⁰

Empresas del Sector Secundario o Industrial.- Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

Empresas del Sector Terciario o de Servicios.- “Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.”²¹

Según el Tamaño

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de

²⁰ RAFAEL ELIO, (2007). La Empresa. Editorial Maktub, pág. 82

²¹(FLEITMAN, Jack. (2007). Las Empresas, Costa Rica, pág. 25

actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

Grandes Empresas.- Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

Medianas Empresas.- En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

Pequeñas Empresas.- “En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.”²²

Microempresas.- Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidas y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

²² La Pequeña Empresa, [En línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>. Citado el 12 de enero del 2013

Según la Propiedad del Capital

“Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En sentido se clasifican en:

Empresa Privada.- La propiedad del capital está en manos privadas.

Empresa Pública.- Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser nacional, provincial o municipal.

Empresa Mixta.- Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.”²³

LA EMPRESA PÚBLICA

Se llama empresa pública o empresa estatal a toda aquella que es propiedad del Estado, es decir creada por el gobierno, sea este nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, normalmente dirigida a la prestación de servicios considerados de alto interés para el país o destinados a fines de índole colectivo y social.

Objetivos

Tiene como finalidad la realización de actividades o la prestación de un servicio en régimen de derecho privado.

²³ RAFAEL ELIO, (2007). La Empresa. Editorial Maktub, pág. 92

Los Expertos en Administración de Empresas Públicas en América Latina y el Caribe, establecieron en consenso general los objetivos en virtud a:

- Proveer de servicios básicos
- Sustituir el control privado por el público
- Producir ingresos al erario
- Controlar monopolios
- Redistribuir el ingreso
- Subvencionar industrias esenciales
- Estimular la industrialización
- Proporcionar una base a otras industrias
- Crear competencia
- Sustituir la iniciativa privada e ineficiente e inadecuada
- Actuar como pionero de ciertas actividades
- Resolver problemas de determinadas industrias proveedoras
- Reducir el desempleo
- Entrar en nuevas zonas (geográficas o económicas) de actividad.
- Proveer artículos básicos al costo o a bajos precios para atender a necesidades sociales.

Importancia

Para poder determinar la importancia económica y social de la empresa pública es necesario auxiliarse de algunos indicadores y conocer los campos de actuación de la misma.

Es innegable el impacto económico-social que genera la presencia de la empresa públicas no sólo por el volumen de inversión y su efecto multiplicador, sino también de generadora de empleo y posible niveladora de desigualdades regionales. La empresa pública es uno de los instrumentos para el desarrollo económico de un país y este papel prominente lo seguirá jugando, siempre y cuando sus actividades sean manejadas con eficiencia y eficacia, lo que significa entre otras cosas una administración honesta y transparente.

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteados, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a regir la empresa, debido que la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Hoy en día la planificación estratégica es una herramienta de “cajón” dentro de la vida de las empresas, es por ello que se considera imprescindible su desarrollo.

Concepto.- La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia y debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá el nivel de participación con que se implemente.

Beneficios del Plan Estratégico

Mejora el desempeño de la Organización.- Tiene un efecto estimulante en las personas.

Permite pensar en el futuro.- Enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones.- Como la asignación de los recursos humanos, financieros y otros.

Introduce una forma moderna de gestión.- Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar a

estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

EL MARCO LÓGICO

Es una herramienta para la planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos. Es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

El Marco Lógico es la intervención innovadora en el campo del desarrollo que tiene un objetivo definido, el cual debe ser logrado en un cierto período, en un ámbito geográfico y a favor de una determinada comunidad o población beneficiada.

Es un diseño en varios pasos, cuyo punto culminante es una matriz que muestra la estructura básica de la intervención, y que es lo que hoy se conoce como matriz de marco lógico.

Diseño del Sistema

Un **Sistema de Marco Lógico** (SML) está estructurado en tres módulos, que conforman un proceso dinámico, eslabonado y circular.

- Diseño,
- Ejecución

- Evaluación

“El **diseño** tiene tres etapas:

- Diagnóstico del problema (situación actual)
- Definición del proyecto (situación futura)
- Elaboración de la Matriz de Marco Lógico (MML)”²⁴

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Etimológicamente el concepto diagnóstico proviene del vocablo griego, el cual tiene dos raíces, (día) que significa a través de, por; y gignoskein que significa conocer, así etimológicamente diagnóstico significa *conocer a través de*.

El concepto de este significado es la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo, es el análisis de la naturaleza de algo²⁵.

Importancia

En términos generales la importancia del diagnóstico radica en:

- Recolección de información o datos del sujeto de diagnóstico y la realidad circundante.

²⁴ Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Washington, DC. pág. 218

²⁵ PRIETO, Jorge. (2004). Los proyectos, segunda edición, Bogotá pág.173.

- Análisis de la información recolectada para descubrir los problemas y
- Descubrimiento de las causas de los problemas.

¿Quién puede realizar un diagnóstico?

Cualquier persona que desee una afirmación o conclusión acerca de la causa o esencia de un estado, situación o problema.

Pasos para realizar un diagnóstico.

- Observación.
- Descripción.
- Clasificación.
- Agrupación.
- Identificación de relaciones significativas.
- Observación crítica de los atributos (características).
- Selección de unas prioridades.
- Desarrollo de un criterio.
- Desarrollo de una taxonomía (para identificar las clasificaciones).

Funciones del Diagnóstico

Funciones del Diagnóstico en relación con el campo de actuación.

- Marca la dirección específica para la actuación.
- Delimita la actuación.
- Proporciona el objetivo.

Funciones del diagnóstico en relación con la metodología

- Acelera la comunicación.
- Es el instrumento de un método racional y lógico.
- Evita la repetición del trabajo.

Funciones del diagnóstico en relación con la profesión

- Caracteriza a cada profesión.
- Proporciona orden y clasificación.
- Es una estructura que facilita la investigación.
- Supone una base común para la expansión de conocimientos.

Tipos de Diagnóstico

Diagnóstico Empresarial.- Es el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos.

Diagnóstico Organizacional.- Se lo define como una de las etapas del desarrollo organizacional (DO). Cuando una empresa experimenta ciertos problemas y los directivos recurren a un experto para efectuar un cambio planeado en la organización. Ambos coinciden (directivos y el experto) en la necesidad de un diagnóstico organizacional. Así, el consultor procede a recopilar información en varias unidades organizacionales por medio de cuestionarios, entrevistas y observaciones.

Los datos son analizados y preparados para retroalimentación.

Diagnóstico Situacional.- Tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada enfoque situacional que es una corriente que parte del principio según el cual la administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

El principal objetivo del diagnóstico situacional es la de proporcionar información específica y fidedigna para así poder aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso.

Diagnóstico Estratégico.- El término estratégico da a entender que en este caso, el diagnóstico se enfoca directamente a evaluar la brecha existente entre lo que requiere hacer y lo que se hace, por lo que su contenido no considera otros aspectos emergentes que podrían ayudar a describir mejor el estado de la cuestión.

Así también, tiende entenderse que el diagnóstico estratégico viene a ser un segundo diagnóstico, puesto que el primer diagnóstico va a buscar interpretar una serie de factores que ayuden a conocer la situación en que se encuentra tomando en cuenta el macro ambiente y el microambiente de la organización en cuestión.

INGENIERÍA DEL PROYECTO

La ingeniería de proyectos es el estudio que tiene como función el acoplar los recursos físicos para los requerimientos óptimos de producción, tiene que ver fundamentalmente con la construcción de la nave industrial, su equipamiento y las características del producto de la empresa.

Estudio Técnico

Son todos aquellos recursos que se tomarán en cuenta para poder llevar a cabo la producción o ejecución del proyecto.

Consiste en diseñar la función de producción óptima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado. El estudio técnico tiene como objetivo establecer los requerimientos de recursos primordiales para el

proceso de producción o ejecución del proyecto, considerando además los datos proporcionados en este caso por el mapa de actores para efectos de determinación de tecnología adecuada, espacio físico y recursos humanos.

Objetivos.- Verificar la disponibilidad técnica de realización o diseño del proyecto que se pretende crear, analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos y las instalaciones requeridas.

Elementos.- Los elementos constituyentes del estudio técnico son los siguientes:

- Descripción del proyecto.
- Descripción del proceso.
- Determinación del tamaño de planta y programa de producción.
- Selección de maquinaria y equipo.
- Localización de la planta.
- Distribución de planta.
- Disponibilidad de materiales e instalaciones.
- Requerimientos de mano de obra.
- Desperdicios.
- Estimación del costo de inversión y producción de la planta.

TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN

Tamaño

Es aquel que asegure la más alta rentabilidad desde el punto de vista público o la mayor diferencia entre beneficios o costo sociales. El tamaño de un proyecto es la capacidad instalada y se expresa en unidades de producción por año.

Para determinar adecuadamente el tamaño de la planta se debe considerar aspectos fundamentales como: demanda existente, la capacidad a instalar, la capacidad a utilizar, el abastecimiento de materia prima, la tecnología disponible, la necesidad de mano de obra, etc. El tamaño óptimo elegido debe ser aceptado únicamente si la demanda es inmensamente superior a la capacidad de producción ya que ello implicaría menor riesgo de mercado para el proyecto.

Capacidad instalada.- Esta capacidad es determinada por la utilidad o producción máxima que puede alcanzar el componente tecnológico en un periodo de tiempo determinado. Está en función de la demanda a cubrir durante el período de vida de la empresa.

Capacidad utilizada.- Constituye la utilidad, rendimiento o nivel de producción con el que se hace trabajar la maquinaria, esta capacidad está determinada por el nivel de demanda que se desea cubrir durante un período determinado.

Capacidad Financiera.- Para cualquier tipo de proyecto empresarial es importante el analizar las condiciones económicas financieras de que se dispone.

Capacidad Administrativa.- Al igual que en el campo financiero, debe tenerse claro el panorama respecto, si para la operación de la nueva unidad productiva se cuenta o se puede conseguir fácilmente el Talento Humano que haga posible el funcionamiento eficiente de la misma.

Localización

Este elemento consiste en identificar el lugar ideal para la puesta en marcha de la implementación de la empresa, se debe tomar en cuenta algunos elementos importantes que darán soporte a la decisión del lugar específico de la planta. La selección de la localización del proyecto se define en dos ámbitos: el de la macro localización donde se elige la región o zona más atractiva para el proyecto y el de la micro localización, que determina el lugar específico donde se instalará la planta.

La mejor localización es la que permite obtener la tasa de rentabilidad más alta o el costo unitario mínimo. La ubicación de una planta productora de bienes o servicios está controlada por diversos factores y condiciones, los cuales deben ser evaluados técnica y económicamente para asegurar que la elección de entre varias alternativas sea la más conveniente al proyecto.

Los estados a través de sus organismos de planeación ubican algunas zonas con base en la distribución territorial y política para dar algunos privilegios en cuanto a estímulos fiscales, impuestos, contribuciones especiales, etc., los cuales son llamados polos de desarrollo y que de una u otra manera impulsan la ubicación de proyectos en estos sitios específicos.

Micro localización.- En este punto y apoyados preferentemente en la representación gráfica (planos urbanísticos) se indica el lugar exacto en el cual se implementará la empresa dentro de un mercado local.

Macro localización.- Tiene relación con la ubicación de la empresa dentro de un mercado a nivel local, frente a un mercado de posible incidencia regional, nacional e internacional. Para su representación se recurre al apoyo de mapas geográficos y político.

Factores de localización.- Constituyen todos aquellos aspectos que permitirán el normal funcionamiento de la empresa, entre estos factores tenemos: abastecimiento de materia prima, vías de comunicación adecuadas, disponibilidad de mano de obra calificada, servicios básicos indispensables (agua, luz, teléfono, alcantarillado, etc.), y; fundamentalmente el mercado hacia el cual está orientado el producto.

Infraestructura Física

Se relaciona exclusivamente con la parte física de la empresa, se determinan las áreas requeridas para el cumplimiento de cada una de las actividades en la fase operativa. En esta parte del estudio debe siempre contarse con el asesoramiento de los profesionales de la construcción; al igual que la tecnología debe guardar relación con el mercado y sus posibilidades de expansión.

Distribución en planta.- La distribución del área física así como de la maquinaria y equipo debe brindar las condiciones óptimas de trabajo, haciendo más

económica la operación de la planta, cuidando además las condiciones de seguridad industrial para el trabajador.

Una buena distribución debe considerar los siguientes aspectos:

1. Control, todos los componentes necesarios para el proceso deben permitir su control para el trabajo armónico.
2. Movilización, todas las actividades deben ser ejecutadas permitiendo la libre circulación de personal, sin interrumpir otras operaciones.
3. Distancia, el flujo de operaciones secuenciales debe realizarse utilizando los tiempos adecuados sin ocasionar demoras debido a la distancia entre los recursos utilizados para las operaciones.
4. Seguridad, toda operación debe ejecutarse en condiciones que garantice la máxima seguridad al trabajador.
5. Espacio, el espacio de trabajo debe ser considerado no solo en dos dimensiones, sino en forma tridimensional, esto es largo, ancho y alto.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EMPRESARIAL

Estructura Organizativa

Toda empresa para su libre operación debe reunir ciertos requisitos exigidos por la ley, entre ellos tenemos:

Acta constitutiva.- Es el documento certificadorio de la conformación legal de la empresa, en él se debe incluir los datos referenciales de los socios con los cuales se constituye la empresa.

La razón social o denominación.- Es el nombre bajo el cual la empresa operará, el mismo debe estar de acuerdo al tipo de empresa conformada y conforme lo establece la Ley.

Domicilio.- Toda empresa en su fase de operación estará sujeta a múltiples situaciones derivadas de la actividad y del mercado, por lo tanto deberá indicar claramente la dirección domiciliaria en donde se la ubicará en caso de requerirlo los clientes u otra persona natural o jurídica.

Objeto de la sociedad.- Al constituirse una empresa se lo hace con un objetivo determinado, ya sea: producir o generar o comercializar bienes o servicios, ello debe estar claramente definido, indicando además el sector productivo en el cual emprenderá la actividad.

Capital social.- Debe indicarse cuál es el monto del capital con que inicia sus operaciones la nueva empresa y la forma como este se ha conformado.

Tiempo de duración de la sociedad. - Toda actividad tiene un tiempo de vida para el cual se planifica y sobre el cual se evalúa posteriormente para medir los resultados obtenidos frente a los esperados, por ello la empresa debe así mismo indicar para qué tiempo o plazo operará.

Administradores.- Ninguna sociedad podrá ser eficiente si la administración general no es delegada o encargada a un determinado número de personas o una persona que será quién responda por las acciones de la misma.

Estructura Empresarial

Una parte esencial en la etapa de operación de la empresa es, la estructura organizativa con que esta cuente, ya que una buena organización permite asignar funciones y responsabilidades a cada uno de los elementos que conforman la misma. Esto hará posible, que los recursos, especialmente el Talento Humano sea manejado eficientemente.

Niveles Jerárquicos de Autoridad

Estos se encuentran definidos de acuerdo al tipo de empresa y conforme lo que establece la Ley de Compañías en cuanto a la administración, más las que son propias de toda organización productiva, la empresa tendrá los siguientes niveles:

Nivel Legislativo-Directivo.- Es el máximo nivel de dirección de la empresa, son los que dictan las políticas y reglamentos bajo los cuales operará, está conformado por los dueños o representantes de la empresa, dependiendo del tipo de empresa bajo el cual se hayan constituido. Es el órgano máximo de dirección de la empresa, está integrado por los socios legalmente constituidos. Para su actuación está representado por la Presidencia.

Nivel Ejecutivo.- Este nivel está conformado por el Gerente - Administrador, el cuál será nombrado por nivel Legislativo-Directivo y será el responsable de la

gestión operativa de la empresa, el éxito o fracaso empresarial se deberá en gran medida a su capacidad de gestión.

Nivel Asesor.- Normalmente constituye este nivel el órgano colegiado llamado a orientar las decisiones que merecen un tratamiento especial como es el caso por ejemplo de las situaciones de carácter laboral y las relaciones judiciales de la empresa con otras organizaciones o clientes. Generalmente toda empresa cuenta con un Asesor Jurídico sin que por ello se descarte la posibilidad de tener asesoramiento de profesionales de otras áreas en caso de requerirlo.

Nivel de Apoyo.- Este nivel se lo conforma con todos los puestos de trabajo que tienen relación directa con las actividades administrativas de la empresa.

Nivel Operativo.- Está conformado por todos los puestos de trabajo que tienen relación directa con la planta de producción, específicamente en las labores de producción o el proceso productivo.

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Se refiere a la actividad ejecutiva de la administración, organización; procedimientos administrativos; aspectos legales y reglamentaciones ambientales.

Objetivo del estudio

Definir los criterios para enfrentar el análisis de la organización, aspectos legales, ambientales, fiscales, así como las consecuencias económicas en los resultados de la evaluación.

Elementos que integran el estudio administrativo

a) *Antecedentes*: Breve reseña de los orígenes de la empresa y un esquema tentativo de la organización que se considera necesaria para el adecuado funcionamiento administrativo del proyecto. Se plasman los objetivos de la empresa.

b) *Organización de la empresa*: Se debe presentar un organigrama de la institución, donde se muestre su estructura, dirección y control de funciones para el correcto funcionamiento de la entidad. Los puestos creados deberán contar con los perfiles necesarios para evitar confusiones en la asignación de tareas y hacer más eficiente dicha tarea del individuo en el puesto.

c) *Aspecto legal*: Investigar todas las leyes que tengan injerencia directa o indirecta en la diaria operación de la empresa: ley de contrato de trabajo; convenios colectivos; leyes sobre impuestos; etc.

d) *Aspecto ecológico*: Reglamentos en cuanto a la prevención y control de la contaminación del agua, aire y en materia de impacto ambiental.

e) *Marco legal*: Dentro de cualquier actividad en la que se quiera participar existen ciertas normas que se deben seguir para poder operar, las que son obligatorias y equitativas. Entre las principales se encuentran, las siguientes:

- **Mercado**: Legislación sanitaria; contratos con proveedores y clientes; Transporte del producto.

- **Localización:** Títulos de bienes raíces; contaminación ambiental; apoyos fiscales; trámites diversos.
- **Estudio técnico:** Transferencia de tecnología; marcas y patentes; aranceles y permisos.
- **Administración y organización:** Contratación de personal; prestaciones a los trabajadores; seguridad industrial.
- **Aspecto financiero y contable:** Impuestos; financiamiento

EVALUACIÓN ECONÓMICA

Presupuesto de Costos e Ingresos

Presupuesto de Costos

Costo es una palabra muy utilizada, debido a su amplia aplicación, se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro. Hay que señalar que la evaluación de proyectos es una técnica de planeación, y la forma de tratar el aspecto contable no es tan rigurosa, lo cual se demuestra cuando por simplicidad, las cifras se redondean al millar más cercano. Los costos en los que recurre una empresa industrial son:

Costos de producción, a estos pertenecen el costo de materia prima, el costo de mano de obra, el costo de envases, de energía eléctrica, de agua, combustible,

control de calidad, mantenimiento, cargos de depreciación y amortización, costos para combatir la contaminación y otros.

