

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE
GESTIÓN ANIMAL UGA DEL CANTÓN CUENCA”**

ÁNGELA MARÍA MALDONADO VÉLEZ

DIRECTOR: MBA. GENOVEVA ZAMORA MORETA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN MBA: ESTRATEGIA Y
ARQUITECTURA EMPRESARIAL**

QUITO, OCTUBRE-2022

Contenido

Resumen ejecutivo.....	7
Introducción.....	8
1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL EN EL CANTÓN CUENCA.....	10
1.1. Problemática de la sobrepoblación de animales callejeros en el cantón Cuenca	10
1.2. Aprobación de la Ordenanza Municipal en el Cantón Cuenca.....	11
1.3. Creación de la Unidad de Gestión Animal	13
1.4. Estructura organizacional	14
2. MODELO DE GESTIÓN	18
2.1. Origen y definición	18
2.1.1. <i>Definición de modelo</i>	18
2.1.2. <i>Definición de Gestión.</i>	18
2.1.3. <i>Definición de modelo de gestión.</i>	19
2.2. Características.....	19
2.3. Principios de los modelos de gestión.....	20
2.3.1. Medios.....	20
2.4. Modelos de gestión en la actualidad.....	21
2.4.1. Modelos basados en la calidad.....	22
2.4.1.1. <i>Modelo de Excelencia EFQM.</i> Maderuelo (2002),.....	22
2.4.1.1.1. Composición del Modelo de Excelencia.	22
2.4.2. Modelos de Gestión ISO.	23
2.4.3. Modelos de negocios.....	24
2.4.3.1. Modelo Canvas.	24
2.4.4. <i>Modelos basados en los procesos.</i>	25
2.4.4.1. <i>Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.</i>	25
2.4.5. <i>Modelos para el ámbito público.</i>	27
2.5. Cadena de valor	29
2.6. Aplicación de los modelos de gestión por procesos.....	30
3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL	33
3.1. Direccionamiento estratégico	33
3.1.1. Naturaleza de la empresa.....	33

3.1.2.	Misión.....	33
3.1.3.	Visión	33
3.1.4.	Factores críticos de éxito.....	34
3.2.	Análisis del macroentorno	35
3.2.1.	<i>Factor Político</i>	35
3.2.2.	<i>Factor Económico.</i>	36
3.2.3.	<i>Factor Social.</i>	37
3.2.4.	<i>Factor Legal.</i>	38
3.3.	Análisis del microentorno.....	39
3.3.1.	<i>Estrategia actual de la entidad.</i>	39
3.3.2.	<i>Cadena de valor.</i>	41
3.3.3.	<i>Recursos</i>	42
3.3.3.1.	<i>Recursos Humanos</i>	43
3.3.3.2.	<i>Recursos Financieros</i>	44
3.3.3.3.	<i>Recursos Materiales</i>	45
3.3.3.4.	<i>Recursos Tecnológicos</i>	46
3.4.	FODA	46
3.4.3.	<i>Identificación de factores internos y externos.</i>	46
3.4.4.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	47
3.4.5.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	50
3.4.6.	<i>Matriz FODA</i>	52
3.4.7.	<i>Objetivos estratégicos.</i>	53
3.4.8.	<i>Estrategias.</i>	55
3.4.9.	<i>Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).</i>	55
3.5.	Mapa estratégico.....	59
3.6.	Resultados del levantamiento de la información	60
3.6.3.	Perfil de los encuestados	61
3.6.4.	Conocimiento	61
3.6.5.	Percepción acerca de la población animal en Cuenca.....	65
3.6.6.	Concientización animal	68
3.6.7.	Uso de medios	69
3.6.8.	Conclusión del levantamiento de información.....	70
4.	SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL	71

4.1.	Aspectos generales del sistema de gestión	71
4.2.	Mapa de proceso y cadena de valor	71
4.3.	Caracterización	72
4.3.1.	Matriz de interrelación de procesos.....	72
4.3.2.	Matriz de entradas	76
4.3.3.	Matriz de salidas.....	77
4.3.4.	Matriz de Recursos.....	78
4.3.5.	Matriz de Control	80
4.4.	Planteamiento de indicadores	82
4.4.1.	Indicador Gestión Comunicación:.....	82
4.4.2.	Indicador Gestión Social	82
4.4.3.	Indicador Gestión Legal	83
4.5.	Ficha de caracterización de procesos.....	84
5.	Conclusiones	85
6.	Bibliografía.....	89
7.	Anexos.....	93

Índice de ilustraciones

Ilustración 1	Estructura Orgánica.....	16
Ilustración 2	Estructura organizacional Comisión de Gestión Ambiental	17
Ilustración 3	Cadena de valor	29
Ilustración 4	Cadena de valor de la Unidad de Gestión Animal del Cantón Cuenca	41
Ilustración 5	Estructura de jerarquía de la Unidad de Gestión Animal	44
Ilustración 6	Mapa de procesos	72

Índice de gráficos

Gráfico 1	Rango de edad.....	61
Gráfico 2	Sexo.....	61
Gráfico 3	Residencia.....	61
Gráfico 4	Conoce cuál es la institución encargada de la problemática sobre control y gestión animal en Cuenca?.....	62

Gráfico 6 ¿Ha escuchado o conoce acerca de la Unidad de Gestión Animal de Cuenca?	63
Gráfico 7 ¿Qué ha escuchado o conoce acerca de la Unidad de Gestión Animal (UGA)	63
Gráfico 8 ¿En qué medida le parece importante que en Cuenca exista una entidad municipal que ...?	64
Gráfico 9 ¿Qué otras actividades considera que debería realizar una entidad que se encargue de la gestión animal en Cuenca?	65
Gráfico 10 ¿Cree que en el cantón Cuenca existe sobrepoblación animal en la calle?..	65
Gráfico 11 En su barrio o sector se ha observado	67
Gráfico 12 ¿Cuáles son las acciones que considera convenientes para controlar la sobrepoblación de animales callejeros?	68
Gráfico 13 ¿Qué tanto le interesa el tema de maltrato animal?	68
Gráfico 14 ¿Ha visto maltratar a un animal doméstico?	69
Gráfico 15 ¿Ha denunciado esta situación?	69
Gráfico 16 ¿En dónde realizó la denuncia?	69

Índice de tablas

Tabla 1 Nivel jerárquico GAD MUNICIPAL DE CUENCA	15
Tabla 2 Composición del modelo EFQM	23
Tabla 3 Perspectivas del Mapa Estratégico	26
Tabla 4 Factores críticos para la Unidad de Gestión Animal	35
Tabla 5 Matriz FODA de la Unidad de Gestión Animal	47
Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	48
Tabla 7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	50
Tabla 8 Matriz FODA	52
Tabla 9 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	57
Tabla 10 Mapa estratégico, Unidad de Gestión Animal	59
Tabla 11 Determinación de la fórmula de la muestra	60
Tabla 12 Matriz de Interrelación de procesos para la Unidad de Gestión Animal	73
Tabla 13 Matriz de entradas de los Procesos Sustantivos de la Unidad de Gestión Animal	76

Tabla 14 Matriz de salidas de los procesos sustantivos para la Unidad de Gestión Animal de Cuenca	78
Tabla 15 Matriz de Recursos de la Unidad de Gestión Animal	79
Tabla 16 Matriz de Controles de la Unidad de Gestión Animal	80
Tabla 17 Descripción indicador para Desempeño Comunicación.....	82
Tabla 18 Descripción indicador para Desempeño Social	82
Tabla 19 Descripción indicador Desempeño Legal.....	83
Tabla 20 Descripción indicador Desempeño Salud.....	83

Resumen ejecutivo

La Unidad de Gestión Animal (UGA) fue creada en el año 2016, con el fin de planificar, coordinar, gestionar y trabajar por los derechos de los animales de compañía mediante la atención a denuncias, bajo el control y dirección de la Comisión de Gestión Ambiental que a su vez dependen directamente del GAD Municipal de Cuenca.

Sin embargo, durante los 5 años de funcionamiento de dicha Unidad, el equipo de trabajo ha recibido muchas críticas, en especial por parte de los representantes de fundaciones y colectivos animalistas de la ciudad de Cuenca, debido a que, tienen la percepción de que el equipo de trabajo no está realizando actividades o planteando iniciativas para el bienestar de los animales domésticos callejeros.

En consecuencia, a través de la presente investigación se ha evaluado la situación actual tanto interna como externa de la Unidad de Gestión Animal. En cuanto al análisis de la situación interna se determinó que existe un mayor número de debilidades, principalmente relacionadas con la falta de procedimientos, falta de personal y falta de presupuesto, no obstante, entre las oportunidades se encuentra el marco legal definido que permite aplicar políticas integrales que ayuda a regular el manejo de la fauna urbana; de igual manera, la presencia de organizaciones, fundaciones y animalistas influyen en la toma de decisiones a nivel político; por tanto, se plantea una estrategia adaptativa-defensiva, misma, que debe estar coordinada con diferentes instituciones a nivel local para su ejecución.

La evaluación de la situación externa permitió evidenciar que la ciudadanía tiene la percepción que existe un problema con el manejo y control de la fauna urbana en el cantón Cuenca, además ignoran cuál es la entidad encargada de realizar actividades, programas, campañas, etc, para el bienestar de los animales domésticos.

En este contexto, se propone un nuevo modelo de gestión considerando acciones y estrategias que han sido planteadas en otros países de América del Sur, en especial Colombia con respecto a la tenencia responsable, campañas de esterilización, campañas de vacunación masiva y visitas a instituciones educativas, públicas y privadas, con el objetivo de dar a conocer a través de charlas, capacitaciones, talleres, la importancia de cuidar a los animales domésticos.

Introducción

La Organización Mundial de la Sanidad Animal (2016) establece que los animales domésticos que habitan en las calles sin control juegan un papel importante en la transmisión de enfermedades, contaminación y riesgos para otros animales; por tanto, esta situación se ha convertido en una problemática social que debe ser atendida de manera urgente por las autoridades competentes, principalmente en los países de Latinoamérica, por lo que es necesario invertir en la concientización y educación de la ciudadanía sobre este tema de trascendental importancia, razón por la cual basados en estudios científicos se han desarrollado políticas de índole nacional e internacional referente al tema de bienestar animal y manejo de la fauna urbana, bajo este contexto el código sanitario para los animales terrestres de la OIE (2016) en el capítulo 7.7., hace referencia a los temas que la legislación local debería implementar con énfasis a la salud pública sobre la problemática de perros vagabundos con y sin propietario. De igual manera, en la Constitución de la República del Ecuador en los artículos 71, 395 y 415 reconoce los derechos de la naturaleza y de los animales, disponiendo a los Gobiernos Autónomos Descentralizados adoptar políticas integrales y participativas de ordenamiento territorial urbano y de uso de suelo, que permitan regular el manejo de la fauna urbana. Es así como, en 2016, el GAD Municipal del Cantón Cuenca emitió la ordenanza bajo el título “Ordenanza para el Control y Manejo de la Fauna Urbana y Protección de Animales Domésticos de Compañía”, en la cual, en el Art. 2 señala que su objetivo es controlar y manejar la fauna urbana y regular la tenencia responsable de los animales de compañía y, a su vez, ayudar a la salud pública. Además, en el Art. 7 para fines de coordinar y ejecutar la presente ordenanza se dispone la creación de la Unidad de Gestión Animal para que planifique programas masivos y extendidos de control de la fauna urbana que garanticen el bienestar humano y animal, dichos programas podrán ser coordinados y ejecutados con el apoyo de otras dependencias municipales, así como otros actores involucrados en el derecho privado, con el objetivo de controlar y manejar la sobrepoblación de las especies de fauna urbana siguiendo los métodos aprobados por la Organización Mundial de la Salud.

Sin embargo, de acuerdo con varias publicaciones realizadas en distintos diarios locales con respecto a la problemática de los animales callejeros del Cantón Cuenca durante el periodo 2016-2020 se expone que existe sobrepoblación de animales callejeros; además, se tiene la percepción que las fundaciones, integradas por grupos voluntarios, son quienes

tratan de buscar soluciones para esta problemática, y que, el cumplimiento de la ordenanza vigente no se está ejecutando.

Por consiguiente, a través de este estudio se da a conocer la situación actual de la Unidad de Gestión Animal desde dos puntos de vista: el primero abarca la perspectiva interna con el objetivo de evaluar el sistema de gestión. Para ello, se ha considerado el equipo de trabajo e infraestructura, este análisis permitió conocer que la raíz del problema se encuentra en la falta de procedimientos. Por otra parte, la Unidad de Gestión Animal en la actualidad tiene una mayor relación entre las oportunidades y debilidades, en consecuencia, se podría implementar una estrategia DO, estrategia adaptativa-defensiva que obtiene 18 relaciones causales, dicha estrategia tiene como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

El segundo punto es la perspectiva externa, con la cual se pudo evaluar la percepción que tiene la ciudadanía en cuanto al trabajo realizado por esta Unidad, obteniendo que la ciudadanía no conoce exactamente cuáles son las funciones que debe realizar la Unidad de Gestión Animal, además es importante recalcar que existe mucho interés con respecto a este tema, puesto que en la actualidad los animales domésticos son considerados como un miembro más de la familia.

Con estos dos análisis se ha realizado el diseño de nuevos procesos, identificando las actividades claves que permiten cumplir con los objetivos de la Ordenanza vigente, además, se ha considerado algunas iniciativas planteadas en otros países que han generado buenos resultados como es el caso de las campañas de esterilización y vacunación masiva.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL EN EL CANTÓN CUENCA

1.1. Problemática de la sobrepoblación de animales callejeros en el cantón Cuenca

A lo largo de la historia de la humanidad los animales domésticos, especialmente perros y gatos, han sido los acompañantes idóneos; sin embargo, algunos cambios sociales como el aumento de la longevidad de las personas, la explosión demográfica y el creciente fenómeno migratorio en busca de mejores condiciones de vida han modificado la convivencia entre las personas y los animales de compañía y, esto sumado, al poco interés de los gobiernos de países en vías de desarrollo por asumir su compromiso de velar por el cumplimiento de reglamentos y leyes encaminados a promover acciones responsables ha retrasado el avance de la sociedad en general con respecto a este tema, (Pérez, 2009) provocando un crecimiento descontrolado de estos animales en las calles.

Por otro lado, la Organización Mundial de la Sanidad Animal (2016) establece que los animales domésticos que habitan en las calles sin control juegan un papel importante en la transmisión de enfermedades, contaminación y riesgos para otros animales; por tanto, esta situación se ha convertido en una problemática social que debe ser atendida de manera urgente por las autoridades competentes, principalmente en los países de Latinoamérica.

En Ecuador, no se cuenta con cifras exactas de esta problemática, pero según la publicación online “En Quito y Guayaquil hay 125.000 canes sin casa” realizada por diario el Telégrafo en marzo de 2018, se estima que en las ciudades de Quito y Guayaquil existen, aproximadamente, 125.000 animales domésticos sin casa y el 15% de estos, viven en situación de abandono, además, presentan desnutrición y la mayoría son víctimas de maltratos y tortura física. (El Telégrafo, 2018)

Situación similar ocurre en la provincia del Azuay, de acuerdo con la publicación “Hay más de 60.000 perros abandonados” elaborada por Diario el Mercurio el 1 de noviembre de 2020, exponen que el problema de los animales domésticos en las calles se da especialmente, por la falta de concientización de la ciudadanía y por el poco compromiso y eficiencia de las autoridades municipales, lo cual ha generado situaciones de maltrato, abandono, reproducción indiscriminada, accidentes de tránsito, entre otros. Además, la falta de preocupación e interés de los dueños de las mascotas ha generado que este problema social sea cada vez más notorio en la ciudad. Sin embargo, en las parroquias

rurales es más evidente esta problemática, debido a la irresponsabilidad, falta de recursos económicos y falta de conocimiento con respecto al control reproductivo, ya que se tienen camadas de animales, que, en la mayoría de las veces, son abandonados en ríos o basureros. (Mora, 2018)

Además, de acuerdo con varias publicaciones realizadas por distintos diarios locales durante el periodo 2016-2020 se expone que existe sobrepoblación de animales callejeros, como lo manifiesta José Andrés Moscoso, secretario de la Fundación Peluditos-Cuenca, quien en una publicación online realizada por Diario el Telégrafo el 15 de julio de 2019, asegura que en el cantón Cuenca, aproximadamente hay 18.000 perros callejeros y 2.000 gatos que deambulan por sectores públicos y muchos de ellos están en abandono total.

A pesar de que algunas instituciones públicas y privadas del Cantón Cuenca han venido trabajando con el fin de minimizar los índices de caninos y felinos callejeros a través de diferentes programas de control de la fauna urbana, todavía queda un camino largo por recorrer. (Brito, 2018)

1.2. Aprobación de la Ordenanza Municipal en el Cantón Cuenca

De acuerdo con la Organización Mundial de Sanidad Animal (2013) las autoridades de cada ciudad deben elaborar un programa para controlar a la población de animales callejeros, el cual debe tener un grupo integrado de personal experto en ecología, veterinarios, administradores locales, funcionarios de salud pública, profesionales con conocimientos de control ambiental, derechos y la sociedad en general. Por otro lado, los principales objetivos de este programa serán analizar y cuantificar el problema determinando las causas de la sobrepoblación de animales callejeros. También deberá recabar la opinión de la sociedad y proponer soluciones eficaces a corto y largo plazo. Además, se deberá dar seguimiento para obtener indicadores que permitan mejorar el funcionamiento del programa y demostrar que está cumpliendo con los objetivos a través de estrategias.

Con lo antes señalado, el Concejo Cantonal de Cuenca en el año 2016 consideró oportuno proponer una ordenanza que ayude a proteger a los animales callejeros, es así como, a través de diez votos a favor y cinco en contra se aprobó la “Ordenanza para el control y manejo de la Fauna Urbana y Protección de Animales domésticos de Compañía” que cuenta con 81 artículos.

A continuación, se detallan los artículos que contemplan las principales temáticas de dicha Ordenanza, las cuales se agrupan en: ámbito de aplicación; competencias y facultades que debe cumplir el GAD Municipal de Cuenca; campañas de esterilización para perros y gatos; programas de protección, adopción y acogida de animales domésticos y programas masivos de control de la fauna urbana que garanticen el bienestar humano y animal.

En el Art. 1 se establece que la ordenanza es de aplicación obligatoria para la regulación del manejo, gestión y control de la fauna urbana y de los animales de compañía del Cantón Cuenca. El Art. 2 señala que su objetivo es controlar y manejar la fauna urbana y regular la tenencia responsable de los animales de compañía y, a su vez, ayudar a la salud pública. De acuerdo con el Art. 4 los sujetos obligados al cumplimiento de la Ordenanza son las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras de derecho público o privado que tengan bajo su custodia animales domésticos de compañía. Asimismo, deberán colaborar con los servidores públicos competentes del GAD Municipal del Cantón Cuenca.

Con respecto a las competencias y facultades, el Art. 6 dispone que el GAD Municipal de Cuenca deberá: Gestionar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos para el bienestar y protección de los animales domésticos de compañía con la cooperación de entidades públicas y privadas y otras formas de asociación permitidas por la ley. Además, en el Art. 7 para fines de coordinar y ejecutar la presente ordenanza se dispone la creación de la Unidad de Gestión Animal.

En cuanto a las campañas de esterilización para perros y gatos que debe ejecutar la Unidad de Gestión Animal, por un lado, en el Art. 41, señala que estas campañas deben realizarse, principalmente, en las zonas rurales y áreas marginales para evitar la sobrepoblación de estas especies, y menciona que es importante proponer programas de protección, adopción y acogida de animales domésticos.

De igual manera, en el Art. 46 se establece que todo animal callejero en estado de abandono será recogido por el órgano competente en coordinación con el GAD Municipal y trasladado a la Unidad de Gestión Animal en donde se realizará la evaluación del estado de salud y en los casos que corresponda se aplicará el proceso de adopción a través de la ayuda de las fundaciones.

Finalmente, en el Art. 50 se menciona que la Unidad de Gestión Animal debe planificar programas masivos y extendidos de control de la fauna urbana que garanticen el bienestar humano y animal, dichos programas podrán que ser coordinados y ejecutados con el apoyo de otras dependencias municipales, así como otros actores involucrados en el derecho privado, con el objetivo de controlar y manejar la sobrepoblación de las especies de fauna urbana siguiendo los métodos aprobados por la Organización Mundial de la Salud.

1.3. Creación de la Unidad de Gestión Animal

La Unidad de Gestión Animal (UGA) fue creada en el año 2016, con el fin de planificar, coordinar, gestionar y trabajar por los derechos de los animales de compañía mediante la atención a denuncias.

Además, en la Ordenanza mencionada, se establecen las funciones que debe ejercer la Unidad de Gestión Animal (UGA), a continuación, se presentan las más importantes:

- 1) Diseñar y ejecutar planes, protocolos, programas y proyectos para el cumplimiento de la Ordenanza vigente, cuyo objetivo principal es velar por el bienestar de los animales de compañía.
- 2) Coordinar con instituciones, gremios y organizaciones de la sociedad civil para realizar actividades que beneficien a los animales de compañía del Cantón Cuenca.
- 3) Manejar de manera clara y honesta los recursos económicos, técnicos y humanos.
- 4) Receptar y canalizar las denuncias sobre cualquier conducta en contra de los animales domésticos de compañía comprendidos dentro de la fauna urbana.
- 5) Educar y difundir a la ciudadanía en general sobre los contenidos normativos de la presente Ordenanza.

Por otra parte, es importante destacar que en el Art. 19 de la Ordenanza se señala que la UGA deberá coordinar con dependencias competentes para la adecuada organización de un sistema de venta de animales domésticos de compañía en estado de abandono; no obstante, los animales deben estar alimentados, hidratados, presentar un estado de salud óptimo para ser comercializados de manera responsable. Además, se deberá contar con instalaciones adecuadas que garanticen la seguridad y bienestar de todos los animales domésticos de compañía.

De igual manera, en el Art. 22 se establece que queda prohibido la venta y compra ambulante en vías y espacios públicos, por tanto, la Unidad de Gestión Animal tiene la competencia de gestionar la sanción para las personas que realicen dicha actividad.

1.4. Estructura organizacional

De acuerdo con la Norma Técnica de Control Interno de la Contraloría General del Estado, la máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que permita cumplir con la misión y lograr los objetivos organizacionales, la ejecución de los procesos, labores y aplicación de controles; sin embargo, la estructura organizativa de una entidad dependerá del tamaño y naturaleza de las actividades que realiza una institución; por tanto, toda entidad debe tener un organigrama donde se evidencie la asignación de responsabilidades, acciones y cargos, y a la vez deben establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada servidor o servidora. (GAD Municipal de Cuenca, 2019).

