

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



“ESTUDIO DE VIABILIDAD OPERATIVA PARA LA CREACIÓN DE LA GERENCIA DE
MERCADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

GUARDADO AYALA, KRICIA JASMIN

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO DE 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas:

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario(a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid
Docente Director : MAE. Francisco Antonio Quintanilla
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador : Lic. Mario Adalberto Machón Escoto

Junio de 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por mi vida, mi familia, mis amigos, por todo lo que con el pasar de los años me ha regalado, por iluminar y guiarme en mi camino en el logro de mis metas y sueños.

A mi mamá por su amor incondicional, su apoyo, y el esfuerzo que ha hecho y siempre hará por mis hermanos y por mí, te amo mami.

A toda la familia por creer en mí, por su confianza, por el cariño que siempre me han brindado.

A mis amigos, por compartir mil sonrisas y lágrimas.

A todos aquellos que siempre me brindaron una sonrisa franca y palabras sinceras, gracias.

A los angelitos que Diosito puso en mi camino cuando más los necesitaba, MAE Francisco Antonio Quintanilla y Lic. Mario Adalberto Machón, muchísimas gracias por su apoyo en este proyecto, pero sobre todo por todos sus consejos y cariño, de todo corazón mil gracias.

A mis amigas dentro de la Escuela de Administración de Empresas, Licda. de Arias y Yami, gracias por preocuparse por mi y su cariño .

En memoria de un gran ser humano, mi ángel de la guarda, abuelito va por ti....

Kris.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO Y SUS MERCADOS, MARCO TEÓRICO SOBRE VIABILIDAD OPERATIVA Y ADMINISTRACIÓN.”

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO	1
1. Antecedentes	1
2. Población	1
3. Geografía	2
4. Hidrografía	2
5. Aspectos de la Alcaldía de Soyapango	3
B. ASPECTOS GENERALES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES	4
1. Concepto de Mercado Municipal.	4
2. Marco Legal de los Mercados Municipales	4
C. CONCEPTOS BÁSICOS DE VIABILIDAD OPERATIVA	7
1. Concepto	7
2. Objetivo	7
3. Restricciones Económicas, Técnicas, Legales y Operativas.	7
D. CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.	8
1. Planeación	8
a) Concepto.	8
b) Principios.	8
c) Misión.	9
d) Visión	9
e) Objetivos.	9
f) Políticas.	9
g) Programas	9
h) Normas	10

i) Estrategias	10
j) Procedimientos	10
k) Presupuestos.	10
2. Organización.	10
b) Concepto.	10
c) Principios.	11
d) Tipos de Organización.	12
e) Organigramas.	12
f) Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos.	14
g) Manuales Administrativos	14
3. Dirección.	16
a) Concepto.	16
b) Principios.	17
c) Elementos de la Dirección.	17
d) Liderazgo.	18
e) Comunicación.	18
f) Motivación	18
g) Supervisión.	18
4. Control.	19
a) Concepto.	19
b) Principios.	19
c) Control Presupuestario.	20
d) Control No Presupuestario.	21
5. Gerencia	21
a) Naturaleza de la Gerencia	21
b) Funciones	22
c) La Gerencia como grupo	22
d) Universalidad de la Gerencia	22
e) Una definición de Gerencia	23
e) Gerencia de Mercados Municipales.	23

CAPÍTULO II
“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS
MUNICIPALES DE SOYAPANGO.”

A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	24
1. Situación Problemática.	24
2. Enunciado del Problema.	24
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	25
1. General.	25
2. Específicos.	25
C. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.	25
1. General.	25
2. Específicas.	25
D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	26
1. Método Utilizado.	26
a) Análisis.	26
b) Síntesis.	26
2. Tipo de Investigación.	26
3. Fuentes de Recolección de Datos.	27
a) Fuentes Primarias	27
b) Fuentes Secundarias	27
4. Técnicas e Instrumentos de la Investigación.	27
a) La Observación.	27
b) La Entrevista.	27
c) La Encuesta.	27
5. Determinación de la Población y Muestra.	28
a) Universo.	28
b) Muestra	28
6. Procesamiento de la Información	30
□ Tabulación	30
□ Análisis e Interpretación de Datos	50
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54

1. Conclusiones	54
2. Recomendaciones	54

CAPÍTULO III

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA GERENCIA DE MERCADOS EN LA ALCALDÍA DE SOYAPANGO.”

A. DISEÑO DE LA PROPUESTA.	56
1. Fase de Planeación.	56
a) Misión.	56
b) Visión.	56
c) Objetivos.	57
d) Políticas.	57
e) Plan Estratégico y Plan Operativo.	57
f) Presupuestos.	65
2. Fase de Organización.	66
a) Estructura Organizativa.	66
b) Manual de Descripción de Puestos.	66
c) Manual de Procedimientos.	70
3. Fase de Dirección.	79
a) Motivación.	79
b) Liderazgo.	79
c) Comunicación.	80
d) Supervisión.	81
4. Fase de Control.	81
B. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	85
C. BIBLIOGRAFÍA	86
D. ANEXOS	88

RESUMEN

La investigación surge de la necesidad de la Alcaldía de Soyapango de descentralizar la Administración de Mercados de la Gerencia de Servicios Externos Municipales dada la sobrecarga de funciones en dicha unidad que reúne a más de la mitad de empleados de la Alcaldía..

El objetivo primordial es brindar una propuesta que permita la creación de la Gerencia de Mercados al interior de la Comuna, ya que a través de dicha Gerencia la Administración de Mercados y la prestación de servicios será efectiva y permitirá la optimización de recursos y la satisfacción de los arrendatarios y usuarios en general.

Para la elaboración del Estudio de Viabilidad Operativa fue necesaria la recopilación de información bibliográfica que sustentara el desarrollo del mismo, así como la realización de una Investigación de Campo y el uso de la Observación Directa, entrevistas a los Administradores de Mercados y encuestas realizadas a los Arrendatarios para el diagnóstico de la situación actual

Los resultados obtenidos mediante la tabulación y análisis de los datos obtenidos reflejaron las deficiencias en los servicios prestados por la Administración de Mercados y la inconformidad por parte de los arrendatarios, así como los problemas presentes al interior de la Administración de Mercados, ya que no se cuenta con aspectos fundamentales como lo son la misión, visión, objetivos, políticas, etc. y no se realiza el proceso administrativo de una forma correcta..

La creación de la Gerencia de Mercados permitirá el mejor funcionamiento al interior de los mercados y la prestación de mejores servicios con el propósito de la satisfacción de los arrendatarios y usuarios en general

INTRODUCCIÓN

Actualmente los Mercados Municipales son una gran fuente de empleo en El Salvador ya que el país cuenta con altos niveles de comercio informal, dichos mercados proporcionan el sustento diario a cientos de familias, además de ofrecer productos más frescos y a un menor precio a sus visitantes o usuarios.

En el presente trabajo de investigación, se dan a conocer los resultados obtenidos del Estudio de Viabilidad Operativa para la creación de la Gerencia de Mercados en el municipio de Soyapango.

En el primer capítulo de este documento se dan a conocer Aspectos Generales del Municipio y Mercados, y Conceptos Básicos Viabilidad Operativa y Administración

En el segundo capítulo se muestra el diagnóstico obtenido a través de los resultados proporcionados por la Investigación de Campo que se realizó a través de entrevistas con los Administradores de Mercado y una encuesta dirigida a una muestra conformada por arrendatarios de los seis mercados con los que cuenta el municipio de Soyapango.

En el capítulo final se presenta la propuesta diseñada por el investigador y que orientará la creación de la Gerencia de Mercados al interior de la Alcaldía de Soyapango, la cual refleja la misión y visión, además los diferentes planes que permitirán el buen funcionamiento de la misma, así como las variaciones en la Estructura Organizativa de la Comuna y las modificaciones en los manuales con que se cuentan.

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO Y SUS MERCADOS, MARCO TEÓRICO SOBRE VIABILIDAD OPERATIVA Y ADMINISTRACIÓN.”

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO

1. Antecedentes

La toponimia de Soyapango se deriva del Náhuatl usado por los pipiles en los tiempos de la conquista, "SOYAT" o "ZUYAT", que significa "Palma Tropical" y "PANGO" que significa "Valle o Llano", traduciéndose como "Llano de las palmeras".

En 1550 se denominaba caserío de Coyapango y en 1740, este poblado que pertenecía a la parroquia de Tonacatepeque fue denominado San Antonio de Zoyatpango.

En 1824 con la proclama de la primera Constitución Política de El Salvador, siendo jefe de estado Juan Manuel Rodríguez, se configuraron sus primeros cuatro departamentos: Sonsonate, San Miguel, San Vicente y San Salvador; Soyapango queda adscrito al departamento de San Salvador con el título de Pueblo, en 1865 Soyapango es incluido como municipio del distrito del Centro de San Salvador, durante la administración del General Fernando Figueroa, por Decreto Legislativo del 16 de mayo de 1907 se confirió al pueblo de Soyapango el título de Villa y el 21 de Enero de 1969 obtuvo el rango de ciudad.¹

2. Población

Después de la llegada de los españoles se configuraron en el territorio de Cuscatlán varios caseríos, uno de ellos fue el de "Coyapango" y se estima que su población por el año de 1550 era de 100 habitantes aproximadamente.