Costos de administración, son los que provienen para realizar la función de administración en la empresa, a estos costos pertenecen sueldos del personal administrativo, gastos de oficina, depreciación de activos utilizados en estas funciones, amortización, servicios básicos y otros.

Costos de venta son los que se originan en las funciones de vender el producto al consumidor final o al cliente (intermediario), están: sueldos del personal del departamento o función de ventas, gastos de oficina (útiles de oficina, suministro de limpieza), servicios básicos, publicidad, investigación, capacitación, pruebas de mercado, depreciación y amortización de activos utilizados y otros.

Costos financieros son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo. Algunas veces estos costos incluyen en los generales de administración, pero lo correcto es registrarlos por separado, ya que un capital prestado puede tener usos muy diversos y no hay por qué cargarlo a un área específica. Así, una vez determinado el programa de producción y el cálculo de las ventas se obtienen los datos necesarios para elaborar el punto de equilibrio, estado de pérdidas y ganancias y definir la capacidad de pago en combinación con los costos de producción a saber: costos de fabricación, costos generales de administración, costos generales de ventas y costos financieros.

Presupuesto de Ingresos

Está dado por los dineros que esperan recibir por el producto o la prestación del servicio del proyecto.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó los materiales que se detalla:

- *Bibliografías de diferentes autores*, revistas, guías, Leyes, reglamentos.
- *Suministros de Oficina*: Papel bond, flash memory, esferos, lápices, borrador, folders, cartuchos para impresora, etc.
- *Equipo de Oficina y enseres*: Computador, impresora, cámara fotográfica, calculadora.
- *Servicios generales*: Internet, reproducción de copias, escáner, anillados y otros.

Para implementar un modelo lógico razonado y consensuado que conduce a la propuesta de planificación estratégica y a la solución del problema propuesto se utilizó la siguiente metodología

MÉTODOS

Entre los métodos utilizados en la presente tesis están:

- a) **Método Dialéctico**: Método científico del conocimiento que investiga la verdad mediante el examen crítico de las percepciones y teorías, mediante el intercambio de proposiciones. Este método permitió comprender, analizar los

más diversos fenómenos de la realidad que está inmerso la problemática de no contar con un plan de desarrollo estratégico para el camal del GAD Municipal del cantón Celica, Su evolución se presentó en tres momentos sucesivos: Tesis, Antítesis y Síntesis para descubrir las verdaderos preceptos que constituyen el mejoramiento del camal municipal del GAD de Celica.

- b) **Método Analítico.-** Este método ayudo a tener una visión más clara de la realidad en lo referente a los servicios que presta el Camal en la actualidad y la proyeccion a futuro en calidad y cantidad de servicios que se puede ofertar. Se aplicó la metodología del Marco Logico para poder definir objetivos y actividades necesarias para definir este plan de desarrollo estrategico.
- c) **Método Inductivo.-** Se utilizó en el análisis de la aplicación de técnicas como la encuesta y mesas de trabajo cuya información permitió proponer las particularidades que se requieren en la formulación del plan de desarrollo estratégico para el camal municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del canton Celica

TÉCNICAS

Encuestas.- Se aplicaron a grupos de involucrados con injerencia directa o indirecta, que constan en el Mapa de Actores, se encuestó al Alcalde del cantón Celica, 7 concejales, 3 representantes de la Asociación de Ganaderos, 3 representantes de la Asociación de Matarifes, Comisario Municipal, Veterinario, 3 representantes por cada uno de los 4 barrios, 1 representante de CARE, NATURA, MIPRO, MSP, MAGAP y MAE. Se aplicaron en total 34 encuestas dirigidas a estos sectores de involucrados en el problema.

Mesas de Trabajo.- Se realizaron con los directivos y autoridades municipales la cuales sirvieron para definir aspiraciones y anhelos de los actores directos e indirectos. Se obtuvo de este trabajo el insumo para realizar la propuesta del Plan de desarrollo estratégico.

Metodología de Marco Logico.- “Se sustenta en dos principios básicos: el encadenamiento (vertical y horizontal) y la participación. Identificado un problema de desarrollo, se pretende resolver el mismo mediante un proceso racional (lógico), que concatene los distintos niveles de objetivos (largo, mediano y corto plazo), sus respectivas estrategias y tácticas e indicadores para medir claramente el logro de esos objetivos.”²⁶

Este método se utilizó para detectar y estudiar el problema en su globalidad. Se analizaron las distintas partes del problema. Se encararon sus soluciones en un marco integral y en forma conjunta. En otras palabras, sirvió para estudiar el todo, analizar sus partes como integrantes del todo y se estructuró un conjunto armónico de programas y proyectos que fusionados permitirían acceder a una solución global que es el producto esperado en la propuesta de desarrollo estratégico.

²⁶ BID, Banco Mundial, OEA, AECI, etc. En la empresa, un problema caracterizado por la dirección como crítico para la supervivencia, crecimiento o rentabilidad. En términos de planificación, sería un objetivo estratégico.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN CELICA

Hasta ahora lo que ha existido en el Ecuador en materia legislativa para el control de carnes, es la ley de Mataderos que fue creada el 10 de marzo de 1964, durante la Junta Militar. Dicha norma regula la construcción, instalación y funcionamiento de los mataderos, la inspección sanitaria de los animales de abasto y carnes de consumo, así como la industrialización y comercio de las mismas.

La Ley de Mataderos cubre en términos generales casi todas las etapas del sector: inspección industrial, sanitaria, control ante y post mortem de los animales; recibimiento, manipulación, transformación, elaboración, preparación, conservación, acondicionamiento, empaquetamiento, almacenamiento, rotulaje, tránsito y consumo de carnes destinadas a la alimentación humana.

ORDENANZA MUNICIPAL

Reglamenta la prestación de servicios en el camal municipal de Celica y el faenamiento en las parroquias Pózul, Sabanilla, Tnte. Maximiliano Rodríguez (algarrobillo) y Cruzpamba manifiesta en lo siguiente.

Objeto.- La presente ordenanza modificatoria, tiene por objeto establecer disposiciones para la correcta aplicación de la Ordenanza que regula la prestación

de servicios en el camal municipal de Celica y el faenamiento en las parroquias Pózul, Sabanilla, Algarrobillo y Cruzpamba.

Responsable del Servicio.- El funcionamiento del camal municipal y el faenamiento en las parroquias del cantón Celica, estará sujeto a la Comisión de Planificación y Presupuesto, al médico veterinario, al Comisario Municipal o presidentes de las juntas parroquiales o sus delegados.

La Comisión de Servicios Públicos realizará inspecciones del servicio y recomendará al Alcalde impartir las disposiciones necesarias para el normal funcionamiento del camal, implica la matanza y faenamiento en las mejores condiciones higiénicas y siguiendo los procedimientos y técnicas modernas para el manejo y despacho de la carne.

El Comisario Municipal o la persona delegada por este velará por el cumplimiento de las mencionadas disposiciones así como en las que consten en la presente ordenanza, dentro de los límites de su competencia.

De los Usuarios del Servicio.- Toda persona natural, jurídica o sociedad de hecho que por su cuenta se dedique a la matanza y faenamiento del ganado, está obligada a utilizar el camal municipal o lugares autorizados para el faenamiento en las parroquias rurales.

Además el médico veterinario, Comisario Municipal o la persona delegada por estos sellarán la carne para su comercialización. En caso de incumplir con esta disposición el Comisario Municipal con la ayuda de la Policía Municipal procederá

al decomiso de la carne y la imposición de una sanción correspondiente a la suspensión temporal de dos días (48 horas).

Procedimiento.- Para acceder a este servicio las personas que se dediquen en forma permanente a esta actividad, deberán inscribirse en el registro de usuarios de los servicios de los camales que mantendrá constantemente actualizados la Sección de Avalúos y Catastros del Departamento Financiero Municipal,

De los Derechos de Inscripción.- Las personas interesadas en acceder al servicio deberán presentar una solicitud al Alcalde, acompañada de los datos necesarios para la inscripción en el registro o catastro. Aprobada la solicitud se le enviará al Departamento Financiero para que proceda a la inscripción previo al pago de las siguientes tarifas por concepto de derechos de suscripción:

- a) Los usuarios de servicios para matanza de ganado mayor de \$ 10,00 dólares americanos; y,
- b) Los usuarios de servicio para matanza de ganado menor de \$ 10,00 dólares americanos.

La inscripción se la realizará por una sola vez al año comprendiéndose su período desde el primero de enero al treinta y uno de diciembre.

Tarifa.- Previo a la introducción del ganado al camal municipal para su revisión, matanza y faenamiento los usuarios del servicio pagarán en el Departamento de Tesorería por cabeza de ganado las siguientes tasas:

- a) Por ganado mayor (vacuno) 3,00 dólares americanos; y,

b) Por ganado menor (porcino, caprino y lanar) \$ 1,50 dólares americanos.

En las parroquias del cantón Celica, el procedimiento para el faenamiento será el siguiente:

Todos los días se hará la afiliación por parte de la Secretaría de la Junta Parroquial, y al siguiente día a las 06h00 (seis de la mañana), se realizará la revisión de los animales faenados por el médico veterinario, Comisario Municipal o Presidente de la junta parroquial o su delegado.

No se permitirá el faenamiento de animales en el mismo sitio de venta o expendio.

Los valores a pagarse son:

a) Por afiliación de ganado mayor 2,00 dólares americanos; y,

b) Por afiliación de ganado menor 1,50 dólares americanos.

CONTROL SANITARIO DEL GANADO DESTINADO A LA MATANZA Y FAENAMIENTO

Art. 6.- Previa a la introducción al camal, el ganado destinado a la matanza será afiliado con la presentación de los documentos que acrediten la compra y procedencia del ganado mayor y menor. Una vez cumplidas las disposiciones sobre el control sanitario del ganado en pie, será examinado por el médico veterinario o quien haga las veces, autorizará la matanza y faenamiento en el camal municipal.

Después del examen o inspección de los animales menores (cerdos) destinados al faenamiento deben ser colocados en las chancheras para que sean faenados al día siguiente. Además deberán tener los animales máximo un día en las mismas, en caso de incumplir con lo estipulado se lo sancionará con \$ 10,00 dólares americanos, en caso de reincidir se los sancionará con la suspensión de dos meses de faenamiento y expedición de carnes.

Art. 7.- Si después de la inspección el ganado o parte de este, como también órganos extraídos del mismo, en el que se observare alguna lesión producida por enfermedad, o cualquier anormalidad que infundiera sospecha, que no sea apto para el consumo humano, será decomisado, incinerado o destruido.

Además de las prohibiciones establecidas en los literales anteriores, se determina como prohibición expresa que ninguna persona aún con los derechos de inscripción establecidos en el Art. 5 de esta ordenanza ni comerciante alguno podrá matar o faenar ganado mayor (vacuno) o ganado menor (porcino, caprino y lanar), para la comercialización, sin que haya obtenido previamente el control sanitario establecido.

De los cerdos.- Los cerdos serán sacrificados en el camal municipal y en las parroquias la autorización la dará el médico veterinario y el Comisario Municipal y presidentes de las juntas parroquiales o sus delegados. El desposte se lo efectuará en los horarios establecidos para el efecto. La calificación de la carne la realizará el médico veterinario y demás personal autorizado por el Municipio.

Facúltese al señor Comisario Municipal, para que dé cumplimiento a esta disposición y a la vez realice visitas periódicas a los diferentes sitios del cantón, donde se haya facultado el expendio de carne ganado bovino, porcino, lanar, etc.

El Comisario Municipal deberá comunicar a la Alcaldía cualquier novedad respecto al quebrantamiento de esta disposición.

Art. 12.- Para el transporte de los animales faenados deberán ser colocados en plásticos en condiciones higiénicas adecuadas, para ser llevados al mercado municipal o al lugar donde se lo vaya a expender. En caso de incumplir con este artículo se lo sancionará de acuerdo al Art. 6 de esta ordenanza.

Art. 13.- Corresponde al médico veterinario y a falta de este el Comisario Municipal o presidentes de las juntas parroquiales o sus delegados llevar un registro estadístico mensual del ganado bovino faenado, debiendo presentar informes mensuales al Alcalde.

ORGÁNICO FUNCIONAL DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN CELICA

Dentro de la estructura orgánica y funcional del camal del cantón célica, en la estructura aprobada y en funcionamiento del Gobierno Autónomo Municipal del Cantón célica se ubica al camal municipal del cantón Celica dentro del proceso de Gestión servicio y equipamientos subordinado a la Comisaria municipal junto con los servicios de mercado, cementerio, policía municipal y terminal terrestre e indirectamente subordinado a decisiones de gestión administrativa y gestión financiera, en el organigrama adjunto se evidencia una estructura general del modelo organizacional de la institución:

GESTIÓN SERVICIOS Y EQUIPAMIENTOS

“Se determina en el orgánico funcional la misión y la visión para el proceso de gestión servicios y equipamientos del cual se rescata textualmente, lo siguiente:

MISIÓN: Ofrecer servicios de calidad, que permitan un bienestar común, generando confianza y seguridad en la ciudadanía.

VISIÓN: Al finalizar el año 2014, los ciudadanos del Cantón Céllica cuentan con servicios de calidad, generando el bienestar en la comunidad.

Se estructura como organismos de jerarquía superior a funcionarios que cumplen con actividades de comisario municipal y de veterinario municipal quien esta a cargo del personal que labora en el camal municipal y de otras regulaciones sanitarias a la cuales mediante este orgánico funcional se les define funciones específicas”²⁷

Comisaría Municipal

Se define para el comisario municipal una subordinación y supervisión de acciones directa respecto al Alcalde, entre los puntos mas relevantes de sus labores con respecto a su función se define la ejecución de labores de control de higiene, saneamiento ambiental, y relativos al control de ornato; y juzgamientos de infracciones de las normas municipales sobre la materia.

²⁷ Orgánico funcional del GAD CELICA gestión por procesos. (2010)

Consolidar y fortalecer las acciones de supervisión de normas para garantizar la operatividad de los procesos, ejecutando las políticas estratégicas determinadas por el Gobierno Municipal.

Entre sus atribuciones y responsabilidades: esta en la obligación de .planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la dependencia y del personal bajo su cargo.

En el literal h de la ordenanza municipal se le otorga la facultad para efectuar y disponer inspecciones para el cumplimiento de las ordenanzas municipales en aspectos de la higiene y salubridad en establecimientos expendedores de alimentos, mercados públicos, camal, abacerías, bares, ferias, etc. y juzgar las infracciones cometidas.

Se caracteriza por la responsabilidad de administrar y verificar los sistemas de inspección de servicios públicos para el control del cumplimiento de la norma municipal y actividades de juzgamiento, que requiere de alta responsabilidad, uniformidad de criterios y ética profesional.

Está obligado a mantener una relación directa y comunicar de sus acciones a las autoridades municipales y responsables de procesos, para receptar guías de trabajo, y ejecutar políticas de acción que garanticen el cumplimiento óptimo de los servicios públicos. Mantiene relación con la ciudadanía, con organismos públicos y privados, para detectar y satisfacer requerimientos, y establecer prioridades de demandas para atención por parte del Gobierno Municipal.

Médico Veterinario

Es un ente administrativo con funciones definidas dentro de la ordenanza municipal y con subordinación directa, sus acciones son supervisadas por el alcalde y el comisario Municipal. Con un rol definido que le permite participar en los planes de producción pecuaria en la población en general; y en la investigación socio económica de la comunidad, apoyando e impulsando la participación ciudadana en los proyectos locales de desarrollo.

Entre sus atribuciones y responsabilidades se definen como prioritaria organizar y supervisar las actividades del Camal Municipal. Revisar y controlar el ganado mayor y menor, tanto en pie como en su faenamiento, para que este cumpla con las normas sanitarias establecidas para el consumo humano y llevar registros de afiliaciones y marcas de los animales a faenarse. La calidad de vida de la comunidad y el desarrollo cantonal.

Tercenistas y Faenadores

En la estructura actual del camal el tercenista es la persona que habitualmente ocupa las instalaciones y luego vende el producto en el mercado municipal y en las tercenas y micromercados de la cabecera cantonal, estos establecimientos dentro del mercado municipal se regulan y controlan a través de la comisaria municipal, las tercenas y micromercados se rigen también por la regulación municipal y por la ley sanitaria nacional representada en este caso por el inspector sanitario del área de salud en el cantón.

La mayoría de tercenistas también realizan las funciones de faenadores, es decir, las personas que sacrifican el animal y realizan las operaciones de desposte dentro del camal.

En la observación directa que se realizó se verifica que las condiciones en la que actualmente se practican en el camal no son las adecuadas ya que el proceso aplicado no garantiza las mejores condiciones sanitarias ni técnicas de las canales lo que repercute directamente en la calidad sanitaria y en la rentabilidad.

La mayoría de los operadores del camal no son personal con una relación de dependencia laboral con el camal, sino que reciben un pago por animal que procesen, el valor que recibe fluctúa entre los 10 y 15 dólares y no se tiene ningún beneficio de ley es decir no se garantiza estabilidad ni aseguramiento de ningún tipo para el trabajador, situación muy desfavorable ya que la mala remuneración y la ausencia de beneficios de ley se traduce en desgaste y mala calidad de labores y condiciones de trabajo inseguras que es el medio laboral en el que se desenvuelve el trabajador de Camal.

OPERACIONES DE FAENAMIENTO

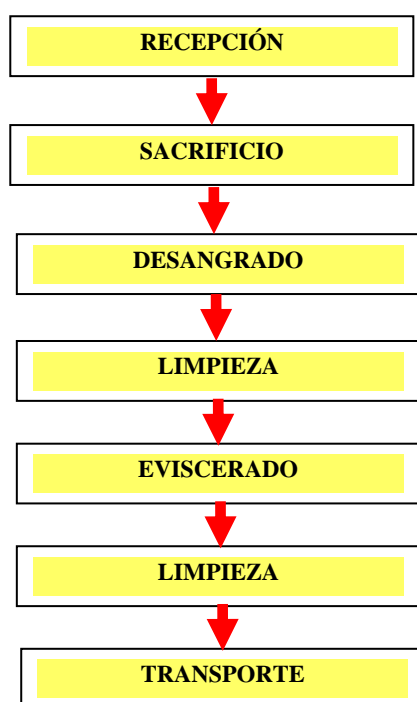
Operación de Faenamiento para Cerdos

La infraestructura actual del camal está totalmente obsoleta y no brinda ninguna facilidad para las labores de faenamiento en las condiciones actuales no existe calidad sanitaria, mediante la observación dentro del camal se puede indicar que las operaciones son rústicas y no se ajustan a los parámetros técnicos para el

sacrificio de ganado bovino y porcino tal como se describe en el siguiente diagrama de flujo para cerdos.