En este contexto, el Art. 60, literal i) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, resuelve expedir el “Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos Del GAD Municipal del Cantón Cuenca”, cuyo Art. 1 establece que la estructura organizacional constituye el diseño sistemático y programado de todos los procesos que forman parte de la institución, cuyo objetivo es mantener un alineamiento entre la estrategia institucional y los procesos y servicios que brinda a los usuarios. (GAD Municipal de Cuenca, 2019)

Mientras que, en el Art. 9 se definen los niveles jerárquicos con los cuales se desarrolla el GAD Municipal de Cuenca, a continuación, se presentan los niveles jerárquicos:

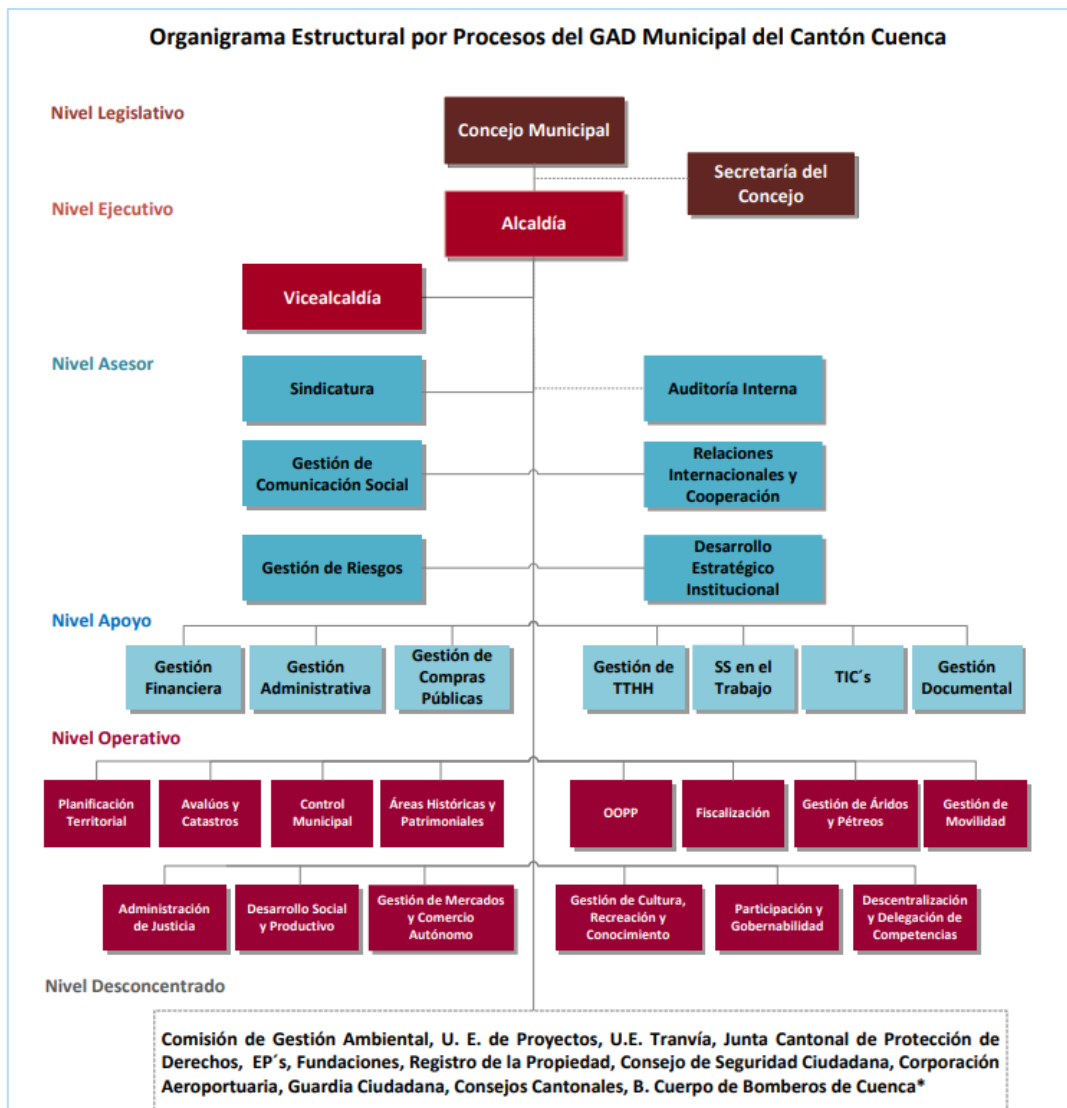
- Nivel Directivo
- Nivel Asesor
- Nivel de Apoyo
- Nivel Operativo
- Nivel Desconcentrado

Tabla 1 Nivel jerárquico GAD MUNICIPAL DE CUENCA

<p>Nivel Directivo</p> <p>1. Procesos Gobernantes</p> <p>1.1. Gestión Legislativa Estratégica (Concejo Municipal)</p> <p>1.2. Gestión Ejecutiva Estratégica (Alcaldía Municipal)</p> <p>1.3. Vice alcaldía</p>	<p>Nivel Asesor</p> <p>2. Procesos Habilitantes de Asesoría</p> <p>2.1. Auditoría Interna</p> <p>2.2. Sindicatura</p> <p>2.3. Gestión de Comunicación Social</p> <p>2.4. Relaciones Internacionales y Cooperación</p> <p>2.5. Gestión de Riesgos</p> <p>2.6. Desarrollo Estratégico Institucional</p>
<p>Nivel de Apoyo</p> <p>3. Procesos Habilitantes de Apoyo</p> <p>3.1. Gestión Documental</p> <p>3.2. Seguridad y Salud en el Trabajo</p> <p>3.3. Gestión Administrativa</p> <p>3.4. Gestión Financiera</p> <p>3.5. Gestión de Compras Públicas</p> <p>3.6. Gestión de Talento Humano</p> <p>3.7. Tecnologías de la Información y Comunicaciones</p>	<p>Nivel Operativo</p> <p>4. Procesos Agregadores de Valor</p> <p>4.1. Planificación Territorial</p> <p>4.2. Avalúos y Catastros</p> <p>4.3. Control Municipal</p> <p>4.4. Áreas Históricas y Patrimoniales</p> <p>4.5. Obras Públicas</p> <p>4.6. Fiscalización</p> <p>4.7. Gestión de Áridos y Pétreos</p> <p>4.8. Gestión de Movilidad</p> <p>4.9. Gestión Administrativa Sancionadora</p> <p>4.10. Desarrollo Social y Productivo</p> <p>4.11. Gestión de Mercados y Comercio Autónomo</p> <p>4.12. Gestión de Cultura, Recreación y Conocimiento</p> <p>4.13. Participación y Gobernabilidad</p>
<p>Nivel Desconcentrado</p> <p>5. Procesos Desconcentrados</p> <p>5.1. Comisión de Gestión Ambiental</p> <p>5.2. Unidad Ejecutora de Proyectos</p> <p>5.3. Unidad Ejecutora Tranvía</p> <p>5.4. Junta Cantonal de Protección de Derechos</p> <p>5.5. Empresas Públicas Municipales</p> <p>5.6. Fundaciones Municipales</p> <p>5.7. Registro de la Propiedad</p> <p>5.8. Consejo de Seguridad Ciudadana</p> <p>5.9. Corporación Aeroportuaria</p> <p>5.10. Consejos Cantonales</p> <p>5.11. Guardia Ciudadana</p> <p>5.12. Unidad Operadora Tranvía</p>	

Fuente: Adaptado de (GAD Municipal de Cuenca, 2019)

Ilustración 1 Estructura Orgánica



Fuente: Adaptado de (GAD Municipal de Cuenca, 2019)

Siendo el objetivo de este estudio el análisis de la Unidad de Gestión Animal, a continuación, se presenta el organigrama de la Comisión de Gestión Ambiental, entidad encargada de dirigir y controlar a la Unidad de Gestión Animal.

Ilustración 2 Estructura organizacional Comisión de Gestión Ambiental



Fuente: Adaptado (GAD Municipal de Cuenca, 2019)

2. MODELO DE GESTIÓN

2.1. Origen y definición

2.1.1. *Definición de modelo*

La palabra modelo tiene diferentes significados; por tanto, se puede utilizar en distintos ámbitos. En el campo de las ciencias sociales un modelo hace referencia a un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja y por sus características es susceptible a la imitación o reproducción. (Pérez Porto y Gardey, 2008)

De acuerdo con Guerrero (2001) un modelo es una construcción racional, cuyo objetivo es reflejar las realidades en un estudio, considerando a un conjunto de eventos y reglas operativas las cuales serán utilizadas como instrumentos para la reproducción de conocimiento.

Complementando, Mascareñas (2001) define a los modelos como herramientas que ayudarán a las organizaciones a establecer medios para analizar o sintetizar situaciones o sistemas.

Para el objeto de esta investigación se entenderá por modelo al conjunto de eventos y reglas operativas que ayudarán a las organizaciones a analizar o sintetizar situaciones reales y complejas.

2.1.2. *Definición de Gestión.*

Henry Fayol asoció el término gestión al conjunto de actividades destinadas a organizar, planificar, coordinar y controlar a una organización. Esta concepción configura el esquema principal del modelo clásico de gestión. (Schmal y Ruiz, 2009)

Por su parte, Villamayor y Lamas (1998) indican que gestionar se puede entender como un proceso de trabajo en el que se coordinan diferentes perspectivas y esfuerzos para avanzar eficazmente hacia objetivos.

De acuerdo con Álvarez (2017) el significado de gestión está relacionado con el manejo correcto de los recursos generalmente escasos para maximizar su rendimiento, llevando a cabo una serie de actividades.

Maldonado (2018) describe a la gestión como una acción y consecuencia de administrar o gestionar algo, es decir, cumplir con diligencias que permitan realizar operaciones de cualquier ámbito, en donde se abarcan ideas para dirigir, ordenar u organizar una determinada situación.

2.1.3. Definición de modelo de gestión.

Duque (2019), citado por Huertas López, et.al, (2020) proponen que un modelo de gestión, debe estar encaminado por un conjunto de principios, políticas, sistemas, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados con el objeto de mejorar el desempeño. Dichos elementos deben seguir una normativa y considerar los objetivos misionales de la organización. Al cumplir con estos lineamientos las organizaciones generan credibilidad institucional. (Aguilar, et. al, 2002)

Por su parte, Álvarez (2017), define a los modelos de gestión como esquemas de planificación o desempeño que relaciona a personas, procesos y tecnología; permitiendo, en primer lugar, realizar un análisis de la situación actual; en segundo lugar, identificar las áreas en dónde se debe actuar y como último paso, evaluar y plantear los posibles cambios.

En este orden de ideas, los modelos de gestión son una herramienta para cumplir estrategias y obtener una mejora continua en las organizaciones a través de referentes de calidad, eficiencia y eficacia para ser competitivos tanto interna como externamente. (Giraldo Gómez, 2018).

2.2. Características

Los modelos de gestión se caracterizan por representar algo real, pero contruidos por diferentes puntos de vista que reflejan una realidad en un momento en el tiempo. (Cabezas, 2010)

A continuación, se presentan algunas características que deben tener los modelos de gestión (Huertas López, et.al, 2020):

- a) Simplificación de la realidad, para eliminar factores, elementos o funciones que generen irregularidades.
- b) Realzar los factores, elementos o funciones que ayuden a la organización

- c) Transparencia, todos los procesos deben ser transparentes para una mejor comprensión de realidades complejas o desconocidas.
- d) Productividad, para establecer límites.
- e) Visión científica, lo cual permite reconocer elementos teóricos relevantes.
- f) Provisionalidad, los modelos deben ser construidos considerando la posibilidad de cambios en virtud del avance tecnológico.
- g) Aplicabilidad, los modelos deben responder a una realidad específica.

Además, de acuerdo con Álvarez (2017), los modelos de gestión deben ser una guía que ayuden a proponer y direccionar estrategias, ejecutar el cumplimiento de objetivos y de ser posible superarlos, también es importante, que la cultura de la organización este centrada en el desempeño y en la mejora continua; finalmente, los modelos de gestión que responden a necesidades actuales son flexibles y ágiles.

2.3. Principios de los modelos de gestión

Álvarez (2017), propone que los principios de los modelos de gestión se analicen en dos dimensiones, “Medios” y “Fines”, los primeros deben dar respuesta hacia dónde se dirige la organización y los siguientes determinan la forma en cómo se realizará la ejecución de actividades para alcanzar los resultados esperados.

2.3.1. Medios

Gestionar los objetivos: Es importante que los objetivos sean planteados en un entorno estable, sin fluctuaciones o cambios, lo cual permitirá definir los plazos para su cumplimiento.

Motivar a las personas: En la actualidad la mayoría de colaboradores responden a motivaciones tanto extrínseca (que vienen de afuera), como intrínsecas (por razón de su naturaleza), por tanto, es necesario que las organizaciones busquen la manera de mantener motivados a sus colaboradores para que ellos se sientan valorados, lo cual permitirá incrementar su desempeño, y el desarrollo de sus actividades no será motivado unicamente por un salario si no por el apoyo y reconocimiento que recibe de la organización.

2.3.2. Fines.

Coordinar las actividades:

El comportamiento clásico de las empresas es burocrático y piramidal que siguen reglamentos y estructuras bien definidas; sin embargo, en la actualidad se busca ser más flexible, ya que las actividades deben ser ejecutadas en el menor tiempo posible. En este sentido, es importante tener una combinación de estructuras tradicionales y modernas, es decir coordinar las actividades siguiendo un esquema establecido, pero en el menor tiempo posible, sin dejar de lado la eficiencia.

Toma de decisiones:

Por lo general las decisiones son tomadas por la alta gerencia; no obstante, antes de la toma de decisiones, en la actualidad, en algunas organizaciones, se considera la opinión, sugerencias o comentarios de todos los miembros representativos del equipo lo cual permite obtener aportes valiosos.

2.4. Modelos de gestión en la actualidad

La búsqueda de nuevas perspectivas para una buena gestión organizacional ha generado que todos los procesos involucrados en el cumplimiento de los objetivos y actividades estén encaminados por criterios de calidad, productividad eficiente y eficaz, satisfacción, compromiso y participación continua de todos los grupos de interés, lo cual ha llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten mejorar el desarrollo de una organización. (Tejada, 2003)

No obstante, todos los modelos de gestión deben ser herramientas que permitan responder preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde vamos? y ¿Dónde estamos?, para establecer una visión del futuro orientada al cumplimiento de objetivos claros que ayuden a desarrollar un plan de acción a través de decisiones anticipadas. (Álvarez, 2017)

En consecuencia, existe una diversidad de modelos nuevos que están acoplados a los escenarios actuales caracterizados por mayor incertidumbre, complejidad y cambios que han modificado las estructuras tradicionales de gestión, entre los cuales se abordan los modelos con enfoques en procesos, negocios y calidad (Pozo García, 2018)

2.4.1. Modelos basados en la calidad

2.4.1.1. *Modelo de Excelencia EFQM.* Maderuelo (2002),

Señala que el Modelo EFQM de Excelencia está compuesto por nueve criterios, en dónde sobresalen dos grupos; el primero hace referencia a los “Agentes Facilitadores” con los cuales se puede describir lo que hace la organización y cómo lo hace; el segundo grupo de criterios son los “Resultados” que dan cuenta de los logros adquiridos por la organización considerando a todos los grupos de interés (trabajadores, clientes y sociedad en general). En consecuencia, el objetivo de este modelo es explicar cómo los Agentes Facilitadores son los determinantes de los Resultados alcanzados.

2.4.1.1.1. Composición del Modelo de Excelencia.

De acuerdo con el artículo Modelo de Excelencia EFQM, publicado por el Gobierno de la Rioja a través de ADER excelencia empresarial los criterios que componen el Modelo de Excelencia EFQM, son los siguientes:

- **Agentes facilitadores**

Criterio 1. Liderazgo: Los líderes son los encargados de asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolle.

Criterio 2. Política y estrategia: La política y la estrategia se formulan a través de los principios de gestión de la calidad.

Criterio 3. Personas: La organización conoce, desarrolla y aprovecha todos los conocimientos de las personas que la componen.

Criterio 4. Alianzas y recurso: Gestiona las alianzas externas, los recursos económicos y financieros, los recursos tecnológicos y la información y el conocimiento.

Criterio 5. Procesos: La organización a través de las medidas de percepción y los indicadores de rendimiento podrá analizar qué logros está alcanzando con sus clientes externos.

- **Resultados**

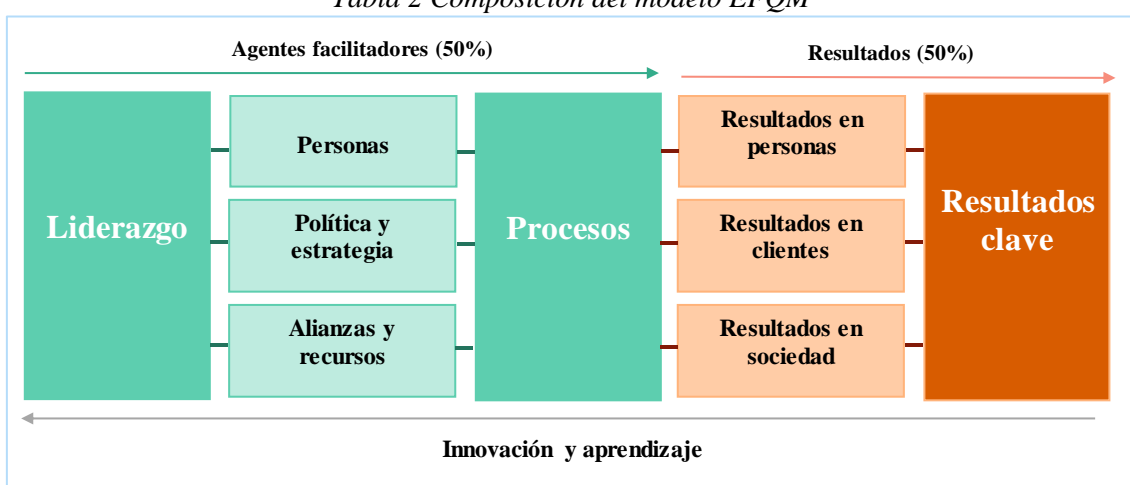
Criterio 6. Resultados en los clientes: Evalúa los resultados que ha alcanzado la organización en relación con sus clientes externos.

Criterio 7. Resultados en personas: Mide el nivel de satisfacción de los empleados, de igual manera, utilizando medidas de percepción e indicadores de rendimiento.

Criterio 8. Resultados en la sociedad: Analiza cuales son los resultados de la organización al satisfacer las expectativas de la sociedad.

Criterio 9. Resultados clave: Evalúa los resultados de la organización de manera general considerando los resultados económicos, financieros y resultados no económicos, a través de indicadores de rendimiento.

Tabla 2 Composición del modelo EFQM



Fuente: Adaptado de (Gobierno de la Rioja, 2019, p.9)

2.4.2. Modelos de Gestión ISO.

Uno de los pioneros en los modelos de gestión enfocados a la calidad es el Modelo de Gestión ISO, formulado inicialmente en 1987 por la International Organization for Standardization ISO es revisado periódicamente aproximadamente cada 5 años. (ISO 9001, 2015)

Este sistema de gestión de la calidad puede ayudar a mejorar el desempeño global y proporcionar una base sólida para futuras iniciativas, puesto que genera beneficios potenciales, a continuación, se presentan algunos de los beneficios:

- Capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente.
- Facilita oportunidades para incrementar la satisfacción del cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.

De acuerdo con Dueñas (2022), la implantación del modelo de gestión ISO 9001:2015 ayuda a tener un ordenamiento interno y promover una cultura enfocada a la calidad y satisfacción del cliente, Este modelo se sustenta en la Norma Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 Requisistos. Además, la estructura de la norma se fundamenta en el ciclo de la mejora continua P-H-V-A que puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La norma puede ser adoptada voluntariamente en instituciones privadas como públicas que ofrezcan productos y/o servicios (ISO, 2015).

2.4.3. Modelos de negocios.

2.4.3.1. Modelo Canvas.

El modelo Canvas es una herramienta que permite crear modelos de negocio de manera simplificada. (Camacho y Barradas, 2017). Su análisis se realiza a través de un lienzo que está dividido en los principales aspectos que involucran un negocio, como: actividades clave, asociaciones clave, propuesta de valor, relaciones con el cliente, segmentos de cliente, estructura de costes y fuentes de ingresos. (Pozo García, 2018).

Entre los principales beneficios del modelo Canvas, sobresalen los siguientes, de acuerdo con Camacho y Barradas (2017):

- Ayuda a una mejor comprensión al utilizar herramientas visuales que fomenta un pensamiento creativo.
- Se analiza al negocio desde diferentes perspectivas: comercial, mercado, canales de distribución.
- En una sola hoja se puede exponer todos los elementos para una mejor comprensión y relación.

2.4.4. Modelos basados en los procesos.

El modelo de gestión basada en los procesos tiene como objetivo desarrollar actividades para cumplir con la misión de la organización, a través de la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, empleados, accionistas y la sociedad en general (stakeholders). No se concentra en aspectos estructurales como en la cadena de mandos y la función de cada área de la organización. (Mallar, 2010)

2.4.4.1. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Se han desarrollado algunos modelos de gestión basados en los procesos, por ejemplo, el modelo de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, el cual, en los últimos años, se ha caracterizado por ser uno de los más importantes modelos de planificación y gestión, cuyo fin es traducir la estrategia en objetivos y su medición es a través de indicadores para obtener un plan de acción que genera el comportamiento de los miembros de una organización. (Kaplan y Norton, 2000)

- **Elementos de un Balanced Scorecard**

Misión, visión y valores

Según Kaplan y Norton (2000) la aplicación correcta del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización, ya que son el punto de partida para desarrollar estrategias, mismas que se pueden representar en forma de mapas estratégicos o conceptualizada.

Mapas estratégicos, objetivos y perspectivas

El mapa estratégico se define como el conjunto de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos muestran aquello que se pretende conseguir, por tanto, los mapas estratégicos permiten visualizar de manera sencilla la estrategia de la organización. Además, ayuda a valorar la importancia de cada objetivo, puesto que en la mayoría de los casos están agrupados en perspectivas. (Kaplan y Norton, 2000)

En este sentido, las perspectivas se refieren a las dimensiones críticas clave en la organización. Entre las perspectivas más utilizadas, destacan cuatro:

Tabla 3 Perspectivas del Mapa Estratégico

<p>1. Perspectiva financiera</p> <ul style="list-style-type: none">• Está centrada en la creación de valor, a través del crecimiento, productividad y rentabilidad• Es una perspectiva de resultados	<p>2. Perspectiva del cliente</p> <ul style="list-style-type: none">• Responde a las expectativas y satisfacción de los ciudadanos.• La satisfacción de los ciudadanos relaciona sus expectativas, deseos o percepciones.
<p>3. Perspectiva interna</p> <ul style="list-style-type: none">• Debe aumentar la intensidad de la relación con los clientes.• Mejorar la calidad del servicio.• Reforzar la imagen/marca	<p>4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none">• Son objetivos e indicadores de desempeño del talento humano.• Mide la capacidad de adaptarse a nuevas realidades para cambiar y mejorar.

Fuente: Adaptado de (Fernández, 2001)

Propuesta de valor al cliente

La propuesta de valor se puede definir como las acciones que realiza una organización para diferenciarse de las demás, y los clientes la valoran. En este sentido, es necesario considerar algunos aspectos como: liderazgo del producto, relación con el cliente y la excelencia operativa, este último proporcionará que los productos o servicios sean de calidad y tengan un precio competitivo (Fernández, 2001).

Indicadores, iniciativas estratégicas y responsables

De acuerdo con Fernández (2001) los indicadores permiten visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos, mientras que, las iniciativas hacen referencia a las acciones prioritarias en las cuales la organización debe centrarse para la ejecución de los objetivos. Por tanto, cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable, es decir una persona a cargo que controle el cumplimiento; no obstante, es necesario asignar los recursos para el correcto desarrollo de las iniciativas.

En consecuencia, al dar a conocer todas las características de los modelos de gestión actuales, el modelo basado en procesos es una buena opción para mejorar el rendimiento de la Unidad de Gestión Animal de Cuenca. Sin embargo, es necesario considerar algunos aspectos de los modelos de gestión que se adapten al ámbito público.

2.4.5. Modelos para el ámbito público.

De acuerdo con Guerrero (2001), los modelos de gestión destinados al sector público son una imitación de los modelos tradicionales del sector privado. Sin embargo, reemplazan el concepto de consumidor por el de ciudadano o usuario externo. Además, no se concentra solo en el enfoque de mercado sino también en los valores que no son solo instrumentales sino también políticos.

Adicionalmente, un modelo de gestión para el sector público debe estar enfocado en el valor público, es decir en el cumplimiento de derechos, generación de beneficios y satisfacción de demandas por parte del Estado hacia los ciudadanos. (Pozo García, 2018)

Por tanto, la SENPLADES, a través de la Norma Técnica de Desconcentración de entidades en 2013 estableció que el modelo de gestión para las entidades públicas es una herramienta técnica que permite desarrollar mecanismos para ejercer competencias. Al mismo tiempo deberá detallar el rol de la institución, la estructura orgánica central y el relacionamiento interno e interinstitucional.

Para construir un modelo de gestión público se deberá considerar los siguientes puntos:

- Establecer lineamientos estratégicos para cumplir con la cobertura de servicios que incluya misión y visión institucional
- Definir a los beneficiarios/usuarios de los servicios a través de metodologías que contemplen variables cuantitativas y cualitativas.
- Incluir la cadena de valor y los procesos claves de la institución.

Por tanto, el modelo de gestión público debe ser considerado como un esquema de estrategias que ayude a cumplir con las perspectivas y objetivos institucionales a través de la generación de valor público por medio del desempeño y compromiso de los servidores públicos para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes externos (ciudadanía) mediante el cumplimiento de los estándares de calidad. (Pozo García, 2018).

En este contexto, el Ministerio del Ambiente a través de la publicación del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social, en diciembre de 2016, establece, en el Art. 1 que para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las instituciones de carácter ambiental y

social, es importante adoptar una modalidad organizacional por procesos cuya metodología este basada en el análisis permanente y el mejoramiento continuo de los procesos institucionales orientados a la satisfacción de los usuarios internos y externos. (Ministerio del Ambiente, 2016)

En consecuencia, la administración por procesos se rige por los principios de la Administración Pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador; a continuación, se presentan dichos principios:

- 1. Evaluación permanente y mejora continua:** La evaluación permanente interna y externa permite identificar oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas orientadas en el servicio al ciudadano.
- 2. Enfoque en el ciudadano, beneficiario y usuario:** Es importante diseñar procesos que brinden servicios desde la perspectiva de los ciudadanos, beneficiarios o usuarios para mejorar la ejecución de todos los procesos internos y su integración.
- 3. Coordinación y cooperación:** Todos los órganos e instituciones de la Administración Pública deberán contribuir a la prestación de servicios públicos al ciudadano, beneficiario o usuarios para lograr una gestión pública de calidad.
- 4. Eficiencia y optimización:** Todas las instituciones públicas deben optimizar sus resultados en relación a los recursos disponibles.
- 5. Sostenibilidad y transparencia:** Con el propósito de fomentar la transparencia, incrementar el control y mantener la sostenibilidad en el tiempo, la administración por proceso debe utilizar herramientas tecnológicas para automatizar todos los procesos.

Por otro lado, en el Art. 2 se exponen las líneas de acción que deben seguir las instituciones:

- 1. Procesos agregadores de valor:** Administran y controlan los productos y servicios.
- 2. Procesos habilitantes de apoyo:** Se refiere a procesos de gestión financiera y administrativa, administración del talento humano, gestión de tecnología y secretaría general.
- 3. Procesos habilitantes de asesoría:** Procesos asesores de comunicación social, jurídica y planificación.

Adicionalmente en el Art. 3, se define que los puestos directivos son los encargados de dirigir la gestión institucional, los cuales se encuentran establecidos en la estructura organizacional del Programa de Reparación Ambiental y Social:

- Gerencia a nivel estratégico
- Direcciones a nivel de procesos generadores de valor
- Direcciones a nivel de procesos habilitantes de apoyo y asesoría.