En 1740 su población había crecido a unos 900 habitantes aglutinados en 180 familias aproximadamente y para 1890 la población se estimaba en 2,730 habitantes. En 1930 la densidad poblacional era de 186 habitantes/km², o sea aproximadamente unos 5,600 habitantes. En 1963 la

¹ http://www.clic.org.sv/directorios_detalle.php?id=256&disenio=

población de este municipio fue de 18,000 habitantes y en 1968 de 21,797. Para 1971 ya se contabilizan 43,158 habitantes, con una densidad poblacional de 1,452 habitantes/km².

De acuerdo al V Censo Nacional de Población y VI de vivienda, la población para 1992 fue de 261,122 Habitantes con una densidad poblacional de 8,786 habitantes /km², Según el Programa Salvadoreño de Investigación Sobre Desarrollo y Medio Ambiente, PRISMA, para 1998 la población estimada era de 403,700 habitantes con una densidad poblacional de 13,592 habitantes/km².

Según datos recabados en ocasión de los terremotos de 2001, la municipalidad ha manejado la cifra estimada de 500,000 habitantes, lo que implica una densidad poblacional aproximada de 17,000 habitantes/km², de los cuales el 53 % son mujeres y el 47 % son hombres.

Para el 2004, en ocasión de celebrarse Elecciones Presidenciales -las cuales se realizaron por medio de Documento Único de Identidad (DUI) implementado como documento electoral, se contabilizan para Soyapango 183,000 personas con dicho documento.

Según datos de la Unidad de Salud del Municipio de Soyapango, el 47.5% de la población de Soyapango son menores de 18 años, lo que implica que la población total que reside en el municipio es de 385,263 y una población diurna adicional de 150,000 personas entre comerciantes, obreros, empleados y transeúntes de y hacia el oriente del país. ²

3. Geografía

El municipio de Soyapango está ubicado en el centro de la región metropolitana del Departamento de San Salvador, con una extensión territorial de 29.72 km². La ciudad abarca casi la totalidad del municipio, pues tiene muy poca zona rural; el antiguo centro de la ciudad de Soyapango, está situada a 648 metros sobre el nivel del mar y a 7 Kms. al Este de la ciudad de San Salvador, limitada al Norte por los municipios de Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al Sur colinda con Santo Tomas y San Marcos, al Este con el municipio de Ilopango y al Oeste con Ciudad Delgado y San Salvador; su posición geográfica se localiza entre los vértices de latitud norte y longitud oeste: (13° 39'58" 89° 06'57") Y (13° 44'42 y 89° 10' 16") ³

4. Hidrografía

Los principales ríos que cruzan el territorio de Soyapango son, El Acelhuate y las Cañas, estos cuentan con importantes afluentes: los ríos Tapachula, Chantecuán, El Sumpa, El Sauce y Chagüite, que debido al crecimiento poblacional, comercial e industrial y recientemente los terremotos presentan

² <http://www.soyapango.gob.sv/Soyapango.html>

³ Ídem .(Pág. 1)

un alto índice de deterioro, sus aguas están contaminadas por residuos industriales y habitacionales. Además de los ríos mencionados existen al menos dos quebradas importantes que son: El Arenal y El Aposento y otras de menor impacto. Del río El Sauce se extraen fuertes cantidades de arena que son utilizadas para la construcción.

El abastecimiento de agua potable depende básicamente de los grandes proyectos como el río Lempa I y río Lempa II, impulsados por ANDA para abastecer de agua por tuberías al gran San Salvador, la ciudad cuenta con 9 tanques de captación de agua desde los cuales se distribuye a toda la ciudad, la gran mayoría de repartos y colonias de la periferia se abastecen de agua desde pozos perforados en las zonas o carecen del vital líquido. Esta situación es crítica ya que con el crecimiento desproporcionado que ha tenido la urbanización se ha mutilado las zonas de recarga acuífera y los mantos acuíferos disminuyen aceleradamente cada año.

5. Aspectos de la Alcaldía de Soyapango

Actualmente el Gobierno local del municipio está a cargo del Sr. Carlos Ruiz, alcalde reelecto por un segundo periodo.

- **Misión de la alcaldía**

“Crear una gestión municipal eficiente, responsable y transparente, capaz de construir con la participación ciudadana, las transformaciones políticas, económicas y sociales basadas en la naturaleza de nuestro compromiso revolucionario”⁴

- **Visión de la Alcaldía**

“Aspiramos al fortalecimiento, modernización y eficiencia del trabajo municipal para impulsar el desarrollo local generando mejores condiciones de vida que propicien un modelo alternativo, humanista y democrático.”⁵

⁴ Información obtenida a través de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía de Soyapango.

⁵ Ídem (Pág 3)

B. ASPECTOS GENERALES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES

El municipio de Soyapango cuenta actualmente con seis mercados distribuidos a lo largo de su extensión territorial. El mercado Central es el más grande del municipio y se encuentra en el centro de Soyapango.

El mercado más antiguo es La Placita en Ciudad Credisa su historia posee ya más de 25 años, aunque la Alcaldía se hizo cargo de su administración a partir de 1997 aproximadamente, ya que en un inicio contaba con una Directiva que era encargada de la administración y estaba conformada por algunas personas residentes de dicha colonia.⁶

El mercado de Las Palmeras surge en la necesidad de despejar la vía pública del municipio, su construcción se llevó a cabo en el año 2001...

El mercado de Las Margaritas se construye al final del 2002, en la colonia con el mismo nombre.

El mercado de Los Ángeles no cuenta con un lugar adecuado para el realizar el comercio, dicho mercado se encuentra en las aceras de la colonia Los Ángeles

El mercado del Matazano ubicado en la colonia El Matazano.

1. Concepto de Mercado Municipal.

Un mercado puede definirse como una estructura física generalmente equipada con puestos pre-elaborados los cuales se acondicionan para albergar a las personas que ofrecen bienes o servicios y a donde llegan a comprar los clientes, convirtiéndose así en un lugar apropiado para ejercer la actividad comercial de un territorio o población ligada a un municipio determinado.⁷

2. Marco Legal de los Mercados Municipales

Los mercados municipales se encuentran regidos por ciertas leyes, reglamentos y normas que establecen el comportamiento, la operación y desarrollo de actividades de los mismos.

Entre estas disposiciones legales se encuentran las siguientes.

- Código Municipal

⁶ Información obtenida mediante el Sr. Vásquez Administrador de Mercados de Las Palmeras y La Placita Ciudad Credisa.

⁷ Marroquín Ayala, Iris Magdalena y otros, Diseño de un Plan Estratégico de Mercadotecnia para incrementar la demanda de los productos ofertados en el Mercado Municipal de San Jacinto, Municipio de San Salvador, Tesis UES Facultad de Ciencias Económicas 2004

- Reglamento Regulator de la Prestación de Servicios de Mercados Municipales del Municipio de Soyapango.

Según el Código Municipal ⁸

Art. 4.- Compete a los Municipios:

Num. 2. Actuar en colaboración con la Defensoría del Consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley; (7)

Num. 5. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;

Num. 12. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;

Num. 17. La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tianguis, mataderos y rastros; (7)

Num. 21. La prestación del servicio de Policía Municipal;

Num. 23. La regulación del uso de parques, calles, aceras y otros sitios municipales. (7)

En caso de calles y aceras deberá garantizarse la libre circulación sin infraestructura y otras construcciones que la obstaculicen. (7)

Art. 9 Los Municipios tienen el derecho de intervenir temporalmente aquellos servicios públicos municipales que se prestaren deficientemente o se suspendieren sin autorización, sin importar si fuere por delegación, contrato o concesión

Según el Reglamento Regulator de la Prestación de Servicios de Mercados Municipales ⁹

Forma de servicio:

Art.2. El servicio de mercados, será prestado por la municipalidad en forma directa, cuyos costos correrán por cuenta del mismo.

Art.3 El horario de atención al público será de las 5:00 a.m. a las 5:30p.m. Excepto en temporadas especiales.

⁸ Según Decreto Legislativo N° 274, 1986. Reformas (7) D. L. N° 929, del 20 de Diciembre de 2005,

⁹ Según Decreto N° 12 tomado por el Concejo Municipal de Soyapango , 1998

Art.4 Para efectos de claridad, en la aplicación del presente reglamento, se establecen las siguientes definiciones:

Se entenderá por servicios de mercados; el área determinada por el concejo, con puestos fijos y transitorios, donde concurren las personas naturales o jurídicas a realizar sus transacciones comerciales.

En cuanto a las personas jurídicas los puestos fijos, y transitorios solamente se les adjudicarán cuando éstos se dediquen al desarrollo y prestación de servicios en el mercado; se prohíbe terminantemente adjudicar puestos a empresas que distribuyan mercadería, que se comercializa por otros puestos.

Se entenderá por Puesto Fijo; los lugares determinados por el concejo, cubiertos o descubiertos dentro de la infraestructura del mercado, para ser ocupados por personas naturales o jurídicas en forma permanente a fin de establecer ventas lícitas, cuyas tasas e impuestos sean pagadas diariamente o mensualmente.

Se entenderá por Puesto transitorio; aquellos determinados por el concejo dentro del área del mercado, para ser ocupados por personas naturales o jurídicas, para establecer ventas lícitas, en forma momentánea cuyas tasas o impuestos se paguen al instante.

Competencia:

Art. 5 La unidad de administración de mercados tendrá las siguientes facultades y atribuciones:

Velar por el cumplimiento y hacer cumplir las disposiciones del presente reglamento.