GRAFICO Nº 2

DIAGRAMA DE FLUJO FAENAMIENTO DE CERDOS



Descripción del Diagrama

Recepción.- No se cuenta con las instalaciones adecuadas, los corrales no tienen techo, ni cuenta con instalaciones de agua, según como lo indica la técnica el animal debe ingresar por lo menos 5 horas antes del sacrificio para ser analizado por el veterinario del camal y se verifique condiciones sanitarias del mismo, debe contar con agua y un lugar cubierto para su reposo y no debe ingerir alimentos antes del sacrificio.

En las operaciones que se realizan en el camal el cerdo a sacrificarse no ingresa a los corrales para ser revisado por el veterinario, sino que es el tercenista el que lo lleva al camal para ser sacrificado en ese momento.

Para el ingreso al camal se debe pagar en forma previa la tasa de faenamiento que está ya establecida en la ordenanza municipal y que permite al tercenista realizar estas operaciones dentro del camal

Sacrificio: Al cerdo en el camal se lo sacrifica clavándole un cuchillo en el pecho y seccionando el corazón, en esta práctica el animal muere desangrado y con sufrimiento, contaminando la carne con ácido láctico y deteriorando las condiciones de calidad de la carne sobre todo en el tiempo de conservación.

Desangrado: Se realiza el desangrado en el piso ya que el animal por la herida en el pecho expulsa la sangre, pero esta no se elimina en su totalidad y quedan residuos en algunas venas y arterias, estos residuos también inciden en el tiempo de conservación de la carne y en la calidad nutricional y microbiológica del alimento.

Limpieza: Se retira las cerdas del animal utilizando un soplete y limpiando hasta que se haya eliminado todo el pelaje y el cuero haya adquirido un color dorado en el sitio es usual el consumo del cuero del animal por lo que al realizar esta operación en el suelo en condiciones no asépticas se contamina el cuero y este se consume de manera directa sin otro tratamiento posterior.

Eviscerado: Con un corte a nivel del pecho y abdomen se procede a realizar el eviscerado o retirado de intestinos, estómago y otros órganos internos que son lavados clasificados para la venta y descarte, en lo referente a los intestinos se realiza el lavado dentro de las instalaciones del camal sin contar con la infraestructura adecuada ni realizar estas operaciones en las condiciones sanitarias adecuadas, constituyéndose en un riesgo para el consumidor.

Esta operación también incluye el lavado final del animal es decir se retira el exceso de sangre y ceniza que queda como resultado del proceso de faenamiento para realizar la inspección final del encargado del camal médico veterinario quien certifica que la carne puede salir a la venta .

Esta verificación se la realiza con una inspección de la carne y de los órganos internos hígado y pulmones para determinar si no tiene enfermedades infecto contagiosas.

Transporte: Las condiciones en las que se transporta la carne tampoco son la adecuadas pues se lo realiza en camionetas que no son propias ni adecuadas para este trabajo por lo que también en esta operación hasta que llegue al sitio de venta final se contamina la carne y se deteriora su calidad.

Operaciones de Faenamiento para Ganado Bovino.

Dentro del camal se puede observar que las operaciones son rústicas y no se ajustan a los parámetros técnicos para el sacrificio de ganado bovino tal como se describe en el siguiente diagrama de flujo.

GRAFICO Nº 3**DIAGRAMA DE FLUJO FAENAMIENTO DE GANADO BOVINO****Descripción del Diagrama**

Recepción: No se cuenta con las instalaciones adecuadas, según como lo indica la técnica el animal debe ingresar por lo menos 12 horas antes del sacrificio para ser analizado por el veterinario del camal y se verifique condiciones sanitarias del mismo, debe contar con agua y un lugar cubierto para su reposo y no debe ingerir alimentos antes del sacrificio.

Para el ingreso al camal se debe pagar en forma previa la tasa de faenamiento que esta ya establecida en la ordenanza municipal y que permite al tercenista realizar estas operaciones dentro del camal.

Sacrificio: El ganado bovino se lo sacrifica clavándole un cuchillo en la nuca y seccionando la medula luego se clava un cuchillo en el pecho comprometiendo y seccionando el corazón, en esta practica el animal muere desangrado y con sufrimiento, contaminando la carne con acido láctico y deteriorando las condiciones de calidad de la carne sobre todo en el tiempo de conservación.

Desangrado: Se realiza el desangrado en el piso ya que el animal por la herida en el pecho expulsa la sangre, pero esta no se elimina en su totalidad y quedan residuos en algunas venas y arterias, estos residuos también inciden en el tiempo de conservación de la carne y en la calidad nutricional y microbiológica del alimento.

Descuerado: Se retira el cuero del animal utilizando un cuchillo y en el piso, este trabajo lo realiza el faenador, sin ninguna norma técnica y en condiciones no asépticas.

Eviscerado: Con un corte a nivel del pecho y abdomen se procede a realizar el eviscerado o retirado de intestinos, estómago y otros órganos internos que son lavados clasificados para la venta y/o descarte, en lo referente a los intestinos se realiza el lavado dentro de las instalaciones del camal sin contar con la infraestructura adecuada ni realizar estas operaciones en las condiciones sanitarias adecuadas, constituyéndose en un riesgo para el consumidor.

Esta operación también incluye el lavado final del animal es decir se retira el exceso de sangre que queda como resultado del proceso de faenamamiento para realizar la inspección final del encargado del camal médico veterinario quien certifica que la carne puede salir a la venta.

Esta verificación se la realiza con una inspección de la carne y de los órganos internos, hígado y pulmones para determinar si no tiene enfermedades.

Transporte: Las condiciones en las que se transporta la carne tampoco son la adecuadas pues se lo realiza en camionetas que no son propias ni adecuadas para este trabajo por lo que también en esta operación hasta que llegue al sitio de venta final se contamina la carne y se deteriora su calidad.

CUADRO Nº 2

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DEL CAMAL MUNICIPAL

CAMAL MUNICIPAL DEL CANTON CELICA	
DATOS DE INFRAESTRUTURA	
Ubicación	Se encuentra ubicado en la parte este de la cabecera cantonal de Celica frente al terminal terrestre en el barrio San Vicente, en la avenida 12 de diciembre
Área total	Posee en total 2 hectáreas, cuenta con un cerramiento frontal a la avenida 12 de diciembre y puerta de hierro con acceso vehicular no tiene pavimento ni asfalto los pisos son de tierra.
Parqueaderos	En mal estado acceso de tierra.
Corrales	Posee dos corrales para ganado bovino con la cubierta deteriorada y pisos en mal estado los mismos que no cuentan con los drenajes respectivos ni un sistema para recolección de residuos.
Nave de faenamiento	Nave de hormigón armado con estructura metálica y cubierta con planchas de asbesto cemento es muy mal estado, las instalaciones al momento cuentan con pisos y paredes deteriorados además la infraestructura área es decir los rieles están fuera de funcionamiento, según informes y evaluación las infraestructura es inservible y no presta las condiciones mínimas para que funcione el camal
Área de almacenamiento	No existe
Área administrativa	Debido a la distribución de personal según como lo determina el orgánico funcional el personal administrativo es mínimo y en las condiciones actuales no existe área administrativa
Servicios higiénicos	Están en mal estado no sirven no tiene desagües ni cuenta con agua, no existe separación de sanitarios por sexo.
Vestidores	No existen
Alcantarillado	Esta conectado al alcantarillado público y al no contar el camal con

	un planta de tratamiento de aguas residuales se pone en riesgo la duración del sistema principal de alcantarillado sanitario			
Agua potable	Red publica de agua potable			
Vías de acceso	Asfaltada hasta el ingreso a la puerta principal			
Cercanía a la población	Dentro del perímetro urbano en la ciudad.			
Afectaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de roedores en gran cantidad • Presencia de malos olores. • Servicios básicos colapsados dentro de las instalaciones que afectan a los usuarios • Contaminación ambiental en el entorno • Malestar en los vecinos • Malestar en los usuarios del terminal terrestre. • Población afectada por servicio de faenamiento 			
PERSONAL QUE LABORA EN EL CAMAL				
Personal que labora	<ul style="list-style-type: none"> • Médico veterinario • Guardián • Tercenistas • Faenadores 			
Seguridad laboral	Ninguna			
Formación técnica	Solo médico veterinario el resto de trabajadores no reportan ninguna instrucción ni formación técnica			
Infraestructura	Obsoleta inservible			
Equipos de protección	Ninguno			
Salud laboral	No se llevan registro ni se reportan acciones			
Relación de dependencia	DETALLE	CANT	REMUN.	ORIGEN
	Médico veterinario	1	n/a	Funcionario municipal
	Guardián	1	n/a	Funcionario municipal
	Tercentistas	15	n/a	Comerciante privado
	Faenadores	10	\$10.	Trabajador autónomo
OPERACIONES DE FAENAMIENTO				
OPERACIÓN	Detalle			FACTIBILIDAD TÉCNICA
RECEPCIÓN	Ingreso del animal a los corrales			Inapropiada
SACRIFICIO	Muerte del animal			Inapropiada
DESANGRADO	Desangrado por presión arterial			Inapropiada
LIM PIEZA	Lavado con agua potable			Inapropiada
DESCUERADO	Retirado del cuero a mano			Inapropiada
EVISGERADO	Retirado de viseras órganos internos			Insalubre inadecuada
LIMPIEZA	Limpieza con agua para entrega			Inadecuada
TRANSPORTE	En camiones no apropiados			No sanitaria inapropiada
PRODUCCIÓN ACTUAL				
TIPO DE GANADO	CANTIDAD MENSUAL		TASA DE FAENAMIENTO	
BOVINO	120		2.50	
PORCINIO	300		5.00	
OTROS (Caprino)	50		2.50	
REFERENCIA				
n/a= no aplica				

Elaborado por: El Autor

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO PARA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CAMAL MUNICIPAL DE CELICA

De acuerdo a la secuencia metodológica, los pasos para construir la Matriz de Marco Lógico de los componentes en estudio son:

- Mapa de Actores (análisis de involucrados)
- Árbol de Problemas (análisis de problemas)
- Árbol de Objetivos (análisis de objetivos)
- Análisis de Alternativas.
- Derivación de la Matriz de Marco Lógico.

MAPA DE ACTORES

Como una acotación en este análisis de involucrados, es imprescindible mencionar la dinámica que se genera *ex ante* a la elaboración y puesta en marcha del programa, es decir, *los actores políticos de las políticas públicas*, quienes son los que definen y toman las decisiones finales de acuerdo a los intereses que representan, accionando y defendiendo (o atacando) la inclusión del plan estratégico en la agenda pública, lo que posteriormente se traduciría en una asignación presupuestal, para la cual tendrán que existir indicadores que den cuenta no sólo de si los recursos públicos están siendo utilizados, sino de si el

programa está efectivamente entregando un beneficio a la población y con ello alcanzando sus objetivos.

Uno de los aspectos medulares al comenzar a analizar las alternativas de un plan estratégico es considerar los intereses y expectativas de los involucrados en éste. En el diagrama, se presenta la clasificación de los involucrados según su postura dentro del esquema operativo del programa de Capacitación y Asistencia Técnica.

Para identificación de los actores directos e indirectos se realizó reuniones y visitas a las instalaciones del camal, visitas a las autoridades municipales a los usuarios y dueños de viviendas cercanas a las instalaciones donde actualmente funciona el camal municipal del cantón Celica.

Durante las visitas se entrevistó a grupos y sectores antes descritos identificando actores directos e indirectos, cual es su injerencia directa en la toma de decisiones e influencia política administrativa y financiera, las reuniones efectuadas sirvieron para determinar cuál es el grado de colaboración y la actitud que tiene cada uno de estos grupos respecto la formulación de este plan estratégico. La información recopilada sirve de base para poder definir estrategias de implementación del plan ya que se tomó en cuenta a la mayoría de actores identificando cuales son sus intereses y posicionamiento frente a este problema.

Luego de las entrevistas a los grupos seleccionados se identificaron sus intereses, potencialidades, limitaciones, percepciones del problema sus recursos y mandatos (el de los estatutos, cartas constitutivas o normativas y su injerencia lo cual se puede evidenciar en el mapa de actores.

CUADRO Nº 3

MAPA DE ACTORES

ACTOR	INJERENCIA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS EN UNA ESTRATEGIA	CONFLICTOS POTENCIALES
1.-Alcalde del cantón Celica	Directa	<ul style="list-style-type: none"> Falta infraestructura física, Falta infraestructura técnica Falta de personal calificado Ordenanzas desactualizadas Mala calidad de producto terminado Infraestructura sanitaria deficiente Falta de recursos económicos. Contaminación ambiental malos olores y roedores en el sitio actual Falta de capacitación y conciencia en la población 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso humano Recursos financieros Existe mucho interés de las comunidad por mejorar COOTAD Ordenanzas municipales Ley de empresas públicas Ley orgánica de salud 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de un plan estratégico para el camal municipal del cantón Celica Plan de creación de una empresa pública de rastro y faenamiento 	La falta de recursos económicos.
2.- Concejales del cantón Celica	Directa	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura física técnica y operativa deficiente Contaminación y presencia de malos olores y roedores en el sitio actual Descontento de la comunidad por presencia del camal Desactualización de ordenanzas municipales Ausencia de proyectos y 	<ul style="list-style-type: none"> Interés de la comunidad por mejorar COOTAD Ordenanzas municipales Ley de empresas públicas Ley orgánica de salud 	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de mejoramiento para el camal municipal del cantón Celica Plan de creación de una empresa pública de rastro y faenamiento para el cantón celica Creación del reglamento de funcionamiento para el camal del 	Falta de consenso político para la aprobación de propuesta de mejoramiento

		<p>propuestas de mejoramiento al interior del municipio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala calidad de servicios. • Deficiencia operativa y técnica del personal encargado del camal actual. 		cantón celica	
3 - Asociación de ganaderos del cantón Celica	Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con leyes normativas. • No disponen de recursos económicos • No disponen de medios para optar por tecnologías modernas. • Falta de infraestructura física. • Mala calidad de servicios que ofrece el camal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son asociaciones que no tienen fin de lucro, pueden organizarse para gestiones específicas. • Tienen poder de convocatoria y pueden reunir y socializar a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un plan estratégico para el camal municipal del cantón Celica • Plan de creación de una empresa pública de rastro y faenamiento • Programa de capacitación a los ganaderos 	Que no sea permanente.
4 - Asociación de matarifes del cantón Celica	Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con leyes normativas. • No disponen de recursos económicos • Condiciones de trabajo inadecuadas. • Falta de infraestructura física. • Mala calidad de servicios que ofrece el camal • Resistencia a pago de tasas por uso del camal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen poder de convocatoria y pueden reunir y socializar a los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un plan estratégico para el camal municipal del cantón Celica • Plan de creación de una empresa pública de rastro y faenamiento • Programa de capacitación a usuarios del camal 	Que no sea permanente.
5.- Comisario Municipal	Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo inadecuadas. • Falta de infraestructura física. • Mala calidad de servicios que 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de control y sanción • Ordenanzas municipales • Ley orgánica de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de creación de una empresa pública de rastro y faenamiento • Programa de 	Falta del marco legal específico

		<p>ofrece el camal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desactualización del marco legal • Inexistencia de leyes regulatorias específicas. • Falta de personal de apoyo • Falta de capacitación a administradores del camal. 		<p>capacitación a funcionarios y usuarios del camal</p>	
6.- Veterinario	Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo inadecuadas. • Dependencia administrativa y burocrática. • Falta de infraestructura física • Inexistencia de leyes regulatorias específicas. • Falta de personal de apoyo • Falta de capacitación a administradores del camal • Falta de lineamientos estratégicos visión y misión 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de control • Ordenanzas municipales • Ley orgánica de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de creación de una empresa pública de rastro y faenamiento • Programa de capacitación a funcionarios y usuarios del camal 	Falta del marco legal específico
7.- Dirigentes de comités barriales cercanos al camal	Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura inadecuada. • Mala calidad del producto • Contaminación ambiental en el lugar de funcionamiento malos olores • Presencia de roedores y plagas en el sitio de funcionamiento • Infraestructura sanitaria deficiente • Falta de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen poder de convocatoria y pueden reunir y socializar a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reubicación del camal a otro sitio. • Plan de mejoramiento del camal 	Intereses y protagonismo político

8.- Organismos Locales de desarrollo (ONG, fundaciones fideicomisos)	Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • Es política estatal dar importancia a la calidad de alimentos que consume la población • Apoyan de acuerdo a sus recursos. • Necesitan estudios para demostrar necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad económica • Plan nacional del bien vivir • Políticas nacionales para mejorar la calidad de vida de la población 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de inversión y mejoramiento de la calidad de vida de la población • Plan de creación de empresa pública de rastro y faenamiento en el cantón celica 	Que los recursos no sean posibles por parte de estos organismos
9.- Ministerios de Estado (MIPRO, MSP, MAGAP)	Indirecta.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con política de Estado en cuanto a priorizar necesidades a nivel del país • No cuentan con estudios que identifiquen la prioridad de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Las Instituciones estatales pueden intervenir de acuerdo a su ley que las regula en las diferentes áreas como son : • Facilitar tecnología • Velar por la salud • Mejorar infraestructura • Dar crédito a los municipios • Velar por la organización y el desarrollo urbano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a las propuestas de mejoramiento que se orienten a las políticas de desarrollo contempladas en el plan nacional del buen vivir 	Que los programas no sean permanentes.

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: EL Autor

Las entrevistas realizadas se resumen en el cuadro siguiente donde se ubica en el primer casillero al actor, que es el grupo de análisis o representante de un grupo, que tiene una participación directa o indirecta y se determina cuál es su injerencia, es decir el poder de decisión que tiene el actor entrevistado. Los problemas percibidos que se repiten con mayor frecuencia son la base o directrices a tomarse en cuenta al momento de realizar el árbol de problemas. Se

analiza de cada actor la disponibilidad de recursos y mandatos legales y apoyo comunitario, cuales son los intereses que tiene respecto a este problemas y también determinar cuales son los problemas que se podrían convertir en un conflicto potencial, esto sirve para elaborar, dentro de la propuesta, un plan de contingencia durante la implementación del plan desarrollo estratégico para el camal municipal del cantón Celica.

La información recopilada se la presenta en el siguiente cuadro como paso previo a la realización del árbol de problemas.