2.5. Cadena de valor

El concepto de cadena de valor fue desarrollado por Michael Porter en 1987, el cual se define como un instrumento y modelo teórico que describe el desarrollo de las actividades de una organización para generar valor al cliente final. (Porter, 1987)

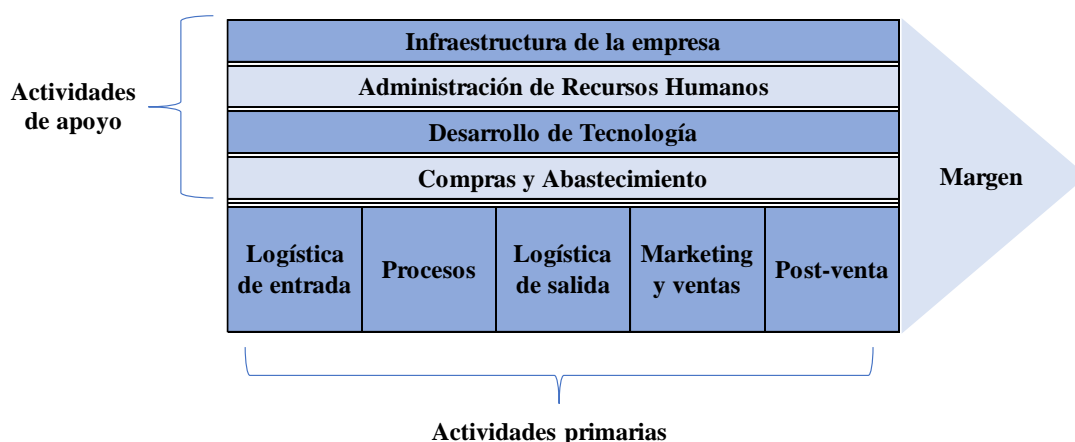
En este sentido, Michael Porter, señala que las actividades que generan valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son las que intervienen en la creación del producto, en la venta y en los servicios de post-venta.

Las actividades de apoyo respaldan el cumplimiento de las actividades primarias a través de la adquisición de la materia prima, tecnología, recursos humanos y diversas funciones que debe cumplir la organización.

Por otro lado, las actividades se pueden dividir en subactividades, en la siguiente ilustración se presenta dicha división; sin embargo, cada subactividad dependerá de las estrategias de la organización. (Alonso, 2008)

Ilustración 3 Cadena de valor



Fuente: Adaptado de (Michael Porter, 1986)

- Actividades primarias:

Logística de entrada: Recepción, almacenamiento de materias primas, materiales e insumos.

Procesos: Transformación de la materia prima en producto final.

Logística de salida: Documentación, informes y despachos de productos finales.

Marketing y ventas: Fuerza de ventas, promoción y desarrollo de propuestas o estrategias comerciales.

Post-venta: Asistencia técnica y seguimiento.

- Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: Planificación, contabilidad y finanzas

Administración de Recursos Humanos: Capacitación, motivación e incorporación de talentos.

Desarrollo de tecnología: Procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado.

Compras y abastecimiento: Adquisición de materia prima, insumos, espacios publicitarios.

Por otro lado, Michael Porter (1987) indica que la cadena de valor despliega el valor total, considerando el valor de todas las actividades y el margen, siendo el margen la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para realizar las actividades generadoras de valor.

2.6. Aplicación de los modelos de gestión por procesos

Para el adecuado diseño de políticas y estrategias es conveniente tomar a los modelos de gestión por procesos como la base organizativa y operativa, puesto que, en los últimos años se ha evidenciado resultados exitosos a raíz de su aplicación, tanto en organizaciones públicas como privadas. (Zaratiegui, 1999)

No obstante, para la implementación de un modelo de gestión es importante conocer la clasificación de los procesos. De acuerdo con Marrero, et al., (2013) los procesos se clasifican en: estratégicos, misionales y de soporte.

Los procesos estratégicos, generalmente, son establecidos por organismos superiores o por la alta gerencia y son los que proporcionan las directrices al resto de los procesos.

Por su parte, los procesos misionales están relacionados con el cumplimiento de los objetivos y misión de la organización, son los que crean valor para los clientes o beneficiarios. Por último, los procesos de soporte actúan como facilitadores dando apoyo a los procesos fundamentales.

Para efectos del estudio en empresas públicas, se adopta la denominación de procesos como gobernante o estratégico a cargo del Ministerio del Ambiente y los procesos de definición de líneas de acción: agregadores de valor, habilitantes de apoyo y habilitantes de asesoría.

En este contexto, para la aplicación correcta de un enfoque basado en procesos se debe identificar todas las interacciones posibles entre procesos, lo cual podrá generar un control continuo entre procesos individuales. Sin embargo, se debe asegurar la disponibilidad de recursos e información para llevar a cabo el seguimiento y análisis. (Marrero, et.al, 2013)

Para desarrollar un enfoque basado en procesos se puede considerar los siguientes pasos (Marrero, et.al, 2013):

- Recolectar, analizar y determinar las necesidades y expectativas de los clientes, usuarios, beneficiarios y de otras partes interesadas.
- Definir los recursos necesarios para la ejecución de cada proceso, considerando: recursos humanos, ambiente de trabajo, recursos financieros, infraestructura, entre otros.
- Identificar los métodos para realizar el control de todos los procesos, el cual debe tener como base un sistema de gestión de la calidad.

Por otro lado, Sosa (2003) propone una metodología para la implementación de una gestión por procesos, la cual, considera los siguientes aspectos:

- Análisis externo e interno de la organización
- Priorización de los recursos
- Diagnóstico de los procesos
- Identificación de objetivos
- Selección del equipo de análisis de procesos
- Definición de factores claves que deben ser medidos

- Establecer patrones de comparación
- Medir el desempeño por proceso
- Evaluar alternativas de mejora
- Establecer un plan de mejoras
- Ejecutar las mejoras.

Por tanto, esta metodología por su nivel de explicación de cada una de las fases permitirá lograr una aplicación exitosa de la gestión por procesos en la Unidad de Gestión Animal del Cantón Cuenca.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL

3.1. Direccionamiento estratégico

3.1.1. Naturaleza de la empresa

La Unidad de Gestión Animal (UGA) fue creada el 3 de agosto de 2016 por la Alcaldía de Cuenca para ejecutar políticas y campañas de protección de los animales de compañía, de acuerdo con lo establecido en la “*Ordenanza para el Control y Manejo de la Fauna Urbana y la Protección de Animales Domésticos de compañía del Cantón Cuenca*”; sin embargo, la entidad pública encargada de dirigir a esta Unidad de Gestión es la Comisión de Gestión Ambiental (C.G.A) de Cuenca, siendo un órgano supramunicipal descentralizado e integrado, además, se encarga de la coordinación transectorial, interacción y cooperación de la participación pública y privada para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión ambiental del Cantón Cuenca. (GAD MUNICIPAL DE CUENCA, 2022)

3.1.2. Misión

La Misión de la Unidad de Gestión Animal, parte de la misión establecida para la Comisión de Gestión Ambiental, la cual indica que tiene que “*planificar, regular y controlar el desarrollo sustentable cantonal, formulando programas que permitan gestionar el ordenamiento territorial con una efectiva participación ciudadana, para el mejoramiento de la calidad ambiental en el cantón Cuenca*” (GAD MUNICIPAL DE CUENCA, 2022)

En este sentido, es oportuno plantear una misión para la Unidad de Gestión Animal, considerando los objetivos de su creación; por tanto, la misión es *desarrollar, planificar y controlar programas e iniciativas que permitan gestionar el ordenamiento de la fauna urbana del cantón Cuenca.*

3.1.3. Visión

De igual manera la visión de la Unidad de Gestión Animal se basa en la visión de la Comisión de Gestión Ambiental, en donde se establece que es “*una entidad Municipal*

fortalecida, que lidera el Sistema de Gestión Ambiental en el cantón, integrando componentes de investigación, educación, comunicación con participación ciudadana en procesos productivos limpios y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales” (GAD MUNICIPAL DE CUENCA, 2022)

Con respecto a la visión de la Unidad de Gestión Animal se plantea que sea una *entidad municipal comprometida con la sostenibilidad de la fauna urbana del cantón Cuenca, integrando componentes de educación, concientización, investigación, comunicación y participación ciudadana.*

3.1.4. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito de acuerdo con la información presentada por la Comisión de Gestión Ambiental se indican a continuación:

- Fortalecer el liderazgo y la autonomía municipales, en lo relativo a la gestión ambiental.
- Integrar a las principales instituciones que de una u otra manera se ligan a la protección del ambiente, los recursos naturales y la prevención de desastres para efectuar labores de prevención, monitoreo y control.
- Lograr que los diferentes entes públicos y privados cumplan satisfactoriamente lo establecido en la legislación ambiental vigente en el país y cantón.
- Propiciar la participación ciudadana en todos los procesos de la gestión ambiental.
- Promover la educación, investigación, capacitación y difusión de temas ambientales.
- Mejorar las condiciones ambientales del Cantón Cuenca a través de la protección y mantenimiento de los ecosistemas, los recursos naturales y el paisaje.
- Promover la implantación de Sistemas de Gestión Ambiental que busquen la aplicación continua de políticas y estrategias ambientales, preventivas e integradas en los procesos productivos, los productos y los servicios hacia la conservación de materias primas y energía, la utilización de fuentes de energía limpia y renovables y la reducción de la cantidad y toxicidad de todas las emisiones contaminantes y desechos en el Cantón Cuenca.

Luego de presentar los factores críticos de la Comisión de Gestión Animal, es factible proponer los factores críticos para la Unidad de Gestión Animal:

Tabla 4 Factores críticos para la Unidad de Gestión Animal

Enfoque estratégico
Fortalecer el liderazgo en lo relativo a la gestión de la fauna urbana del cantón Cuenca.
Integrar a los principales stakeholders que intervienen en la protección de la fauna urbana para efectuar labores de prevención, monitoreo y control.
Personas
Hacer cumplir lo establecido en la ordenanza vigente para el control y manejo de la fauna urbana y la protección de animales domésticos de compañía del cantón Cuenca.
Promover la educación, investigación, capacitación y difusión en temas de cuidado responsable de animales domésticos de compañía.
Operaciones
Promover la implantación de Sistemas de Gestión Animal que busque la aplicación continua de políticas y estrategias preventivas e integradas en la convivencia saludable y armónica entre personas y animales domésticos.

Fuente: Unidad de Gestión Animal

3.2. Análisis del macroentorno

3.2.1. Factor Político

De acuerdo con la Constitución de la República (2008) el Art. 1, establece que “el Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social democrático, soberano independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico”; Además, señala que la soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución. (Constitución de la República del Ecuador, 2021)

En este sentido, el Ecuador es considerado como un país en vías de desarrollo que en los últimos años ha presentado cambios en cuanto a su situación social, económica y cultural; es así como, después del Gobierno de Lenin Moreno (2017-2021), ha enfrentado un giro hacia el neoliberalismo a través del Plan Nacional de Desarrollo, presentado el 21 de

septiembre de 2021 por el presidente Guillermo Lasso, con el nombre “Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025” cuya propuesta es dejar la planificación en manos del mercado y desterrar del Estado los proyectos de desarrollo. (Baldeón, et.al, 2021).

No obstante, se mantienen en vigencia el Art. 14 en donde se reconoce el derecho a la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado que garantice el buen vivir. Además, en el Art. 57 se establecen algunos derechos colectivos; por ejemplo, en el literal 12 se indica que se debe mantener, proteger y desarrollar conocimientos colectivos; sus ciencias, tecnologías y saberes ancestrales; los recursos genéticos que contienen la diversidad biológica y la agrobiodiversidad; proteger a plantas, animales, ecosistemas; y el conocimiento de los recursos y propiedades de la fauna y flora ecuatoriana. (Constitución de la República del Ecuador, 2021)

Por tanto, el Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), es la cartera de Estado encargada de la política ambiental del Ecuador, cuyo objetivo principal es garantizar un ambiente sano y ecológicamente equilibrado para promover el desarrollo sustentable y la justicia social, reconociendo al agua, suelo y aire como recursos estratégicos.

- *Oportunidad*: Se mantiene en la Constitución de la República del Ecuador, Art. 57, la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas, lo cual permite establecer estrategias para el control y cuidado de animales domésticos, las mismas que podrán ser respaldadas por la ley.
- *Amenaza*: El actual gobierno, al tener una línea política neoliberal puede mostrar desinterés por los proyectos que ayuden al control y cuidado del medio ambiente de manera general.

3.2.2. Factor Económico.

La evaluación económica de los efectos del COVID 19 durante el periodo marzo a diciembre 2020, evidenció que la economía ecuatoriana decreció un 6,44%. De igual manera, hubo una reducción de plazas de trabajo principalmente en las actividades de alojamiento y provisión de alimentos, con una pérdida aproximada de 127.446 empleos,

seguido por el sector del comercio al por mayor y menor. (Banco Central del Ecuador, 2021)

- *Oportunidad:* Debido a la pandemia por COVID 19, algunas personas cambiaron sus hábitos con respecto al medio ambiente, ahora somos más responsables y conscientes.
- *Amenaza:* La reducción de plazas de trabajo, tanto en el sector público como privado, debido a la pandemia por COVID 19 afectó duramente la economía; por tanto, las iniciativas o programas relacionados con el medio ambiente y cuidado animal ya no fueron prioridad.

3.2.3. Factor Social.

Los animales domésticos de compañía desde hace algunos años se han convertido en actores importantes de la sociedad; por tanto, tener una mascota implica tener responsabilidad para el cuidado y atención de dichos animales de esta manera se podrá conservar un equilibrio entre su bienestar y el medio en el que habitan.

Cuenca se caracteriza por ser una ciudad con un entorno geográfico que la hace única y privilegiada, que ha permitido la convivencia entre los ciudadanos con el medio ambiente. Además, en los últimos años se ha evidenciado un crecimiento de la concienciación con respecto al cuidado de los animales. Es así como las fundaciones, colectivos animalistas y activistas han tomado un papel relevante e incluso influyente en la toma de decisiones a nivel político, ya que han sido participes de la construcción de la ordenanza y toma de decisiones. (GAD de Cuenca, 2018)

El trabajo de las fundaciones y animalistas comenzó hace más de 10 años en algunos casos y otros hace 7 años. En este sentido, Fundación rescate animal, inició con el rescate de perros abandonados, atropellados, enfermos. (Rescate animal, 2021) Mientras que, Fundación ARCA nació (hace 18 años) como una respuesta a una carencia a la atención de los animales, fue la primera organización en asumir este reto.

Las organizaciones, fundaciones y animalistas gestionan sus fondos a través de la organización de eventos, rifas, ventas en bazares, el apoyo de varias personas y veterinarias quienes dan descuentos por sus servicios, así como también otorgan créditos.

Sin embargo, todos sienten que su trabajo no es suficiente y que falta mucho por hacer, para lo cual necesitan apoyo de las autoridades y de la ciudadanía. (Redacción El Mercurio, 2020)

- *Oportunidad*: Presencia de organizaciones, fundaciones y animalistas que gestionan actividades de manera autónoma e influyen en la toma de decisiones a nivel político.
- *Amenaza*: Falta de consciencia de la ciudadanía en general con respecto al cuidado de animales domésticos.

3.2.4. Factor Legal.

La Constitución de la República del Ecuador en los artículos 71, 395 y 415 reconoce los derechos de la naturaleza y de los animales, disponiendo a los Gobiernos Autónomos Descentralizados adoptar políticas integrales y participativas de ordenamiento territorial urbano y de uso de suelo, que permitan regular el manejo de la fauna urbana.

El Código Orgánico del Ambiente en su artículo 144 designa a los Gobiernos Autónomos Descentralizados la gestión del manejo responsable de la fauna urbana, y les otorga algunas atribuciones, a continuación, se presentan las más relevantes (Código Orgánico del Ambiente, 2017):

“Regular el bienestar animal en la tenencia, crianza, comercialización, reproducción, transporte y eutanasia animal”

“Crear mecanismos y herramientas para realizar estimaciones estadísticas poblacionales o data censal sobre fauna urbana, dentro de su jurisdicción, así como para crear y mantener actualizado un registro de establecimientos para animales, organizaciones protectoras de animales y de las personas sancionadas por maltrato animal”

“Implementar mecanismos para la prevención y control de enfermedades transmisibles entre los animales y las personas”

“Establecer planes y programas de prevención, manejo y control de poblaciones de animales; campañas informativas y educativas sobre

bienestar animal priorizando la educación comunitaria, así como de esterilización y adopción responsable”

“Investigar y promover las denuncias ciudadanas sobre casos de maltrato contra animales en su jurisdicción y aplicar sanciones para cada infracción”

“Diseñar e implementar protocolos de actuación en el rescate y asistencia de animales en casos de catástrofes y emergencias, en coordinación con los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, con los ministerios del ramo competentes, y con la asesoría técnica de representantes de las facultades y escuelas veterinarias”

Por su parte, el COOTAD en el Art. 54 establece las atribuciones que deben realizar los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en el literal “r” se establece que los GAD’s deben realizar normativas para el control y manejo de la fauna urbana. (Código Orgánico de Organización Territorial, 2010)

“Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias, respetando la proporcionalidad de la representación política y poblacional urbana y rural existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el alcalde o alcaldesa”

- *Oportunidad:* Marco legal definido que permite aplicar políticas integrales y participativas de ordenamiento territorial urbano y de uso de suelo, que permitan regular el manejo de la fauna urbana.
- *Amenaza:* Falta de autonomía para que la Unidad de Gestión Animal tenga la facultad para sancionar los actos indebidos en cuanto al cuidado de animales domésticos.

3.3. Análisis del microentorno

3.3.1. Estrategia actual de la entidad.

En el taller denominado “Estrategias y priorización de *stakeholders*” organizado por consultores externos, a la entidad, se estableció que la estrategia actual de la UGA está en

función de la creación de valor institucional, la cual considera tres procesos vertebradores vinculado al escenario tendencial.

El primero relacionado con la existencia de un rumbo estratégico de mediano y largo plazo, que permite establecer las grandes estrategias de actuación territorial, un segundo proceso relacionado con la gestión esbelta y efectiva de actuación, tomando en cuenta para ello, la capacidad del talento humano de la organización, una adecuada infraestructura y marco facultativo de actuación local, como factores claves en dicho proceso; y por último, se pretende tener una adecuada gestión de la información y posicionamiento institucional que permita comunicar de manera adecuada los procesos organizativos, así como los resultados e impactos generados en el cantón Cuenca; sin embargo, este último no se ha podido cumplir, ya que no se cuenta con los instrumentos necesarios.

Desde esta perspectiva, se presenta la síntesis de la estructura actual:

- Unidad de Gestión Animal Integral:
 - Visión estratégica de mediano y largo plazo
 - Capacidad de gestión, autonomía y eficiencia en la misma
 - Sistemas e información de gestión animal e innovación

3.3.1.1. *Fortalezas:*

- Equipo de trabajo profesional y comprometido.
- Estrategia definida para el mediano y largo plazo.
- En comparación con otros municipios, la UGA cuenta con una ordenanza que le da un respaldo político de la Municipalidad.
- Personal técnico capacitado.
- Promoción y apoyo en las campañas de esterilización.

3.3.1.2. *Debilidades:*

- Personal limitado
- Falta de procedimientos.
- Falta de alianzas con las fundaciones, animalistas, medios de comunicación.

- Falta de coordinación con otras empresas municipales, instituciones gubernamentales y educativas.
- Falta de presupuesto.
- Infraestructura limitada.
- Falta de visibilidad en medios de comunicación de la labor que desempeña la UGA
- Falta de una visión que promueve el bienestar de los animales.

3.3.2. Cadena de valor.

La propuesta de valor de la Unidad de Gestión Animal se fundamenta sobre tres procesos estructurales y 5 ejes considerados transversales de los procesos considerados para cada lineamiento estratégico.

A continuación, se presenta la cadena de valor de la institución:

Ilustración 4 Cadena de valor de la Unidad de Gestión Animal del Cantón Cuenca



Fuente: Unidad de Gestión Animal

- a) Planificación y gestión estratégica integral: Eje que está centrado en la definición de una visión temporal (de corto, mediano y largo plazo) e integral de gestión no solo de la fauna, ya que se propone integrar un enfoque de sostenibilidad y gestión de la fauna urbana; por tanto, va más allá de ser un ente generador de bienes y

servicios, para ser un actor estratégico en la educación, sensibilización y dinamización territorial en pro de la buena gestión compartida, que integre y articule en muchas acciones a la ciudadanía y demás actores.

- b) Autonomía y autosostenibilidad: Eje de suma relevancia ya que de este pivota muchas de las posibilidades de ir viabilizando la coherencia del modelo propuesto, ya que se centra en la generación de un encaje jurídico – administrativo que le dote a la UGA de una autonomía dentro del Municipio de Cuenca capaz de darle viabilidad a la planificación estratégica deseada (eje 1), sino también en lo económico y en la incidencia territorial prevista.
- c) Posicionamiento e impacto territorial: Este eje está estructurado por dos vertientes, la primera de ellas orientada a que la UGA cuenta con una infraestructura y capacidad técnica que permita dar solución de manera eficiente y efectiva a las demandas actuales y futuras de la fauna urbana, la otra vertiente conectaría con viabilizar una política ambiciosa y clara de integración de las partes interesadas a lo largo de toda la cadena estratégica y operativa, que permita por un lado, revertir la imagen deteriorada con la que se cuenta y por otro lado, posicionar una nueva imagen de la institución (dado un alto porcentaje de gente que desconoce de su existencia) que vaya acompañado de una gobernanza para la gestión compartida de la fauna urbana en el cantón Cuenca.

3.3.3. Recursos

En la actualidad la Unidad de Gestión Animal no cuenta con autonomía integral y no es autosustentable, puesto que depende directamente de la Comisión de Gestión Ambiental, la cual, a su vez, depende de Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cuenca (GAD); en este contexto, es necesario recalcar que el ente que tiene la competencia y facultad para el manejo, gestión y control de la fauna urbana y de los animales domésticos de compañía es el mismo GAD a través de la UGA.

Por tanto, GAD de Cuenca, a través de la Comisión de Gestión Ambiental, tiene la obligación de dotar con todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos a la Unidad de Gestión Animal; sin embargo, dichos recursos han sido limitados.

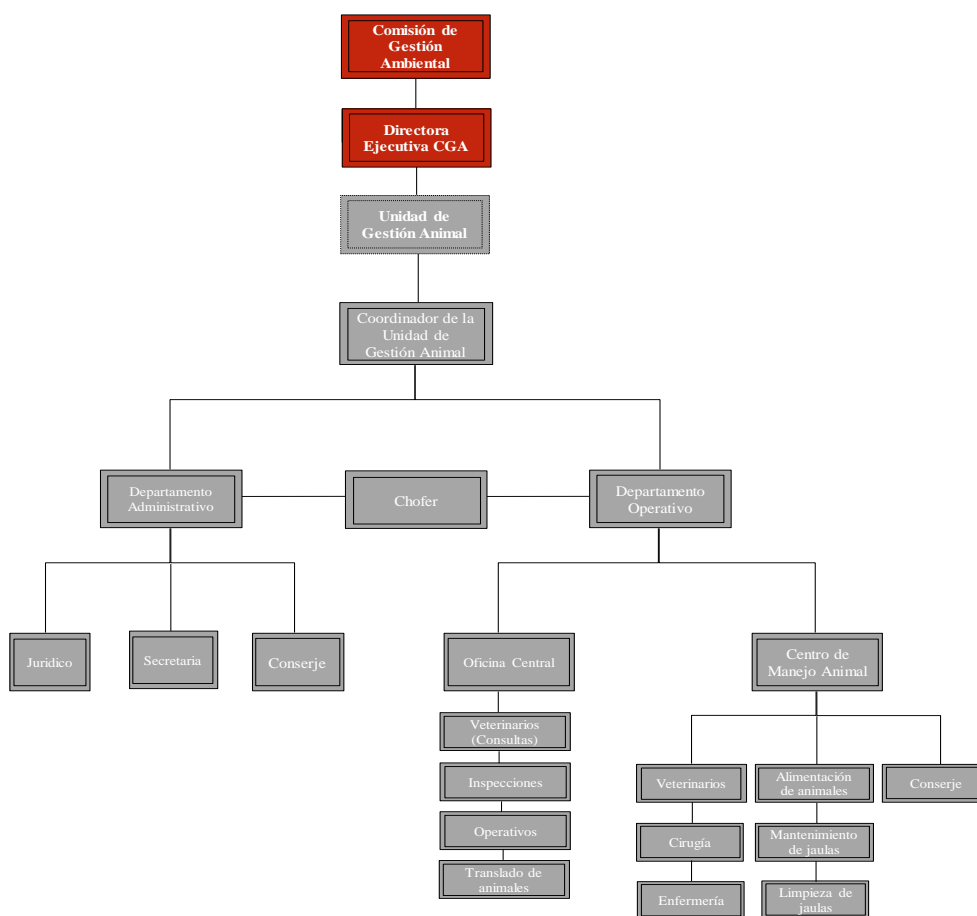
3.3.3.1. Recursos Humanos

El Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD del cantón Cuenca (2019) establece que los servidores que forman parte de la Comisión de Gestión Ambiental deben cumplir con algunas responsabilidades; no obstante, dada la naturaleza de este análisis se presentan las actividades que de acuerdo con la “Ordenanza para el Control y Manejo de la Fauna Urbana y la Protección de Animales Domésticos de Compañía del Cantón Cuenca” debe cumplir el personal de la Unidad de Gestión Animal. (GAD Municipal de Cuenca, 2019):

- *Diseñar e implementar planes de manejo, protocolos, programas y proyectos para el bienestar de la fauna urbana del Cantón Cuenca.*
- *Ejecutar los recursos económicos, técnicos y humanos para la ejecución de programas, proyectos e iniciativas para el bienestar de los animales domésticos de compañía.*
- *Coordinar con las instituciones, gremios y organizaciones de la sociedad civil registradas legalmente, así como con las demás instancias municipales.*
- *Receptar y canalizar las denuncias sobre el maltrato, crueldad o cualquier conducta en contra de los animales domésticos de compañía y animales comprendidos dentro de la fauna urbana.*
- *Realizar inspecciones en el desarrollo de espectáculos públicos.*
- *Informar, educar y difundir información para la concientización del cuidado de animales domésticos de compañía.*
- *Finalmente, proponer y difundir campañas de esterilización y adopción de los animales rescatados y albergados en la UGA.*

Al conocer las responsabilidades que debe ejercer el personal de la Unidad de Gestión Animal se presenta una propuesta de organigrama; puesto que, en la actualidad, se cuenta únicamente con un organigrama general de la Comisión de Gestión Ambiental.