Tramitar los expedientes y comunicar las resoluciones relacionadas, al arrendamiento de los puestos fijos y apertura de la cuenta corriente de los mismos, también analizar y autorizar traspasos de estos si el arrendatario no puede atenderlo.

Iniciar el trámite para la desadjudicación de los puestos.

Aplicar las sanciones establecidas a los arrendatarios que infrinjan este reglamento.

Autorizar la realización de mejoras a los puestos arrendados, previa solicitud del arrendatario siempre que cumpla con lo requerido en el reglamento.

Velar por el cumplimiento de las normas higiénicas sanitarias, calidad, pesas y medidas de los productos que se comercializan en los mercados, un delegado de catastro y dos representantes de las vendedoras.

Cualquier otra que señalen las ordenanzas y acuerdos municipales, así como aquellas que lleven beneficio al servicio y usuarios del mercado.

C. CONCEPTOS BÁSICOS DE VIABILIDAD OPERATIVA

1. Concepto

- Un estudio de viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si se debe establecer o no un negocio que conlleve riesgos económicos, además resulta útil para evaluar ampliaciones o expansiones de un negocio ya existente.¹⁰
- Es una investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazo, considerando factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información que va a obtenerse y, sobre todo, el efecto que tiene en los distintos niveles jerárquicos.¹¹
- Investigación encaminada a establecer las posibilidades de éxito de una determinada actividad dados unos recursos disponibles y unas limitaciones existentes.¹²

2. Objetivo

El objetivo de un Estudio de Viabilidad es el análisis de un conjunto de necesidades para proponer una solución a corto plazo que tenga en cuenta restricciones económicas, técnicas, legales y operativas.

3. Restricciones Económicas, Técnicas, Legales y Operativas.

Existen diversas limitaciones que deben ser consideradas al momento del estudio de viabilidad y la ejecución del proyecto, entre las cuales se pueden mencionar:

- Presupuestos o Capital disponible.
- Leyes.
- Normativas o Reglamentos.
- Herramientas Técnicas (manuales, etc.).
- Recurso Humano, entre otros.

¹⁰ Villerias Salinas, Salvador, Centro Tecnológico para el Desarrollo del Estado de Guerrero, México, 2003

¹¹ Franklin, Enrique Benjamín, Organización de Empresas, 2ª Edición, McGraw Hill, México 2004

¹² www.bves.com.sv/glosario/g_e.htm

D. CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.

1. Planeación

a) Concepto.

- Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.¹³
- Consiste en la selección de misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos. Requiere tomar decisiones es decir, seleccionar entre diversos cursos de acciones futuras.¹⁴

b) Principios.

La planeación es una herramienta utilizada en la gerencia para dar a conocer al personal los cursos de acción establecidos, objetivos y por medio de los principios se asegura una mayor colaboración en las actividades que se asignen a los subalternos.

- Precisión: Deben ser medibles, es decir que estén claramente identificables debido a que se tienen que comunicar a los empleados.
- Flexibilidad: En este principio se plasma que todos los planes deben de acomodarse a las circunstancias que se pueden presentar en cualquier momento, debido a que en la realidad el mercado es cambiante.
- Unidad de dirección: Es decir, que en este caso, solamente tiene que haber uno para cada función y que todos esos planes individuales se concreten con el objetivo del plan general.
- Consistencia: Todo plan debe de estar relacionado con los otros a fin de alcanzar con eficiencia los objetivos.
- Rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige.
- Participación: Todo el personal debe de estar integrado dentro del plan, ya que son ellos quienes se encuentran relacionados en forma operativa.

¹³ Stoner James, Freeman y Gilbert, Daniel. Administración 6ª Edición. Prentice Hall. México. 1996.

¹⁴ Koontz Harold y Heinz Weihrich, Administración Una Perspectiva Global. 12ª. Edición. McGraw Hill. México. 2004

c) Misión.

La misión es el papel que la empresa desea cumplir en su entorno y sistema social en que actúa. Identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella.

d) Visión

Es un enunciado que hace alusión a la identidad a alcanzar por la empresa a mediano o largo plazo, que se establece desde el inicio de la misma.

e) Objetivos.

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestra acciones. Suele conocerse también como meta.

Los objetivos poseen la siguiente clasificación:

- Objetivos Individuales y Colectivos.
- Objetivos Generales y Particulares.
- Objetivos Básicos, Secundarios y Colaterales.
- Objetivos a Corto y Largo Plazo.

f) Políticas.

- Constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas del gerente; señalan fronteras amplias que permiten al dirigente usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma particular.
- Es un plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

g) Programas

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.

h) Normas

Las normas se pueden definir de diferentes maneras entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Regla de obligado cumplimiento. Regla sobre la manera como se debe hacer o está establecido que se haga cierta cosa.
- Conjunto de leyes, decretos, directivas, códigos, ordenanzas y acuerdos, que rigen el funcionamiento institucional.

i) Estrategias

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

j) Procedimientos

Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

k) Presupuestos.

Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos.

Se pueden expresar en términos financieros, horas hombre, horas máquina o en cualquier otro término numéricamente mensurable.

2. Organización.

b) Concepto.

- El organizar, el proceso de poner a dos o más personas a trabajar juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.¹⁵

¹⁵ Stoner James, Freeman y Gilbert, Daniel. Administración, 6ª Edición. Prentice Hall. México. 1996.

- El organizar es, un proceso mediante el cual el administrador transforma un caos en un orden, evitando conflictos entre las personas sobre asuntos de trabajo o responsabilidad y establece un ambiente adecuado para el trabajo en equipo.¹⁶

c) Principios.

La Organización cuenta con los siguientes principios:

- Especialización: La división del trabajo sirve de medio para obtener una especialización en la tarea que desempeña el empleado. Permite que el trabajo se realice con mayor precisión, profundidad de conocimientos, destrezas y perfección.
- Unidad de mando: Cada subordinado debe recibir órdenes de una misma actividad de un sólo jefe. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización. No va en contra este principio de la autoridad "funcional", ya que este sistema supone que varios jefes mandan ciertamente sobre el mismo grupo, pero lo hacen sobre materias o funciones distintas.
- Equilibrio de autoridad-responsabilidad: Este principio dice que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo además la autoridad que el corresponde.
- Equilibrio de dirección-control: A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. La administración no puede existir si no hay delegación de autoridad para que se de la responsabilidad es compartida.
- Definición de puestos: Deben establecerse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto. Al establecer las funciones específicas de cada puesto de forma precisa y clara existirá una estructura adecuada.
- Jerarquía : Está formado por una escala de jefes que se extiende desde los niveles jerárquicos más altos hasta los más bajos de la estructura de la organización ; permitiendo así que la toma de decisiones sea más efectiva.

¹⁶ Ídem (Pág 8)

d) Tipos de Organización.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y entre los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización de pueden estructurar en tres formas básicas.

- Organización Funcional. Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización por ejemplo: Ventas, Producción, Finanzas; Personal, etc. Se encuentra presente en toda empresa, debido a las necesidades de formar unidades de trabajo.
- Organización por Producto / Mercado. Es también llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente. Una de las ventajas es que tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ve reforzada, porque las decisiones tomadas a nivel de división están más cerca del campo de acción..
- Organización Matricial: Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.

Además de las anteriores existen dos tipos de organizaciones basadas en su formalidad.

- Organización Formal: Es la organización planeada; la que está en el papel.
- Organización Informal: Son las relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, que existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados.

e) Organigramas.

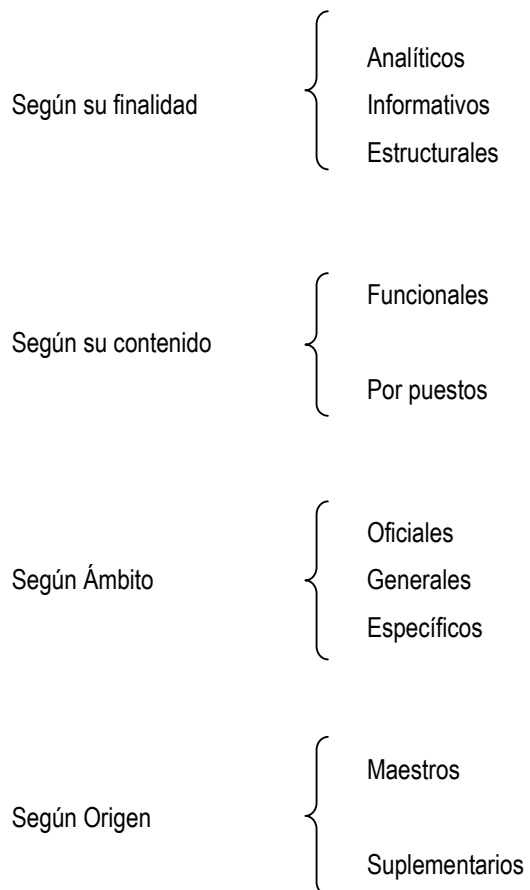
- Son aquellos documentos que muestran o representan la estructura organizativa de una empresa, departamento o sección. Su representación puede ser total o parcial, de acuerdo a su alcance.
- Es la representación gráfica de la estructura de la organización, que integran una dependencia y tiene por objeto mostrar las funciones principales, sus relaciones, (canales de autoridad formal) el nivel jerárquico, la autoridad relativa de cada uno de las unidades administrativas que la componen y los canales de comunicación formal.