CUADRO N ° 4

CUADRO RESUMEN EN ENCUESTA APLICADA A ACTORES IDENTIFICADOS EN EL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTON CELICA							
N°	PREGUNTA	B%	M%	IN%	SI%	NO%	OBSERVACION
1	Conoce de leyes u ordenanzas que regulan el faenamiento, proceso y comercialización de carne en el cantón				20	80	No se tiene conocimiento ni se sabe de leyes específicas.
2	Determine la calidad del servicios que presta el camal	5	15	80			Se considera una gran cantidad de encuestados en desacuerdo con este servicio.
3	Está usted, conforme con la infraestructura física del camal	0	0	100			El total de encuestados no están de acuerdo con las instalaciones.
4	Está usted, de acuerdo con la infraestructura técnica obsoleta				10	90	Están inconformes con el proceso de matanza de los animales.
5	Cómo considera la infraestructura sanitaria del camal	0	0	100			El total de encuestados no están de acuerdo

							con las instalaciones
6	Está de acuerdo con el sitio actual de funcionamiento				5	95	La mayoría no están de acuerdo con el sitio.
7	Conoce del manual de funcionamiento en el camal				0	100	No existe manual
8	Considera al personal insuficiente para trabajo del camal				100	0	Se considera falta personal.
9	El personal ha sido capacitado				0	100	No se han realizado capacitaciones para el personal.
10	Dependencia administrativa y financiera				70	30	Existe demasiada carga burocrática.

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: EL Autor

B %	M %	IN %	SI %	NO %
-----	-----	------	------	------

B: Bueno

M: Malo

IN: Inservible

Si

No

ESTRUCTURACIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

La primera tarea es identificar el problema que se va a abordar sus causas y sus efectos. Así, habiendo realizado el análisis de involucrados, se procedió a ordenar la información resultante y se generó una lluvia de *ideas* sobre los posibles problemas detectados.

El Árbol de Efectos

Una vez definido el problema central, el siguiente paso consistió en preguntarse ¿Cuáles son los efectos que genera el problema de la incipiente desarrollo del camal municipal del Cantón Celica. Para estructurar la respuesta se recurrió a la construcción del *Árbol de Efectos* el cuál representa en forma gráfica los distintos efectos del problema principal y como se relacionan con éste y entre sí.

El Árbol de Causas

Los efectos resultantes se identificaron como ciertos y por tanto, se mereció la pena ocuparse de ellos y ver de qué manera evitarlos. Por tanto, el siguiente paso consistió en analizar las causas que dieron origen al problema planteado. Para ello, se procedió en forma similar que con el árbol de efectos, al cuestionarnos ¿Qué es lo que ha llevado a la existencia de un incipiente desarrollo del camal municipal del cantón Celica?

De esta manera, se procedió a estructurar las diferentes ideas concebidas como causas y así, las causas de las causas, hasta un nivel razonable y de ahí construir el árbol de causas del problema.

La metodología propuesta permitió analizar la situación actual, en su contexto general e identificar los problemas principales y sus relaciones causa-efecto, en relación con el problema de desarrollo determinado en el origen. Las relaciones causa-efecto e interrelaciones en un diagrama, construyendo el Árbol de Problemas.

El proceso para la construcción del Árbol de Problemas comenzó por definir el problema de desarrollo, identificando los problemas percibidos por los involucrados que son causas directas del problema de desarrollo.

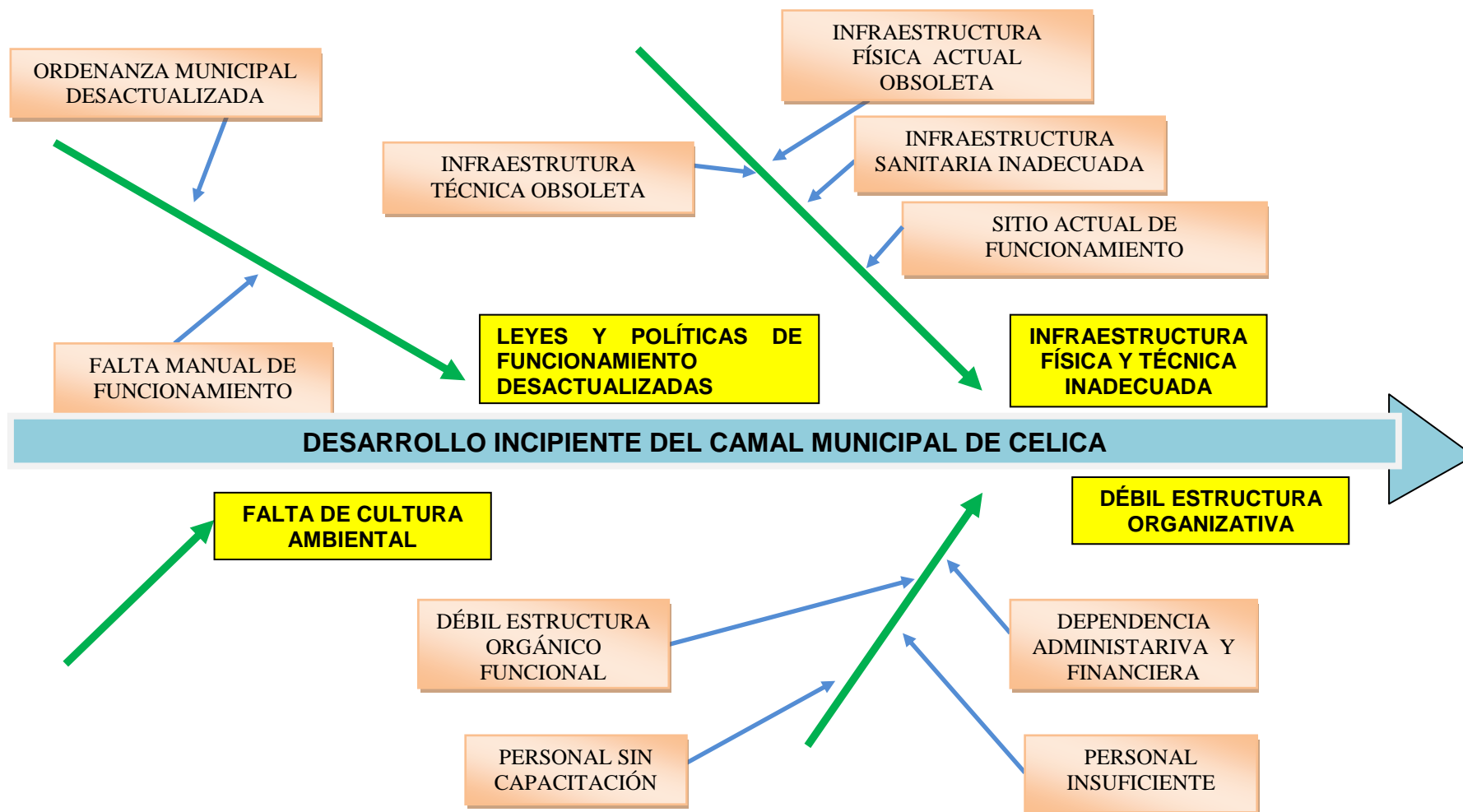
La metodología utilizada en forma recurrente presenta limitaciones en la ponderación de las causas y también debido a que dos o más problemas son causa y efecto recíprocos.

CUADRO N° 5
ANÁLISIS DE LA SITUACION

NO.	INDICADOR	GRAN CAUSA	CAUSAS DE LA GRAN CAUSA	SUB-CAUSAS DE LAS CAUSAS DE LA GRAN CAUSA
1	Mala calidad de servicios que presta el camal municipal de Celica <ul style="list-style-type: none"> • Mala calidad del producto • Contaminación en el sitio de funcionamiento • Desconfianza de la comunidad. 			
2		2.- DESARROLLO INCIPIENTE DEL CAMAL MUNICIPAL.		
2.1			2.1. Falta de Leyes y Políticas de Funcionamiento.	3.1. ordenanza municipal, desactualizada 3.2. Falta de manual de funcionamiento
2.2			2.2.- Infraestructura Física y Técnica Inadecuada	3.3. infraestructura física actual obsoleta 3.4 Infraestructura técnica obsoleta 3.5. Infraestructura Sanitaria inadecuada 3.6. Sitio actual de funcionamiento inadecuado
2.3			2.3.- Falta de Cultura Ambiental	
2.4			2.4 Débil Estructura Organizativa	3.7. Personal Insuficiente 3.8. Débil estructura orgánico funcional 3.9. Personal sin capacitación 3.10. Dependencia administrativa y financiera

ELABORADO POR: EL Autor

GRÁFICO Nº 5
DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO DE ISHIKAWA ESCENARIO ACTUAL O LÍNEA DE BASE



ELABORADO POR: EL Autor

ANÁLISIS DE OBJETIVOS.

Realizado el análisis del problema y habiendo construido su árbol correspondiente, revisando la pertinencia y congruencia de las ideas propuestas como causas y como efectos, de ellas y entre ellas; el siguiente paso es hacer el análisis de objetivos. En esta etapa se llevó a cabo la representación de la situación futura esperada al resolver el problema detectado en el análisis.

Para hacerlo, se partió del árbol del problema y se buscó para cada uno de los frutos de dicho árbol la conversión a positivo o la manifestación contraria a las indicadas en cada caja del diagrama.

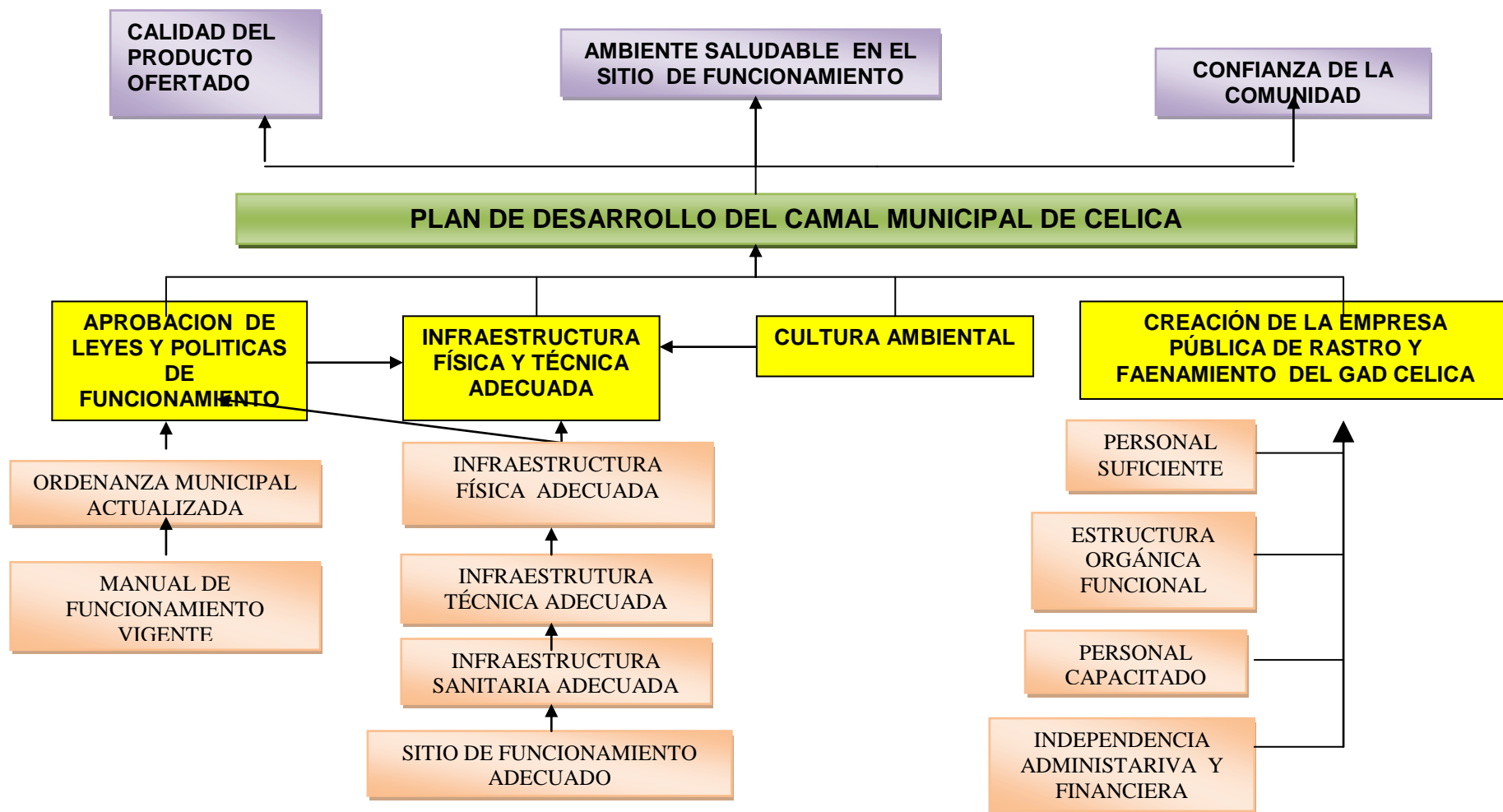
Al transformar los **efectos** negativos que generaban la existencia del problema, éstos pasan a convertirse en los **finés** que se persiguen con la solución de éste. Por su parte, las **causas** pasan a convertirse en los **medios** con que se debe contar para poder solucionar efectivamente el problema. Así por ejemplo, si en el árbol del problema está expresado que un efecto negativo de que el G.A.D. Municipal del Cantón Celica no cuenta con Leyes una ordenanza municipal actualizada,; ahora en el árbol de objetivos este efecto pasará a ser un fin perseguido, expresado como: “Aprobación de nuevas Leyes y Políticas de Funcionamiento”.

De manera similar para las causas, si en el árbol del problema se expresó que una causa de que el G.A.D. Municipal del Cantón Celica no cuenta con personal calificado; ahora en el árbol de objetivos esta causa pasará a ser un medio a

través del cual se podrá solucionar el problema, expresado como: “contratar personal capacitado o capacitar el existente”.

En esta fase de aplicación de la secuencia metodológica, se procedió también a hacer una verificación de la lógica del árbol, es decir, se revisó si se fueron manteniendo las relaciones causa – efecto que dieron origen a la estructura del árbol del problema. A continuación se presenta el Árbol de Objetivos obtenido.

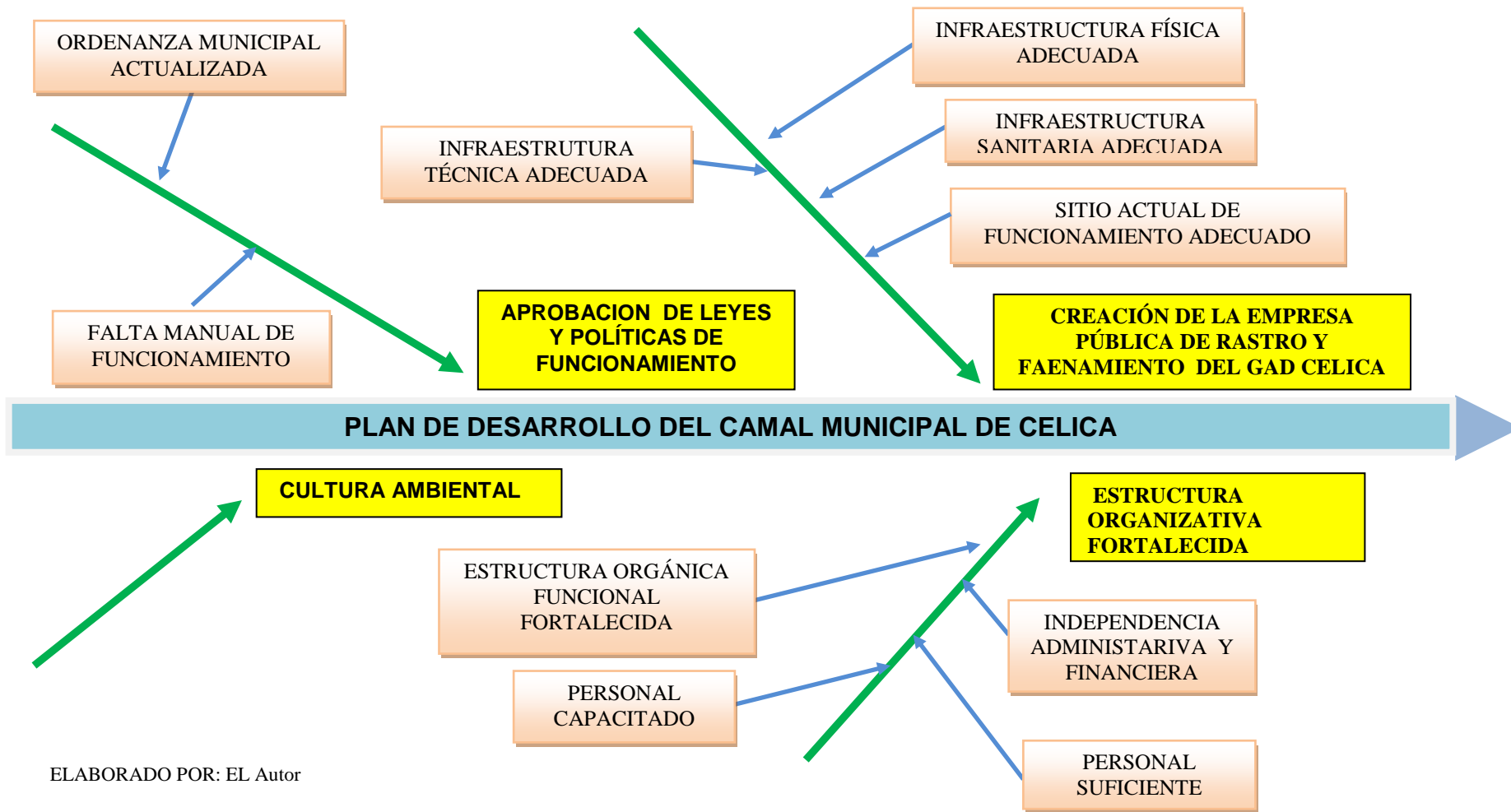
GRÁFICO Nº 6
ÁRBOL DE OBJETIVOS



ELABORADO POR: EL Autor

GRÁFICO Nº 7

DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO DE ISHIKAWA DE LOS OBJETIVOS DESEADOS



CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE PROBLEMAS PARA LA PROPUESTA DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL CAMAL MUNICIPAL DE CELICA

- La deficiente estructura orgánica funcional del municipio de Celica ubica al administrador del camal municipal en una situación de absoluta dependencia administrativa y financiera donde para cualquier acción de operatividad y administración se tiene un mínimo y casi nulo poder de decisión.
- Por la estructura y forma de trabajo el camal cuenta con un personal mínimo de operación el cual no se mantiene en su puesto de trabajo y tampoco posee la capacidad adecuada ni la instrucción suficiente para realizar procesos de faenamiento bajo los parámetros técnicos adecuados.
- La falta de ordenanzas municipales actualizadas en concordancia con lo que determina el marco legal vigente en el Ecuador e inaplicación de las mismas han incidido de forma indirecta en el deterioro de los servicios que presta el camal y la mala calidad de productos y derivados que actualmente consume la comunidad del cantón Celica.
- La Infraestructura técnica no es la adecuada, ni apropiadas. El proceso de trabajo, dentro de las instalaciones actuales no garantiza la calidad del producto, se faena animales en el piso y en condiciones insalubres que no garantizan en lo mínimo la calidad del producto que sale del camal

- La edificación de infraestructura física del camal en la actualidad no esta dentro de lo que indica la ley de mataderos y camales ni dentro de lo que indica la Ley Orgánica de Salud, por lo que en la actualidad las instalaciones no brindan ninguna garantía de uso ni condiciones sanitarias adecuadas, el local es vetusto y esta ubicado en un lugar donde el ordenamiento y la planificación territorial que es potestad del Municipio, ya no lo permite
- Las obras sanitarias y fluviales son insuficientes y no compatibles para el sector Los residuos de sangre y contenido gástrico se eliminan por las alcantarillas originando contaminación en el sitio de descarga.
- No existe un manual de funcionamiento ni ordenanza municipal que regule el funcionamiento del camal. El uso de las instalaciones por parte de los faenadores es en forma anti técnica y con ello se han acelerado la destrucción de las instalaciones ya existentes.
- Debido al centralismo administrativo y financiero en el que actualmente se desenvuelve el camal, es imprescindible que se estructure una propuesta de desarrollo estratégico para que se descentralice el camal y se convierta en una empresa pública de rastro y faenamiento animal del cantón Celica.
- El personal que actualmente ocupa el camal y que ejecuta las labores de faenamiento por lo general es el mismo tercenista, es quien realiza las labores sin ninguna capacitación ni normativa técnica basado únicamente en la experiencia empírica y solo se limitan a operaciones rústicas y anti higiénicas

que se evidencian en forma directa en la calidad del producto final, es decir, las canales de res y ganado porcino que se sacrifican en el camal.