Ilustración 5 Estructura de jerarquía de la Unidad de Gestión Animal



Fuente: Adaptado. Ordenanza para el Control y Manejo de la Fauna Urbana y la Protección de Animales Domésticos de Compañía del Cantón Cuenca” debe cumplir el personal de la Unidad de Gestión Animal. (GAD Municipal de Cuenca, 2019)

3.3.3.2. Recursos Financieros

Mediante Acuerdo Ministerial No. 254 el 14 de diciembre de 2011 se creó la Subsecretaría de Relaciones Fiscales, para la coordinación, análisis, seguimiento, monitoreo y evaluación de los ingresos, gastos, financiamiento, activos, pasivos y patrimonio público relacionados con GAD’s, empresas públicas y resto del sector público. De igual manera, la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Pública, ordena a las instituciones difundir la información total sobre el presupuesto anual que administra. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el GAD Municipal de Cuenca, a través de la Asamblea Cantonal conoce y aprueba los presupuestos participativos construidos durante

el año, mismos que son enviados de manera oficial a la Subsecretaría de Relaciones Fiscales.

En este contexto, la Unidad de Gestión Animal, recibió un presupuesto anual, para llevar a cabo programas, iniciativas, campañas y otras actividades. A continuación, se detallan algunas actividades propuestas en el presupuesto aprobado para el 2021 (GAD Municipal de Cuenca, 2021) :

- *Estructuración de convenios, elaboración de cronograma y ejecución de campañas de esterilización masiva de mascotas (perros y gatos).*
- *Elaboración de la base de datos de los establecimientos de atención veterinaria y manejo de animales domésticos de compañía.*
- *Capacitaciones dirigidas a personal encargado de los establecimientos atención veterinaria y centros de manejo de animales sobre aplicación de normativas.*
- *Estructuración de convenios y coordinación para el rescate y atención de animales domésticos de compañía en estado vulnerable.*

3.3.3.3. Recursos Materiales

En la actualidad las instalaciones de la Unidad de Gestión Animal se encuentran ubicadas en el Jardín Botánico de Cuenca; sin embargo, comparte instalaciones con la Comisión de Gestión Ambiental.

Por otro lado, el espacio designado para la Unidad de Gestión Animal es limitado, de acuerdo con la opinión de algunos funcionarios, puesto que no cuentan con la infraestructura necesaria para cumplir de mejor manera con sus actividades enfocadas al bienestar de los animales domésticos de compañía.

Con respecto a los materiales que les permite el desarrollo de sus principales operaciones, se pueden mencionar los siguientes:

- Equipo médico para cirugía
- Equipo médico para revisión/consultas de animales domésticos

- Unidades móviles (quirófano)

3.3.3.4. Recursos Tecnológicos

Como se mencionó anteriormente, El GAD de Cuenca, a través de la Comisión de Gestión Ambiental, tiene la obligación de dotar de recursos a la Unidad de Gestión Animal, incluidos los tecnológicos; sin embargo, dichos recursos han sido limitados.

Entre los principales recursos tecnológicos con los que cuenta la Unidad de Gestión Animal se presentan a continuación:

Base de datos que cuenta con la identificación de mascotas; en el año 2021 se propuso dar marcha al proyecto piloto “De Identificación de Mascotas en el Cantón Cuenca” el cual se ha venido ejecutando, permitiendo tener registros de mascotas.

Por otro lado, la Unidad de Gestión Animal (UGA) a través de las redes sociales, principalmente Facebook, de la Comisión de Gestión Ambiental da a conocer las actividades, programas y campañas realizadas por el equipo que colabora en la UGA; por tanto, este medio de comunicación se ha convertido en uno de los más importantes para interactuar con la ciudadanía, fundaciones y otras entidades públicas y privadas del Cantón.

3.4. FODA

3.4.3. Identificación de factores internos y externos.

Para realizar el diagnóstico y determinar estrategias de intervención en la Unidad de Gestión Animal, se empleó el análisis FODA, considerando la metodología propuesta por Fred R. David (1997), el cual plantea un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidades y amenazas) de la organización. (David, 2013).

A continuación, se presenta el análisis FODA para la Unidad de Gestión Animal:

Tabla 5 Matriz FODA de la Unidad de Gestión Animal

INTERNA	FORTALEZAS	
	a	Equipo de trabajo profesional y comprometido.
	b	Estrategia definida para el mediano y largo plazo.
	c	La UGA cuenta con una ordenanza que le da un respaldo político de la Municipalidad.
	d	Personal técnico capacitado.
	e	Promoción y apoyo en las campañas de esterilización.
	DEBILIDADES	
	a	Personal limitado
	b	Falta de procedimientos.
	c	Falta de alianzas con las fundaciones, animalistas, medios de comunicación.
d	Falta de coordinación con otras empresas municipales, instituciones gubernamentales y educativas.	
e	Falta de presupuesto.	
f	Infraestructura limitada.	
g	Falta de visibilidad en medios de comunicación de la labor que desempeña la UGA	
h	Falta de una visión que promueve el bienestar de los animales.	
EXTERNA	OPORTUNIDADES	
	a	La Constitución establece la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas.
	b	La pandemia COVID 19 ha influido en la responsabilidad y consciencia con el medio ambiente
	c	La presencia de organizaciones, fundaciones y animalistas influyen en la toma de decisiones a nivel político.
	d	Marco legal definido que permite aplicar políticas integrales ayuda a regular el manejo de la fauna urbana.
	AMENAZAS	
	a	Las iniciativas o programas relacionados con el medio ambiente y cuidado animal ya no son una prioridad.
	b	Falta de consciencia de la ciudadanía en general con respecto al cuidado de animales domésticos.
c	El GAD Municipal de Cuenca tiene la facultad de sancionar actos irresponsables con respecto al cuidado animal	

Fuente: Unidad de Gestión Animal

3.4.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Una vez elaborado el análisis FODA de la Unidad de Gestión Animal que contiene los factores internos y externos que influyen en el desempeño de dicha Unidad, el siguiente

paso es evaluar la situación externa, mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). Para la elaboración de esta matriz se deben seguir algunos pasos (David, 2013):

- 1) Enlistar lo factores externos clave
- 2) Asignar un peso entre 0,0 (no importante) hasta 1,0 (muy importante), el peso que se dé a cada factor indica la importancia relativa del mismo; el total de todos los pesos en su conjunto debe sumar 1,0.
- 3) Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde 1 significa irrelevante y 4 muy importante.
- 4) Realizar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación otorgada.
- 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
--------------------------------	--------------------	----------------------	--------------------------------

OPORTUNIDADES

a	La Constitución establece la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas.	0,15	4	0,6
b	La pandemia COVID 19 ha influido en la responsabilidad y conciencia con el medio ambiente	0,05	3	0,15
c	La presencia de organizaciones, fundaciones y animalistas influyen en la toma de decisiones a nivel político.	0,10	3	0,3
d	Marco legal definido que permite aplicar políticas integrales ayuda a regular el manejo de la fauna urbana.	0,20	4	0,8
Calificación oportunidades				1,85

AMENAZAS

a	Las iniciativas o programas relacionados con el medio ambiente y cuidado animal ya no son una prioridad.	0,15	3	0,45
b	Falta de consciencia de la ciudadanía en general con respecto al cuidado de animales domésticos.	0,10	3	0,3
c	El GAD Municipal de Cuenca tiene la facultad de sancionar actos irresponsables con respecto al cuidado animal	0,25	4	1
Calificación amenazas				1,75
TOTAL		1,00		3,6

Fuente: Unidad de Gestión Animal

La suma total de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la Unidad de Gestión Animal, considerando las oportunidades y amenazas es de 3,6 puntos. Sin embargo, lo relevante de este análisis es comparar el peso ponderado total de las oportunidades contra el peso ponderado total de las amenazas; por tanto, el peso ponderado de las oportunidades debe ser mayor que el peso ponderado total de las amenazas.

Para el caso de la Unidad de Gestión Animal se obtuvo que las oportunidades son el 51%; mientras que las amenazas representan el 49%, es decir, la Unidad de Gestión Animal aprovecha eficazmente las oportunidades existentes y minimiza los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

Las oportunidades y amenazas más relevantes son:

Oportunidades:

- La Constitución establece la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas.
- Marco legal definido que permite aplicar políticas integrales ayuda a regular el manejo de la fauna urbana.

Amenazas:

- Falta de consciencia de la ciudadanía en general con respecto al cuidado de animales domésticos.
- El GAD Municipal de Cuenca tiene la facultad de sancionar actos irresponsables con respecto al cuidado animal

3.4.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Una vez elaborado el análisis FODA y la MEFE se continua con la evaluación de los factores internos a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), lo cual permite enriquecer el análisis estratégico. El procedimiento para la evaluación de la MEFI es similar al empleado anteriormente, es decir se consideran los mismos criterios, no obstante, para esta evaluación se analiza los factores internos, fortalezas y debilidades.

La siguiente matriz es de evaluación de los factores internos (MEFI) de la Unidad de Gestión Animal:

Tabla 7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores internos clave		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
FORTALEZAS				
a	Equipo de trabajo profesional y comprometido.	0,12	3	0,36
b	Estrategia definida para el mediano y largo plazo.	0,05	2,5	0,13
c	La UGA cuenta con una ordenanza que le da un respaldo político de la Municipalidad.	0,15	4	0,6
d	Personal técnico capacitado.	0,10	3	0,3
e	Promoción y apoyo en las campañas de esterilización.	0,05	3	0,15
Calificación fortalezas				1.54

DEBILIDADES

a	Personal limitado	0,05	2,5	0,125
b	Falta de procedimientos.	0,08	3	0,24
c	Falta de alianzas con las fundaciones, animalistas, medios de comunicación.	0,08	4	0,32
d	Falta de coordinación con otras empresas municipales, instituciones gubernamentales y educativas.	0,08	3	0,24
e	Falta de presupuesto.	0,05	2,5	0,13
f	Infraestructura limitada.	0,05	2,5	0,13
g	Falta de visibilidad en medios de comunicación de la labor que desempeña la UGA	0,09	3	0,27
h	Falta de una visión que promueve el bienestar de los animales.	0,05	3	0,15
Calificación debilidades				1,56
TOTAL		1,00		3,13

Fuente: Unidad de Gestión Animal

La suma total de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para la Unidad de Gestión Animal, considerando las fortalezas y debilidades es de 3,13. Sin embargo, lo relevante de este análisis es determinar si las fuerzas internas en su conjunto son favorables o desfavorables. Para el caso de la Unidad de Gestión Animal se obtuvo que las fortalezas representan el 49% y las debilidades el 51%; por tanto, esta Unidad tiene una posición interna débil.

Las fortalezas y debilidades más relevantes son:

Fortalezas:

- La UGA cuenta con una ordenanza que le da un respaldo político de la Municipalidad.
- Equipo de trabajo profesional y comprometido.

Debilidades:

- Falta de alianzas con las fundaciones, animalistas, medios de comunicación.
- Falta de visibilidad en medios de comunicación de la labor que desempeña la UGA

- Falta de procedimientos.
- Falta de coordinación con otras empresas municipales, instituciones gubernamentales y educativas.

3.4.6. Matriz FODA

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos permite obtener cuales son los más relevantes, tanto para la situación interna como externa, se continua con la relación causa efecto a través de la Matriz FODA.

De este modo, se obtuvo que existe una mayor relación entre oportunidades y debilidades; por tanto, la Unidad de Gestión Animal podría implementar una estrategia DO, estrategia adaptativa-defensiva que obtiene 18 relaciones causales, dicha estrategia tiene como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Para el caso de la Unidad de Gestión Animal, como se mencionó anteriormente, las oportunidades clave están relacionadas con el marco legal definido que permite aplicar políticas integrales para regular el manejo de la fauna urbana, pero las debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades son: la falta de procedimientos y falta de coordinación con otras empresas municipales, instituciones gubernamentales y educativas.

Tabla 8 Matriz FODA

CAUSA	EFECTOS							
	OPORTUNIDADES				AMENANZAS			
FORTALEZAS		a	b	c	d	a	b	c
	a	X	X	X	X	X	X	
	b	X			X		X	
	c	X		X	X		X	X
	d	X			X	X		
	e	X	X	X	X		X	
DEBILIDADES	a							
	b	X	X	X	X	X	X	X
	c	X	X	X	X	X	X	
	d	X	X	X	X	X	X	X
	e					X		
	f							
	g	X	X		X	X	X	
	h	X	X		X	X	X	

Fuente: Unidad de Gestión Animal

3.4.7. *Objetivos estratégicos.*

Como consecuencia de la identificación, análisis y evaluación de los factores internos y externos de la Unidad de Gestión Animal, se presenta a continuación los más relevantes que permiten establecer los objetivos estratégicos, la valoración puede observarse en el Anexo 4.

RELACIÓN FORTALEZAS - OPORTUNIDADES

F / O	Fa	Equipo de trabajo profesional y comprometido.
	Oa	La Constitución establece la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas.
	Fe	Promoción y apoyo en las campañas de esterilización.
	Od	Marco legal definido que permite aplicar políticas integrales ayuda a regular el manejo de la fauna urbana.

Objetivos estratégicos (relación fortalezas – oportunidades)

- Motivar y capacitar constantemente al personal de la UGA con respecto a la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas.
- Realizar la promoción de las campañas de esterilización que promueva la concientización del manejo correcto de la fauna urbana.

RELACION DEBILIDADES - OPORTUNIDADES

D / O	Db	Falta de procedimientos.
	Oa	La Constitución establece la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas.
	Dd	Falta de coordinación con otras empresas municipales, instituciones gubernamentales y educativas.
	Od	Marco legal definido que permite aplicar políticas integrales ayuda a regular el manejo de la fauna urbana.

Objetivos estratégicos (relación debilidades - oportunidades)

- Establecer procedimientos que evidencien el cumplimiento de actividades a favor de la fauna urbana del cantón Cuenca.

- Coordinar con unidades educativas, públicas y privadas para que el personal de la UGA visite dichas instituciones para dar talleres o capacitaciones sobre el manejo correcto de la fauna urbana.

RELACION FORTALEZAS - AMENAZAS

F / A	Fa	Equipo de trabajo profesional y comprometido.
	Aa	Las iniciativas o programas relacionados con el medio ambiente y cuidado animal ya no han sido prioridad.
	Fc	La UGA cuenta con una ordenanza que le da un respaldo político de la Municipalidad.
	Ab	Falta de consciencia de la ciudadanía en general con respecto al cuidado de animales domésticos.

Objetivos estratégicos (relación fortalezas – amenazas)

- Difundir contenidos informativos acerca de la importancia del cuidado responsable de los animales domésticos.
- Exponer en medios de comunicación todas las situaciones que pueden ser consideradas como infracciones de acuerdo con lo estipulado en los artículos 67, 68 y 69 de la Ordenanza vigente.

RELACION DEBILIDADES - AMENAZAS

D / A	Dd	Falta de coordinación con otras empresas municipales, instituciones gubernamentales y educativas.
	Aa	Las iniciativas o programas relacionados con el medio ambiente y cuidado animal ya no han sido prioridad.
	Dg	Falta de visibilidad en medios de comunicación de la labor que desempeña la UGA
	Ab	Falta de consciencia de la ciudadanía en general con respecto al cuidado de animales domésticos.

Objetivos estratégicos (relación fortalezas – amenazas)

- Generar alianzas con instituciones públicas y privadas para realizar conjuntamente actividades a favor del bienestar de los animales domésticos de compañía.
- Compartir mensualmente en diferentes medios de comunicación todas las actividades realizadas por la UGA.

3.4.8. Estrategias.

Al determinar los objetivos estratégicos de la Unidad de Gestión Animal se puede plantear las posibles estrategias a ser implementadas; sin embargo, al analizar todo el contexto en el cual se desarrolla esta Unidad, es importante escoger una sola estrategia idónea que permita mejorar el desempeño.

A continuación, se presentan todas las estrategias planteadas:

Estrategia ofensiva: Garantizar la calidad y confiabilidad de las campañas de esterilización mediante la planificación, procedimientos estandarizados ejecutados por personal capacitado y comprometido.

Estrategia adaptación defensiva: Buscar instituciones, principalmente educativas, que permitan realizar alianzas para dar a conocer el trabajo realizado por el equipo de la UGA a través de talleres o capacitaciones.

Estrategia defensiva: Realizar campañas informativas sobre la importancia del cuidado responsable de los animales domésticos, a su vez, presentar todas las situaciones que pueden ser infracciones.

Estrategia supervivencia – defensiva: Asegurar que los medios de comunicación publiquen las actividades realizadas conjuntamente con instituciones públicas y privadas para el bienestar de los animales domésticos de compañía.

3.4.9. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

Para elegir cuál o cuáles son las mejores estrategias, la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) evalúa todas las estrategias obtenidas en los análisis previos. Sin embargo, es importante seguir los pasos recomendados por (David, 2013) para encontrar la mejor estrategia:

- Asignar ponderaciones a cada factor vital interno y externo. (Las ponderaciones de los factores deben sumar en total 1)
- Examinar todas las matrices realizadas anteriormente (FODA, MEFE, MEFI) e identificar las estrategias alternativas.
- Determinar el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las puntuaciones de cada factor se obtienen mediante un análisis

causal a través de la pregunta. ¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?

En este contexto, se realizó la MCPE- ver ANEXO 6 y ANEXO 7 para la Unidad de Gestión Animal, se obtuvo un empate entre las siguientes estrategias:

Estrategia DO: Buscar instituciones, principalmente educativas, que permitan realizar alianzas para dar a conocer el trabajo realizado por el equipo de la UGA a través de talleres o capacitaciones.

Estrategia DA: Asegurar que los medios de comunicación publiquen las actividades realizadas conjuntamente con instituciones públicas y privadas para el bienestar de los animales domésticos de compañía.

Las dos estrategias obtienen la calificación de 6,70 puntos, pero por la naturaleza de este análisis se escoge la estrategia DO, que sustenta la relación causal de la Matrix FODA.

Tabla 9 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

FACTORES CLAVES		ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS								
		Peso	Estrategia FO Garantizar la calidad y confiabilidad de las campañas de esterilización mediante la planificación, procedimientos estandarizados ejecutados por personal capacitado y comprometido.		Estrategia FA Realizar campañas informativas sobre la importancia del cuidado responsable de los animales domésticos, a su vez, presentar todas las situaciones que pueden ser infracciones		Estrategia DO Buscar instituciones, principalmente educativas, que permitan realizar alianzas para dar a conocer el trabajo realizado por el equipo de la UGA a través de talleres o capacitaciones		Estrategia DA Asegurar que los medios de comunicación publiquen las actividades realizadas conjuntamente con instituciones públicas y privadas para el bienestar de los animales domésticos de compañía	
			CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.
FORTALEZAS										
a	Equipo de trabajo profesional y comprometido.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
b	Estrategia definida para el mediano y largo plazo.	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	4	0,2
c	La UGA cuenta con una ordenanza que le da un respaldo político de la Municipalidad.	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6
d	Personal técnico capacitado.	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
e	Promoción y apoyo en las campañas de esterilización.	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2		0
DEBILIDADES										
a	Personal limitado	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
b	Falta de procedimientos.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
c	Falta de alianzas con las fundaciones, animalistas, medios de comunicación.	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
d	Falta de coordinación con otras empresas municipales, instituciones gubernamentales y educativas.	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
e	Falta de presupuesto.	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
f	Infraestructura limitada.	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
g	Falta de visibilidad en medios de comunicación de la labor que desempeña la UGA	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
h	Falta de una visión que promueve el bienestar de los animales.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
OPORTUNIDADES										
a	La Constitución establece la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas.	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	4	0,6
b	La pandemia COVID 19 ha influido en la responsabilidad y consciencia con el medio ambiente	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2
c	La presencia de organizaciones, fundaciones y animalistas influyen en la toma de decisiones a nivel político.	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
d	Marco legal definido que permite aplicar políticas integrales ayuda a regular el manejo de la fauna urbana.	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
AMENAZAS										
a	Las iniciativas o programas relacionados con el medio ambiente y cuidado animal ya no son una prioridad.	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	4	0,6
b	Falta de consciencia de la ciudadanía en general con respecto al cuidado de animales domésticos.	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4

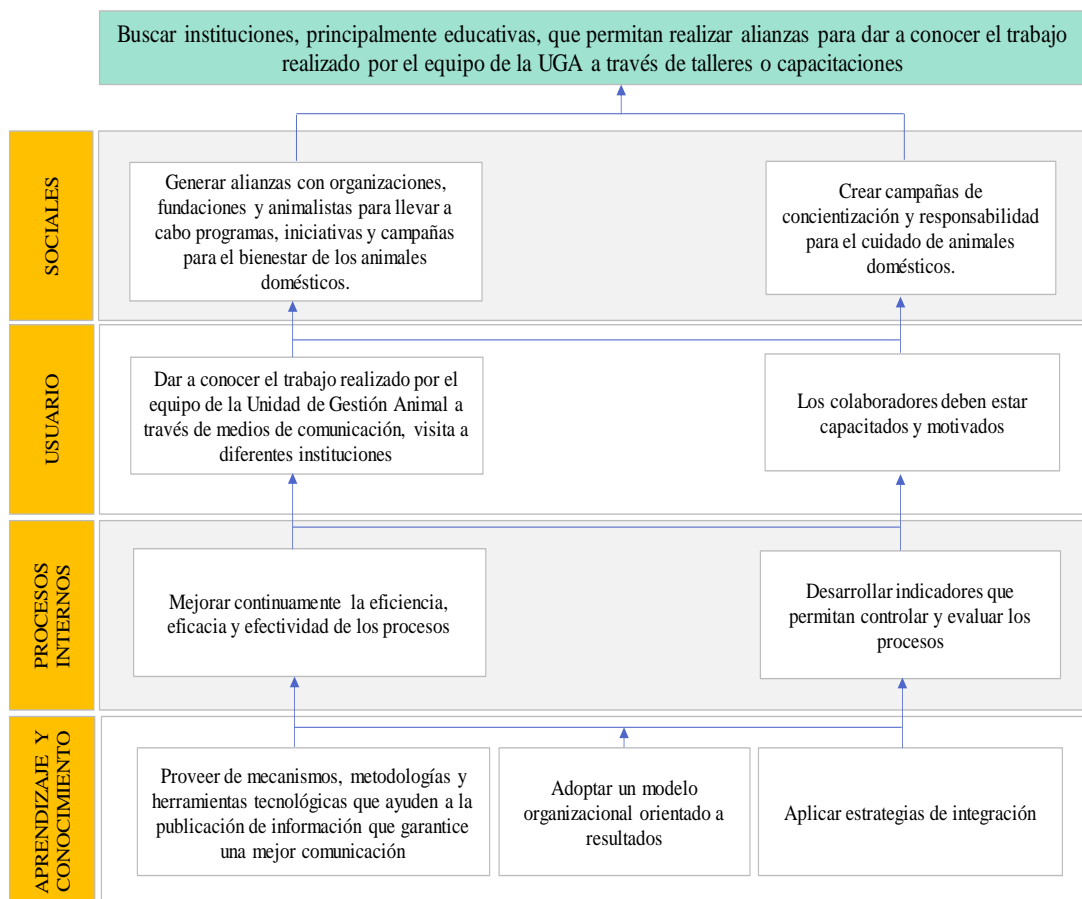
c	El GAD Municipal de Cuenca tiene la facultad de sancionar actos irresponsables con respecto al cuidado animal	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75	4	1
	TOTAL			5,99		6,55		6,70		6,70

Fuente: Unidad de Gestión Animal

3.5. Mapa estratégico

De acuerdo con la información recopilada y analizada que permitió elaborar la mejor estrategia para la Unidad de Gestión Animal, se plantea el mapa estratégico de manera simplificada; es importante recalcar que para el caso de la Unidad de Gestión Animal se cambia las denominaciones tradicionales, propuestas por Kaplan y Norton, “Financiero” y “Cliente” por “Sociales” y “Usuario” respectivamente; debido a que, el mapa estratégico esta dirigido para una Institución Pública sin fines de lucro.

Tabla 10 Mapa estratégico, Unidad de Gestión Animal



Fuente: *Unidad de Gestión Animal*

Finalmente, a través del análisis FODA se determina la situación actual, tanto interna como externa de la Unidad de Gestión Animal, obteniendo importantes hallazgos; a pesar de que esta unidad está respaldada por la “Ordenanza para la protección de animales silvestres y domésticos para el Cantón Cuenca”, presenta debilidades que están

relacionadas con la falta de procedimientos, falta de coordinación con otras instituciones públicas, falta de alianzas con fundaciones y grupos animalistas, infraestructura limitada y poca visibilidad del trabajo realizado por los colaboradores que forman parte de esta Unidad. En gran parte, estas debilidades se pueden explicar por la falta de presupuesto, debido a que, esta Unidad no tiene autonomía y depende directamente del GAD Municipal; en este contexto, se plantea una estrategia que permitirá disminuir las debilidades actuales considerando las oportunidades que le proporciona la Ordenanza antes mencionada y el interés de fundaciones, grupos animalista y otras instituciones referentes al cuidado de animales domésticos de compañía, es por esto que la estrategia que debe ejecutar la Unidad de Gestión Animal es adaptativa-defensiva.

3.6. Resultados del levantamiento de la información

Para determinar la percepción de la ciudadanía del cantón Cuenca, con respecto al trabajo realizado por la Unidad de Gestión Animal se propuso la ejecución del levantamiento de información a través de una encuesta dirigida a la ciudadanía en general.

El método de levantamiento fue a través de redes sociales, es decir, el contenido de la encuesta se cargó a la plataforma digital QuestionPro, luego el enlace se compartió a diferentes grupos sociales privados y públicos. En el Anexo 2 se presenta el contenido de la encuesta.