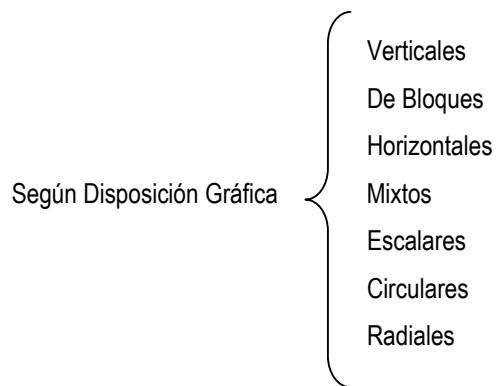
La gran ventaja de los organigramas es que muestra las relaciones y funciones de una entidad o unidad.

Los elementos básicos que constituyen los organigramas son:

- Entegramas: Son rectángulos que reprecndan las diferentes unidades o puestos de trabajo.
- Las Líneas: Estas representan las relaciones y dependencias que existen entre unidades y puestos de trabajo.

Los organigramas se clasifican de la siguiente manera:





f) Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos.

Se puede definir recursos como los elementos necesarios para llevar a cabo una tarea.

Éstos se pueden clasificar de la manera siguiente:

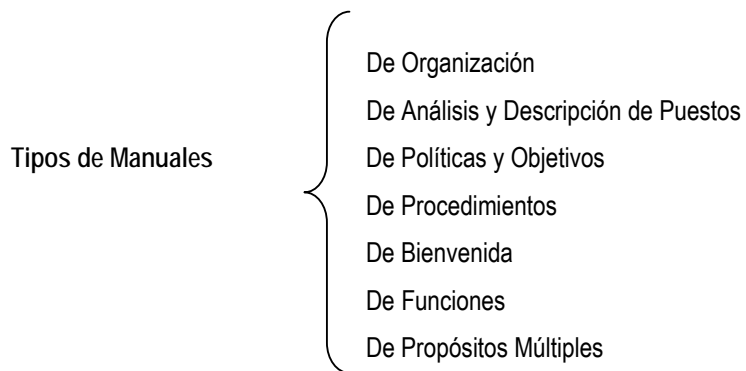
- Recursos Humanos. Son todas aquellas personas con las que la organización cuenta para realizar sus labores.
- Recursos materiales. Son los insumos necesarios para la realización de las actividades de la empresa (materia prima, materiales, etc.).
- Recursos Financieros: Son de índole monetario.
- Recursos Técnicos: Se encuentran conformados por todas las herramientas administrativas.

g) Manuales Administrativos

- El manual es un instrumento administrativo que contiene información sobre diversos aspectos acerca de la organización tales como: los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, tareas, relaciones integrales de cada unidad organizacional por separado y de la empresa como un todo.
- Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y puede ser reutilizado para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

La importancia de los manuales se refleja en las ventajas que obtienen las empresas que los utilizan tales como:

- Durante el proceso de su elaboración se aclaran muchos de los objetivos institucionales.
- Se identifican los casos de duplicidad y posibles puntos de conflictos.
- Permiten conocer la descripción de cada puesto y su interrelación con los otros de la organización.
- Colaborar al nuevo adiestramiento de nuevos empleados.
- El manual bien elaborado hace saber a cada persona, el alcance de sus facultades para la toma de decisiones lo que conlleva mayor confianza en la actuación de las personas.
- Ayuda a los altos ejecutivos a la evaluación de las unidades orgánicas mediante el análisis del logro de los objetivos propuestos.



Manual de Organización.

Suministran con más detalle la información que de manera bien general expone el organigrama. Explica las funciones, autoridad, obligaciones e interrelaciones de cada unidad de la institución. Así mismo señala los requisitos y limitaciones para el desempeño de cada puesto.

Manual de Análisis y Descripción de Puestos.

Contiene información de los diferentes puestos que conforman una unidad organizativa, los datos que describe son identificación del puesto, funciones generales y específicas, responsabilidad asignada, condiciones físicas y ambientales, y otros.

Manual de Políticas y Objetivos.

También denominados de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

Manual de Procedimientos.

Contiene todo y cada uno de los procedimientos que deben cumplirse en la empresa para colaborar a la obtención de los planes, indicando la manera de cumplirlos, los formularios que deben elaborarse y utilizarse señalando los puestos que intervienen específicamente en cada paso.

Manual de Funciones.

Presenta en detalle todas las funciones inherentes a cada uno de las unidades organizativas que constituyen la empresa.

Manual de Bienvenida.

Este documento describe la información valiosa para que el nuevo empleado se identifique rápidamente con la organización y logre adaptarse fácilmente al nuevo puesto y al ambiente que le rodeara.

Manual de Propósitos Múltiples

Es aquel documento que contiene información diversa sobre la organización, lo que por lo general no se describe en cada uno de los manuales anteriores.

3. Dirección.

a) Concepto.

- La dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. ¹⁷

¹⁷ Ídem (Pág.8).

b) Principios.

- Principio de la Coordinación de Interés. “El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel”.
- Principio de la Impersonalidad del Mando: “La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda”.
- Principio de la Vía Jerárquica. “Al transmitirse una orden debe seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre esto último se produce por decirlo así una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y, sobretodo se da lugar a la duplicidad del mando. Si un jefe superior establece niveles de jerarquía intermedios es porque puede o no necesitarlos, si es lo primero, debe de respetarlos; y si es lo segundo; debe hacerlos desaparecer. “
- Principio de la Resolución de los Conflictos. Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes.
- Principio de Aprovechamiento del Conflicto. Debe de procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. se afirma que todo conflicto como todo razonamiento en el mundo físico, un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada, también el conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajas a ambas partes.

c) Elementos de la Dirección.

La dirección administrativa está compuesta por cuatro elementos básicos que son:

- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Supervisión

d) Liderazgo.

- Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.
- El Liderazgo es el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren las metas de trabajo prefijadas.

e) Comunicación.

- Es el proceso mediante el cuál las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.
- Es el proceso social esencial para el hombre, la comunicación es la vía mediante la cual adquiere su humanidad individual, mantiene y desarrolla sus relaciones sociales.

f) Motivación

- La motivación, es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas.¹⁸
- La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

g) Supervisión.

- Es el complemento indispensable de la dirección. La supervisión significa la vigilancia e instrucción de las personas en el desempeño minucioso de su trabajo.
- La supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recolección rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto.

¹⁸ Heellriegel, Don y Slocum John W. , Administración , 7ª Edición , Internacional Thomson Editores, México 1998

4. Control.

a) Concepto.

- Es el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas.¹⁹
- Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.²⁰

b) Principios.

El control se puede resumir en los principios expuestos a continuación:

- Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.
- De la Oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- De los Objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos. El control debe contribuir a la consecución de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva. Todas las funciones administrativas tienen por finalidad alcanzar los objetivos.

¹⁹ Robbins, Stephen, Administración, 6ª Edición, Prentice Hall, México 2000

²⁰ Ídem (Pág. 8)

- De las Desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- De la Costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de el; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.
- De Excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
- De la Función Controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controladora, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

c) Control Presupuestario.

Es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo.

Presupuesto

Es un tipo de plan que establece resultados anticipados en términos cuantitativos y se usa como un instrumento de control, evaluación y seguimiento, así como propósitos de retroalimentación o retroinformación.²¹

d) Control No Presupuestario.

Los controles no presupuestarios son dispositivos de controles tradicionales independientes de los presupuestos; al que pueden estar relacionados con los mismos.

Entre los factores de los controles no presupuestales se encuentran los más importantes que son:

- Datos Estadísticos.
- Auditorías Administrativas y Contables.
- Informes y Análisis.

5. Gerencia

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una organización el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

a) Naturaleza de la Gerencia

Se puede afirmar que la Gerencia es responsable del éxito o fracaso de una organización y que es requerida cuando existe un grupo de individuos con objetivos determinados.

La Gerencia es considerada como la Administración aplicada ya que sus funciones reflejan la realización de cada una de las fases del Proceso Administrativo.

²¹ Sisk, Henry L. , y Sverdlik, Mario , Administración y Gerencia de Empresas, ·3ª Edición, Grupo Editorial Iberoamérica ,México 1979

b) Funciones

La gerencia puede ser considerada como un proceso, aquí se realizan en forma simultánea o al menos en forma continuada cuatro funciones, que se detallan a continuación:

- **Planeamiento:** ésta función es la primera en ejecutarse, ya que al determinar los objetivos, los medios necesarios para el logro de los mismos son presentados en forma de planes los cuales establecen su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de objetivos de la empresa.
- **Organización:** en esta función la gerencia determina el tipo de organización requerida para la realización de los planes que se han elaborado, es decir que se define las características y la estructura de la misma.
- **Dirección:** involucra los elementos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. Esta función gerencial se encuentra relacionada con los factores humanos de la organización, sus esfuerzos para el logro de los propósitos.
- **Control:** su propósito inmediato es medir cualitativamente y cuantitativamente los resultados en base a los estándares y la toma de medidas correctivas si son necesarias.

c) La Gerencia como grupo

El referirse a la gerencia como grupo es común en el lenguaje diario, razón por la cual el necesario aclarar quienes son miembros de una gerencia:

- **Gerentes:** se consideran gerente aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente dirigir el trabajo de otros
- **Asesores Especializados:** son aquellas personas que si bien no dirigen el trabajo de otros como lo hacen los gerentes, participan en el planeamiento, organización y control.

d) Universalidad de la Gerencia

Se puede afirmar que la gerencia es universal dado que su aplicación es posible a todas las formas de esfuerzo de grupo, a toda situación en la que se intenta alcanzar una meta establecida.