- La falta de capacitación y conocimiento de la normativa legal y procedimientos técnicos de la comunidad y de manera específica de los operadores y usuarios del camal también inciden directamente en la calidad de las canales y por ende en la utilización correcta y oportuna de este servicio que es brindado por el Municipio del cantón.

OBSERVACIONES PARA LA PROPUESTA PLAN DE DESARROLLO DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN CELICA

Luego de determinar el Panorama de Causas, mediante el Árbol de Problemas y la Espina de Pescado, que genera el problema principal identificado como impacto determinante en la salud de la población, **Desarrollo incipiente del camal municipal del cantón Celica**, es necesario considerar que, de acuerdo a la real situación de nuestra región en la cual vivimos, es decir, de la provincia de Loja, especialmente del sector rural, adolece de todos los recursos que puedan permitir al ser humano su mínima opción de bienestar, lo que implica que esta gestión de mejoramiento, propuesta en este trabajo, conlleva a un verdadero estado de iniciativa y lo que es más, lograr los recursos económicos, que prometen ser facilitados en base a las políticas de estado y planes de desarrollo de sectores estratégicos tomados en cuenta en el plan nacional del buen vivir.

Con este antecedente, entonces, la presente propuesta, se ha estructurado de acuerdo al desarrollo que debe seguir nuestro caso como instancia de alcanzar su bienestar, es decir, se debe iniciar con un plan de acción en donde se indiquen las

soluciones y alternativas que podrían llegar a convertirse en estrategias de una acción de desarrollo. Se estudia aquí si las distintas acciones son complementarias, en tanto si al realizar ambas se logra solucionar en mayor medida el problema a que si se realiza sólo una de ellas. Es preciso que este accionar vaya desde el mejoramiento o construcción de una nueva infraestructura a la capacitación prioritaria de una población por nada atendida e identificar en su LÍNEA DE BASE, mediante los datos cuantitativos que para este efecto se tomaron de los organismos de desarrollo regionales que mantienen información actualizada, primordiales para planificar, evaluar y ejecutar propuestas de desarrollo.

Los Componentes son varios, pero la mayoría pertenecen a la gran estructura de servicios básicos, implementación técnica y construcción de nueva infraestructura, lo que amerita enunciarlos y proponerlos como gran marco de acción, y luego se puede pensar en identificar proyectos específicos de desarrollo que son parte del plan estratégico de desarrollo para el camal municipal del, cantón Celica.

El plazo previsto para la presente propuesta es de un año, tiempo bien estipulado para que se puedan dar los hechos, involucrando trámites burocráticos, permanentes expectativas de ayuda y con ello esperar, que por lo menos se empiece a visualizar el inicio del desarrollo.

Por lo tanto, la presente propuesta, se debe a una política de Gobierno que apoye de manera directa el desarrollo integral de la población, lo que amerita por lo menos, en su primera parte, la socialización comunitaria, el involucramiento, la capacitación y los recursos que dependen en parte, de una situación política, tanto para el macro proyecto, como para los subproyectos.

DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS A LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Finalmente, habiendo hecho una nueva revisión y algunos ajustes, sin descuidar la lógica vertical causa – efecto, se pasó del Árbol de Objetivos a la Matriz de Marco Lógico del Plan de Desarrollo Estratégico para el G.A.D. del Cantón Celica. Antes de presentar el producto obtenido, es necesario abrir un paréntesis conceptual y mostrar cuales son los elementos que conforman una Matriz.

Cada uno de los objetivos debe ser capaz de responder claramente a las siguientes interrogantes:

- Fin: ¿A qué objetivo estratégico contribuye el Plan de Desarrollo?
- Propósito: ¿Qué se espera lograr con el Plan Estratégico de Desarrollo?
- Componentes: ¿Qué bienes o servicios debe producir el Plan Estratégico de Desarrollo?
- Actividades: ¿Cómo se producirán los componentes?

De esta manera y partiendo de que el Plan de Desarrollo Estratégico para el G.A.D. Del Cantón Celica tiene como origen la existencia de un problema:

- **El Fin** contribuye a la solución de un problema de nivel superior, de importancia nacional, sectorial, regional o local.

- **EL Propósito** es el resultado esperado como consecuencia de la ejecución del Plan de Desarrollo Estratégico, es decir, describe los efectos directos que producirá.

- **Los Componentes** son los productos y / o servicios que deben generarse para lograr el propósito.

- **Las Actividades** son las acciones específicas que se deben realizar para generar cada uno de los componentes.

CUADRO N° 6

ELABORACION DE LA MATRIZ DE MARCO LOGICO

JERARQUIA DE OBJETIVOS	RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN (Plazo 12 meses)	Elaborar el Plan de Desarrollo Estratégico del Camal del GAD Municipal de Celica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Propuesta de proyecto y estudios para diseño y construcción de infraestructura. 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estudios aprobados y Financiados. 	Para Cumplir se espera: <ul style="list-style-type: none"> ○ Apoyo político y aprobación económica a nivel Ministerial
PROPOSITO (Plazo de 12 meses)	Aprobación de leyes y políticas de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contar con la ordenanza municipal para la creación de la empresa pública de rastro y faenamiento del cantón Celica. Y los reglamentos actualizados y aprobados para el faenamiento, expendio comercialización y venta al por menor de carnes para consumo humano en el cantón Celica. 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ordenanza municipal aprobada y en vigencia. ○ Reglamento aprobado para el faenamiento venta expendio y comercialización de carnes para consumo humano en el cantón. 	Para Cumplir se espera: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sesiones del cabildo para su aprobación.
	Infraestructura física y técnica adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contar con la infraestructura física sanitaria y técnica adecuada para las labores de faenamiento de ganado mayor y menor. 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura construida. ○ Empresa publica de rastro y faenamiento del Cantón Celica constituida. ○ Equipos técnicos instalados y funcionando. 	Para cumplir se espera: <ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos de autogestión disponibles ○ Apoyo político. ○ Disponibilidad económica

	Cultura ambiental desarrollada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personal directo e indirecto que utiliza y labora en el camal con conciencia ecológica desarrollada. 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación de impacto ambiental de procedimientos aplicados en el camal. 	Para cumplir se espera: <ul style="list-style-type: none"> ○ Predisposición de los involucrados.
	Estructura organizativa fortalecida	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personal con capacitado y con conocimiento pleno de sus funciones específicas y funciones definidas y destrezas específicas para los usuarios de la empresa. 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicación del manual de procedimientos y cumplimiento del diagrama de operaciones. ○ Operaciones técnicas adecuadas. 	Para cumplir se espera: <ul style="list-style-type: none"> ○ Prácticas Productivas de la empresa pública. ○ Resistencia al cambio
	Aprobación de leyes y políticas de funcionamiento:	Se verifica: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se cuenta con ordenanza municipal específica aprobada y vigencia 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se cuenta con la ordenanza municipal actualizada 	Para cumplir se espera: <ul style="list-style-type: none"> ○ Consenso del consejo Cantonal
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aprobación de ordenanzas municipal actualizadas. 	Se verifica <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementación de un manual de funcionamiento vigente y socializado. 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se posee un manual de funcionamiento vigente y aplicado 	Para cumplir se espera: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprobación del consejo cantonal. ○ Socialización adecuada administrativa y operativa.
	Infraestructura física y técnica adecuada.	Se verifica <ul style="list-style-type: none"> ○ Construcción de la infraestructura física para el camal municipal del GAD Celica. 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Edificación del camal construida 	Para cumplir se espera: <ul style="list-style-type: none"> ○ Disponibilidad económica y su aprobación producto de Autogestión o de financiamiento por parte del MIPRO o Banco del Estado
<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementación de un Manual de Funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura física adecuada. 			

COMPONENTES (Plazo 12 meses)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura técnica adecuada. 	Se verifica <ul style="list-style-type: none"> ○ Instalación de la infraestructura técnica funcional y adecuada. 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura técnica instalada y en funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Acuerdo político a nivel de concejales municipales.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura sanitaria adecuada. 	Se verifica <ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura sanitaria, abastecimiento de agua y tratamiento de aguas residuales apropiados. 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ La Infraestructura sanitaria es adecuada. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sitio de funcionamiento adecuado. 	Se verifica <ul style="list-style-type: none"> ○ Lugar de funcionamiento socializado con la comunidad. 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se cuenta con sitio de funcionamiento adecuado 	
	Cultura ambiental desarrollada	Se verifica <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumplimiento del plan de manejo ambiental 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se tiene licencia ambiental y se cumple el plan de manejo ambiental 	Para cumplir se espera: <ul style="list-style-type: none"> ○ Disponibilidad económica del GAD Municipal y participación comunitaria.
	Creación de la Empresa Pública de rastro y faenamiento del GAD Celica. <ul style="list-style-type: none"> ○ Personal suficiente 	Se verifica <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumplimiento del orgánico funcional 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nómina de trabajadores y distributivo del personal 	Para cumplir se espera: <ul style="list-style-type: none"> ○ Apoyo Político del Alcalde y los concejales para su aprobación.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura orgánico funcional adecuado 	Se verifica <ul style="list-style-type: none"> ○ Orgánico funcional adecuado y en vigencia 	Verificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación a los procesos y al personal. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personal capacitado 	<p>Se verifica</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Personal capacitado con destrezas y conocimiento de faenamiento y buenas practicas de manufactura 	<p>Verificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cursos de capacitación específicos 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Independencia administrativa y financiera. 	<p>Se verifica</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad de tomar decisiones y ejecutar procesos administrativos financieros y técnicos 	<p>Verificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Procesos administrativos ejecutados 	

ELABORADO POR: EL Autor

CUADRO Nº 7

ACTIVIDADES DE LOS COMPONENTES PARA EL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL CAMAL MUNICIPAL DE CELICA						
CRONOGRAMA PREVISTO						
TIEMPO	COMPONENTE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE GESTIÓN	PRESUPUESTO
2 Meses	Aprobación de leyes y políticas de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Espacio para oficinas. ○ Internet ○ Equipos de computo y proyección ○ Transporte ○ Literatura legal ○ Literatura sobre administración de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jefe del proyecto ○ Asesor jurídico del GAD Celica. ○ Concejal designado. ○ Secretaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración de las ordenanzas. ○ Elaboración de los reglamentos. ○ Socialización para aprobación. 	Jefe del proyecto Asesor jurídico.	Sueldos: Jefe proyecto 1.500,00 Secretaria 700,00 Útiles de Oficina, Teléfono, Transporte 500,00 Material Didáctico 200,00 Personal de Apoyo 1.000,00 Total mes 3.900,00 TOTAL \$ 7.800,00
12 meses	Infraestructura física y técnica adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Terrenos. ○ Maquinaria. ○ Material pétreo ○ Equipos de construcción. ○ Programas de diseño AutoCAD y otros ○ Equipos de computo ○ Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jefe del proyecto ○ Director de planificación del GAD Célca ○ Director financiero ○ Personal técnico específico ○ Mano de obra calificada y no calificada 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudios para la adquisición del sitio mas adecuado ○ Estudios para el diseño y construcción de obra civil ○ Estudios de Diseño implementación de ingeniería del proceso técnico ○ Elaboración de los estudios y obtención de la licencia ambiental ○ Gestión y asignación del presupuesto requerido. 	Jefe de proyecto Alcalde del GAD municipal o comisión designada	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudios para la adquisición del sitio mas adecuado 10.000.00 ○ Estudios para el diseño y construcción de la obra civil 50.000.00 ○ Estudios de Diseño e implementación de ingeniería del proceso técnico 20.000.00 ○ Elaboración de los estudios y obtención de la licencia ambiental 30.000.00 Gestión y asignación del presupuesto requerido TOTAL \$ 110.000,00

12 meses	Cultura ambiental desarrollada.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Oficinas ○ salón de eventos para capacitación ○ equipos audiovisuales ○ equipos informáticos ○ internet. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ personal técnico específico 	<ul style="list-style-type: none"> ○ capacitación al personal directo e indirecto ○ monitoreo de practicas ambientales en el personal 	Jefe de proyecto Jefe del departamento de gestión ambiental	<p>Talleres de capacitación 5.000.00</p> <p>TOTAL \$ 5.000.00</p>
12 meses	Creación de la empresa pública de rastro y faenamiento del GAD Celica.		<ul style="list-style-type: none"> ○ Jefe del proyecto ○ Asesor jurídico 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estructuración del orgánico funcional de la manera mas adecuada ○ Capacitación al personal en labores y procedimientos técnicos ○ Conformación de la empresa publica para buscar una independencia administrativa y financiera 	Jefe del proyecto Asesor jurídico	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitación al personal en labores y procedimientos técnicos 3.000 ○ Conformación de la empresa publica 5.000 <p>TOTAL \$ 8.000,00</p>

TOTALPRESUPUESTO: \$ 130.800,00

ELABORADO POR: EL Autor

g.- DISCUSIÓN

El crecimiento poblacional y desarrollo urbanístico del cantón Celica que según datos del INEC en el año 2012 se estima en 1.4468 habitantes y 2.894 viviendas lo que involucra que los límites urbanos y servicios de saneamiento queden obsoletos, convirtiéndose en un problema de saneamiento ambiental.

El desarrollo urbanístico ha dejado estas instalaciones prácticamente en el centro de la población ocasionando molestias en las viviendas cercanas. La evacuación de residuos líquidos y sólidos que genera el camal no reciben el tratamiento adecuado y estos se eliminan a través de la red pública de alcantarillado sanitario lo que genera un grave impacto ambiental.

La infraestructura deficiente del local donde funciona el Camal Municipal del Cantón Céllica, no se da abasto para la demanda de servicios que se necesita, la improvisación y deficiencia técnica para el sacrificio de animales no garantiza que se oferte canales de carne en buena calidad.

La mala calidad de servicios que actualmente presta el Camal Municipal del Canton Celica ha generado en los usuarios resistencia para ocupar sus instalaciones, más bien induce a que la población realice actividades de faenamiento en forma clandestina, lo que pone en riesgo la salud de la población.

El (COOTAD) otorga a los Gobiernos Autonomos descentralizados municipales la competencia específica para que administre los servicios de rastro y faenamiento animal en su jurisdicción, por lo que deja insubsistentes ordenanzas y

regulaciones municipales que se estipulaban bajo el marco de la Ley Organica de Regimen Municipal, debiendo adaptarlas a lo que determina actualmente el COOTAD.

La Ley Organica de Empresas Publicas, da apertura para que se desconcentre la administracion del Camal Municipal, y apruebe la conformación de las Empresas Públicasque que le permitira generar recursos por prestacion de servicios.

Durante la fase de argumentación de la propuesta se enumeraron los distintos problemas que se presentan entre los más importantes se identificaron las alteraciones sanitarias producidas por el tratamiento y descargas inadecuadas de aguas servidas y residuos orgánicos provenientes de los animales sacrificados problemas que se solucionan con la reubicación del camal al sitio más adecuado y factible, el mismo que se determinó en el estudio técnico para la localización.

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA DE RASTRO Y FAENAMIENTO DE GANADO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CELICA.

Constitución y Jurisdicción

La creación de empresa pública de Rastro y faenamiento del Cantón Celica, se hará por acto normativo legalmente expedido por el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Céllica; o mediante escritura pública para el caso que se constituyan entre la función ejecutiva representada por algún ministerio

competente y el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Céllica, para lo cual se requerirá del decreto ejecutivo y de la decisión de la máxima autoridad del organismo autónomo descentralizado es decir el alcalde del cantón Céllica.

La Empresa Pública de Rastro y Faenamiento del Cantón Celica podrá ejercer sus actividades en el ámbito cantonal y provincial para lo cual se puede adoptar la figura legal de convenios concurrentes o formar mancomunidades con otros Gobiernos Autónomos descentralizados.

La denominación de la empresa de Rastro y faenamiento del Cantón Celica deberá contener la indicación de "EMPRESA PÚBLICA" o la sigla "EP", acompañada de una expresión peculiar²⁸. "EMPRESA PÚBLICA DE RASTRO Y FAENAMIENTO DEL CANTON CELICA" - "EPRAFACEL"

El domicilio principal de la empresa estará en la ciudad de Celica parroquia Celica del cantón Celica provincia de Loja, ya que la ordenanza de creación de esta empresa se realizara en ese cantón donde se encuentra ubicado el GAD Municipal del cantón Celica.

En el acto normativo de creación se detallaran los bienes muebles o inmuebles que constituyen el patrimonio inicial de la empresa, y en un anexo se listarán los muebles o inmuebles que forman parte de ese patrimonio.

El consejo municipal una vez creado el borrador de ordenanza aprobará, con el voto conforme de la mayoría de sus miembros. Los proyectos de ordenanza

²⁸ LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS Registro Oficial .Suplemento 48 de 16 de Octubre del 2009.art 4 – 5

deberán referirse a una sola materia y serán presentados con la exposición de motivos, el articulado que se proponga y la expresión clara de los artículos que se deroguen o reformen con la nueva ordenanza.

El proyecto de ordenanza será sometido a dos debates para su aprobación, realizados en días distintos.

Una vez aprobada la norma, por secretaría se la remitirá al ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado del Cantón Celica, para que en el plazo de ocho días la sancione o la observe en los casos en que se haya violentado el trámite legal o que dicha normativa no esté acorde con la Constitución o las leyes. El legislativo podrá allanarse a las observaciones o insistir en el texto aprobado. En el caso de insistencia, se requerirá el voto favorable de las dos terceras partes de sus integrantes para su aprobación. Si dentro del plazo de ocho días no se observa o se manda a ejecutar la ordenanza, se considerará sancionada por el ministerio de la ley²⁹.