De manera inicial se planteó levantar 384 encuestas considerando la información que se muestra en la siguiente tabla:

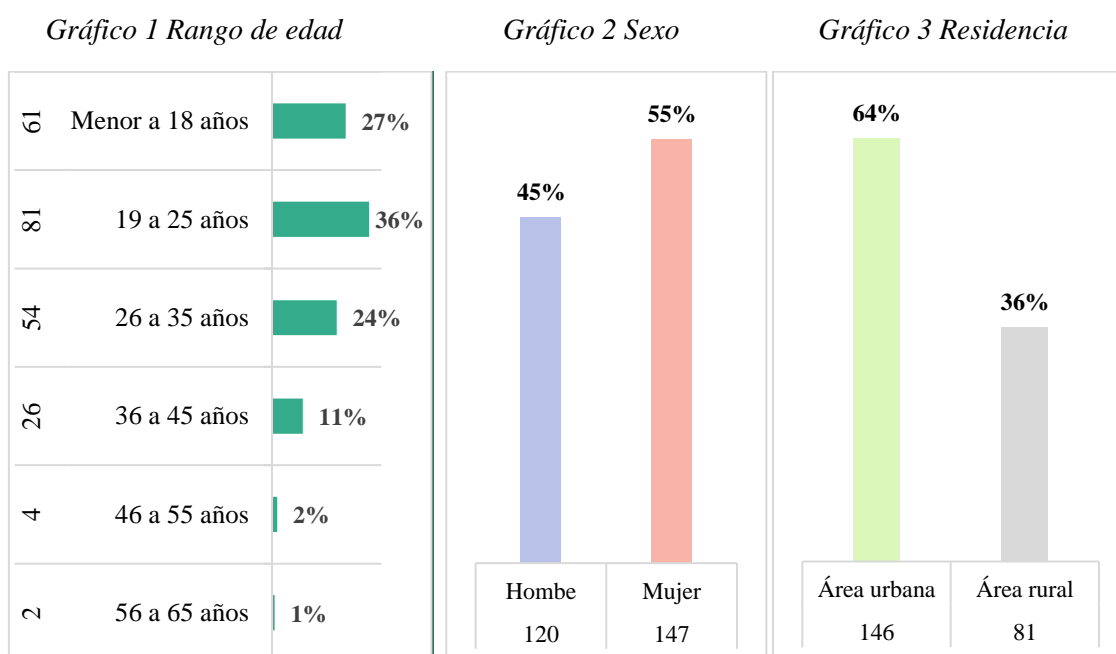
Tabla 11 Determinación de la fórmula de la muestra

Variable	Descripción	Valor
N	Universo	712.127
Z	Valor Z crítico	1,96
P	Probabilidad que ocurra el evento estadístico	0,5
q	(1-q) probabilidad de que no ocurra el evento estudiado	0,5
i^2	Margen de error	0,05
Muestra		384

Sin embargo, se logró levantar 227 encuestas. En este contexto, el objetivo del levantamiento de la encuesta fue evaluar la percepción de la ciudadanía del cantón Cuenca con respecto a la sobrepoblación de animales domésticos callejeros; además, se indagó sobre el conocimiento que tiene la ciudadanía sobre el trabajo realizado por la Unidad de Gestión Animal; de manera adicional se obtuvo algunas opiniones importantes que enriquecen el análisis. A continuación, se presentan los resultados.

3.6.3. Perfil de los encuestados

La mayoría de los encuestados se encuentran entre las edades de 18 a 35 años; Además, el 55% son mujeres; y la mayoría de los encuestados residen en la zona urbana.



3.6.4. Conocimiento

A través del levantamiento de información se obtuvo que el 60% de los encuestados no conocen cuál es la institución encargada de solucionar y/o gestionar la problemática sobre control animal en Cuenca. Por otro lado, los encuestados que indicaron que sí conocen cual es la institución, mencionaron en primer lugar a la Comisión de Gestión Animal (CGA), seguido de la Unidad de Gestión Animal (UGA); sin embargo, en tercer lugar, se encuentran las Fundaciones, es decir, algunos encuestados piensan que las Fundaciones son las encargadas del control y gestión de la sobrepoblación de animales callejeros,

quitando protagonismo a las entidades públicas. En las siguientes ilustraciones se presentan los resultados.

Gráfico 4 Conoce cuál es la institución encargada de la problemática sobre control y gestión animal en Cuenca?

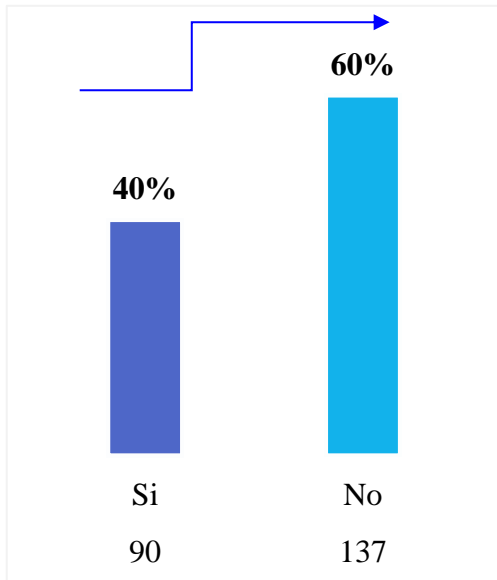
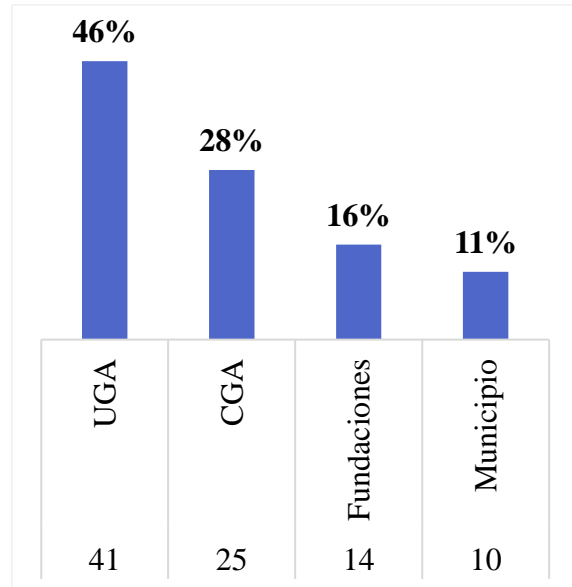


Gráfico 5 ¿Cuál?



Por otro lado, al consultar directamente si han escuchado o conocen acerca de la Unidad de Gestión Animal, en la siguiente ilustración se observa que más del 50% de encuestados manifiesta no haber escuchado acerca de esta unidad; mientras que, los encuestados que sí han escuchado o conocen (48%), mencionan en primer lugar que la Unidad de Gestión Animal (UGA) es la encargada de acoger denuncias relacionadas con el maltrato animal, también que debe controlar la sobrepoblación de animales callejeros. En contra parte, algunos encuestados tienen la percepción que los funcionarios de la UGA no están realizando sus funciones de manera adecuada.

En resumen, la mayoría de los encuestados relacionan a la UGA con actividades dirigidas al control y cuidado de los animales domésticos de compañía.

Gráfico 6 ¿Ha escuchado o conoce acerca de la Unidad de Gestión Animal de Cuenca?

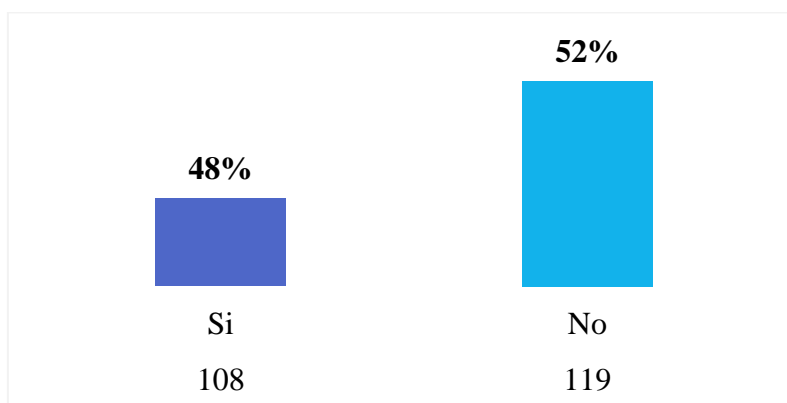
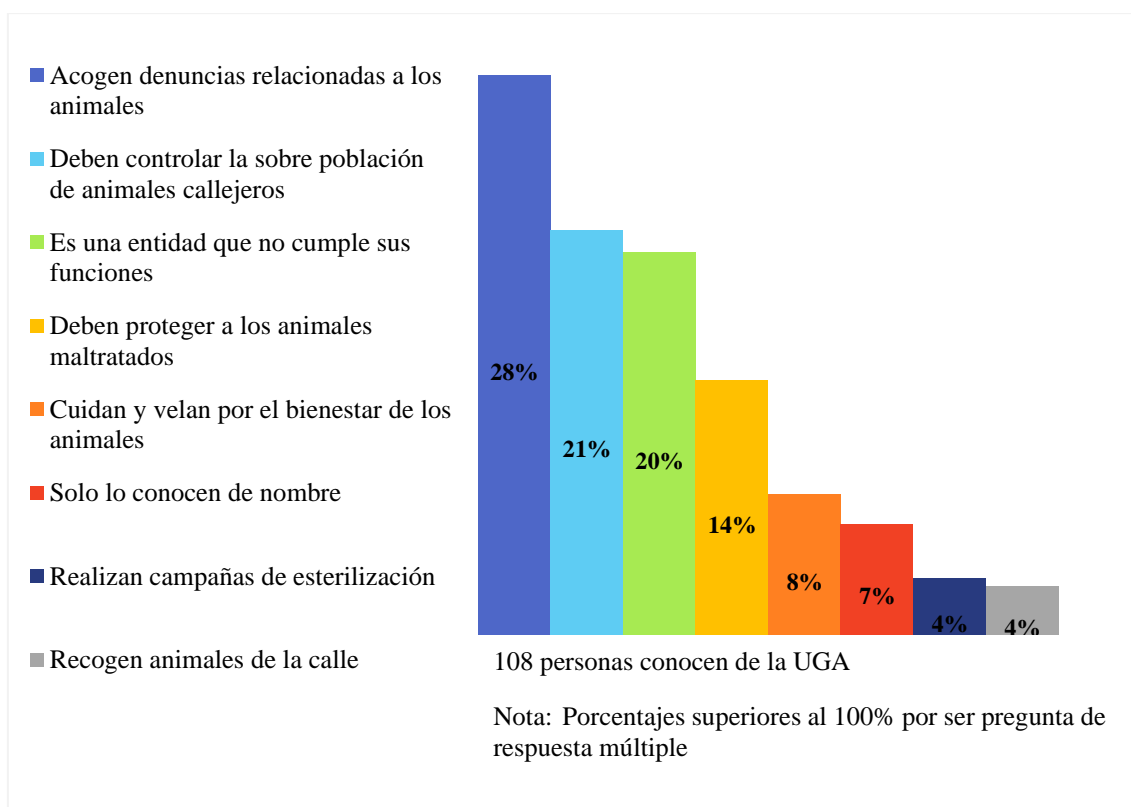
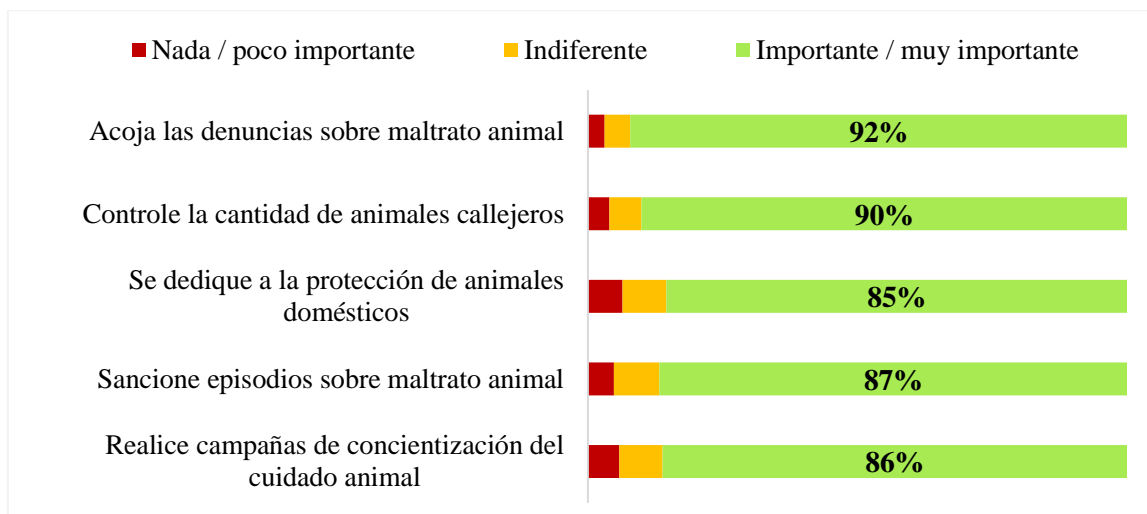


Gráfico 7 ¿Qué ha escuchado o conoce acerca de la Unidad de Gestión Animal (UGA)



En la siguiente ilustración se observa que la mayoría de los encuestados consideran que una entidad municipal en Cuenca cuyas funciones estén relacionadas con el manejo y control de la población de animales callejeros debe acoger denuncias con respecto a maltrato animal, al mismo tiempo debe controlar la sobrepoblación de animales domésticos en las calles y sancionar episodios de maltrato animal, estas tres actividades entre las más importantes.

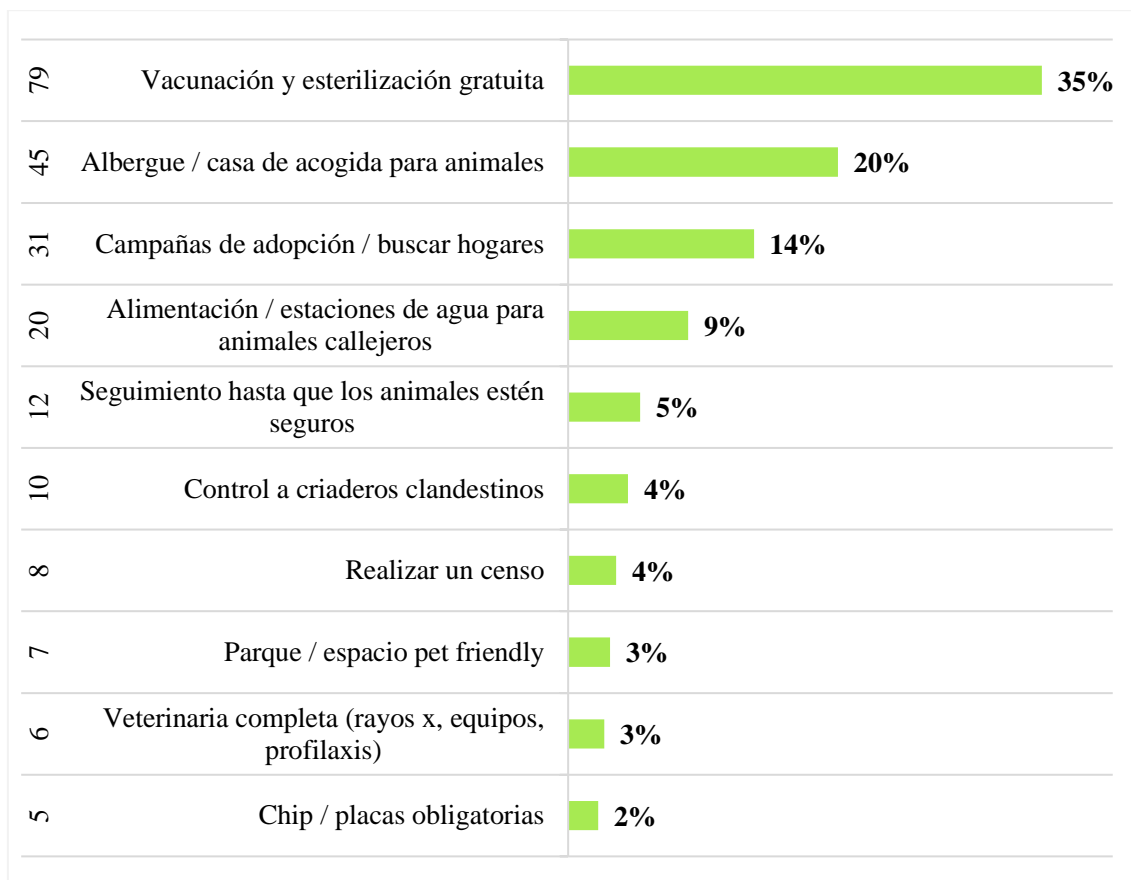
Gráfico 8 ¿En qué medida le parece importante que en Cuenca exista una entidad municipal que ...?



De igual manera, se consultó qué otras actividades consideran que debería realizar una entidad que se encargue de la gestión animal en Cuenca; en este sentido, la mayoría sugiere que la vacunación y esterilización gratuita debe formar parte de las principales actividades a ser realizadas; también sugieren que deben tener mayor protagonismo en los albergues o casas de acogida para animales.

Por otro lado, la mayoría de actividades sugeridas por los encuestados, aunque son valiosas y pudiesen ayudar a mejorar el bienestar y control de los animales callejeros, es importante reiterar que la Unidad de Gestión Animal, no cuenta con autonomía para solucionar problemas de manera inmediata, como se ha mencionado anteriormente la Unidad de Gestión Animal depende de la Comisión de Gestión Ambiental que a su vez depende del GAD Municipal de Cuenca; pero al obtener esta información se tiene la oportunidad de proponer actividades que sí puede realizar la Unidad de Gestión Animal.

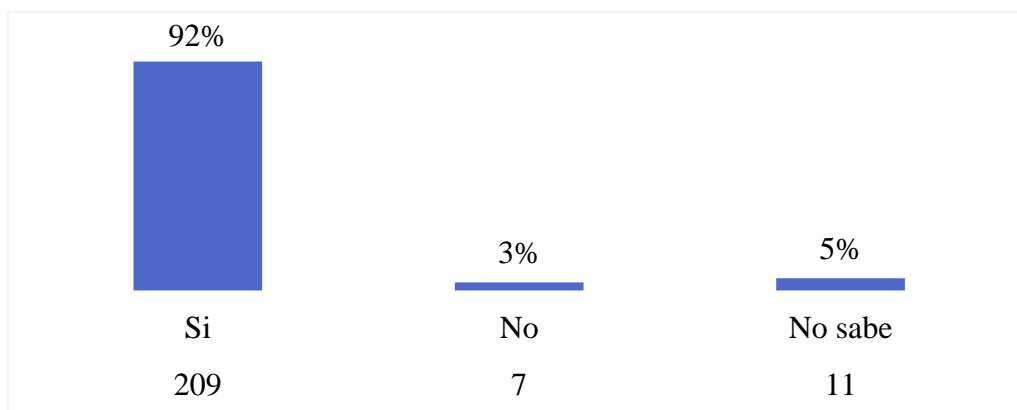
Gráfico 9 ¿Qué otras actividades considera que debería realizar una entidad que se encargue de la gestión animal en Cuenca?



3.6.5. Percepción acerca de la población animal en Cuenca

Con respecto a la percepción de la población animal en las calles de Cuenca se obtuvo que casi todos los encuestados (92%) opinan que existe sobrepoblación animal en las calles, además, consideran que el trabajo realizado por la entidad responsable del control animal está muy mal gestionado.

Gráfico 10 ¿Cree que en el cantón Cuenca existe sobrepoblación animal en la calle?



A continuación, se presentan algunas opiniones, de manera textual, de los encuestados que calificaron a la gestión como muy mala.

"En Cuenca se ha dado un gran descuido con respecto al tema de los animales, los grupos animalistas independientes muestran mayor preocupación y compromiso"

"Los centros de cuidado no pueden sostener más animales callejeros, los recursos que ellos manejan son netamente voluntarios, falta el apoyo del GAD"

"Es un problema de la sociedad, no hay educación con respecto al cuidado animal"

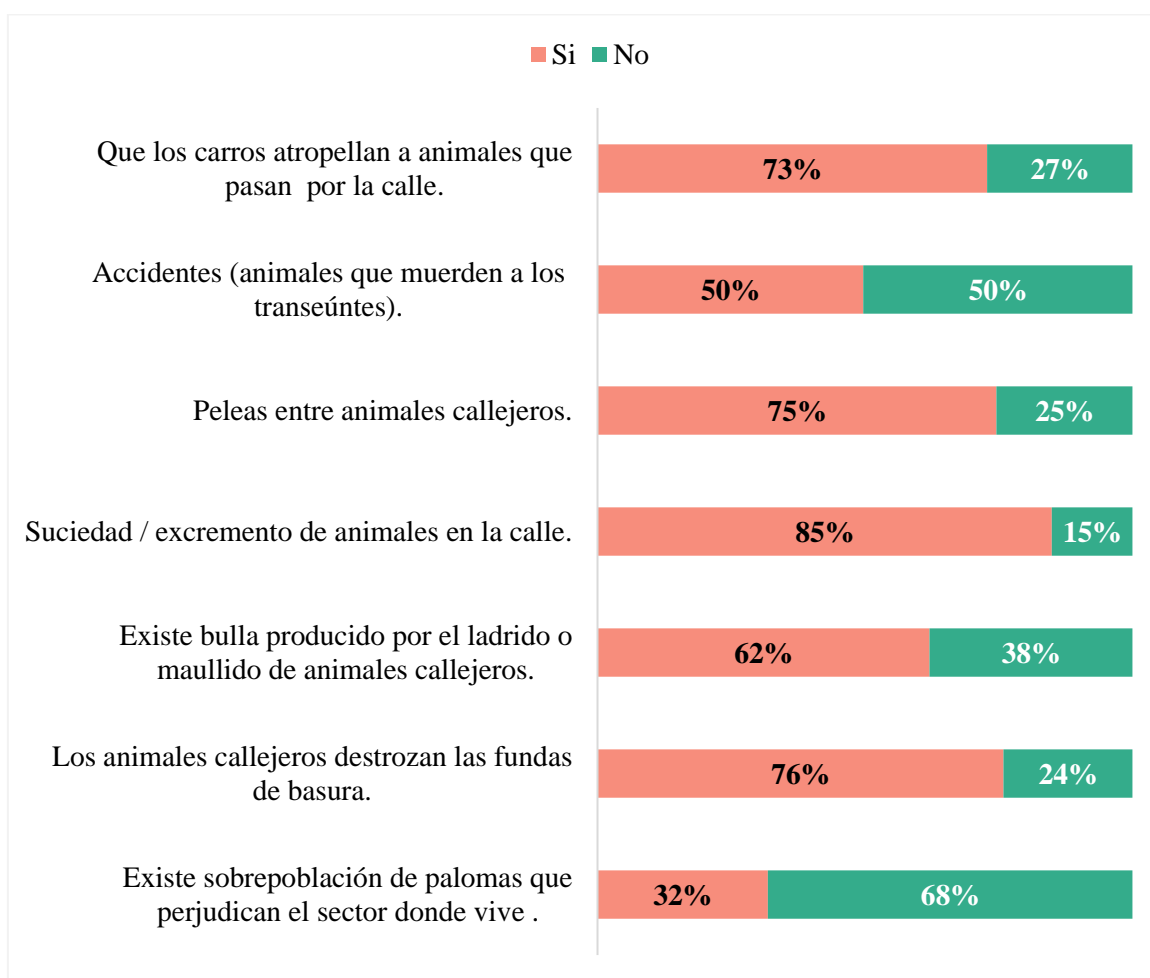
"Se debe trabajar más en las áreas rurales porque existe mucha irresponsabilidad por parte de los dueños de animales domésticos, no los alimentan y sufren maltratos"

"Las campañas de concientización deben ser dirigidas para los niños, ellos son un factor importante en la sociedad, ellos enseñan a los papás a cuidar a los animales y al medio ambiente"

Al mismo tiempo se preguntó si en el barrio o sector donde viven los encuestados han observado algunas situaciones que pudiesen poner en riesgo la salud pública; en este contexto, se obtuvo que la mayoría ha observado suciedad causada por el excremento de animales en la calle; de igual manera, han observado que los animales callejeros destrozan las fundas de basura y peleas entre estos animales.

Por otra parte, es importante señalar que los accidentes (animales que muerden a los transeúntes) se ha observado en menor proporción.

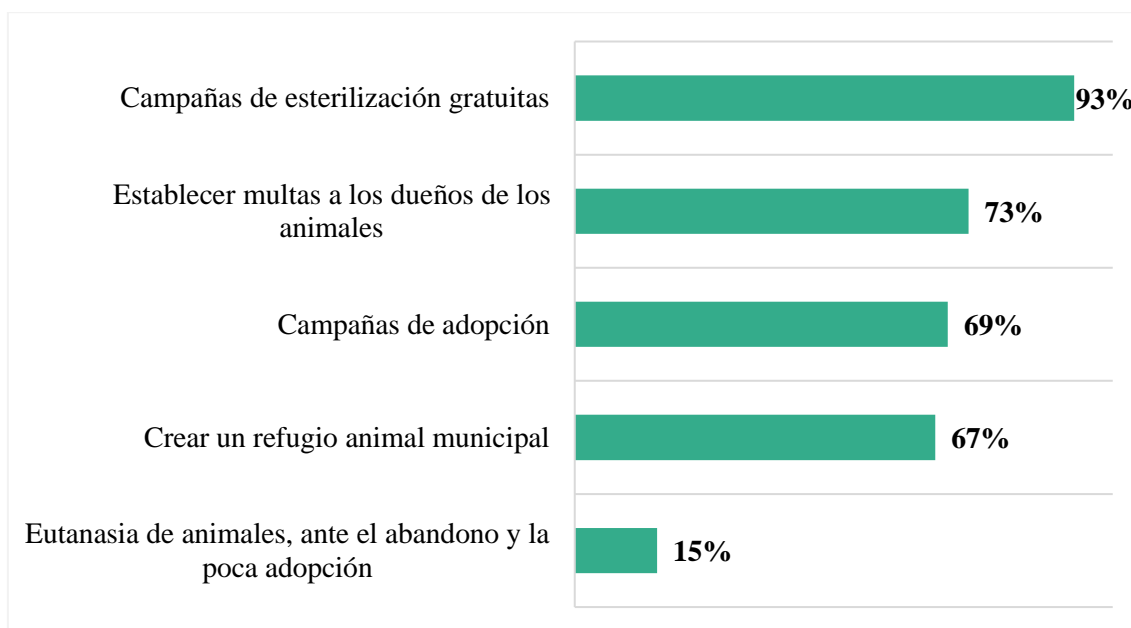
Gráfico 11 En su barrio o sector se ha observado



De manera adicional, algunos encuestados han observado que, en su sector, animales callejeros comen a gallinas y destruyen los sembríos de los vecinos.