También se considera universal ya que es aplicable en todo nivel gerencial dentro de la organización.

e) Una definición de Gerencia

Existen tres aspectos importantes en la definición de gerencia: la coordinación de recursos, la ejecución de funciones gerenciales y el propósito del proceso gerencial, los cuales al relacionarlos se puede concretar la siguiente definición:

- Gerencia es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. ²²

e) Gerencia de Mercados Municipales.

Esta gerencia es la encargada de la administración de los mercados de un municipio determinado, bajo sus órdenes se encuentra la operación de los mismos, lo referente a trámites, obligaciones, y todo lo que involucra a los arrendatarios y usuarios.

²² Ídem (Pág.21)

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS MUNICIPALES DE SOYAPANGO.”

A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1. Situación Problemática.

Soyapango es uno de los municipios más populosos del país.

Este municipio es una zona altamente comercial debido a que posee diversos centros comerciales además de contar con seis mercados municipales distribuidos en diversos lugares a lo largo del territorio, denominados como: Mercado Central, Mercado El Matazano, Las Margaritas, Los Ángeles, Las Palmeras y La Placita Ciudad Credisa.

En estos mercados han surgido diversas dificultades con respecto al manejo de los arrendatarios y en aspectos como la salud e higiene, seguridad al interior de los mismos, entre otros.

La Alcaldía Municipal de Soyapango es la encargada del manejo de estos mercados, lo cual hace a través de la Gerencia de Servicios Externos Municipales y la dependencia de Administración de Mercados,

2. Enunciado del Problema.

La Gerencia de Servicios Externos de la Alcaldía Municipal de Soyapango actualmente tiene como dependencias los departamentos de Alumbrados y Espacios Públicos, Aseo, Cementerios y la Administración de Mercados,

Debido a que dicha Gerencia cuenta con demasiadas unidades bajo su dependencia surgen diversos inconvenientes en el control interno ocasionados por la sobrecarga y por el alto número de empleados que la conforman.

Por lo cual se formuló el siguiente problema

¿En qué medida el Estudio de Viabilidad Operativa permitirá la creación de la Gerencia de Mercados en la Alcaldía Municipal de Soyapango?

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. General.

- Determinar la viabilidad operativa para la creación de la Gerencia de Mercados en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

2. Específicos.

- Conocer los planes que determinan la viabilidad operativa para crear la Gerencia de Mercados en la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Diseñar la estructura organizativa, las funciones y herramientas administrativas necesarias para la creación de la Gerencia de Mercados.
- Presentar los elementos de dirección indispensables que orienten a una gestión eficiente en la creación de la Gerencia de Mercados.
- Proporcionar los elementos de control administrativo necesarios para la efectiva realización de las actividades en la creación y operación de la Gerencia de Mercado.

C. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. General.

- El determinar la viabilidad operativa permitirá la creación de la Gerencia de Mercados en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

2. Especificas.

- El conocimiento de los planes determinarán la viabilidad operativa para la creación de la Gerencia de Mercados.
- El diseño de la estructura organizativa, funciones y herramientas administrativas necesarias facilitará la creación de la Gerencia de Mercados.

- La presentación de los elementos de dirección indispensables orientarán a la gestión eficiente en la administración de mercados.
- El proporcionar los elementos de control permitirá la realización efectiva de las actividades en la creación y operación de la Gerencia de Mercados.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Método Utilizado.

Para llevar a cabo la investigación los métodos utilizados fueron los siguientes:

a) Análisis.

Éste se utilizó debido a la cantidad de información que se recopiló en el transcurso de la investigación, motivo por el cual fue necesario separar todos los elementos importantes del estudio de viabilidad operativa. El análisis permitió descomponer un todo en sus partes, con el fin de identificar diversos aspectos de interés como las relaciones entre los elementos en estudio en forma técnica.

b) Síntesis.

Después de haber hecho el análisis de la información recopilada se agruparon todos los elementos para integrar el estudio de viabilidad operativa para la creación de la Gerencia de Mercado de manera técnica.

2. Tipo de Investigación.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el tipo descriptivo ya que se buscaba especificar las propiedades de personas, grupos, o cualquier otro fenómeno que fue sometido a análisis, además se evaluaron diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

3. Fuentes de Recolección de Datos.

a) Fuentes Primarias

Éstas se encuentran conformadas por toda la información que se obtuvo de forma directa o indirecta con la población involucrada en la investigación a través de entrevistas, encuestas y la observación directa.

b) Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son de origen bibliográfico, se utilizaron libros, tesis, leyes y reglamentos, entre otros; los cuales fundamentaron la investigación, ya que proporcionaron una base teórica para la elaboración del marco de referencia sobre el tema investigado.

4. Técnicas e Instrumentos de la Investigación.

a) La Observación.

Ésta se llevó a cabo a través de visitas al interior de los mercados con el fin de efectuar un diagnóstico de la situación actual para efectuar las mejoras necesarias que se determinen en el estudio de viabilidad operativa.

b) La Entrevista.

Se realizó mediante una guía de preguntas diseñada específicamente para los administradores de los mercados del municipio de Soyapango con el fin de conocer la situación actual y diversos aspectos relacionados con la administración de los mismos.

c) La Encuesta.

Esta técnica se realizó a través de un cuestionario, el cuál fue diseñado con el propósito de obtener información verídica y confiable por parte de los arrendatarios (vendedores), para efectuar el diagnóstico en lo referente a diversos aspectos como lo son limpieza, vigilancia, entre otros.

5. Determinación de la Población y Muestra.

a) Universo.

El universo para ejecutar la investigación estuvo conformado por los arrendatarios (vendedores) de los seis mercados ubicados en el municipio de Soyapango y por los administradores de dichos mercados

Dicho universo se encuentra detallado de la siguiente manera:

Mercado	Arrendatarios	Administradores
Central	1844	1
El Matazano	118	
Las Margaritas	174	1
Los Ángeles	87	
Las Palmeras	68	1
La Placita Ciudad Credisa	112	
Total	2403	3*

* Cada administrador tiene como responsabilidad dirigir dos mercados.

b) Muestra

En el caso de los Administradores se aplicó un censo ya que se tomaron en cuenta a los tres al momento de realizar las entrevistas.

El tipo de muestreo utilizado para los arrendatarios fue el muestreo aleatorio simple, ya que los arrendatarios que conformaron dicha muestra fueron seleccionados al azar y todos los miembros del universo en estudio tenían la misma probabilidad de ser seleccionados.

La muestra se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

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

n = ???	=	Tamaño de la muestra
N = 2403	=	Universo (número de arrendatarios)
e = 0.10	=	Margen de error
q = 0.50	=	Probabilidad de fracaso
p = 0.50	=	Probabilidad de éxito
Z = 1.96	=	Desviación estándar

Sustituyendo en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5) 2403}{(0.10)^2(2403-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 92 \text{ Arrendatarios}$$

ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA POR MERCADOS.

MERCADOS	ARRENDATARIOS	VALOR RELATIVO %	VALOR ABSOLUTO
Central	1844	76.7	70
El Matazano	118	4.9	5
Las Margaritas	174	7.2	7
Los Ángeles	87	3.6	3
Las Palmeras	68	2.8	3
La Placita Ciudad Credisa	112	4.7	4
TOTAL	2403	100	92

6. Procesamiento de la Información

- Tabulación

Para llevar a cabo la tabulación de los datos se utilizaron dos formas, en el caso de las entrevistas realizadas a los Administradores de Mercado se elaboró una matriz que recopila las respuestas proporcionadas por ellos (Ver Cuadro 1) y en el caso de los datos suministrados por los arrendatarios a través de las encuestas se utilizó un programa utilitario (específicamente Excel) en el cual se creó una base de datos con la información proporcionada lo que facilitó el manejo de la misma.

CUADRO1
Recopilación de información obtenida a través de las entrevistas dirigidas a los administradores de mercado.

PREGUNTA	CENTRAL Y EL MATAZANO	LAS PALMERAS Y LA PLACITA	LAS MARGARITAS Y LOS ÁNGELES
<u>I. GENERALES</u>			
1. Edad	37 años	36 años	41 años.
2. Sexo	Masculino.	Masculino	Femenino
3. Nivel Académico	Educación Superior (Lic. En Administración de Empresas).	Carrera Técnica (Técnico en Producción Textil).	Bachiller Comercial.
4. Tiempo de laborar en el puesto	Dos años y medio.	Dos años.	Tres años y medio
<u>II. CONTENIDO</u>			
5. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?	Todas según el manual.	Todas las Funciones administrativas según el Reglamento Regulator de Mercados.	Supervisión de cobro, limpieza, atención al usuario y público general.
6. ¿Qué tipo de planes tiene la Administración de Mercados?	Existe un plan operativo compuesto por objetivos, políticas y presupuesto.	Existe un plan operativo compuesto por objetivos, políticas y presupuesto	Existe un plan operativo compuesto por objetivos, políticas y presupuesto.