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA DE RASTRO Y FAENAMIENTO DEL CANTON CELICA - “EPRAFACEL”

Según como lo determina la ley orgánica de empresas públicas se debe definir órganos de dirección y administración.

1. El Directorio; y,

2. La Gerencia General.

²⁹ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Registro Oficial N° 303 de martes 19 de octubre del 2010 art 322-323

EL DIRECTORIO

El directorio de la empresa estará integrado por número de miembros que se establezca en la ordenanza de creación, el que también considerará los aspectos relativos a los requisitos y período. En ningún caso el Directorio estará integrado por más de cinco miembros, sus miembros serán preferentemente los responsables de las áreas directamente relacionadas y de planificación, se puede permitir la participación de representantes de la ciudadanía, sociedad civil, sectores productivos, usuarias o usuarios de conformidad con lo que dispone la ley.

Presidencia del Directorio.- Según lo determina la ley de empresas públicas el presidente de este nivel de dirección por ser una empresa creada por el gobierno autónomo descentralizado, la Presidenta o el Presidente serán la Alcaldesa o el Alcalde, o su respectivo delegado, quien deberá ser una funcionaria o funcionario del gobierno autónomo descentralizado. En el caso de empresas creadas por más de un gobierno autónomo descentralizado, la presidencia del Directorio estará a cargo de la autoridad que designen los representantes legales de dichos gobiernos.

Serán atribuciones del Directorio las siguientes:

1. Establecer las políticas, metas de la Empresa y evaluar su cumplimiento
2. Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión
3. Aprobar la desinversión de la empresa pública

4. Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa
5. Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución
6. Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución;
7. Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General;
8. Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio;
9. Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones
10. Autorizar la enajenación de bienes de la empresa de conformidad con la normativa aplicable desde el monto que establezca el directorio:
11. Conocer y resolver sobre el Informe Anual de la o el Gerente General, así como los Estados Financieros de la empresa pública cortados al 31 de diciembre de cada año
12. Resolver y aprobar la fusión, escisión o liquidación de la empresa pública;
13. Nombrar a la o al Gerente General, de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio, y sustituirlo;

14. Aprobar la creación de filiales o subsidiarias, nombrar a sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos;
15. Disponer el ejercicio de las acciones legales, según el caso, en contra de ex administradores de la Empresa Pública; y,
16. Las demás que le asigne esta Ley, su Reglamento General y la reglamentación interna de la empresa.

NIVEL ADMINISTRATIVO

Gerente General.- El cargo de Gerente General de la empresa pública será designado por el Directorio, ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y será en consecuencia el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa. Deberá dedicarse de forma exclusiva y a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo, con la salvedad establecida en la Constitución de la República.

Perfil del cargo:

- 1) Acreditar título profesional mínimo de tercer nivel;
- 2) Demostrar conocimiento y experiencia vinculados a la actividad de administración de camales
- 3) Otros, según la normativa propia de cada empresa.

Tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública;
2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativas aplicables, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio;
3. Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;
4. Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio cuando sea solicitado por éste.
5. Presentar al Directorio las memorias anuales de la empresa pública y los estados financieros;
6. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la empresa pública;
7. Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley;
8. Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la empresa, excepto el señalado en el numeral 8 del artículo 9 de la ley orgánica de empresas pública.
9. Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio;

10. Designar al Gerente General subrogante;
11. Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;
12. Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable:
13. Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el numeral que antecede, respetando la normativa aplicable;
14. Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios, observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;
15. Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;
16. Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;
17. Actuar como secretario del Directorio; y,
18. Las demás que le asigne esta Ley, su Reglamento General y las normas internas de cada empresa.

No podrán ser designados ni actuar como Gerente General, Gerentes de filiales y subsidiarias; o, administradores de agencias o unidades de negocio, ni como personal de libre designación de la empresa pública, los que al momento de su

designación o durante el ejercicio de sus funciones se encuentren incursos o incurran en una o más de las siguientes inhabilidades:

1. Ser cónyuge persona en unión de hecho o pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de alguno de los miembros del Directorio o de las autoridades nominadoras de los miembros del Directorio;
2. Estuvieren ejerciendo la calidad de gerentes, auditores, accionistas, asesores, directivos o empleados de las personas naturales y jurídicas privadas, sociedades de hecho o asociaciones de éstas que tengan negocios con la empresa pública o con respecto de los cuales se deduzca un evidente conflicto de intereses;
3. Tengan suscritos contratos vigentes con la empresa pública o en general con el Estado en actividades relacionadas al objeto de la empresa pública, se exceptúan de este caso los contratos para la prestación o suministro de servicios públicos;
4. Se encuentren litigando en calidad de procuradores judiciales, abogados patrocinadores o parte interesada contra la empresa pública o en general con el Estado en temas relacionados con el objeto de la empresa pública;
5. Ostenten cargos de elección popular, los ministros y subsecretarios de Estado y los integrantes de los entes reguladores o de control;
6. Se encuentren inhabilitados en el Registro Único de Proveedores RUP; y,
7. Las demás que se establecen en la Constitución y la ley.

La administración del Talento Humano de las empresas públicas corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente, la designación y

contratación de personal, se realizará a través de procesos de selección establecidos que atiendan los requerimientos de cada cargo y conforme a los principios y políticas establecidas en el Código del Trabajo y las leyes que regulan la administración pública.

El Directorio, expedirá las normas internas de administración del talento humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano. Por lo menos un cuatro por ciento del talento humano de las empresas públicas deberá ser personal con capacidades especiales acreditado por el Consejo Nacional de Discapacidades.

El personal que laborara dentro de la empresa pública de rastro y faenamiento del cantón Celica se clasificara de acuerdo a lo que determina la ley orgánica del servicio público en:

a. Servidores Públicos de Libre Designación y Remoción.- Aquellos que ejerzan funciones de dirección, representación, asesoría y en general funciones de confianza;

b. Servidores Públicos de Carrera.- Personal que ejerce funciones administrativas, profesionales, de jefatura, técnicas en sus distintas especialidades estructurales de cada empresa pública: y,

c. Obreros.- Es aquel personal que de manera directa forman parte de los procesos operativos, productivos y de la empresa.

Las modalidades de vinculación de los servidores públicos y obreros de las empresas públicas son las siguientes:

1. Nombramiento para personal de libre designación y remoción, quienes no tendrán relación laboral.
2. Nombramiento para servidores públicos, expedido al amparo de esta Ley y de la normativa interna
3. Contrato individual de trabajo, para los obreros, suscritos al amparo de las disposiciones y mecanismos establecidos en el Código del Trabajo.

Los sistemas de administración del talento humano que desarrollen en la empresa estarán basados en los siguientes principios:

1. Profesionalización y capacitación permanente del personal
2. Definición de estructuras ocupacionales
3. Equidad remunerativa
4. Evaluación Periódica del desempeño de su personal,
5. Confidencialidad en la información comercial, empresarial y general
6. Transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos de la empresa.

Las empresas públicas tienen amplia capacidad para invertir sus recursos económicos y excedentes en la ejecución de proyectos a desarrollarse en las mismas empresas, subsidiarias, filiales, agencias o unidades de negocio en los términos que apruebe el Directorio, según el artículo 272 del COOTAD, la

empresa se sujetarán a las normas de la contabilidad comercial y conforme a ellas establecerán sus propios resultados anuales. El superávit que se produjere, si no se ha previsto en el presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados como aporte de la empresa, constituirá un fondo para futuras aplicaciones, de conformidad con la Constitución y la ley.

En cuanto al reparto de excedentes, aquellos que correspondan a la participación de la empresa pública, se destinarán a la inversión y reinversión en la misma empresa.

DIAGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Se plantea para la conformación de los niveles directivos y administrativos de la empresa la estructuración de un esquema organizacional en el cual, se hace referencia a la diferencia entre estos dos niveles, directivo y administrativo para lo cual la formulación de la ordenanza a aprobarse deberá hacer constar la siguiente propuesta:

GRAFICO Nº 8

ESQUEMA ORGANIZACIONAL: EMPRESA PÚBLICA DE RASTRO Y FAENAMIENTO DEL CANTON CELICA



FUENTE: GAD del Cantón Celica
ELABORADO POR: EL Autor

CUADRO Nº 8**DETALLE DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS**

NIVEL DIRECTIVO	
PRESIDENTE	Alcalde o su delegado
MIEMBRO	Director financiero del GAD MUNICIPAL CELICA
MIEMBRO	Comisario municipal
MIEMBRO	Presidente de la Asociación de Ganaderos del Cantón Celica
NIVEL ADMINISTRATIVO	
GERENTE	Designado por el directorio
Secretario /a	Designado/a por el gerente personal de apoyo
NIVEL OPERATIVO	
VETERINARIO	Personal del GAD Municipal del Cantón Celica
Guardián	Personal de apoyo designado por el Gerente
JEFE DE CAMAL	Designado por el gerente responsable de producción
Obreros	Designado por el Gerente para operaciones de producción
Mantenimiento	Designado por el, Gerente para labores de mantenimiento
Transporte	Designado por el Gerente para operaciones de transporte
Guardianía	Designado por el Gerente para apoyo y seguridad
CONTADOR	Designado por el Gerente, responsable

Elaborado por: El autor

El personal de apoyo en el cargo de obreros será en un número proporcional a los requerimientos operativos y de producción que se tenga en la empresa.

El personal de guardianía será necesario para el ingreso de los animales a los corrales y dar seguridad a los equipos e instalaciones.

El servicio de transporte será externalizado, pero deberá cumplir con las normas sanitarias para el transporte de carnes según como lo determina la Ley Orgánica de Salud.

ESTUDIO TÉCNICO PARA DEFINIR LA LOCALIZACIÓN, EL TAMAÑO E INGENIERÍA DEL PROYECTO.

LOCALIZACIÓN

La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa. La elección del local para instalar la infraestructura es una decisión básica que incide directamente en la futura ampliación de la empresa para ello es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- La proximidad del mercado y clientes.
- La distancia conveniente a las áreas de influencia.
- El nivel de formación o educación.
- La tasa de desempleo.
- Dotación de servicios e industrial de la zona.
- Facilidad de acceso de ganado a faenar.
- Mano de obra cualificada y posibilidades de subcontratación.
- La evaluación de la cercanía de los proveedores, que facilita y reduce los gastos de aprovisionamiento del negocio.

- Suministro de agua, luz y teléfono, así como de la infraestructura necesaria para el tipo de empresa que vaya a implantar.
- Incentivos a la creación de empresas.
- Ayudas económicas e incentivos fiscales.

La mayoría de estos factores pueden ser cuantificados y evaluados en base a escalas de calificación que determinan la pertinencia y factibilidad para instalar la empresa en el sitio con mejores características.

Para evaluar el parámetro de distancia se tiene como una distancia ideal la que esta comprendida entre 3 y de 10 Km, distancias menores contravienen leyes ambientales y a la larga con el crecimiento urbano se constituirán en corto tiempo en un problema social por las molestias que puede causar a las viviendas que se puedan construir en los exteriores.

Las vías de acceso se evalúan de acuerdo al tipo de construcción ubicando el puntaje más alto para vías asfaltadas.

La evaluación de los posibles sitios se detalla en el cuadro adjunto:

CUADRO N° 9

PARÁMETROS PARA LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO										
N°	LUGAR	DISTANCIA Entre 3 y 10 km=5 Mas de 10 km= 3 Menos de 3 km=1	VIA DE ACCESO asfalto=5 lastre=3 tercer orden =1	COSTO M ² hasta \$5 =5 entre 5 y 10 =3 mas de \$10=1	ALCANTARILLADO Si=5 No=1	AGUA Si= 5 No= 1	LUZ Si= 5 No= 1	TELÉFONO Si= 5 No= 1	AYUDAS FISCALES Si= 5 No= 1	TOTAL
1	PÓZUL	5	5	5	5	5	5	5	1	36
2	MUYU-MUYU	5	3	3	5	5	5	5	1	32
3	LA DELICIA	1	3	1	1	5	5	5	1	22
4	VÍA ALAMOR	1	5	1	1	1	5	1	1	16
5	VIA A ALGAROBILLO	1	5	1	1	1	5	1	1	16
6	KM3 VIA CELICA EL EMPALME	5	5	3	1	1	5	1	1	22

Elaborado por: El Autor

Se evalúa los posibles sitios en lo referente a la disponibilidad de mano de obra calificada y también de la no calificada, además el parámetro de aceptación de los usuarios es decir cual es la afinidad que tienen los beneficiarios respecto al sitio de posible funcionamiento de la empresa pública de rastro y faenamiento del cantón Celica, estos parámetros se detallan en el cuadro siguiente.

CUADRO Nº 10

EVALUACIÓN DE FACTORES DE IMPACTO SOCIAL					
Nº	LUGAR	DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA CALIFICADA Si=5 No=1	DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA NO CALIFICADA Si=5 No=1	ACEPTACIÓN DE USUARIO ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1	TOTAL
1	PÓZUL	1	5	1	7
2	MUYU-MUYU	1	1	3	5
3	LA DELICIA	1	5	3	9
4	VIA ALAMOR	1	5	1	7
5	VIA A ALGAROBILLO	1	5	5	11
6	KM3 VIA CELICA EL EMPALME	1	1	1	3

Elaborado por: El Autor

Se obtiene que el sitio en la parroquia Pózul con un puntaje alto respecto a las otras alternativas de ubicación es el adecuado ya que tiene una vía asfaltada, cuenta con un acceso a energía eléctrica y acceso a telefonía fija e inalámbrica celular, además se cuenta con un abastecimiento de agua en condiciones aceptables y continuas no es agua potable pero el sistema de agua del cual se capta es de vertiente y no tiene problemas de contaminación, será necesario aplicar algún método para su tratamiento.

Ubicación definitiva del lugar para emplazamiento

Tomado los valores anteriores obtenidos en los cuadros, se realiza la sumatoria de los posibles sitios y esto nos sirve para definir el lugar mas adecuado para el funcionamiento de la empresa, se toma en cuenta como alternativa principal el sector de la parroquia Pózul, porque además el sector es estratégico, permite brindar servicios a cantones vecinos y de esta manera incrementar los ingresos ya que se buscar alternativas de prestar servicios a estos sectores.

Los valores se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 11

Nº	LUGAR	PARÁMETROS PARA LA LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	EVALUACIÓN DE FACTORES DE IMPACTO SOCIAL	TOTAL
1	POZUL	36	7	43
2	MUYU-MUYU	32	5	37
3	LA DELICIA	22	9	31
4	VIA ALAMOR	16	7	23
5	VIA A ALGAROBILLO	16	11	27
6	KM3 VIA CELICA EL EMPALME	22	3	25

Elaborado por: El Autor

En el momento de determinar la localización concreta de la empresa, lo primero que se seleccionó es el tipo de ubicación que deseamos entre las tres opciones existentes: Parroquia Pózul, Muyu Muyu, La Delicia. La empresa debe analizar todos aquellos factores que influyen en la estructura de costes e ingresos para decidir su emplazamiento.

Disponibilidad y precio de suelo industrial.- La empresa utilizara superficies adecuadas para los requerimientos de ingeniería y requerimientos sanitarios y logísticos. Por ello se sitúan lejos de los centros urbanos, donde el precio del suelo es más bajo. Para el caso de la opción de la parroquia Pózul el precio del metro cuadrado esta por debajo de los cinco dólares y que mediante ordenanza municipal se procederá a la declaratoria de utilidad pública para su uso.

Infraestructuras, transportes y comunicaciones.- Cercanía a redes de comunicación como carreteras asfaltadas. Su disponibilidad garantizará bajos costes logísticos y facilidad de acceso de los productos al sitio de comercialización.

TAMAÑO DEL PROYECTO

El dimensionamiento de instalaciones y maquinaria para definir el volumen de producción que se tendrá a futuro en la propuesta de desarrollo estratégico para el Camal de la ciudad de Céllica, se toma en cuenta la demanda futura de servicio en proyección a satisfacer la demanda para los próximos 20 años.

La selección del tipo de maquinaria y el número requerido de maquinas dependen del análisis de la proyección. Se tomó en cuenta inicialmente los datos históricos mensuales del faenamiento de ganado.

Todos los datos proporcionados de la demanda del servicio de faenamiento en la actualidad son la base para el cálculo de la demanda proyectada.

Cálculo de la demanda Proyectada

Los datos históricos obtenidos de reportes de trabajo del actual camal municipal definen la demanda de los servicios de faenamiento y la demanda proyectada para los próximos 20 años.

Se considera la tasa de crecimiento de la población para la cuantificación de la demanda de ganado faenado por el Camal para los diferentes años y también el permanente control que se debería registrar para no permitir el faenamiento en camales clandestinos, esto ayuda para el cálculo del crecimiento de la demanda en el Camal Municipal del cantón Celica.

Con los resultados obtenidos se prevé un aumento del 30% en el faenamiento de bovinos, estabilizándose después el segundo año y en adelante con un incremento del 10%. Lo mismo ocurre con los porcinos, al primer año se prevé un incremento del 50% y luego en el segundo año un crecimiento del 10% anual.

Los cálculos y datos se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 12

DETALLE DE LA DEMANDA PROYECTADA PERIODO 2013- 2033					
Bovinos: Año Base: 240 animales faenados			Porcinos: Año Base 720 animales faenados		
AÑO	CANTIDAD	PORCENTAJE DE INCREMENTO	AÑO	CANTIDAD	PORCENTAJE DE INCREMENTO
0	240	0	0	720	0
1	312	30	1	1080	50
2	343	10	2	1188	10
3	378	10	3	1307	10
4	415	10	4	1437	10
5	457	10	5	1581	10
6	502	10	6	1739	10
7	553	10	7	1913	10
8	608	10	8	2105	10
9	669	10	9	2315	10
10	736	10	10	2547	10
11	809	10	11	2801	10
12	890	10	12	3081	10
13	979	10	13	3390	10
14	1077	10	14	3728	10
15	1185	10	15	4101	10
16	1303	10	16	4511	10
17	1434	10	17	4963	10
18	1577	10	18	5459	10
19	1735	10	19	6005	10
20	1908	10	20	6605	10
TOTAL	18.110	220	TOTAL	62.577	240

Elaborado por: El Autor

Cálculo del Número de Máquinas para Faenamamiento de ganado bovino

El número de máquinas para la proyección de demanda de faenamamiento de ganado bovino, porcino del Camal Municipal utiliza los datos de la demanda

actual, con la diferencia que aquí se utiliza el número proyectado de demanda de faenamiento para el año 20 del proyecto.

Se utiliza los siguientes parámetros:

- Eficiencia: 90%
- Tiempo Disponible: 8 horas al día por 5 días a la semana =2.400 minutos/semana
- Tiempo Perdido: 5%
- Proyección anual de Ganado Bovino Faenado para el año 20 de funcionamiento 1.908 reses que nos da en promedio 40 reses por semana 5 reses al día.