Al ser evidente que existe un problema de sobrepoblación de animales callejeros en Cuenca, se consultó cuáles podrían ser las acciones que podrían disminuir este problema, obteniendo que las campañas de esterilización gratuitas son la primera opción para solucionar dicho problema, seguido de establecer multas a los dueños de los animales que no tienen control e implementar más campañas de adopción; también mencionaron la creación de un refugio animal municipal; sin embargo, esta opción la UGA podría plantear como un proyecto a futuro para que el GAD Municipal de Cuenca la analice; finalmente, un número reducido de encuestados opina que la eutanasia puede ser la solución para disminuir la sobrepoblación de animales callejeros, esta situación es un tema delicado que ha generado controversia a nivel local y nacional.

Gráfico 12 ¿Cuáles son las acciones que considera convenientes para controlar la sobrepoblación de animales callejeros?

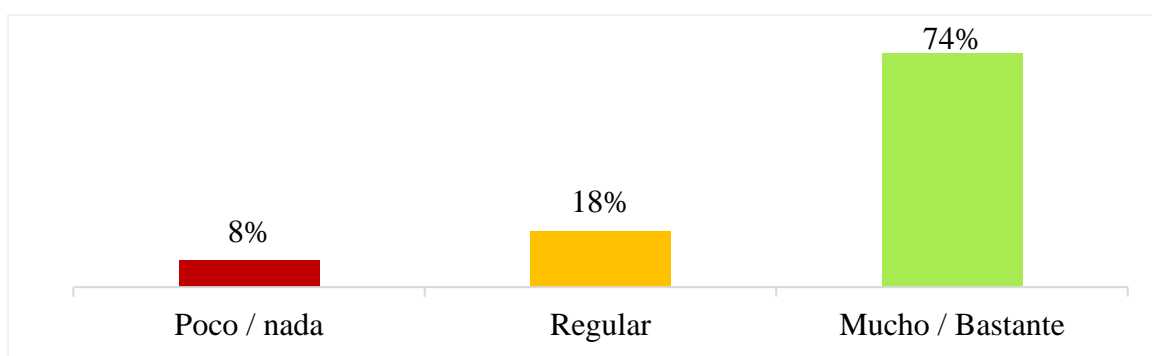


Nota: Porcentajes superiores al 100% por ser pregunta de respuesta múltiple

3.6.6. Concientización animal

Con respecto al maltrato animal, se obtuvo que es un tema de mucho interés por parte de los encuestados.

Gráfico 13 En una escala del 1 al 10, donde 1 es nada interesado y 10 muy interesado ¿Qué tanto le interesa el tema de maltrato animal?



El 71% de encuestados han visto maltratar a un animal callejero; pero solo el 31% ha realizado una denuncia por esta situación; a pesar de que algunos encuestados si conocen el proceso y cuál es la entidad encargada de receptor las denuncias, la mayoría ha

presentado la denuncia a grupos animalistas o grupos rescatistas, lo cual evidencia el desconocimiento que tiene la ciudadanía con respecto al proceso que implica presentar una denuncia.

Gráfico 14 ¿Ha visto maltratar a un animal callejero?

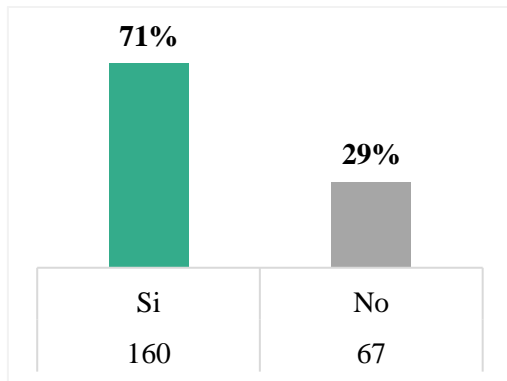


Gráfico 15 ¿Ha denunciado esta situación?

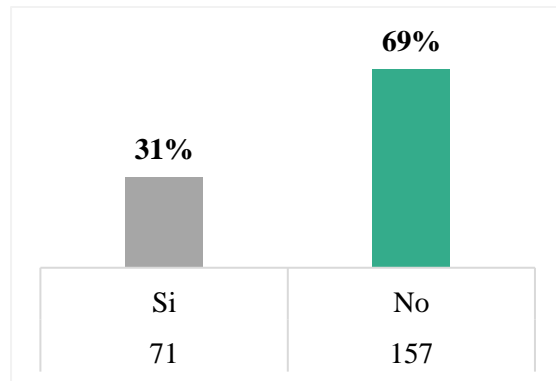
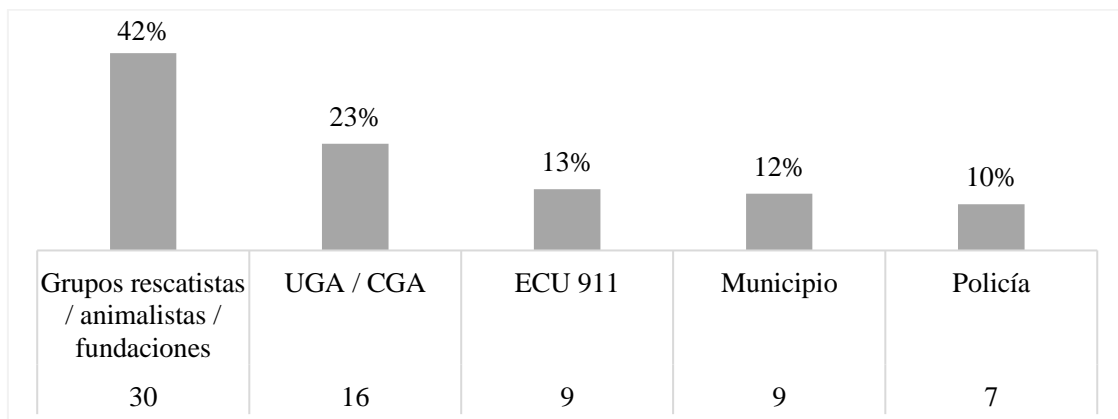


Gráfico 16 ¿En dónde realizó la denuncia?



3.6.7. Uso de medios

Finalmente, en la encuesta se planteó una sección de uso de medios con el objetivo de conocer las preferencias de los encuestados en referencia a los medios de comunicación, obteniendo que casi todos tienen internet, ya sea en su domicilio, trabajo o lugar de estudio.

Además, la mayoría utiliza redes sociales, siendo las favoritas Facebook, Instagram y Tik Tok, lo cual indica que las diferentes campañas que realice la entidad deben ser diseñadas para la difusión a través de estos medios.

En cuanto a la preferencia por escuchar radio, solo el 29% afirma que en la actualidad sigue escuchando radio y las emisoras preferidas son: FM 88 Radio Activa; La Voz del Tomebamba y La Suprema Estación 96.1.

3.6.8. Conclusión del levantamiento de información

A través de los resultados del levantamiento de información, se determina que la mayoría de los encuestados no han escuchado o conocen el trabajo realizado por la Unidad de Gestión Animal. No obstante, consideran que es importante que exista una entidad que se preocupe y vele por los derechos de los animales domésticos; y a su vez, proponga actividades o estrategias para disminuir la sobrepoblación de animales domésticos callejeros, entre las principales actividades se menciona proponer y coordinar campañas de esterilización y establecer multas a los dueños de mascotas que no son responsables con su cuidado.

Esto evidencia el interés que tiene la ciudadanía en cuanto a la concientización animal, incluso algunos encuestados proponen algunas ideas que están en concordancia con la estrategia propuesta, es decir la Unidad de Gestión Animal, debe establecer alianzas con diferentes instituciones para coordinar actividades conjuntas y dar a conocer de mejor manera todo el trabajo realizado por sus colaboradores.

4. SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL

4.1. Aspectos generales del sistema de gestión

El modelo de gestión propuesto para la Unidad de Gestión Animal de Cuenca (UGA) es el basado en procesos, entendiendo estos como un conjunto de actividades y recursos relacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida, generando valor añadido para los diferentes grupos de interés; sin embargo, este modelo debe seguir los lineamientos establecidos por la SENPLADES, a través de la Norma Técnica de Desconcentración de entidades. Además, cada proceso debe contribuir a la ejecución de los objetivos establecidos en la “Ordenanza para la protección de animales silvestres y domésticos para el Cantón Cuenca”, generando una relación “causa-efecto” entre los resultados individuales y los resultados globales del sistema. (Universidad de Cantabria , 2016).

4.2. Mapa de proceso y cadena de valor

Los procesos establecidos para la Unidad de Gestión Animal están en concordancia con lo establecido en la Ordenanza antes mencionada, cuyo objetivo es controlar la fauna urbana y regular la tenencia responsable de los animales de compañía; de igual manera, se considera las necesidades de los grupos de interés, pues el fin de esta entidad es generar bienestar y encontrar un equilibrio entre los animales callejeros y la salud pública; por tanto, el proceso es identificado como cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca y su alcance va desde el requerimiento hasta el fin de su ejecución.

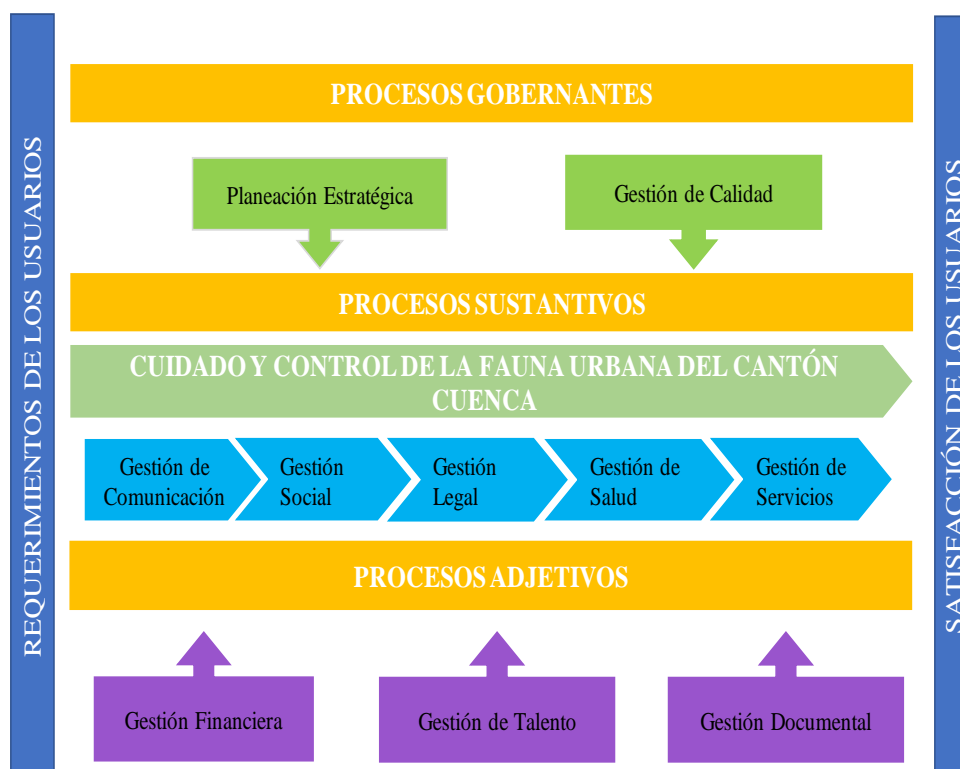
En este sentido, los procesos descritos permitirán cumplir con los requisitos de los grupos de interés para lograr satisfacer sus necesidades.

Además, para la elaboración del mapa de procesos se ha considerado algunas ideas propuestas por Ariza Hernández (2016) en su estudio “Modelo de Gestión para manejo de fauna callejera canina y felina en Duitama” en donde plantea que la problemática que genera la sobrepoblación de animales callejeros radica en la falta de concientización de la ciudadanía y la falta de estrategias realistas relacionadas con el control de natalidad, tenencia responsable y control de enfermedades; sin embargo es necesaria la colaboración de entidades públicas, puesto que este problema es de carácter social.

El mapa de procesos para la Unidad de Gestión Animal detallado, en donde se puede identificar a todas las actividades para cada proceso se encuentra en el Anexo 3.

A continuación, se muestra el mapa de procesos para la Unidad de Gestión Animal:

Ilustración 6 Mapa de procesos



Fuente: Unidad de Gestión Animal

4.3. Caracterización

4.3.1. Matriz de interrelación de procesos

La Matriz de Interrelación de Procesos de la UGA, permite visualizar las relaciones que existe entre los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, y a su vez, poder identificar a los proveedores, a las entradas, a las salidas, a los clientes, a los responsables de los procesos y a los documentos necesarios para ejecutar todos los procesos; todo esto, con la finalidad de establecer qué se hace y quién hace cada proceso, por otra parte, se establece el monitoreo paulatino de los mismos.

A continuación, se muestra la Matriz de interrelación de procesos:

Tabla 12 Matriz de Interrelación de procesos para la Unidad de Gestión Animal

Matriz de interrelación de procesos							
N o.	Proveedor	Entradas	Macro-proceso	Salidas	Cliente	Responsable del proceso	Documento(s)
Procesos Gobernantes							
1	Gestión Financiera	Necesidades de presupuesto para el cuidado de la fauna urbana del cantón Cuenca	Planeación Estratégica	Plan para el cumplimiento de la Ordenanza vigente para el cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	Gestión Legal	Equipo Técnico de la UGA y GAD Municipal de Cuenca	Plan Estratégico
2	Gestión Talento Humano	Necesidades de personal técnico y veterinario para la gestión de la Unidad de Gestión Animal (UGA) del cantón Cuenca			Gestión Salud		
3	Planeación Estratégica	Plan estratégico de Gestión de Calidad	Gestión de calidad	Plan de medición de satisfacción de los usuarios	Gestión Social	Equipo de trabajo de la UGA	Plan estratégico de Gestión de Calidad
					Gestión de Servicios		
Procesos Sustantivos							
Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca							
4	Planeación Estratégica	Plan para el cumplimiento de la Ordenanza vigente para el cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	Gestión de Comunicación	Plan de comunicación de la UGA	Gestión Social	Equipo Técnico de la UGA	Plan de comunicación

5	Gestión de Comunicación	Plan de comunicación de la UGA	Gestión Social	Plan de capacitaciones, charlas y visitas a instituciones educativas públicas y privadas para dar a conocer la problemática de los animales domésticos callejeros y a su vez indicar las actividades que realiza la UGA	Gestión Legal	Equipo de veterinarios y Equipo Técnico de la UGA	Plan de trabajo, cronogramas de visitas, informes de visitas
6	Gestión Social	Plan de capacitaciones, charlas y visitas a instituciones educativas públicas y privadas para dar a conocer la problemática de los animales domésticos callejeros y a su vez indicar las actividades que realiza la UGA	Gestión Legal	Registro histórico de denuncias	Gestión Salud	Equipo Técnico de la UGA	Registro histórico de denuncias
7	Gestión Legal	Registro histórico de denuncias, con descripción del acto, responsables, lugar, fecha, situación actual del animal doméstico maltratado y explicación del proceso de la denuncia	Gestión Salud	Plan de actividades que debe realizar el equipo de veterinarios	Gestión de Servicios	Equipo de veterinarios y Equipo Técnico de la UGA	Plan de trabajo, informes de actividades

8	Gestión Salud	Plan de actividades que debe realizar el equipo de veterinarios	Gestión de Servicios	Plan de campañas de esterilización y vacunación masiva	Gestión Documental	Equipo de veterinarios y Equipo Técnico de la UGA	Plan de trabajo, informes de actividades
Procesos Adjativos							
9	Gestión Salud	Gastos, requerimientos de la UGA	Gestión Financiera	Desembolso de recursos económicos	Gestión de calidad	Departamento Financiera del GAD Municipal de Cuenca	Presupuesto anual designado a la UGA
10	Gestión Financiera	Personal interesado en colaborar en la UGA	Gestión Talento Humano	Selección del personal	Gestión de Servicios	Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Cuenca	Informes
11	Gestión de Comunicación	Documentos, informes, trámites de la UGA	Gestión Documental	Gestión de los documentos, informes y trámites	Planeación Estratégica	UGA	Informes de comunicación
	Gestión Legal						Informes legales
	Gestión Salud						Informes de salud

4.3.2. Matriz de entradas

Con base a la matriz de interrelación de procesos, podemos identificar las entradas de cada proceso. Esta matriz nos ayuda a distinguir los responsables y los requisitos necesarios para el funcionamiento correcto de cada entrada. Así mismo, se podrá llevar un control de documentos que monitorean el manejo del proceso correspondiente.

Debido a la naturaleza de este estudio solo se presenta la matriz de entradas de los procesos sustantivos, puesto que la Unidad de Gestión Animal no tiene autonomía en los procesos de adjetivos, mismos que están a cargo directamente del GAD Municipal de Cuenca.

Tabla 13 Matriz de entradas de los Procesos Sustantivos de la Unidad de Gestión Animal

MATRIZ DE ENTRADAS					
No.	Descripción de entradas	Proveedor	Responsable de la entrada	Requisitos de la entrada	Documentación
1	Plan para el cumplimiento de la Ordenanza vigente para el cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	Planeación Estratégica	Equipo Técnico de la UGA y Veterinarios	Definir los objetivos del plan de cumplimiento de la Ordenanza vigente, proponer programas y actividades, elaborar cronogramas, identificar al personal responsable y plantear indicadores	Plan estratégico

2	Plan de comunicación de la UGA	Gestión de Comunicación	Equipo Técnico de la UGA	Análisis del contexto actual, definición de objetivos, determinación de la población objetivo, elaboración del mensaje de comunicación, estrategias de difusión y determinación de indicadores de evaluación	Plan de comunicación
3	Plan de capacitaciones, charlas y visitas a instituciones educativas públicas y privadas para dar a conocer la problemática de los animales domésticos callejeros y a su vez indicar las actividades que realiza la UGA	Gestión Social	Equipo de veterinarios y Equipo Técnico de la UGA	Información para presentar en las capacitaciones, charlas y visitas que reflejen la problemática de los animales domésticos callejeros en el cantón Cuenca; lista de instituciones públicas y privadas que permitan realizar las visitas; personal asignado para realizar las visitas y cronogramas de visitas	Plan de trabajo, cronogramas de visitas, informes de visitas
4	Registro histórico de denuncias	Gestión Legal	Equipo Técnico de la UGA	Descripción de la denuncia, responsables, lugar, fecha, situación actual del animal doméstico maltratado y registro de atención a la denuncia	Registro de denuncias
5	Plan de actividades que debe realizar el equipo de veterinarios	Gestión Salud	Equipo de veterinarios	Horarios de atención establecidos y espacio para consultadas médicas	Plan de trabajo, informes de actividades

4.3.3. Matriz de salidas

La matriz de salidas nos ayuda a identificar los requisitos de la salida, su dirección, su responsable y la documentación generada. Esto se realiza para el correcto funcionamiento de la salida y a lo largo del proceso correspondiente.

Tabla 14 Matriz de salidas de los procesos sustantivos para la Unidad de Gestión Animal de Cuenca

MATRIZ DE SALIDAS					
No.	Descripción de salidas	Cliente	Responsable de la salida	Requisitos de la salida	Documentación
1	Plan de comunicación de la UGA	Gestión Social	Equipo Técnico de la UGA	Evaluación de los indicadores del plan de comunicación	Plan de comunicación
2	Plan de capacitaciones, charlas y visitas a instituciones educativas públicas y privadas para dar a conocer la problemática de los animales domésticos callejeros y a su vez indicar las actividades que realiza la UGA	Gestión Legal	Equipo Técnico de la UGA	Informe de las capacitaciones, charlas y visitas realizadas a las instituciones públicas y privadas	Plan de trabajo, cronogramas de visitas, informes de visitas
3	Registro histórico de denuncias	Gestión Salud	Equipo Técnico de la UGA	Seguimiento del proceso de las denuncias	Registro histórico de denuncias
4	Plan de actividades que debe realizar el equipo de veterinarios	Gestión de Servicios	Equipo Técnico de la UGA	Informe de actividades, registro de consultas	Informe de activades
5	Plan de campañas de esterilización y vacunación masiva	Gestión Documental	Equipo de veterinarios	Registro de campañas realizadas, informe de actividades	Informe de activades

4.3.4. Matriz de Recursos

Con la presenta matriz podemos identificar los recursos que dispone la Unidad, estos se dividen en infraestructura, recursos, TIC'S y servicios básicos. Por otra parte, es posible identificar el responsable de cada recurso y el mecanismo de control con el que se evaluará el mismo, del mismo modo, nos ayuda a conocer el alcance específico de cada recurso.

Tabla 15 Matriz de Recursos de la Unidad de Gestión Animal

MATRIZ DE RECURSOS					
No.	Recursos		Alcance específico	Responsable	Mecanismo de control
1	Infraestructura	Local	Este recurso abarca: oficina, consultorio médico y área verde compartida	Equipo Técnico de la UGA	Inspección semanal
3		Seguridad	Cámaras de videovigilancia, candados, alarmas y cadenas.	Equipo Técnico de la UGA	Inspección semanal
4		Muebles y enseres	Escritorios, sillas, mesa para atención a los animales, refrigerador para laboratorio	Equipo Técnico de la UGA	Checklist de mantenimiento y limpieza.
5	Recursos	Instrumentos veterinarios	Instrumentos quirúrgicos, agujas, jeringas, instrumentos orales y de alimentación, instrumentos de aseo	Equipo de veterinarios	Cumplimiento del presupuesto
		Materiales	Unidad Móvil veterinaria (quirófano)	Equipo de veterinarios	Cumplimiento del presupuesto
7		Humanos	Equipo técnico y equipo de veterinarios	Director CGA	Informes del desempeño
9	TIC'S	Internet	Este recurso abarca la interconexión propia de la Unidad, que permite el acceso a redes sociales y página web.	Servicio contratado	Calidad del servicio
10	Servicios básicos	Agua potable	Este recurso comprende el suministro de agua potable para la preparación de alimentos y otros usos cotidianos.	GAD Municipal de Cuenca	Planillas de consumo
11		Energía Eléctrica	Abastecimiento de energía eléctrica en los voltajes que requiere la Unidad		
12		Telefonía	Servicio de telefonía móvil de la Unidad.		Facturas de plan de datos

4.3.5. Matriz de Control

La matriz de controles nos facilita la identificación de la ordenanza, de las normativas, los reglamentos y procedimientos vigentes con los que la UGA trabaja. Cada uno de los controles establecidos son instruidos por un ente legal para el control de procesos. De igual manera, cada mecanismo de control precisa el funcionamiento óptimo de procesos esperando así el mejor resultado posible evitando los contratiempos legales.

Tabla 16 Matriz de Controles de la Unidad de Gestión Animal

MATRIZ DE CONTROLES						
No		Marco Legal o Normativa	Competencia asignada	Resultado esperado	Documentación	Mecanismo de control
1	Reglamentos	ORDENANZA PARA EL CONTROL Y MANEJO DE LA FAUNA URBANA Y LA PROTECCIÓN DE ANIMALES DOMÉSTICOS DE COMPAÑÍA DEL CANTÓN CUENCA. Vigente	GAD Municipal del Cantón Cuenca	Cumplimiento de los 80 artículos de la Ordenanza que tiene como objetivo controlar de la fauna urbana y la regular de la tenencia responsable de los animales de compañía con el fin de compatibilizar estos objetivos con la salud pública, el equilibrio de los ecosistemas urbanos, la higiene y la seguridad de las personas y bienes, así como garantizar la debida protección de la fauna urbana y los animales de compañía en aplicación a los principios del buen vivir. Aquí se adoptará procesos de automatización, sistematización y más mecanismos que sean necesarios para agilizar los procedimientos y mantener la información actualizada de los productos registrados.	De acuerdo con el Art. 240 de la Constitución de la República, Art. 7 y literal a) del Art. 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización: https://www.cuenca.gob.ec/content/ordenanza-para-el-control-y-manejo-de-la-fauna-urbana-y-la-proteccion-de-animales-domesticos#:~:text=%2D%20La%20presente%20ordenanza%20tiene%20por,personas%20y%20bienes%2C%20as%20AD%20com o	Auditoría Interna

2		Código Orgánico del Ambiente	Ministerio del Ambiente	Cumplimiento del Art. 281 de la Constitución de la República el cual dispone que será responsabilidad del Estado precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable	Ley 0. Registro Oficial Suplemento 983 de 12-abr.-2017. Estado: Vigente https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO_ORGANICO_AMBIENTE.pdf	Auditoría Interna
3	Procedimientos	No dispone de procedimientos				
4	Normativas	Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social del Ministerio del Ambiente	Ministerio del Ambiente	Cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la modalidad organizacional por procesos, cuya metodología se basa en el análisis permanente y mejoramiento continuo	Resolución N° 064-PRAS-2016 https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/09/AM-2020-23_Acuerdo_Ministerial_Estatuto_MAAE.pdf	Auditoría Interna

4.4. Planteamiento de indicadores

Los indicadores planteados para la Unidad de Gestión Animal deben ser considerados como una herramienta cuantitativa que permitirá identificar señales o indicios de una situación, actividad o resultado ya sea positiva o negativa. (Elizalde, et al, 2014).