7. ¿Con qué frecuencia se revisan dichos planes?	Cada año se revisa el plan operativo.	Cada año se revisa el plan operativo	Cada año se revisa el plan operativo
8. ¿Cómo considera la Planificación y Coordinación de las actividades entre la Gerencia de Servicios Externos y la Administración de Mercados?	<p><u>Planificación:</u> revisión de planes operativos.</p> <p><u>Coordinación:</u> reuniones periódicas (a diario).</p>	<p><u>Planificación:</u> es necesaria y se ha ido mejorando en comparación a años anteriores.</p> <p><u>Coordinación:</u> no existe un gran esfuerzo por coordinar las diferentes dependencias de la Gerencia de Servicios Externos</p>	<p><u>Planificación:</u> tiene un buen funcionamiento, se le da seguimiento a los planes.</p> <p><u>Coordinación:</u> si existe se coordinan actividades sobre todo cuando hay que invertir recursos, más que coordinación lo que falta es mayor información reuniones más frecuentes.</p>
9. ¿Cómo considera la comunicación entre el Gerente de Servicios Externos y los Administradores de Mercados?	Es constante, de forma diaria a través de teléfono y radio.	Muy buena, se cuenta con línea abierta, el gerente es muy accesible y se puede hablar con él siempre que sea necesario.	Buena, ya que existe comunicación bilateral.
10. ¿Qué actividades se realizan para el ordenamiento al interior del mercado? ¿Con qué frecuencia?	Constantes campañas coordinadas con las Juntas Directivas, fumigar y lavar, lo cual se realiza tres o cuatro veces al año.	No hubo respuesta	Capacitaciones a los arrendatarios(de forma periódica), atención al público(diario), inspección de abastos(en forma semanal) , etc.

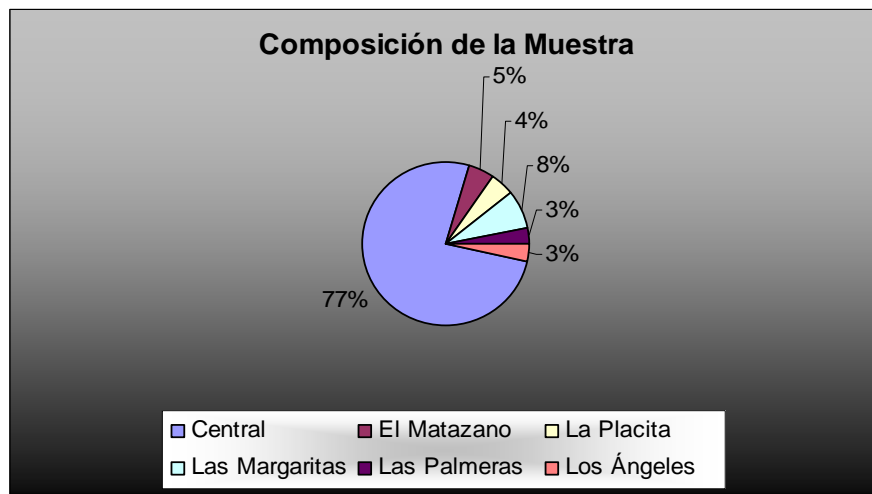
11. ¿Se cuenta con el personal adecuado para la realización de las actividades mencionadas en la pregunta anterior?	Si, pero es necesario en el área de recolección de desechos por lo menos dos empleados más para la jornada matutina.	Si, pero lo que falta es un mayor compromiso por parte de los empleados con su trabajo.	Si, pero actualmente existen conflicto en particular con el encargado de limpieza
12. ¿Qué otras actividades considera que se pueden desarrollar en el mercado, para un mejor ordenamiento?	Todas aquellas que proporcionen un mercado limpio, ordenado y seguro.	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de los mercados • Seguridad • Mejorar el manejo de los desechos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darle atención médica a los arrendatarios. • Servicio de guardería.
13. ¿Qué servicios administrativos y sociales presta la Administración a los arrendatarios?	Clínica general y odontológica, campañas de salud visual.	<ul style="list-style-type: none"> • Celebraciones • Extender solvencias y constancias • Proporcionar permisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación en orden • Celebraciones. • Solvencias y permisos.
14. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se presentan al interior del mercado?	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento • Baja presión en agua distribuida por ANDA por horas. • Seguridad 	Seguir adoleciendo de no tener un plan para actualizar los mercados y readecuarlos a una nueva etapa que incluya promoción, mejoras en la infraestructura.	Falta de clientes.
15. ¿Considera necesario la descentralización de funciones de la Gerencia de Servicios Externos para la creación de una Gerencia de Mercados? ¿Por qué?	<u>Si</u> La Gerencia está muy saturada y bajo la responsabilidad de la misma se encuentra casi la mitad del personal de la Alcaldía.	<u>No</u> La Gerencia de Servicios Externos lo que necesita es más apoyo , una mayor asignación de recursos	<u>Si</u> La Gerencia de Servicio Externos posee demasiados compromisos y demasiadas unidades que dependen de ella..

Tabulación, Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta dirigida a los Arrendatarios.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en los cuestionarios dirigidos a los vendedores, mediante Tablas de Frecuencia, Gráfico y su respectivo comentario.

Composición de la Muestra

MERCADO	F	%
Central	70	76,1
El Matazano	5	5,43
La Placita	4	4,35
Las Margaritas	7	7,61
Las Palmeras	3	3,26
Los Ángeles	3	3,26
Total	92	100



Comentario

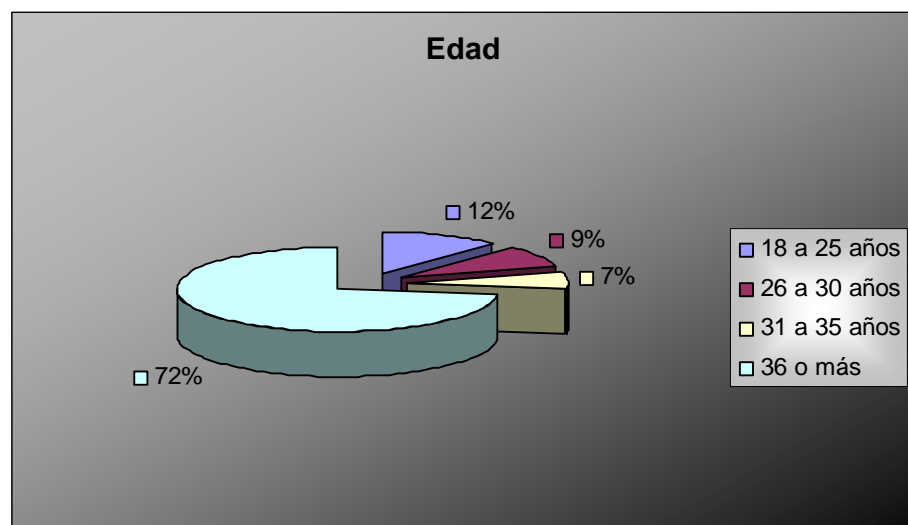
La muestra seleccionada para realizar la investigación estuvo conformada por diferentes proporciones de los seis mercados que se encuentran en el municipio de Soyapango. Es de hacer notar el mercado Central contó con un 77 % (debido a que posee el mayor número de arrendatarios) y los más pequeños (Las Palmeras y Los Ángeles) con un 3 %.

DATOS GENERALES

Pregunta N° 1 Edad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	11	12
26 a 30 años	8	8,7
31 a 35 años	6	6,52
36 o más	67	72,8
Total	92	100

Gráfico N° 1



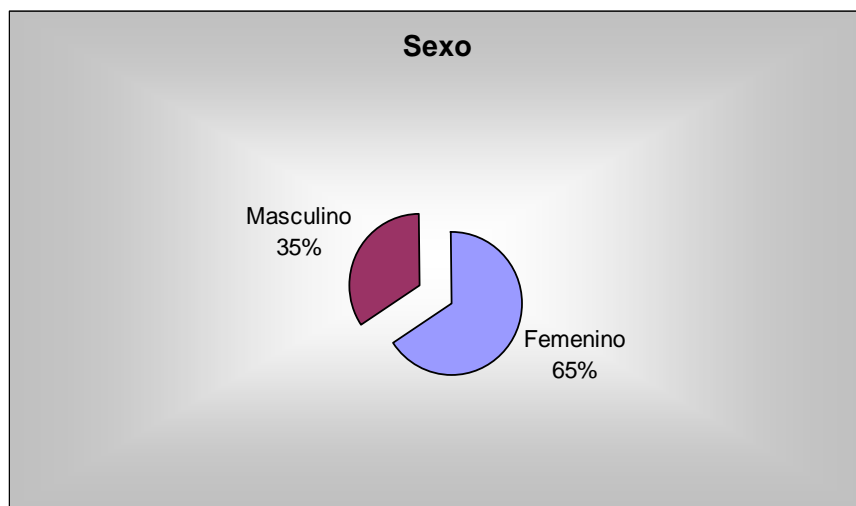
Comentario:

La mayoría de los encuestados que representan un 72,8 % manifestaron pertenecer al rango de edad de 36 años o más, seguido de un 12 % en el rango de 18 a 25 años, y el menor porcentaje pertenece al rango de 31 a 35 años.