Los valores tomados como estándar son valores que se tiene de referencia para un trabajo en condiciones normales con personal de experiencia. El tiempo que utilizara cualquier trabajador con una experiencia mínima en labores de faenamiento se cuantifica en esta tabla como un tiempo real de trabajo

En el cuadro adjunto se detalla cada una de las operaciones para faenamiento de ganado bovino, se tiene ya determinando un tiempo estándar de operación recomendado por el fabricante y durante las operaciones de prueba se registra un tiempo real de cumplimiento de la operación asumiendo una eficiencia del 90%, es decir un incremento del 10% al tiempo estándar para definir un tiempo real.

CUADRO N °13

OPERACIONES	MÁQUINAS	T. Std- min	T. Real 90%.min	Exceso	T.TOTAL (min)	TOTAL
Noqueo o aturdimiento	Pistola embolo	5.00	5.50	0.50	6.00	1
Izado	Tecele eléctrico	4.00	4.40	0.40	4.80	1
Sacrificio y desangrado	Cuchillo	6.00	6.60	0.60	7.20	0
Corte de patas delanteras	Cuchillos	1.00	1.10	0.10	1.20	
Retiro y corte de la cabeza	Cuchillos	3.00	3.30	0.30	3.60	
Descuerado	Tecele y cadena	3.00	3.30	0.30	3.60	1
Corte de patas posteriores	Cuchillos	1.00	1.10	0.10	1.20	1
Evisceración	Cuchillos y Sierra eléctrica de esternón	7.00	7.70	0.70	8.40	1
Corte de canales	Sierra Neumática	2.00	2.20	0.20	2.40	1
Pesaje	Báscula Electrónica	1.00	1.10	0.10	1.20	1
Sellado e identificación	Pintura y Sello	1.00	1.10	0.10	1.20	0
Lavado de bofes y cabeza	Puesto de Trabajo	1.00	1.10	0.10	1.20	0
Lavado de vísceras	Cuchillos	11.00	12.10	1.10	13.20	1
Inspección post mortem	Puesto de Trabajo	3.00	3.30	0.30	3.60	0
TOTAL DE MAQUINAS Y TIEMPO (min)		49	53.90	4.90	58.80	8
Reposo y enfriamiento	Cámara de frio	720.00	792.00	72.00	864.00	1
Despacho	Puesto de Trabajo	2.00	2.20	0.20	2.40	0
Entrega de vísceras	Puesto de Trabajo	4.00	4.40	0.40	4.80	0
Afilar cuchillos	Chairas	1.00	1.10	0.10	1.20	0
TOTAL DE OPERACIONES CONJUNTAS		777.00	853.60	77.60	930.20	09

Elaborado por: El Autor

Cálculo del Número de Máquinas para Faenamiento de ganado porcino.

Para determinar la maquinaria y tiempo para el ganado porcino hacemos una consideración similar al cálculo que se utilizó en el ganado bovino.

- Eficiencia: 90%
- Tiempo Disponible: 8 horas al día por 5 días a la semana =2.400 minutos/semana
- Tiempo Perdido: 5%
- Proyección anual de Ganado Porcino Faenado para el año 20 de funcionamiento 6.605 cerdos que nos da en promedio 137 cerdos por semana 17 cerdos al día.

Los valores tomados como estándar son valores que se tiene de referencia para un trabajo en condiciones normales con personal de experiencia. El tiempo que utilizara cualquier trabajador con una experiencia mínima en labores de faenamiento se cuantifica en esta tabla como un tiempo real de trabajo.

En el cuadro adjunto se detalla cada una de las operaciones para faenamiento de ganado porcino, se tiene ya determinando un tiempo estándar de operación recomendado por el fabricante y durante las operaciones de prueba se registra un tiempo real de cumplimiento de la operación asumiendo una eficiencia del 90%, es decir un incremento del 10% a l tiempo estándar para definir un tiempo real.

CUADRO N° 14

OPERACIONES	MÁQUINAS	T. Std- min	T. Real 90%.min	Exceso	T.TOTAL min	TOTAL
Noqueo o aturdimiento	Aturdidor eléctrico	4.50	4.95	0.45	5.40	1
Izado	Tecla eléctrica	3.60	3.96	0.36	4.32	1
Sacrificio y desangrado	Cuchillo	5.40	5.94	0.54	6.48	0
Flameado	Cámara de flameo	9.90	10.89	0.99	11.88	1
Sellado e identificación	Pintura y Sello	0.90	0.99	0.09	1.08	0
Corte de patas	Cuchillos	1.80	1.98	0.18	2.16	1
Evisceración	Cuchillos y Sierra eléctrica de esternón	5.40	5.94	0.54	6.48	1
Pesaje	Báscula Electrónica	0.90	0.99	0.09	1.08	1
Lavado de vísceras	Cuchillos	9.90	10.89	0.99	11.88	0
Inspección post mortem	Puesto de Trabajo	2.70	2.97	0.27	3.24	0
TOTAL DE MÁQUINAS Y TIEMPO (min)		45.00	49.50	4.50	54.00	6
Reposo y enfriamiento	Cámara de frio	720.00	792.00	72.00	864.00	1
Despacho	Puesto de Trabajo	2.00	2.20	0.20	2.40	1
Entrega de vísceras	Puesto de Trabajo	4.00	4.40	0.40	4.80	1
Afilar cuchillos	Chairas	1.00	1.10	0.10	1.20	0
TOTAL DE OPERACIONES CONJUNTAS		772.00	849.20	77.20	926.40	9.00

Elaborado por: El Autor

Detalle de maquinaria y equipo necesario para operaciones de proceso dentro del camal:

CUADRO Nº 15

BOVINOS			PORCINOS		
OPERACIONES	MÁQUINAS	TOTAL	OPERACIONES	MÁQUINAS	TOTAL
Noqueo o aturdimiento	Pistola embolo	1	Noqueo o aturdimiento	Aturdidor eléctrico	1
Izado	Teclé eléctrico	1	Izado	Teclé eléctrico	1
Sacrificio y desangrado	Cuchillo	0	Sacrificio y desangrado	Cuchillo	0
Corte de patas delanteras	Prensa neumática y plataforma	1	Flameado	Cámara de flameo	1
Retiro y corte de la cabeza	Cuchillos	0	Sellado e identificación	Pintura y Sello	0
Descuerado	Teclé y cadena	1	Corte de patas	Cuchillos	0
Corte de patas posteriores	Cuchillos	1	Evisceración	Cuchillos y Sierra eléctrica de esternón	1
Evisceración	Cuchillos y Sierra eléctrica de esternón	1	Pesaje	Báscula Electrónica	1
Corte de canales	Sierra Neumática	1	Lavado de vísceras	Cuchillos centrifuga	1
Pesaje	Báscula Electrónica	1	Inspección post mortem	Puesto de Trabajo	0
Sellado e identificación	Pintura y Sello	0	Reposo y enfriamiento	Cámara de frio	1
Lavado de bofes y cabeza	Puesto de Trabajo	0	Despacho	Puesto de Trabajo	0
Lavado de vísceras	Cuchillos centrifuga	0	Entrega de vísceras	Puesto de Trabajo	0
Inspección post mortem	Puesto de Trabajo	0	Afilar cuchillos	Chairas	0
Reposo y enfriamiento	Cámara de frio	1			
Despacho	Puesto de Trabajo	0			
Entrega de vísceras	Puesto de Trabajo	0			
Afilar cuchillos	Chairas	0			
TOTAL MAQUINAS		09	TOTAL MAQUINAS		07

Elaborado por: El Autor

En el siguiente cuadro se resume la cantidad de maquinas necesarias para la operación del camal detallando dos líneas principales de producción en cada una de las rieles de trabajo, la forma de optimizar tiempos es realizar un trabajo simultaneo para que ingresen a la línea de producción los cerdos y bovinos, la necesidad de equipos se detalla a continuación.

CUADRO N° 16

MÁQUINAS	TOTAL
Pistola émbolo	1
Tecle eléctrico	1
Prensa neumática para corte de patas	1
Tecle eléctrico y cadena	1
Sierra eléctrica de esternón	1
Sierra Neumática para dividir carcasas	1
Báscula electrónica	1
Centrifuga	1
Cámara de frio 1	1
Aturdidor eléctrico	1
Tecle eléctrico	1
Cámara de flameo	1
Sierra eléctrica de esternón	1
Báscula Electrónica	1
Centrifuga	1
Cámara de frio	1
TOTAL	16

Elaborado por: El Autor

Las características técnicas de los equipos para la implementación del camal, con los requerimientos de capacidad para cumplir con labores de faenamiento y abastecerse operativamente para el número de animales que se tiene en proyección faenar es la siguiente:

Tecle Elevador Eléctrico: De más de 5 HP, capacidad de 3Toneladas, con control de botón para elevación hasta 15 pies, guía de colocación de troles, botonera de control de contramarcha.

Plataforma de Transferencia: La plataforma neumática, con capacidad de 300 kg, controles de aire para pie asenso y descenso

Sierra de Esternón: Tipo compacto, suspendido de la estructura de transporte elevado para apertura de carcasas

Balaceador de Sierra: Tipo compacto suspendido de la estructura de transporte elevado

Cámara de Refrigeración 3,20m. Alto X 1,30m. Ancho: Aislada térmicamente con poliuretano o polietileno de 10 cm de espesor

Centrifuga Escaldadora de Panzas: 220V, 3HP, 60HZ. Galvanizada, capacidad 12 panzas por proceso.

Esterilizadores de Vapor: De lámina galvanizada de 2mm, con llaves de control de ingreso de vapor y salida de agua, control de nivel adaptable al sistema del camal; conectada al sistema de vapor del caldero.

Báscula Digital: Para acoplar el sistema de riel, indicador electrónico de pesaje, sensores acoplados a sistema elevado, terminal a computadora.

Aturdidor Eléctrico: con regulador de voltaje, control de amperaje y control de tiempo.

Tecle de Elevación: de 2HP. 1TN. 32FPM. 230V/3PH/60HZ, botonera de control de contramarcha, control para detener la carga automáticamente.

Esterilizadores de Cuchillos: de lámina galvanizada, con resistencia eléctrica 110V., y llave de compuerta.

Tablero de Controles: Con protectores, metálico con arrancadores, luces guías, tratamiento de pintura especial, llave de seguridad y botón de emergencia.

Los equipos y accesorios que se necesitan para la implementación del camal tienen ciertas condiciones como la del material del que están contruidos que debe ser de acero inoxidable de grado alimenticio para lo cual a continuación se detallan algunos equipos y requerimientos necesarios par la implementación del Camal.

Colocador de Troles: Acoplado al sistema del tecele, permite colocar automáticamente los troles de desangre que enganchados al animal deben colocarse en el riel de transporte elevado.

Plataforma Neumática de Corte de Canal: Con controles de aire para pie que permite subir y bajar la plataforma; la velocidad de proceso de faenamiento.

Esterilizadores de Vapor: De lámina galvanizada de 2mm, con llaves de control de ingreso de vapor y salida de agua, control de nivel adaptable al sistema del camal; conectada al sistema de vapor del caldero.

Báscula Digital: Para acoplar el sistema de riel, indicador electrónico de pesaje, sensores acoplados a sistema elevado, terminal a computadora.

Cajón de Aturdimiento: Construido de lámina de acero negro, con palanca de seguridad para expulsar al cerdo aturdido, sujeta al cerdo para inmovilizarle, ejes de sujeción empotrados y estructura metálica para empotramiento. Posee una capacidad de 15 cerdos por hora.

Tanques PVC para recolección de la sangre: De alta resistencia, tipo industrial. Capacidad 55 galones.

Mezcladores de Agua y Vapor: Acoplado al sistema de vapor de caldero, hasta 5 atmósferas de presión, temperatura de 130°C., manguera de presión, llaves para agua fría, vapor y mezcla del sistema, presostato y termómetro de temperatura, sujetador de manguera y pistola de alta temperatura y presión.

Transporte Elevado: Riel, cambiavías, topes, frenos, bajador de nivel, soportes: principal. El bajador de nivel de largo aproximadamente de 4 pies, para caídas de hasta 2 pies. Los soportes de riel serán de 2500 libras de capacidad.

Armadores de Cerdo: Con rueda en metal negro, gancho de acero inoxidable. Capacidad de carga límite de 800 libras. Marca G.S.V.

Porta TROLLEYS con Garruchas: Estructura de tubo galvanizado.

Mesa Gambrelera: Estructura de tubo galvanizado de 1 ½, varillas móviles de tubo de ¾ galvanizado, ruedas móviles y la altura a nivel de la peladora.

Mesón de Recepción de Cerdos: De estructura tubular galvanizada de 1 ½, lamina galvanizada de 1/12, 2 garruchas móviles y 2 fijas.

Lavamanos de Acero Inoxidable: Tipo 304 de acero inoxidable, con todos los accesorios.

Raspadores: De acero inoxidable de 1/25.

Coche para Vísceras: De lámina de acero inoxidable, encargado de transporte de vísceras.

Cuchillos: Para el proceso de desangre, corte y eviscerado, de acero inoxidable al carbón.

Chairas: De acero al carbón, para afilar los cuchillos.

EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Cascos.- De PVC y de uso industrial, con sujetadores especiales y de alta resistencia.

Mandiles.- Resistentes a ácidos, grasas y sangre, todas las orillas con dobladillo, banda de cuello del mismo material, ojales reforzados.

Botas.- De media caña, color blanco, de uso industrial, de PVC para aplicaciones que se hallen en contacto con agua, grasas, carne.

INGENIERÍA DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FAENAMIENTO PARA GANADO BOVINO

El detalle de las operaciones que se realizarán para las operaciones de faenamiento de ganado bovino se detalla a continuación, considerando operaciones y equipamiento propuesto. Estas operaciones están en consideración al tiempo de trabajo y labores según la proyección al año 20 de funcionamiento del proyecto.

Recepción del Ganado

Se realizará la construcción de corrales que permitan el acopio de ganado bovino por lo menos 24 horas antes del sacrificio, estos corrales contarán con techo con dispensadores de agua y rejas para construcción y manejo, además este tipo de construcciones deberán cumplir con la norma sanitaria de tener piso de cemento y cubierta, para proporcionar sombra según la norma de almacenamiento y proyección de faenamiento de ganado para el año 20 de funcionamiento se tiene previsto acopiar 5 reses por día, en un área de construcción de corrales de 50 m² por corral en un total de 2 corrales dándonos un área de 10 m².

Inspección Antemorten

El ganado que ingresa a los corrales será obligatoriamente examinado por el veterinario que presta servicios para el GAD Municipal de Celica en esta inspección se verifican parámetros normales de temperatura, estado físico del animal, presencia de parásitos externos, certificados de vacunas, guías de

movilización y otras características que se presenten en el animal y que deben ser determinadas por el veterinario con un sustento técnico adecuado.

Insensibilización

Con las adecuaciones de los corrales se conduce el animal por un embudo a la cámara de aturdimiento que es un espacio provisto de una puerta falsa la cual ubica al animal en una posición adecuada para recibir el impacto de el pistón en la parte frontal lo cual le produce un aturdimiento e inestabilidad que pone al animal en la fase siguiente.

Izado

Mediante la utilización del tecele se procede a levantar el animal por una extremidad para con un corte a nivel de los tendones posteriores se coloca el animal en las rieles sobre una polea y gancho para proceder a manejar el animal a través de las rieles.

Desangrado

Con un corte en la yugular y una vez ubicado el animal boca abajo se realiza el desangrado en las tinas de PVC, lo que facilita una evacuación mas efectiva de la sangre con esta operación se produce la muerte del animal en condiciones mas técnicas y adecuadas.

Corte de extremidades delanteras y cabeza

Es una estación de trabajo donde se utilizara las pinzas para el corte de las extremidades anteriores y retirar la cabeza del resto del cuerpo del animal, esta

operación se la realiza en una estación de trabajo sobre una plataforma neumática.

Corte de Extremidades Posteriores y Tracto Urinario

Con la utilización de la plataforma y la pinza para corte de extremidades se retiran las extremidades posteriores se realiza corte en el cuero y cuero del muslo y se realiza el retiro del tracto urinario para el caso de los toros para luego enviar el animal por el riel a la siguiente estación de trabajo.

Descuerado

Se coloca el cuero en sentido contrario a la tracción del tecla para descuerado el mismo que utiliza cadenas y se procede a re4alizar la fase de descuerado por tracción para esta fase es necesario un operador que dirija el proceso para que realice el corte en la parte delantera del pecho y abdomen para facilitar el proceso.

Evisceración

Se utiliza la sierra de esternón para realizar un corte en la parte del pecho y mediante corte a nivel del abdomen se retira todos los órganos internos e intestinos incluido el tracto respiratorio los que son separados y se envía los intestinos al cuarto de lavado de viseras y los órganos internos son marcados separados para análisis y posterior entrega a los propietarios.

Corte de Canales

Con la utilización de la sierra para corte de canales se divide la carcasa en dos partes las cuales separadas pasan a la bascula.

Pesado

Se realiza un control y registro del peso de cada una de las canales para identificar el peso del animal y llevar un registro de producción.

Despiece

Con un cambio de altura en los rieles se ubica cada carcasa a una altura de 1,80m para que se proceda a realizar cortes a nivel de las costillas y separar la carcasa en dos lo que facilita el transporte o manipulación del animal ya faenado.

Inspección Post Mortem

El veterinario al realizar la inspección de las carcasas, intestinos y órganos internos determina la condición a criterio del veterinario para salir a la venta o ser apta para el consumo humano.

Enfriamiento y Maduración

Una vez terminada la fase de inspección es necesario que la carne pase a un proceso de oreo o aireación y cuando haya completado la fase de enfriamiento se enviara a una cámara de enfriamiento o maduración para ser entregada a los consumidores, esta fase en algunos casos dependiendo de la costumbre local puede obviarse.

Entrega y Transporte al Centro de Consumo

Se entrega las canales, controlando su peso, al propietario del animal y luego se realiza el transporte hasta los centros de consumo para lo cual es obligatorio la utilización de un vehículo exclusivo para el transporte de carnes.

Las operaciones antes descritas se grafican en el siguiente diagrama de flujo en donde se consideran los tiempos de cada una de las operaciones y las posibles plazas o puestos de trabajo.

CUADRONº 17

Nº	OPERACIÓN	DESCRIPCION	PUESTO DE TRABAJO
1	Recepción del ganado	ANALISIS	1
2	inspección antemorten	ANALISIS	1
3	Insensibilización	OPERACIÓN	1
4	Izado	OPERACIÓN	
5	Desangrado	OPERACIÓN	1
6	Corte de extremidades delanteras y cabeza	OPERACIÓN	1
7	Corte de extremidades posteriores y tracto urinario	OPERACIÓN	
8	Descuerado	OPERACIÓN	1
9	Evisceración	OPERACIÓN	1
10	Corte de canales	OPERACIÓN	1
11	Pesado	OPERACIÓN	1
12	Despiece	OPERACIÓN	
13	Inspección post mortem.	ANALISIS	0
14	Enfriamiento y maduración	OPERACIÓN	0
15	Entrega y transporte al centro de consumo	OPERACIÓN	1
TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO			10

Elaborado por: El Autor

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FAENAMIENTO PARA GANADO PORCINO

El detalle de las operaciones que se realizarán para las operaciones de faenamiento de ganado porcino se detalla a continuación, considerando operaciones y equipamiento propuesto. Estas operaciones están en consideración al tiempo de trabajo y labores según la proyección al año 20 de funcionamiento del proyecto.