En este sentido, se ha elaborado un indicador para cada proceso, a continuación se presentan los indicadores:

4.4.1. Indicador Desempeño Comunicación:

Tabla 17 Descripción indicador para Desempeño Comunicación

Indicador de desempeño Gestión Comunicación	
Nivel:	Desempeño
Tipo:	Calidad
Nombre:	Calidad en la elaboración del plan de comunicación
Indicador:	(Número de visitas a la página web/50 visitas) *100
Medida:	Porcentaje
Meta:	Tener 50 visitas semanales y 0 comentarios negativos
Responsable:	Equipo técnico de la UGA
Periodicidad:	Semanal

4.4.2. Indicador Desempeño Social

Tabla 18 Descripción indicador para Desempeño Social

Indicador de desempeño Gestión Social	
Nivel:	Desempeño
Tipo:	Calidad
Nombre:	Eficacia en la planificación y ejecución de capacitaciones y charlas
Indicador:	(Número de eventos realizados/número de eventos planificados) *100
Medida:	Porcentaje
Meta:	90%
Responsable:	Equipo técnico de la UGA
Periodicidad:	Semestral

4.4.3. Indicador Desempeño Legal

Tabla 19 Descripción indicador Desempeño Legal

Indicador de desempeño Gestión Legal	
Nivel:	Desempeño
Tipo:	Calidad
Nombre:	Calidad en la gestión de las denuncias presentadas
Indicador:	(Número de denuncias atendidas/Número de denuncias presentadas) *100
Medida:	Porcentaje
Meta:	95%
Responsable:	Equipo técnico de la UGA
Periodicidad:	Semestral

4.4.4. Indicador Desempeño Salud

Tabla 20 Descripción indicador Desempeño Salud

Indicador de desempeño Gestión Salud	
Nivel:	Desempeño
Tipo:	Calidad
Nombre:	Eficacia en la atención
Indicador:	(Número de campañas de vacunación ejecutadas/Número de campañas de vacunación planificadas) *(100) (Número de emergencias atendidas oportunamente/Número de emergencias ingresadas) *(100)
Medida:	Porcentaje
Meta:	80%
Responsable:	Equipo de veterinarios
Periodicidad:	Semestral

4.4.5. Indicador Desempeño Servicios

Tabla 21 Descripción indicador Desempeño Servicios

Indicador de desempeño Gestión Servicios	
Nivel:	Desempeño
Tipo:	Calidad
Nombre:	Eficacia en la atención

Indicador:	(Número de eventos realizados/número de eventos planificados) *100
Medida:	Porcentaje
Meta:	90%
Responsable:	Equipo de veterinarios
Periodicidad:	Semestral

4.5. Ficha de caracterización de procesos

A través de la ficha de caracterización de procesos se realiza un análisis profundo de cada uno de los procesos sustantivos, para la Unidad de Gestión Animal se plantea únicamente el análisis de los procesos sustantivos, puesto que esta Unidad no tiene autonomía para controlar los procesos adjetivos.

En el ANEXO 10 se presenta toda la documentación que corresponde al Manual de procedimientos de la Unidad de Gestión Animal; de igual manera se presenta todas las fichas de caracterización para los procesos de: Gestión Comunicación; Gestión Social; Gestión Legal; Gestión Salud y Gestión Servicios.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En 2016, el GAD Municipal del Cantón Cuenca emitió la ordenanza bajo el título “Ordenanza para el Control y Manejo de la Fauna Urbana y Protección de Animales Domésticos de Compañía”, en el Art. 2 señala que su objetivo es controlar y manejar la fauna urbana y regular la tenencia responsable de los animales de compañía y, a su vez, ayudar a la salud pública. Además, en el Art. 7 para fines de coordinar y ejecutar la presente ordenanza se dispone la creación de la Unidad de Gestión Animal la cual debe cumplir una serie de actividades para velar por el bienestar de los animales domésticos de compañía; sin embargo, dicha Unidad no tiene autonomía, es decir depende directamente de la Comisión de Gestión Ambiental que a su vez está dirigida y controlada por el GAD Municipal de Cuenca; es así como, la Alcaldía de Cuenca junto con la Comisión de Gestión Ambiental en 2018 a través del informe “Guía de tenencia y convivencia responsable de mascotas” reconocen que las fundaciones, colectivos animalistas y activistas han tomado un papel relevante e incluso influyente en la toma de decisiones a nivel político. Por tanto, han sido partícipes de la elaboración de la ordenanza vigente del control y manejo de la fauna urbana.

Sin embargo, de acuerdo con varias publicaciones realizadas por distintos diarios locales con respecto a la problemática de los animales callejeros del Cantón Cuenca durante el periodo 2016-2020 exponen que existe una sobrepoblación de animales callejeros, principalmente en las zonas rurales, además, algunos representantes de fundaciones y colectivos animalistas opinan que la Unidad de Gestión Animal no está cumpliendo con las actividades asignadas en la Ordenanza vigente; de igual manera, en el taller denominado “Estrategias y priorización de *stakeholders*” organizado por consultores externos, se dio la oportunidad de conocer la opinión de los funcionarios que trabajan actualmente en la Unidad de Gestión Animal, en donde se expuso que el equipo de trabajo ha tenido algunas dificultades para llevar a cabo todas las actividades asignadas, a pesar de que están trabajando continuamente de manera responsable y comprometida, al mismo tiempo, los funcionarios opinan que su modelo de gestión actual no es una guía completa que les brinde el soporte necesario para cumplir de manera eficiente todos los objetivos planteados desde el 2016.

La presente investigación da a conocer cuál es la situación actual de la Unidad de Gestión Animal desde dos puntos de vista, el primero abarca el análisis de la situación interna y externa con el cual se concluye que existe un mayor número debilidades que están relacionadas con la falta de procedimientos, falta de coordinación con otras instituciones públicas, falta de alianzas con fundaciones y grupos animalistas, infraestructura limitada y poca visibilidad del trabajo realizado por los colaboradores que forman parte de esta Unidad. En gran parte, estas debilidades se pueden explicar por la falta de presupuesto, debido a que, esta Unidad no tiene autonomía y depende directamente del GAD Municipal.

En este contexto, se plantea una estrategia que permitirá disminuir las debilidades actuales considerando las oportunidades que le proporciona la Ordenanza antes mencionada y el interés de fundaciones, grupos animalistas y otras instituciones referentes al cuidado de animales domésticos de compañía.

Por otro lado, a través del levantamiento de encuestas se evidencia que la mayoría de los encuestados no han escuchado o conocen el trabajo realizado por la Unidad de Gestión Animal. No obstante, consideran que es importante que exista una entidad que se preocupe y vele por los derechos de los animales domésticos; y a su vez, proponga actividades o estrategias para disminuir la sobrepoblación de animales domésticos callejeros.

Otro punto importante es que la ciudadanía presenta interés en cuanto a la concientización animal, incluso algunos encuestados proponen algunas ideas que tienen relación con la estrategia propuesta.

En consecuencia, el modelo de gestión propuesto para la Unidad de Gestión Animal de Cuenca (UGA) es el basado en procesos, en donde cada proceso debe contribuir a la ejecución de los objetivos establecidos en la “Ordenanza para la protección de animales silvestres y domésticos para el Cantón Cuenca”, generando una relación “causa-efecto”; no obstante, para la elaboración del modelo de gestión se ha considerado algunas acciones planteadas en otros países que permitirán disminuir la problemática actual.

Los procesos establecidos están en concordancia con el objetivo principal de la Ordenanza que es controlar la fauna urbana y regular la tenencia responsable de los animales de compañía; de igual manera se consideran las necesidades y opiniones de los grupos de interés y de la ciudadanía en general.

Por otro lado, se plantean algunos indicadores que deben ser considerados como herramientas cuantitativas para identificar señales o indicios de una situación, actividad o resultado ya sea positiva o negativa.

El diseño de un nuevo modelo de gestión permitirá que la Unidad de Gestión Animal tome protagonismo a nivel local y sea reconocida como una entidad organizada, comprometida y que cumple con eficacia todas las actividades, programas e iniciativas para el bienestar de los animales domésticos de compañía.

5.2. Recomendaciones

De acuerdo con el análisis realizado se recomienda elaborar una estrategia adaptativa-defensiva que consista en buscar instituciones, principalmente educativas, que permitan realizar alianzas para dar a conocer el trabajo realizado por el equipo de la UGA a través de talleres o capacitaciones, al mismo tiempo, en estos talleres se podrá transmitir información que ayude a la concientización de la ciudadanía en especial de los niños y adolescentes.

Por otro lado, se recomienda que el equipo técnico y veterinario de la UGA propongan y coordinen actividades relacionadas con las campañas de esterilización y campañas de vacunación masiva con el objetivo de ayudar a la salud pública a través del control de la sobrepoblación de animales callejeros y la concientización del cuidado responsable de los dueños de mascotas.

De igual manera, implementación de indicadores permitirá que la ciudadanía en general pueda visualizar el trabajo realizado por los colaboradores de la Unidad de Gestión Animal, puesto que al ser una entidad pública tiene la obligación de presentar toda la información de manera transparente.

Finalmente, la Unidad de Gestión Animal, debe establecer alianzas con diferentes instituciones para coordinar actividades conjuntas y dar a conocer de mejor manera todo el trabajo realizado por sus colaboradores.

6. Bibliografía

- Aguilar, J., Aguirre, I., Morantes, W., & Yasmín, E. (2002). Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública venezolana. *Fundacite-Mérida. Interciencia*, 27(6), 293-298.
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 83-96.
- Álvarez, L. (2017). *Modelos de Gestión*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Ariza Hernández, C. (2016). *Modelo de Gestión para manejo de fauna callejera canina y felina en Duitama*. Universidad Piloto de Colombia.
- Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *Cadena de valor*. Asturias Corporación Universitaria.
- Baldeón, J., Varela, M., Ruiz, J., & Oliva, N. (7 de Diciembre de 2021). *Plan Nacional de Desarrollo de Guillermo Lasso: un plan con pies de barro*. Obtenido de <https://www.celag.org/plan-nacional-de-desarrollo-de-guillermo-lasso-un-plan-con-pies-de-barro/>
- Banco Central del Ecuador. (mayo de 2021). *LA PANDEMIA POR EL COVID-19 GENERÓ UNA CAÍDA EN EL PIB DE 6,4% DE MARZO A DICIEMBRE DE 2020*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1427-la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020>
- Brito, M. (2018). *Guía de tenencia y convivencia responsable de mascotas*. Municipio de Cuenca.
- Cabezas, C. (2010). *Guía metodológica para la elaboración de modelos de gestión del Patrimonio Cultural Inmueble*. Programa Puesta en Valor del Patrimonio. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.
- Camacho, D., & Barradas, J. (2017). *Modelo Canvas*. Universidad Veracruzana.
- Código Orgánico de Organización Territorial. (Octubre de 2010). *CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, COOTAD*. Obtenido de <https://www.cpcps.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Código Orgánico del Ambiente. (12 de Abril de 2017). *Código Orgánico del Ambiente*. Obtenido de https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO_ORGANICO_AMBIENTE.pdf

- Constitución de la República del Ecuador. (Enero de 2021). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. Obtenido de https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_e_strat
- Dueñas, M. (2022). *MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015*. Obtenido de [https://www.pmconsul.com/modelo-de-gestion-de-calidad-iso-90012015/#:~:text=El%20modelo,\(ISO%209001%3A2015\)](https://www.pmconsul.com/modelo-de-gestion-de-calidad-iso-90012015/#:~:text=El%20modelo,(ISO%209001%3A2015)).
- El Telégrafo. (28 de Marzo de 2018). *En Quito y Guayaquil hay 125.000 canes sin casa*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/perros-vagabundos-canec-sin-casa>
- Elizalde, M. d., Cortés Cáceres, F., Escobar Latapí, A., Nahmad Sittón, S., Scott Andretta, J., & Teruel Belismelis, G. (2014). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos*, 32-42.
- GAD de Cuenca. (2018). *Guía de tenencia y convivencia responsable de mascotas*. Obtenido de https://cga.cuenca.gob.ec/sites/default/files/Guia%20de%20Mascotas_0.pdf
- GAD Municipal de Cuenca. (2019). *Ordenanza para el Control y Manejo de la Fauna Urbana y la Protección de Animales Domésticos de Compañía del Cantón Cuenca*. Obtenido de <https://www.cuenca.gob.ec/content/ordenanza-para-el-control-y-manejo-de-la-fauna-urbana-y-la-protecci%C3%B3n-de-animales-dom%C3%A9sticos#:~:text=%2D%20La%20presente%20ordenanza%20tiene%20por,personas%20y%20bienes%2C%20as%C3%AD%20como>
- GAD Municipal de Cuenca. (Mayo de 2019). *Reglamento Orgánico Organizacional por Procesos*. Obtenido de https://www.cuenca.gob.ec/system/files/Reglamento%20Org%C3%A1nico%20codificado_Act%20may2019.pdf
- GAD Municipal de Cuenca. (2021). *Cronograma presupuestario*. GAD Municipal de Cuenca.

- GAD MUNICIPAL DE CUENCA. (2022). *Comisión de Gestión Ambiental-Quienes somos*. Obtenido de <https://cga.cuenca.gob.ec/content/quienes-somos>
- Giraldo Gómez, M. E. (2018). *Modelos de gestión empresarial : estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia*. Universidad de La Salle.
- Gobierno de la Rioja. (2019). *Modelo de Excelencia EFQM*. ADER excelencia empresarial.
- Guerrero, O. (30 de Septiembre de 2001). *Nuevos Modelos de Gestión Pública*. Obtenido de <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html#ref21>
- Huertas López, T., Suárez García , E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 165-177.
- ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad* . Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- ISO, 9. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion 2000.
- Maderuelo, J. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *MEDIFAM*, 631-640.
- Maldonado, J. Á. (24 de Enero de 2018). *Gestión de Procesos*. Obtenido de https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti__n_de_procesos__2018_
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Marrero, M., Domínguez, J., & Fajardo, B. (2013). *La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones*.
- Mascareñas, J. (2001). *Manual de funciones y adquisiciones de empresas*. McGraw-Hill.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN FINANCIERA A EMPRESAS PÚBLICAS*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/empresas-publicas/>
- Ministerio del Ambiente. (2016). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social del Ministerio del Ambiente*. Ministerio del Ambiente.
- Mora, M. (2018). *Guía de tenencia y convivencia responsable de mascotas*. Municipio de Cuenca.

- Organización Mundial de la Sanidad Animal. (12 de mayo de 2016). *Nueva iniciativa de la OIE para controlar las poblaciones de perros vagabundos*. Obtenido de <https://www.oie.int/es/nueva-iniciativa-de-la-oie-para-controlar-las-poblaciones-de-perros-vagabundos/>
- Organización Mundial de Sanidad Animal. (2011). *CONTROL DE LAS POBLACIONES DE PERROS VAGABUNDOS*. Obtenido de https://www.woah.org/es/que-hacemos/normas/codigos-y-manuales/acceso-en-linea-al-codigo-terrestre/?id=169&L=1&htmlfile=chapitre_aw_stray_dog.htm
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2008. Actualizado 2021). *Definición de modelo de gestión*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Pérez, M. (2009). La sobrepoblación de perros no domiciliados: un problema social vinculado con la difícil tarea de educar. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 45-48.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.
- Pozo García, J. (2018). *Estudio del modelo de gestión institucional en el Viceministerio del Servicio Público del Ministerio del Trabajo, para el año 2018*. Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 377-389.
- Redacción El Mercurio. (1 de Noviembre de 2020). *Hay 60.000 perros abandonados. Iniciativa busca concienciar en la ciudadanía el respeto a los animales y evitar mascotas en las calles*. Obtenido de <https://elmercurio.com.ec/2020/11/01/hay-60-000-perros-abandonados/>
- Rescate animal. (2021). *Estamos actuando por los animales*. Obtenido de <https://rescateanimal.org.ec/>
- Santos, M., & Álvarez, L. (2007). Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial. *Universia Business Review*,, 76-89.
- Schmal Simón, R., & Ruiz, A. (2009). *Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias*. Centro para la Innovación y Calidad de la Docencia (CICAD) de la Universidad de Talca, Chile.
- Sosa, E. N. (2003). *Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras*. CICAG.

- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.
- Universidad de Cantabria . (2016). *Manual Gestión por Procesos*. Universidad de Cantabria .
- Vergíu, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 17-28.
- Villamayor, C., & Lamas, E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. AMARC.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 82-88.

7. Anexos

ANEXO 1: Matriz De Evaluación De Factores Externos

Factores externos clave		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
OPORTUNIDADES				
a	En el Art. 57 de la Constitución se estable la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas.	0,15	4	0,6
b	Debido a la pandemia por COVID 19, ahora somos más responsables y conscientes con el medio ambiente	0,05	3	0,15
c	La presencia de organizaciones, fundaciones y animalistas influyen en la toma de decisiones a nivel político.	0,10	3	0,3
d	Marco legal definido que permite aplicar políticas integrales ayuda a regular el manejo de la fauna urbana.	0,20	4	0,8
AMENAZAS				
a	Las iniciativas o programas relacionados con el medio ambiente y cuidado animal ya no han sido prioridad.	0,15	3	0,45
b	Falta de consciencia de la ciudadanía en general con respecto al cuidado de animales domésticos.	0,10	3	0,3
c	Solo el GAD Municipal de Cuenca tiene la facultad de sancionar actos irresponsables con respecto al cuidado animal	0,25	4	1
TOTAL		1,00		3,6

OPORTUNIDADES

a	En el Art. 57 de la Constitución se estable la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas.	32%
d	Marco legal definido que permite aplicar políticas integrales ayuda a regular el manejo de la fauna urbana.	43%

AMENAZAS

b	Falta de consciencia de la ciudadanía en general con respecto al cuidado de animales domésticos.	26%
c	Solo el GAD Municipal de Cuenca tiene la facultad de sancionar actos irresponsables con respecto al cuidado animal	57%
		83%

ANEXO 2: Matriz De Evaluación De Factores Internos

Factores internos clave		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
FORTALEZAS				
a	Equipo de trabajo profesional y comprometido.	0,12	3	0,36
b	Estrategia definida para el mediano y largo plazo.	0,05	2,5	0,125
c	La UGA cuenta con una ordenanza que le da un respaldo político de la Municipalidad.	0,15	4	0,6
d	Personal técnico capacitado.	0,10	3	0,3
e	Promoción y apoyo en las campañas de esterilización.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES				
a	Personal limitado	0,05	2,5	0,125
b	Falta de procedimientos.	0,08	3	0,24
c	Falta de alianzas con las fundaciones, animalistas, medios de comunicación.	0,08	4	0,32
d	Falta de coordinación con otras empresas municipales, instituciones gubernamentales y educativas.	0,08	3	0,24
e	Falta de presupuesto.	0,05	2,5	0,125
f	Infraestructura limitada.	0,05	2,5	0,125
g	Falta de visibilidad en medios de comunicación de la labor que desempeña la UGA	0,09	3	0,27
h	Falta de una visión que promueve el bienestar de los animales.	0,05	3	0,15
TOTAL		1,00		3,13

ANEXO 3: Matriz FODA

CAUSA	EFECTOS							
	OPORTUNIDADES				AMENANZAS			
FORTALEZAS		a	b	c	d	a	b	c
	a	X	X	X	X	X	X	
	b	X			X		X	
	c	X		X	X		X	X
	d	X			X	x		
	e	X	X	X	X		X	
DEBILIDADES	a							
	b	X	X	X	X	X	X	X
	c	X	X	X	X	X	X	
	d	X	X	X	X	X	X	X
	e					X		
	f							
	g	X	X		X	X	X	
	h	X	X		X	X	X	

ESTRATEGIA	TOTAL	
FO	15	OFENSIVA
FA	6	DEFENSIVA
DO	18	ADAPTACION - DEFENSIVA
DA	13	SUPERVIVENCIA - DEFENSIVA

ANEXO 4: Estrategia FODA

	OPORTUNIDADES				TOTAL	AMENANZAS			TOTAL	
	a	b	c	d		a	b	c		
FORTALEZAS	a	10	7	10	10	37	7	4		11
	b	10	0	0	7	17		7		7
	c	10	0	10	10	30		7	7	14
	d	7	0	0	7	14	4			4
	e	7	10	10	7	34		7		7
	TOTAL	44	17	30	41	132	11	25	7	43
DEBILIDADES	a	0	0	0	0	0				0
	b	10	10	10	10	40	7	7	4	18
	c	7	4	10	7	28	10	7		17
	d	10	4	10	7	31	7	7	7	21
	e	0	0	0	0	0	7			7
	f	0	0	0	0	0				0
	g	10	7	0	7	24	10	10		20
	h	10	10	0	10	30	10	7		17
	TOTAL	47	35	30	41	153	51	38	11	100

ANEXO 5: Objetivos Estratégicos

RELACION FORTALEZAS - OPORTUNIDADES

F	Fa	Equipo de trabajo profesional y comprometido.
	Oa	En el Art. 57 de la Constitución se estable la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas.
O	Fe	Promoción y apoyo en las campañas de esterilización.
	Od	Marco legal definido que permite aplicar políticas integrales ayuda a regular el manejo de la fauna urbana.

RELACION DEBILIDADES - OPORTUNIDADES

D	Db	Falta de procedimientos.
	Oa	En el Art. 57 de la Constitución se estable la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas.
O	Dd	Falta de coordinación con otras empresas municipales, instituciones gubernamentales y educativas.
	Od	Marco legal definido que permite aplicar políticas integrales ayuda a regular el manejo de la fauna urbana.

RELACION FORTALEZAS - AMENAZAS

F A	Fa	Equipo de trabajo profesional y comprometido.
	Aa	Las iniciativas o programas relacionados con el medio ambiente y cuidado animal ya no han sido prioridad.
	Fc	La UGA cuenta con una ordenanza que le da un respaldo político de la Municipalidad.
	Ab	Falta de consciencia con respecto al cuidado de animales domésticos.

RELACION DEBILIDADES - AMENAZAS

D / A	Dd	Falta de coordinación con otras empresas municipales, instituciones gubernamentales y educativas.
	Aa	Las iniciativas o programas relacionados con el medio ambiente y cuidado animal ya no han sido prioridad.
	Dg	Falta de visibilidad en medios de comunicación de la labor que desempeña la UGA
	Ab	Falta de consciencia de la ciudadanía en general con respecto al cuidado de animales domésticos.

ANEXO 6: Objetivos estratégicos seleccionados

F / O	<p>Motivar y capacitar constantemente al personal de la UGA con respecto a la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas</p> <p>Realizar la promoción de las campañas de esterilización que promueva la concientización del manejo correcto de la fauna urbana.</p>
--------------	---

D / O	<p>Establecer procedimientos que evidencien el cumplimiento de actividades a favor de la fauna urbana del cantón Cuenca</p> <p>Coordinar con unidades educativas, públicas y privadas para que el personal de la UGA visite dichas instituciones para dar talleres o capacitaciones sobre el manejo correcto de la fauna urbana.</p>
--------------	--

F / A	<p>Difundir contenidos informativos acerca de la importancia del cuidado responsable de los animales domésticos</p> <p>Exponer en medios de comunicación todas las situaciones que pueden ser consideradas como infracciones de acuerdo con lo estipulado en los artículos 67, 68 y 69 de la Ordenanza vigente</p>
--------------	--

D / A	<p>Generar alianzas con instituciones públicas y privadas para realizar conjuntamente actividades a favor del bienestar de los animales domésticos de compañía</p> <p>Compartir mensualmente en diferentes medios de comunicación todas las actividades realizadas por la UGA</p>
--------------	---

ANEXO 7: Estrategias

FO

<p>Motivar y capacitar constantemente al personal de la UGA con respecto a la obligación de proteger a plantas, animales y ecosistemas</p> <p>Realizar la promoción de las campañas de esterilización que promueva la concientización del manejo correcto de la fauna urbana.</p>

ESTRATEGIA OFENSIVA:	Garantizar la calidad y confiabilidad de las campañas de esterilización mediante la planificación, procedimientos estandarizados ejecutados por personal capacitado y comprometido.
-----------------------------	---

DO

Establecer procedimientos que evidencien el cumplimiento de actividades a favor de la fauna urbana del cantón Cuenca

Coordinar con unidades educativas, públicas y privadas para que el personal de la UGA visite dichas instituciones para dar talleres o capacitaciones sobre el manejo correcto de la fauna urbana.

ESTRATEGIA: ADAPTACIÓN DEFENSIVA	Buscar instituciones, principalmente educativas, que permitan realizar alianzas para dar a conocer el trabajo realizado por el equipo de la UGA a través de talleres o capacitaciones
---	---

FA

Difundir contenidos informativos acerca de la importancia del cuidado responsable de los animales domésticos.

Exponer en medios de comunicación todas las situaciones que pueden ser consideradas como infracciones de acuerdo con lo estipulado en los artículos 67, 68 y 69 de la Ordenanza vigente

ESTRATEGIA: DEFENSIVA	Realizar campañas informativas sobre la importancia del cuidado responsable de los animales domésticos, a su vez, presentar todas las situaciones que pueden ser infracciones
------------------------------	---

DA

Generar alianzas con instituciones públicas y privadas para realizar conjuntamente actividades a favor del bienestar de los animales domésticos de compañía

Compartir mensualmente en diferentes medios de comunicación todas las actividades realizadas por la UGA

SUPERVIVENCIA - DEFENSIVA	Asegurar que los medios de comunicación publiquen las actividades realizadas conjuntamente con instituciones públicas y privadas para el bienestar de los animales domésticos de compañía
----------------------------------	---

ANEXO 8: Contenido de la encuesta

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DE LA CIUDADANÍA CON RESPECTO A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL DEL CANTÓN CUENCA

La relación entre los seres humanos y las mascotas generan una influencia positiva que está relacionada con aspectos: psicológicos, terapéuticos y fisiológicos, generando bienestar para aquellas familias que tienen una mascota; sin embargo, en Ecuador, de acuerdo con el Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública-INSPI- en su publicación “*Determinación de perros que deambulan en las ciudades de Guayaquil y Quito en el año 2014*” señala que, existe un gran número de animales domésticos callejeros, principalmente perros, que deambulan por las calles, provocando contaminación en los espacios públicos.