Pregunta N° 2. Sexo

Alternativa	Frecuencia	%
Femenino	60	65
Masculino	32	35
Total	92	100

Gráfico N° 2



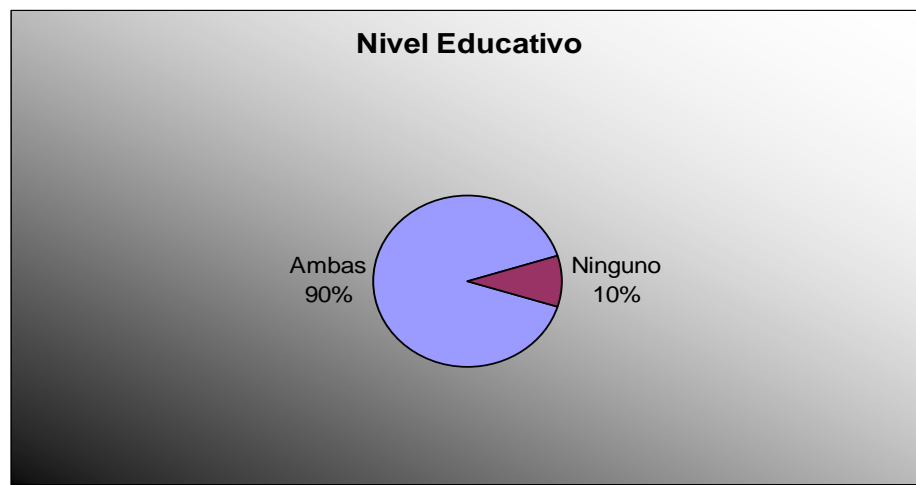
Comentario:

De los arrendatarios encuestados, un 65 % corresponden al sexo femenino y un 35 % al sexo masculino, por lo que se afirma que de la población de los arrendatarios o vendedores que trabajan al interior de los mercados aproximadamente dos de cada tres son mujeres, probablemente a causa de patrones culturales y sociales, ya que siempre se ha considerado el trabajo de vender en los mercados como rol femenino.

Pregunta N° 3. Nivel Educativo

Alternativa	F	%
Ambas	83	90,2
Ninguno	9	9,78
Total	92	100

Gráfico N° 3



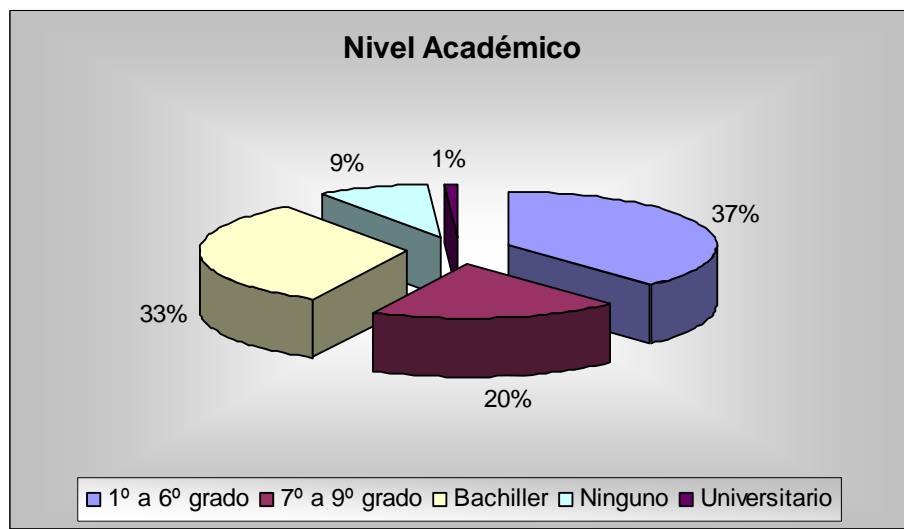
Comentario

Un 90 % de los encuestados manifestaron que sabían leer y escribir, sin embargo existe un 10 % de personas analfabetas al interior de los mercados. Estos últimos debido a que no tuvieron la oportunidad de estudiar a causa que permanecían el día completo en los mercados

Pregunta N° 4. Nivel Académico

Nivel Académico	Frecuencia	%
1° a 6° grado	35	37
7° a 9° grado	18	19,6
Bachiller	30	32,6
Ninguno	8	8,7
Universitario	1	1,1
Total	92	100

Gráfico N° 4



Comentario

En lo referente al nivel académico un 37 % solamente cursó hasta 6° grado, un 33 % manifestaron ser Bachilleres y sólo un 1 % posee estudios universitarios., esta situación es originada por las pocas oportunidades que poseen los arrendatarios de continuar sus estudios

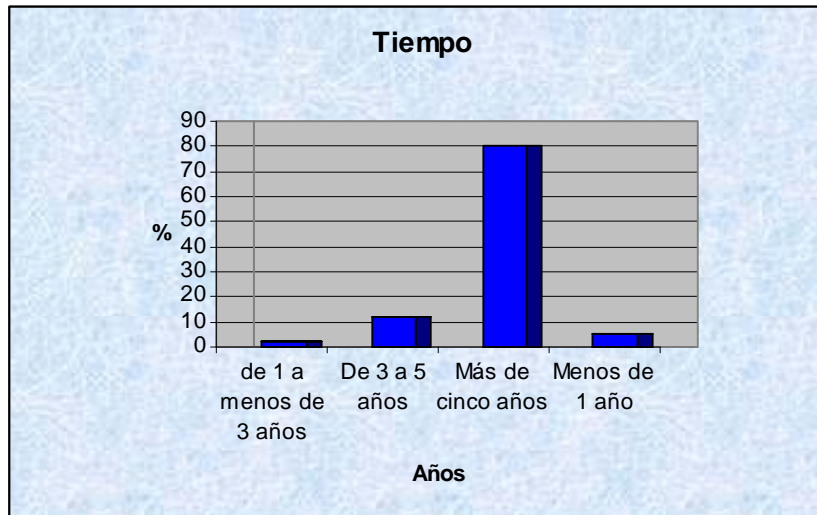
CONTENIDO

Pregunta N° 5. ¿Cuánto tiempo tiene de vender en este mercado?

Objetivo: Conocer el tiempo de vender al interior del mercado por parte de los arrendatarios

Alternativa	Frecuencia	%
de 1 a menos de 3 años	2	2,17
De 3 a 5 años	11	12
Más de cinco años	74	80,4
Menos de 1 año	5	5,43
Total	92	100

Gráfico N° 5



Comentario

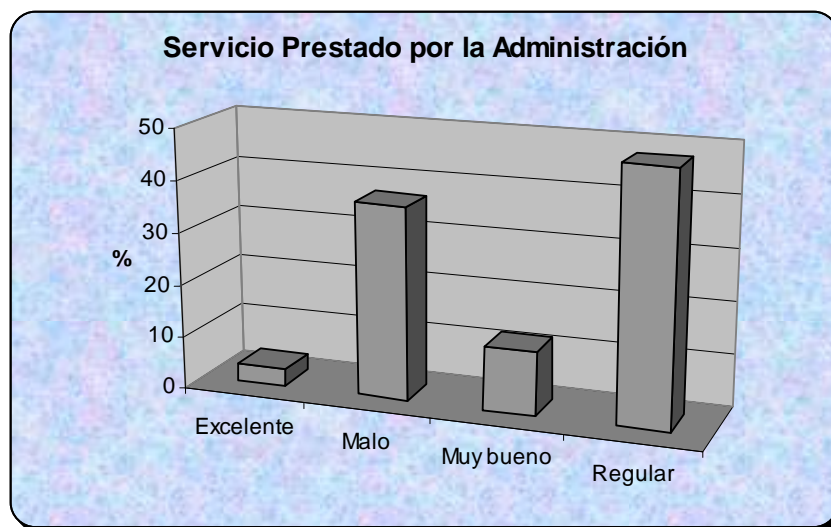
La mayoría de los arrendatarios representados por un 80.4 % manifestaron que tienen más de cinco años de trabajar al interior de los mercados lo cual refleja que aproximadamente 8 de cada 10 vendedores han trabajado en sus puestos al interior de los mercados por más de cinco años, un 12 % de 3 a 5 años y el menor porcentaje le pertenece al rango de 1 a menos de 3 años,

Pregunta N° 6. ¿Cómo considera el servicio prestado por la administración del mercado?

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios referente al servicio prestado por la Administración de Mercados

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	3	3,26
Malo	34	37
Muy bueno	11	12
Regular	44	47,8
Total	92	100

Gráfico N° 6



Comentario

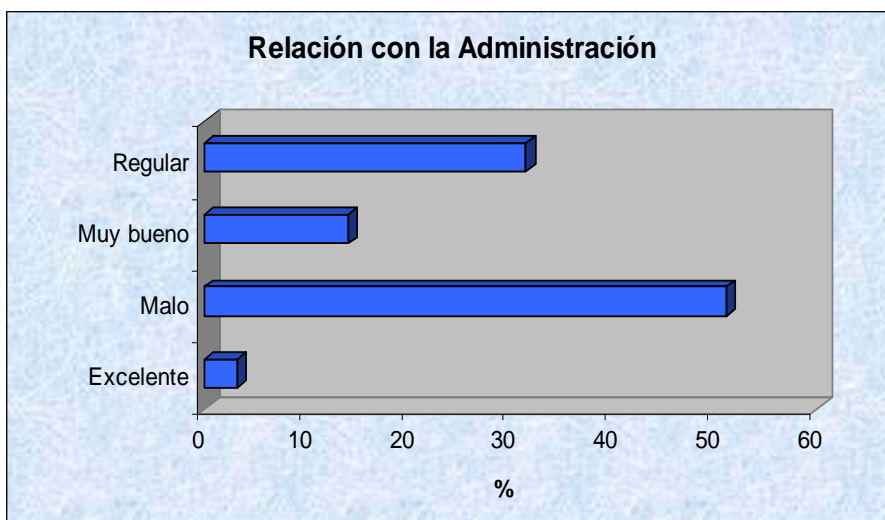
De los datos obtenidos se puede afirmar que una gran parte de los arrendatarios correspondiente al 47 % opinan que el servicio prestado por la Administración de Mercados es regular y en un 37 % lo consideran malo, es de hacer notar que solamente un 3.26 % consideran que la Administración es excelente.