Recepción del Ganado

Se realizará la construcción de corrales que permitan el acopio de ganado bovino por lo menos 12 horas antes del sacrificio, estos corrales contarán con techo con dispensadores de agua y rejas para manejo, además este tipo de construcciones deberán cumplir con la norma sanitaria de tener piso de cemento y cubierta, para proporcionar sombra según la norma de almacenamiento. La proyección de faenamiento de ganado para el año 20 se tiene previsto acopiar 19 cerdos por día en un área de construcción de corrales de 50 m² por corral en un total de 2 corrales de un área de 100 m².

Inspección Antemorten

El ganado que ingresa a los corrales será obligatoriamente examinado por el veterinario que presta servicios para el GAD Municipal de Celica, en esta inspección se verifica parámetros normales de temperatura, estado físico del animal, presencia de parásitos externos, certificados de vacunas, guías de

movilización y otras características que presente el animal y que deben ser determinadas por el veterinario con un sustento técnico adecuado.

Insensibilización

Con las adecuaciones de los corrales se conduce el animal por un embudo a la cámara de aturdimiento la cual ubica al animal en una posición adecuada para recibir la descarga eléctrica entre las orejas lo cual le produce un aturdimiento e inestabilidad que pone al animal en la fase siguiente.

Izado

Mediante la utilización del tecele se procede a levantar el animal por una extremidad para luego con un corte a nivel de los tendones posteriores se coloca el animal en las rieles sobre una polea y gancho para proceder a manejar al animal a través de los mismos.

Desangrado

Con un corte en la yugular y una vez ubicado el animal boca abajo se realiza el desangrado en las tinajas de PVC, lo que facilita una evacuación más efectiva de la sangre con esta operación se produce la muerte del animal en condiciones técnicas y adecuadas.

Flameado

Con el uso de la cámara de flameo se procede a eliminar las cerdas del animal, se somete en un proceso alternado con un raspado y limpieza para eliminar el

exceso de cerdas y ceniza que se forma durante el proceso. Se repite de dos a tres veces hasta que se tenga una coloración dorada del cuero lo cual ya nos indica que el proceso es el adecuado para ello es importante que el operador tenga un parámetro de tiempo y color del cuero del cerdo.

Limpieza

Se realiza la limpieza con agua y un raspador que elimina el exceso de cerdas y ceniza que se forma en el exterior del animal. La repetición del proceso se lo realizará en forma alternada con el flameado hasta que el animal este listo para la siguiente fase.

Evisceración

Se utiliza la sierra de esternón para realizar un corte en la parte del pecho y mediante corte a nivel del abdomen se retira todos los órganos internos e intestinos incluido el tracto respiratorio, los que son separados y se envía los intestinos al cuarto de lavado de viseras y los órganos internos son marcados separados para análisis y posterior entrega a los propietarios.

Pesado

Se realiza un control y registro del peso de cada una de las canales para identificar el peso del animal y llevar datos de producción.

Inspección Post Mortem

El veterinario realizará la inspección del animal, intestinos y órganos internos lo que determina la condición, a criterio del veterinario, para salir a la venta o ser apta para el consumo humano.

Enfriamiento y Maduración

Una vez terminada la fase de inspección es necesario que la carne pase a un proceso de aireación y cuando haya completado esta fase se enviara a una cámara de enfriamiento o maduración para ser entregada a los consumidores, esta será en algunos casos dependiendo de la costumbre local y puede obviarse.

Entrega y Transporte al Centro de Consumo

Se entrega las canales, controlando su peso, al propietario del animal y luego se realiza el transporte hasta los centros de consumo lo cual es obligatorio la utilización de un vehículo exclusivo para el transporte de carnes.

Las operaciones antes descritas se grafican en el siguiente diagrama de flujo en donde se consideran los tiempos de cada una de las operaciones y las posibles plazas o puestos de trabajo.

N°	OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUESTO DE TRABAJO
1	Recepción del ganado	ANÁLISIS	1
2	Inspección antemorten	ANÁLISIS	1
3	Insensibilización	OPERACIÓN	1
4	Izado	OPERACIÓN	
5	Desangrado	OPERACIÓN	
6	Flameado	OPERACIÓN	1
7	Limpieza	OPERACIÓN	
8	Evisceración	OPERACIÓN	1
9	Pesado	OPERACIÓN	0
10	Inspección post mortem	OPERACIÓN	1
11	Enfriamiento y maduración	OPERACIÓN	0
12	Entrega y transporte al centro de consumo	OPERACIÓN	
TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO			6

Elaborado por: El Autor

Durante la fase de argumentación de la propuesta se enumeraron los distintos problemas que se presentan entre los más importantes se identificaron las alteraciones sanitarias producidas por el tratamiento y descargas inadecuadas de aguas servidas y residuos orgánicos provenientes de los animales sacrificados problemas que se solucionan con la reubicación del camal al sitio más adecuado y factible, el mismo que se determinó en el estudio técnico para la localización

La continuidad de la empresa su sostenibilidad y repercusión ambiental dependerán mucho de las obras complementarias y de sistemas de tratamiento aplicados a las descargas de aguas servidas las mismas que para depositarse al pozo séptico serán tratadas para disminuir la carga microbiológica, la utilización de métodos alternativos para la producción de compost usando como materia prima el contenido gástrico de los animales sacrificados también se convierten en una alternativa de desarrollo sostenible que se aplica a las buenas practicas de manufactura y manejo ambiental que es obligatorio según nuestra constitución y normativa vigente.

Con la identificación del sitio específico cuya localización correspondió en la Parroquia Pózul (ver Cuadro N° 11) para la ubicación del camal en donde se presenta una alternativa concreta para la implantación de la empresa pública de rastro y faenamiento del cantón Celica, así mismo se analizó el tamaño del proyecto cuya importancia está en la demanda proyectada a 20 años considerando el crecimiento de la población cuyo detalle permite determinar una eficiencia del 90% que para el año 20 será de un faenamiento de 1.908 reses 40 reses por semana; de 6.605 cerdos faenados con un promedio de 137 cerdos por semana faenados (ver cuadro N° 12). Se determinó las características técnicas de los equipos y maquinaria con los requerimientos de capacidad para cumplir con labores de faenamiento (ver Cuadro N° 16).

La actividad principal, es la constitución de una Empresa pública, para de esta manera buscar eficiencia y desconcentración, en la actualidad y según el orgánico funcional para el GAD Municipal de Celica, Esta alternativa de creación en la que se fundamenta la propuesta para implementar una empresa pública genera

alternativas de mejoramiento del servicio de faenamiento, mejoramiento de condiciones ambientales e incremento de los ingresos.

Debe considerarse que por ser una empresa que proporciona un servicio público del sector estratégico y basado en lo que determina la constitución y la política del buen vivir, soberanía alimentaria promulgada en nuestra actual legislación esta empresa puede que no genera utilidades alternativas en el orden económico pero su presencia y valor se justifica en la incidencia y beneficio social que en términos de salud y calidad de producto beneficia a la población.

De la situación actual a la ejecución del proyecto poniendo en marcha todos los componentes y actividades se mejorarán de manera ostensible los servicios que presta el camal, una de las fortalezas que se pretende lograr con la implementación de este plan de fortalecimiento es el mejoramiento de la aptitud del personal que labora dentro de la empresa desarrollando el talento y profesionalismo del personal.

La aplicación de capacitación al personal que labora dentro de la empresa repercute directamente en la calidad de servicios que se presta dentro del camal se pretende lograr un crecimiento acelerado durante el primer año y durante los años siguientes un crecimiento del 10% anual, es decir, un crecimiento moderado que puede incrementarse ya que tiene previsto lograr con poblaciones cercanas una demanda que requiera del uso de este servicio.

La inexistente normativa legal emitida por parte del Gobierno Municipal es un factor vigente que ha impedido que se desarrolle esta actividad de aseguramiento

de calidad en productos que son de consumo humano, por lo cual este plan apunta a lograr en el cuerpo de ediles un apoyo para emitir ordenanzas que faciliten el control y desarrollo de esta industrias para el servicio publico.

h: CONCLUSIONES

La realización de la propuesta de fortalecimiento del camal municipal de Celica luego de ejecutadas las fases del proyecto, permite identificar las siguientes conclusiones de acuerdo a los objetivos propuestos.

1. Después de haber realizado un diagnóstico de las condiciones que presta los servicios de faenamiento el Camal del Cantón Celica, se demuestra que tanto los procedimientos de sacrificio de animales tanto como condiciones de impacto ambiental son deficientes.
2. Luego de la aplicación de los componentes para el desarrollo del plan estratégico del Camal Municipal de Celica y sometido a la Matriz del Marco Lógico se hace necesario su reubicación basado principalmente en la sostenibilidad.
3. La estructura administrativa del Camal que se propone es conforme a la Ley de Empresas Públicas y la toma de decisiones y operatividad será más eficiente ya que se desconcentra de la administración central.
4. En la organización de la Empresa Pública de Rastro y Faenamiento del Cantón célica, cuyas siglas serian "EPRAFACEL", se definen órganos de dirección y administración de acuerdo como lo determina la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

5. El requerimiento para la puesta en marcha del presente plan estratégico de desarrollo para el Camal Municipal del GAD del Cantón Celica se determina un presupuesto de \$ 130.800,00 rubros de consultorías, sueldos, gestión, capacitación, entre otros.
6. La demanda proyectada se refleja en un aumento del 30% con relación al anterior año en el faenamiento de ganado bovino, y con un 50% en el de ganado porcino en aumento en relación al año anterior, estabilizándose para los siguientes años con el 10%.
7. La disponibilidad de maquinaria y equipos con los que se propone poner en marcha el proyecto está diseñada considerando la tasa de crecimiento de la población.
8. La rentabilidad del proyecto en términos económicos estaría por debajo de los parámetros de aceptación por ser un proyecto que atiende a necesidades públicas declaradas por parte del sector estratégico de producción como social por lo que la relación costo beneficio desde el punto de provisión de servicios públicos es muy equilibrada y en la mayoría de los casos favorable.
9. Una alternativa del Plan de desarrollo estratégico para el Camal Municipal del GAD del Cantón Celica, es la creación de la Empresa Pública de Rastro que pretende descongestionar y descentralizar de la administración municipal la provisión de servicios por lo que al poner en marcha la

propuesta alternativa de empresa pública se mejorara y desconcentrara la administración con la provisión de este servicio.

I. RECOMENDACIONES

Una vez realizada la propuesta de mejoramiento; y, en base a la observación y desarrollo de la metodología, es necesario se realicen las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario la presencia de leyes regulatorias específicas en el sector tales como las ordenanzas municipales específicamente en lo que concierne al proceso de faenamiento puesto que algunas de estas actividades de sacrificio de animales, sobre todo de ganado porcino, se realizan dentro de las viviendas, fincas productoras y en condiciones antihigiénicas por lo que es imprescindible se reglamente el faenamiento, expendio, transporte y transformación de productos cárnicos en el Cantón.
2. Es importante la socialización de cada uno de los componentes propuestos en la matriz de marco lógico para que no se produzcan interrupciones durante la fase de ejecución de implementación y en la ubicación de acuerdo al estudio realizado.
3. La mayoría de estos procesos de cambio requieren de una decisión y voluntad política y decisión administrativa, por lo que es muy importante que durante la implantación y ejecución del plan de fortalecimiento se proporcione el personal necesario para que la implementación de cada una de las fases propuestas.

4. El apoyo político al interior del municipio debe considerarse como un factor muy importante por lo que durante la socialización es muy conveniente se trate con los actores específicos para evitar que produzcan malas informaciones que terminen obstaculizando el desarrollo e implementación previstos.
5. Es importante se tome en cuenta fuentes de financiamiento que para estos proyectos el gobierno ha dispuesto, en la mayoría de los casos, fondos no reembolsables o con algunos años de gracia para la devolución del capital con la finalidad de que se cumpla con lo que determinan las leyes al respecto.
6. Los estudios previstos durante la propuesta de mejoramiento determinan importantes datos respecto a la demanda proyectada que sin lugar a dudas se trata de un proyecto que ayudaría a mitigar para atenuar el impacto ambiental que se está produciendo en las condiciones actuales de faenamiento. La construcción del espacio físico y el manejo de aguas residuales será de mucha importancia para la no afectación de medio ambiente y la salud de la población.
7. Se debe contar con ordenanzas específicas que limiten el uso del suelo por parte de la autoridad municipal basados en lo que determina el COOTAD y leyes ambientales conexas puesto que no es permitido el funcionamiento de camales a distancia de menos de 2.000 metros de viviendas o zonas pobladas. Por lo que la ordenanza deberá realizar esta

prohibición e impedir que a futuro estas construcciones atenten con la sostenibilidad del Camal a construirse.

j. BIBLIOGRAFÍA

Textos:

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Washington, DC.
- BID, Banco Mundial, OEA, AECI, (2010). En la empresa, un problema caracterizado por la dirección como crítico para la supervivencia, crecimiento o rentabilidad. En términos de planificación, sería un objetivo estratégico.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (COOTAD). (2010). Asamblea Nacional del Ecuador. Registro Oficial N° 303 de martes 19 de octubre del 2010.
- Comisión de la Unión Europea: definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas adoptado por la comisión.
- Constitución política de la República del Ecuador.(2008). Asamblea Nacional del Ecuador.
- FLEITMAN, Jack. (2007). Las Empresas, Editores. Costa Rica.
- Ley de mataderos y Camales. (2012). H. Junta Militar de Gobierno. Recopilación.

- Ley de Régimen Municipal. (2007). Comisión de Legislación. H. Congreso Nacional.
- LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS. (2009), Registro Oficial .Suplemento 48 de 16 de Octubre del 2009.
- LEY ORGÁNICA DEL RÉGIMEN DE LA SOBERANÍA ALIMENTARIA. (2009). Asamblea Nacional del Ecuador. Registro Oficial N. 583 del 5 de mayo del 2009.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas. (2008). Asamblea Nacional del Ecuador. Registro Oficial N. 395 del 22 de julio del 2008.
- Orgánico funcional del GAD CELICA gestión por procesos. (2010)
- PRIETO, Jorge. (2004). Los proyectos, segunda edición, Bogotá.
- RAFAEL ELIO, (2007). La Empresa. Editorial Maktub, pág. 82

Revistas:

Dinámica Poblacional Comparativa de la Provincia de Loja. (2012). Informe de Coyuntura Económica No 9 UTPL.

Web:

Constitución Política de la República del Ecuador. Art. 313, [En línea]. Disponible en:

<http://pdba.georgetown.edu/constitutions/ecuador/ecuador08.html>. Citado el 22 de enero del 2013.

La Pequeña Empresa, [En línea]. Disponible en:

<http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>. Citado el 12 de enero del 2013

Anexo 2

MATRIZ DE MARCO LOGICO

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>FIN-FINES (Largo Plazo)</p> <p>Objetivo(s) al(a los) cual(es) el proyecto contribuirá significativamente a nivel sectorial o nacional. Se refiere al efecto (o al impacto) que tendrá el proyecto a largo plazo.</p>	<p>IMPACTOS (Largo Plazo)</p> <p>Los indicadores a nivel de Fin se refieren a los efectos directos o indirectos de más largo plazo (a menudo llamados impactos) que tendrá el proyecto.</p>	<p>Fuentes de información para cada indicador, para verificar en qué medida se logró el (los) Fin(es). Pueden incluir fuentes primarias (encuestas, observación directa, etc.) así como fuentes secundarias (información recogida regularmente).</p>	<p>Sostenibilidad</p> <p>Acontecimientos, condiciones o decisiones importantes que son necesarias para la sostenibilidad (continuidad en el tiempo) de los efectos de largo plazo o impactos generados por el proyecto.</p>
<p>PROPÓSITO (Corto y Mediano Plazo)</p> <p>Objetivo (hipótesis) que representa el cambio o efecto principal que se quiere lograr como resultado de la utilización de los Componentes/Productos por los beneficiarios del proyecto. En el sistema del Marco Lógico, un proyecto generalmente tiene un sólo propósito.</p>	<p>EFFECTOS DIRECTOS (Corto o Mediano Plazo)</p> <p>Los indicadores a nivel de Propósito se refieren a los efectos directos logrados a corto o mediano plazo, como resultado del uso, por los beneficiarios, de los productos realizados a nivel de los componentes. Cada indicador debe especificar en términos de cantidad, calidad y tiempo del efecto a ser logrado.</p>	<p>Fuentes de información para cada indicador, para verificar en qué medida se logró el Propósito. Pueden incluir fuentes primarias (encuestas, observación directa, etc.) así como fuentes secundarias (información recogida regularmente).</p>	<p>Propósito a Fin(es)</p> <p>Acontecimientos, condiciones o decisiones importantes (fuera del control del ejecutor) que tienen que ocurrir, junto con el logro del Propósito, para contribuir de manera significativa al(a los) Fin(es) del proyecto</p>
<p>COMPONENTES/PRODUCTOS</p> <p>Son los productos (obras, servicios, capacitación, etc.) que se requiere que complete el ejecutor del proyecto, de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse como trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.).</p>	<p>PRODUCTOS</p> <p>Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras, de cada uno de los Productos que serán realizados durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y tiempo de los productos que deberá entregarse. (No se refiere a los insumos necesarios para producir los Componentes).</p>	<p>Fuentes de información para cada indicador, para verificar en qué medida se produjo cada Componente. Pueden incluir fuentes primarias (encuestas, observación directa, etc.) así como fuentes secundarias (información recogida regularmente).</p>	<p>Componentes a Propósito</p> <p>Acontecimientos, condiciones o decisiones importantes (fuera del control del ejecutor) que tienen que ocurrir, junto con la producción de los Componentes, para lograr el Propósito del proyecto.</p>

<p>ACTIVIDADES</p> <p>Son aquellas que el ejecutor debe cumplir para producir cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades importantes en orden cronológico para producir cada Componente.</p>	<p>Esta celda contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto</p>	<p>En esta área se identifican los registros contables y financieros donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado</p>	<p>Actividades a Componentes Acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del ejecutor) que tienen que ocurrir, junto con las Actividades, para producir los Componentes del proyecto.</p>
---	--	--	--

ANEXO 3





ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
CARATULA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
a. TÍTULO	01
b. RESUMEN	02
SUMARY	04
c. INTRODUCCIÓN	06
d. REVISIÓN DE LITERATURA	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS	57
f. RESULTADOS	60
g. DISCUSIÓN	107
h. CONCLUSIONES	153
i. RECOMENDACIONES	156
j. BIBLIOGRAFÍA	159
k. ANEXOS	162