En este contexto, la encuesta pretende evaluar la percepción de la ciudadanía del cantón Cuenca con respecto a la sobrepoblación de animales callejeros.

Agradecemos su participación, la información proporcionada en esta encuesta es confidencial y la información proporcionada se utilizará para trabajos académicos.

Responder a la encuesta le tomará en promedio alrededor de 10 minutos.

DATOS DE CLASIFICACIÓN

¿Usted reside en el...?

1. Área urbana
2. Área Rural

Sector en el que reside _____ -

Sexo

1. Hombre
2. Mujer

Edad

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| Menor a 18 años | <input type="checkbox"/> |
| 19 a 25 años | <input type="checkbox"/> |
| 26 a 35 años | <input type="checkbox"/> |
| 36 a 45 años | <input type="checkbox"/> |
| 46 a 55 años | <input type="checkbox"/> |
| 56 a 65 años | <input type="checkbox"/> |
| Mayor a 65 años | <input type="checkbox"/> |

CONOCIMIENTO

1. ¿Conoce cuál es la institución encargada de la problemática sobre control y gestión animal en Cuenca?

1. Sí ¿Cuál? _____
2. No

2. ¿Ha escuchado o conoce acerca de la UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL de Cuenca?

1. Sí ¿Qué ha escuchado? _____
2. No

3. En una escala del 1 al 10 donde, 1 es nada importante y 10 muy importante, ¿en qué medida le parece importante que en Cuenca exista una entidad municipal que ...?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
Controle la cantidad de animales callejeros											
Acoja las denuncias sobre maltrato animal											
Sancione episodios sobre maltrato animal											
Realice campañas de concientización del cuidado animal											
Se dedique a la protección de animales domésticos											

4. Además de las actividades mencionadas, ¿Qué otras actividades considera que debería realizar una entidad que se encargue de la gestión animal en Cuenca?

PERCEPCIÓN POBLACIÓN ANIMAL

5. ¿Cree que en el cantón Cuenca existe sobrepoblación animal en la calle?

1. Sí
2. No

6. ¿Cree que la gestión de la población animal de Cuenca está bien gestionada? Para responder utilice una escala del 1 al 10, donde 1 significa muy mal gestionada y 10 muy bien gestionada

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/Ss
Muy mal gestionada									Muy bien gestionada	

Si califica 6 y menos: ¿Por qué motivo no ha dado una calificación más alta?

7. En su barrio o sector se ha observado

	Si	No
Que los carros atropellan a animales que pasan por la calle.	1	2
Animales envenenados.	1	2
Accidentes (animales que muerden a los transeúntes).	1	2
Peleas entre animales callejeros.	1	2
Suciedad / excremento de animales en la calle.	1	2
Existe mal olor en las calles por consecuencia de animales callejeros.	1	2
Existe bulla producido por el ladrido o maullido de animales callejeros.	1	2
Los animales callejeros destrozan las fundas de basura.	1	2
Existe sobrepoblación de palomas que perjudican el sector donde vive.	1	2

8. ¿Qué otros problemas han evidenciado en su barrio o sector como consecuencia de la presencia de animales callejeros?

9. ¿Cuáles son las acciones que considera convenientes controlar la sobrepoblación de animales callejeros? RESPUESTA MULTIPLE

1. Campañas de esterilización gratuitas
2. Establecer multas a los dueños de los animales
3. Crear un refugio animal municipal
4. Campañas de adopción
5. Otro ¿Cuál? _____

CONCIENTIZACIÓN ANIMAL

10. En una escala del 1 al 10, donde 1 es nada interesado y 10 muy interesado ¿Qué tanto le interesa el tema de maltrato animal?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/S
Nada interesado									Muy interesado	

11. ¿Ha visto maltratar a un animal callejero?

1. Si
2. No **Pase a la pregunta P13**

12. ¿Ha denunciado esta situación?

1. Si ¿Dónde realizó la denuncia? _____
2. No

USO DE MEDIOS

13. De los siguientes medios, ¿cuáles ve, lee o utiliza, aunque sea de manera no regular?

Medio	Si	No	¿Cuál?
Usa Internet sea en su domicilio, trabajo, lugar de estudio o teléfono celular			Página más visitada _____
Escucha radio			
Utiliza redes sociales			

¡Agradecemos su colaboración!


ANEXO 9: Mapa de Procesos para la Unidad de Gestión Animal (UGA)

Tipo de proceso	Nombre del macro proceso	Nombre del proceso	Actividades	Código	
Gobernante	Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	Planeación Estratégica	Recepción de denuncias de maltrato animal	P. E. 1	
			Coordinación con instituciones públicas y/o privadas para proponer programas para el beneficio de animales domésticos callejeros		
			Informar acerca de los servicios que ofrece la UGA		
			Informar acerca de campañas gratuitas de esterilización		
			Educar y difundir prácticas para la tenencia responsable de animales domésticos		
Gobernante		Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	Gestión de calidad	Conocer la situación actual de la UGA	P.E.2
				Realizar encuestas para conocer la percepción de la ciudadanía	
				Cumplir con las necesidades/requerimientos de los usuarios	
				Mantener satisfechos los usuarios	
				Cumplir todas las actividades bajo un control de calidad	
Sustantivo	Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca		Gestión de Comunicación	Analizar el contexto actual	P.S.C.1
				Definir los objetivos de las campañas de comunicación	
				Definir a la población objetivo	
				Elaborar el contenido y mensajes que van a ser difundidos	
				Establecer indicadores de evaluación de las campañas	
		Difundir las campañas de esterilización; principalmente a través de redes sociales			
Sustantivo		Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	Gestión Social	Elaborar programas de protección, acogida y adopción de animales callejeros	P.S.S.1
				Coordinar con empresas públicas e instancias del GAD Municipal de Cuenca, para dar seguimiento y control periódico de la comercialización de animales domésticos de compañía	

			<p>Seleccionar instituciones públicas y privadas para realizar las capacitaciones y charlas en donde se dará a conocer la problemática y a su vez se indicará las actividades que realiza la UGA</p> <p>Coordinar con las instituciones públicas o privadas para la realización charlas y capacitaciones</p> <p>Seleccionar información relevante para indicar en las capacitaciones y charlas</p> <p>Ejecutar las capacitaciones y charlas</p>	
Sustantivo		Gestión Legal	<p>Receptar y canalizar las denuncias sobre el maltrato, crueldad o cualquier conducta en contra de los animales domésticos de compañía</p> <p>Dar seguimiento a las denuncias</p> <p>Informar de manera oportuna el proceso que deben seguir las denuncias</p> <p>Apoyar a los afectados para que sus denuncias sean elaboradas correctamente</p>	P.S.L.1
Sustantivo		Gestión de Salud	<p>Proporcionar atención médica veterinaria preventiva que incluya la administración de antiparasitarios y vacunas</p> <p>Proporcionar atención médica veterinaria curativa y terapéutica inmediata en caso de que los animales presenten enfermedad, lesiones o heridas</p> <p>Realizar inspecciones en parroquias rurales de manera directa o en cooperación de otras instituciones públicas</p>	P.S.S.2
Sustantivo		Gestión de Servicios	<p>Planificar, coordinar y ejecutar programas de vacunación masiva</p> <p>Planificar, coordinar y ejecutar campañas de esterilización masiva</p> <p>Evaluar la ejecución de las campañas</p>	P.S.S.3
Adjetivo	Gestión Administrativa	Gestión Financiera	<p>Establecer presupuestos anuales</p> <p>Gestionar gastos</p> <p>Pagar a proveedores</p> <p>Pagar sueldos a colaboradores</p> <p>Registrar los movimientos de cada entidad del GAD Municipal</p>	P.A.F.1
Adjetivo	Gestión Administrativa	Gestión Talento Humano	<p>Reclutamiento</p> <p>Seleccionar al personal</p> <p>Ejecutar programas para el bienestar social del equipo de trabajo</p>	P.A.T.1

		Llevar registro y documentación de situaciones administrativas del personal	
		Presentar informes sobre las actividades desarrolladas	
		Realizar tareas administrativas vinculadas con la modificación, reubicación, conclusión o creación de nuevas áreas y grupos de trabajo.	
Adjetivo	Gestión Documental	Almacenar y gestionar la documentación generada por cada entidad del GAD Municipal	P.A.D.1

ANEXO 10: Manual de Procedimientos

	UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL CUENCA-ECUADOR Sistema de Gestión de Calidad	Versión: 01 Página: 1/12
CÓDIGO: P.S.C.1	PROCEDIMIENTO: Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	

1. PROPÓSITO

Definir y dar a conocer los mecanismos necesarios para el cumplimiento del cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca


2. ALCANCE

Desde la Gestión de Comunicación hasta la Gestión de Servicios de la Unidad de Gestión Animal.

3. REQUISITOS

- “Ordenanza para el Control y Manejo de la Fauna Urbana y la Protección de Animales Domésticos de Compañía del Cantón Cuenca”. Vigente
- Código Orgánico del Ambiente
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social del Ministerio del Ambiente

Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

	UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL CUENCA-ECUADOR Sistema de Gestión de Calidad	Versión: 01 Página: 2/12
CÓDIGO: P.S.C.1	PROCEDIMIENTO: Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	

4. DEFINICIONES

Auditoría: Proceso sistemático y documentado para obtener evidencias de las actividades realizadas que a su vez permite evaluar de manera objetiva el desarrollo y cumplimiento de dichas actividades.

Denuncia: Acto que se comunica a la autoridad competente que existe una situación que el denunciante considera una infracción a los derechos de los animales domésticos.

Eficacia: Capacidad para realizar las actividades planificadas para conseguir los resultados esperados.

Plan de comunicación: Hoja de ruta donde se establece la forma en la que una institución pública o privada va a transmitir información relevante que desea que la ciudadanía conozca.

Información: Datos que poseen contenido real y actualizado.

Mejora continua: Permite cumplir con los requisitos aumentando la capacidad para realizar actividades a través del análisis de datos, supervisión por la dirección u otros medios que conduce a las acciones correctivas y preventivas.


Servicio: Conjunto de actividades que permiten satisfacer las necesidades de los usuarios

5. RESPONSABLE

Equipo Técnico y Equipo de Veterinarios de la Unidad de Gestión Animal

6. RECURSOS

- Equipo tecnológico
- Muebles y enseres
- Equipos e instrumentos médicos
- Departamento de Manejo Animal

	UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL CUENCA-ECUADOR Sistema de Gestión de Calidad	Versión: 01 Página: 3/12
CÓDIGO: P.S.C.1	PROCEDIMIENTO: Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	

- Consultorio para la atención de animales domésticos


7. PROCEDIMIENTO

7.1. Gestión Comunicación

N°	Actividades	Responsable	Documento asociado
1	Analizar el contexto actual	Equipo Técnico de la UGA	Plan de comunicación
2	Definir los objetivos de las campañas de comunicación		
3	Definir a la población objetivo		
4	Elaborar el contenido y mensajes que van a ser difundidos		
5	Establecer indicadores de evaluación de las campañas		
6	Difundir las campañas de esterilización; principalmente a través de redes sociales		

7.2. Gestión Social

N°	Actividades	Responsable	Documentos asociados
1	Elaborar programas de protección, acogida y adopción de animales callejeros	Equipo Técnico de la UGA	Plan de trabajo Cronogramas de visitas Informes de visitas
2	Coordinar con empresas públicas e instancias del GAD Municipal de Cuenca, para dar seguimiento y control periódico de la comercialización de animales domésticos de compañía		
3	Seleccionar instituciones públicas y privadas para realizar las capacitaciones y charlas en donde se dará a conocer la problemática y a su vez se indicará las actividades que realiza la UGA		
4	Coordinar con las instituciones públicas o privadas para la realización charlas y capacitaciones		
5	Seleccionar información relevante para indicar en las capacitaciones y charlas		
6	Ejecutar las capacitaciones y charlas		

	UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL CUENCA-ECUADOR	Versión: 01 Página: 4/12
	Sistema de Gestión de Calidad	
CÓDIGO: P.S.C.1	PROCEDIMIENTO: Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	

7.3. Gestión Legal


Nº	Actividades	Responsable	Documento asociado
1	Receptar y canalizar las denuncias sobre el maltrato, crueldad o cualquier conducta en contra de los animales domésticos de compañía	Equipo Técnico de la UGA	Registro histórico de denuncias
2	Dar seguimiento a las denuncias		
3	Informar de manera oportuna el proceso que deben seguir las denuncias		
4	Apoyar a los afectados para que sus denuncias sean elaboradas correctamente		

7.4. Gestión Salud

Nº	Actividades	Responsable	Documento asociado
1	Proporcionar atención médica veterinaria preventiva que incluya la administración de antiparasitarios y vacunas	Equipo de veterinarios y Equipo Técnico de la UGA	Plan de trabajo, informes de actividades
2	Proporcionar atención médica veterinaria curativa y terapéutica inmediata en caso de que los animales presenten enfermedad, lesiones o heridas		
3	Realizar inspecciones en parroquias rurales de manera directa o en cooperación de otras instituciones públicas		

7.5. Gestión Servicios

Nº	Actividades	Responsable	Documento asociado
1	Planificar, coordinar y ejecutar programas de vacunación masiva	Equipo Técnico de la UGA	Plan de trabajo, informes de actividades
2	Planificar, coordinar y ejecutar campañas de esterilización masiva		
3	Evaluar la ejecución de las campañas		

	UNIDAD DE GESTIÓN ANIMAL CUENCA-ECUADOR Sistema de Gestión de Calidad	Versión: 01 Página: 6/12
CÓDIGO: P.S.C.1	PROCEDIMIENTO: Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	

8. Indicadores

Nombre:	Desempeño Comunicación
Descripción:	Elaborar el plan de comunicación para la UGA
Fórmula:	(Número de visitas a la página web/50 visitas) *100
Frecuencia:	Semanal

Nombre:	Desempeño Social
Descripción:	Plantear acciones destinadas a la protección de los animales domésticos de compañía y a su vez coordinar con instituciones públicas o privadas para la ejecución capacitaciones y charlas
Fórmula:	(Número de eventos realizados/número de eventos planificados) *100
Frecuencia:	Semestral

Nombre:	Desempeño Legal
Descripción:	Receptar y canalizar las denuncias sobre el maltrato, crueldad o cualquier conducta en contra de los animales domésticos de compañía
Fórmula:	(Número de denuncias atendidas/Número de denuncias presentadas) *100
Frecuencia:	Semestral

Nombre:	Desempeño Salud
Descripción:	Proporcionar atención médica veterinaria curativa, preventiva y terapéutica inmediata en caso de que los animales presenten enfermedad, lesiones o heridas

Fórmula:	(Número de campañas de vacunación ejecutadas/Número de campañas de vacunación planificadas) *(100) (Número de campañas de vacunación ejecutadas/Número de campañas de vacunación planificadas) *(100)
Frecuencia:	Semestral

Nombre:	Desempeño Servicios
Descripción:	Publicar todos los servicios y actividades que realiza la UGA
Fórmula:	(Número de eventos realizados/número de eventos planificados) *100
Frecuencia:	Semestral

9. HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
20/10/2022	1	Elaboración de mapa de procesos	

10. FICHAS DE CARACTERIZACIÓN



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO:	Sustantivo		
MACROPROCESO:	Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca		
PROCESO:	Gestión Comunicación	CÓDIGO: P.S.C.1	
PROPÓSITO:	Elaborar el plan de comunicación para la UGA	RESPONSABLE DEL PROCESO:	Equipo Técnico
ALCANCE:	Desde el plan estratégico hasta la Gestión Social	DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:	Oficina Central UGA

CONTROLES		
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO
ORDENANZA PARA EL CONTROL Y MANEJO DE LA FAUNA URBANA Y LA PROTECCIÓN DE ANIMALES DOMÉSTICOS DE COMPAÑÍA DEL CANTÓN CUENCA. Vigente	Plan de comunicación	Nivel: Desempeño
Código Orgánico del Ambiente		Tipo: Calidad
Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social del Ministerio del Ambiente		Nombre: Calidad en la elaboración del plan de comunicación
		Relación: (Número de visitas a la página web/50 visitas)*100
		Medida: Porcentaje
		Meta: Tener 50 visitas semanales y 0 comentarios negativos
		Responsable: Equipo técnico de la UGA
		PERIODICIDAD= Semanal

PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Información y/o recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Entregables)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
Planeación Estratégica	Análisis del contexto actual	Analizar el contexto actual Definir los objetivos de las campañas de comunicación Definir a la población objetivo Elaborar el contenido y mensajes que van a ser difundidos Establecer indicadores de evaluación de las campañas Difundir las campañas de esterilización; principalmente a través de redes sociales	Evaluación de los indicadores del plan de comunicación	Gestión Social

RECURSOS		
PERSONAL	MATERIALES/INSUMOS/OTROS	INFRAESTRUCTURA/MAQUINARIA/HERRAMIENTAS
Equipo técnico	Información relevante	Equipo tecnológico
	Videos, imágenes sobre la problemática	Muebles y enseres



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO:	Sustantivo	
MACROPROCESO:	Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	
PROCESO:	Gestión Social	CÓDIGO: P.S.S.1

PROPÓSITO:	Plantear acciones destinadas a la protección de los animales domésticos de compañía y a su vez coordinar con instituciones públicas o privadas para la ejecución capacitaciones y charlas	RESPONSABLE DEL PROCESO:	Equipo Técnico de la UGA
ALCANCE:	Desde la Gestión de Comunicación hasta la Gestión Legal	DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:	Oficina Central UGA

CONTROLES		
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO
ORDENANZA PARA EL CONTROL Y MANEJO DE LA FAUNA URBANA Y LA PROTECCIÓN DE ANIMALES DOMÉSTICOS DE COMPAÑÍA DEL CANTÓN CUENCA. Vigente	Planificación y cronogramas de visitas a instituciones	Nivel: Desempeño
Código Orgánico del Ambiente		Tipo: Calidad
Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social del Ministerio del Ambiente	Informes técnicos de las capacitaciones y charlas realizadas	Nombre: Eficacia en la planificación y ejecución de capacitaciones y charlas
		Relación: (número de eventos realizados/número de eventos planificados)*100
		Medida: Porcentaje
		Meta: 90%
		Responsable: Equipo técnico
		PERIODICIDAD= Semestral

PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Información y/o recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Entregables)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
Gestión de Comunicación	Información para presentar en las capacitaciones, charlas y visitas que reflejen la problemática de los animales domésticos callejeros en el cantón Cuenca; lista de instituciones públicas y privadas que permitan realizar las visitas; personal asignado para realizar las visitas y cronogramas de visitas	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar programas de protección, acogida y adopción de animales callejeros Coordinar con empresas públicas e instancias del GAD Municipal de Cuenca, para dar seguimiento y control periódico de la comercialización de animales domésticos de compañía Seleccionar instituciones públicas y privadas para realizar las capacitaciones y charlas en donde se dará a conocer la problemática y a su vez se indicará las actividades que realiza la UGA Coordinar con las instituciones públicas o privadas para la realización charlas y capacitaciones Seleccionar información relevante para indicar en las capacitaciones y charlas Ejecutar las capacitaciones y charlas 	Plan de capacitaciones, charlas y visitas a instituciones educativas públicas y privadas para dar a conocer la problemática de los animales domésticos callejeros y a su vez indicar las actividades que realiza la UGA	Gestión Legal

RECURSOS		
PERSONAL	MATERIALES/INSUMOS/OTROS	INFRAESTRUCTURA/MAQUINARIA/HERRAMIENTAS
Equipo Técnico de la UGA	Presentación en Power Point	Equipo tecnológico
	Videos	Muebles y enseres
	Informes de las visitas	



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO:	Sustantivo	
MACROPROCESO:	Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	
PROCESO:	Gestión Legal	CÓDIGO: P.S.L.1

PROPÓSITO:	Receptar y canalizar las denuncias sobre el maltrato, crueldad o cualquier conducta en contra de los animales domésticos de compañía	RESPONSABLE DEL PROCESO:	Equipo técnico
ALCANCE:	Desde la Gestión Social hasta la Gestión Salud	DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:	Oficina Central UGA

CONTROLES		
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO
ORDENANZA PARA EL CONTROL Y MANEJO DE LA FAUNA URBANA Y LA PROTECCIÓN DE ANIMALES DOMÉSTICOS DE COMPAÑÍA DEL CANTÓN CUENCA.	Registro de denuncias presentadas	Nivel: Desempeño
		Tipo: Calidad
Código Orgánico del Ambiente	Base de datos de usuarios	Nombre: Calidad en la gestión de las denuncias presentadas
		Relación: (Número de denuncias atendidas/Número de denuncias presentadas)*100
Medida: Porcentaje		
Meta: 95%		
Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social del Ministerio del Ambiente		Responsable: Equipo técnico de la UGA
		PERIODICIDAD= Semestral

PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Información y/o recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Entregables)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
Gestión Social	Descripción de la denuncia, responsables, lugar, fecha, situación actual del animal doméstico maltratado y registro de atención a la denuncia	Receptar y canalizar las denuncias sobre el maltrato, crueldad o cualquier conducta en contra de los animales domésticos de compañía Dar seguimiento a las denuncias Informar de manera oportuna el proceso que deben seguir las denuncias Apoyar a los afectados para que sus denuncias sean elaboradas correctamente	Seguimiento del proceso de las denuncias	Gestión Salud

RECURSOS		
PERSONAL	MATERIALES/INSUMOS/OTROS	INFRAESTRUCTURA/MAQUINARIA/HERRAMIENTAS
Equipo técnico	Ordenanza vigente para el control y manejo de la fauna urbana y protección de animales domésticos de compañía del cantón Cuenca	Oficinas de la UGA



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO:	Sustantivo	
MACROPROCESO:	Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	
PROCESO:	Gestión Salud	CÓDIGO: P.S.S.2

PROPÓSITO:	Proporcionar atención médica veterinaria curativa, preventiva y terapéutica inmediata en caso de que los animales presenten enfermedad, lesiones o heridas	RESPONSABLE DEL PROCESO:	Equipo de veterinarios de la UGA
ALCANCE:	Desde la Gestión Legal hasta la Gestión de Servicios	DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:	Centro de Manejo Animal

CONTROLES		
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO
ORDENANZA PARA EL CONTROL Y MANEJO DE LA FAUNA URBANA Y LA PROTECCIÓN DE ANIMALES DOMÉSTICOS DE COMPAÑÍA DEL CANTÓN CUENCA. Vigente	Plan de trabajo	Nivel: Desempeño
		Tipo: Calidad
Código Orgánico del Ambiente	Informes de atención médica a animales domésticos	Nombre: Eficacia en la atención
		Relación: (Número de emergencias atendidas oportunamente/Número de emergencias ingresadas)*(100)
Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social del Ministerio del Ambiente		Relación: (Número de campañas de vacunación ejecutadas/Número de campañas de vacunación planificadas)*(100)
		Medida: Porcentaje
		80%
		Responsable: Equipo de veterinarios
		PERIODICIDAD= Semestral

PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Información y/o recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Entregables)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
Gestión Legal	Horarios de atención establecidos y espacio para consultadas médicas	Proporcionar atención médica veterinaria preventiva que incluya la administración de antiparasitarios y vacunas Proporcionar atención médica veterinaria curativa y terapéutica inmediata en caso de que los animales presenten enfermedad, lesiones o heridas Realizar inspecciones en parroquias rurales de manera directa o en cooperación de otras instituciones públicas	Informe de actividades, registro de consultas	Gestión de Servicios

RECURSOS		
PERSONAL	MATERIALES/INSUMOS/OTROS	INFRAESTRUCTURA/MAQUINARIA/HERRAMIENTAS
Equipo de veterinarios	Instrumentos médicos	Departamento de Manejo Animal
	Medicinas	Consultorio para la atención de animales domésticos
	Historial médico	
	Plafinización de vacunación masiva	



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO:	Sustantivo	
MACROPROCESO:	Cuidado y control de la fauna urbana del cantón Cuenca	
PROCESO:	Gestión Servicios	CÓDIGO: P.S.S.3

PROPÓSITO:	Publicar todos los servicios y actividades que realiza la UGA	RESPONSABLE DEL PROCESO:	Equipo técnico
ALCANCE:	Desde la Gestión de Salud hasta la Gestión Documental	DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:	Oficina Central UGA

CONTROLES		
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO
ORDENANZA PARA EL CONTROL Y MANEJO DE LA FAUNA URBANA Y LA PROTECCIÓN DE ANIMALES DOMÉSTICOS DE COMPAÑÍA DEL CANTÓN CUENCA.	Informes técnicos	Tipo: Gestión
		Nombre: Eficacia en la planificación y ejecución de las campañas de
Relación: (número de eventos realizados/número de eventos planificados)*100		
Medida: Porcentaje		
Meta: 90%		
Responsable: Equipo de veterinarios		
Código Orgánico del Ambiente		PERIODICIDAD= Semestral
Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social del Ministerio del Ambiente		

PROCESO

FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Información y/o recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Entregables)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
Gestión Salud	Plan de actividades que debe realizar el equipo de veterinarios	Planificar, coordinar y ejecutar programas de vacunación masiva Planificar, coordinar y ejecutar campañas de esterilización masiva Evaluar la ejecución de las campañas	Plan de campañas de esterilización y vacunación masiva	Gestión Documental

RECURSOS

PERSONAL	MATERIALES/INSUMOS/OTROS	INFRAESTRUCTURA/MAQUINARIA/HERRAMIENTAS
Equipo técnico	Plan de trabajo	Equipo tecnológico
	Informes de actividades	Muebles y enseres