Pregunta N° 7 ¿Cómo considera la relación entre la administración del mercado y los vendedores?

Objetivo: Determinar cómo es la relación entre la Administración de los Mercados y los vendedores.

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	3	3,3
Malo	47	51,1
Muy bueno	13	14,1
Regular	29	31,5
Total	92	100

Gráfico N° 7



Comentario

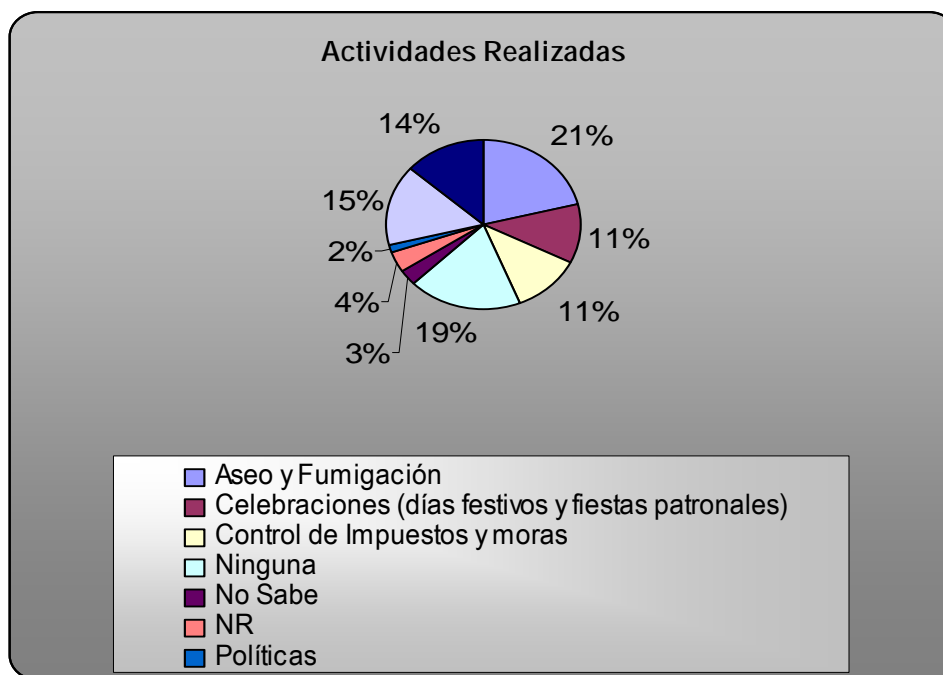
Una gran parte de los encuestados consideran que la relación entre la Administración y vendedores no es la mejor, ya que los resultados indican que un 51.1 % manifiestan que es mala y un 31.5 % piensan que es regular, y sólo un 3.3 % respondieron que es excelente., es de hacer notar que esta información coincide con las respuestas de la pregunta anterior.

Pregunta N° 8 ¿Qué tipo de actividades realiza la administración al interior del mercado?

Objetivo: Establecer que tipo de actividades realiza la administración al interior de los mercados.

Categoría	F	%
Aseo y Fumigación	28	21,2
Celebraciones (días festivos y fiestas patronales)	15	11,4
Control de Impuestos y moras	15	11,4
Ninguna	25	18,9
No Sabe	4	3,03
NR	5	3,79
Políticas	2	1,52
Reordenamiento	20	15,2
Reparaciones	18	13,6
Total	132	100

Gráfico N° 8



Comentario

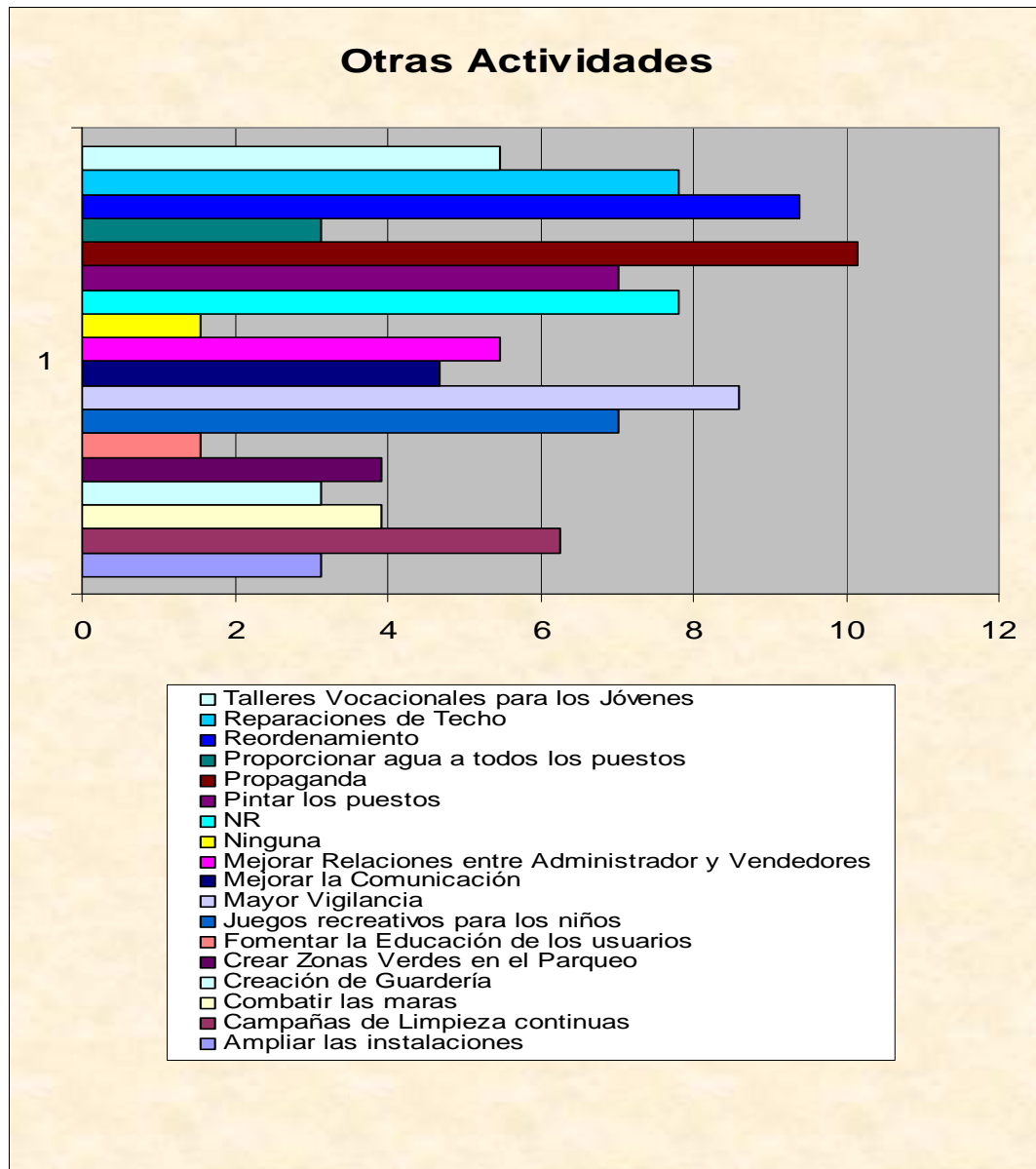
Según los datos obtenidos, un 21.2 % de los arrendatarios aseguran que las actividades que se realizan son de Aseo y Fumigación, y un grupo de arrendatarios manifiestan que la Administración no hace ninguna actividad (18.9%), el porcentaje menor equivalente a un 1.52 corresponde a actividades de políticas.

Pregunta N° 9 ¿Qué otras actividades considera que se pueden desarrollar en el mercado?

Objetivo: Determinar que otras actividades podrían realizarse al interior de los Mercados Municipales de Soyapango.

Respuestas	F	%
Ampliar las instalaciones	4	3,13
Campañas de Limpieza continuas	8	6,25
Combatir las maras	5	3,91
Creación de Guardería	4	3,13
Crear Zonas Verdes en el Parqueo	5	3,91
Fomentar la Educación de los usuarios	2	1,56
Juegos recreativos para los niños	9	7,03
Mayor Vigilancia	11	8,59
Mejorar la Comunicación	6	4,69
Mejorar Relaciones entre Administrador y Vendedores	7	5,47
Ninguna	2	1,56
NR	10	7,81
Pintar los puestos	9	7,03
Propaganda	13	10,2
Proporcionar agua a todos los puestos	4	3,13
Reordenamiento	12	9,38
Reparaciones de Techo	10	7,81
Talleres Vocacionales para los Jóvenes	7	5,47
Total	128	100

Gráfico N° 9



Comentario

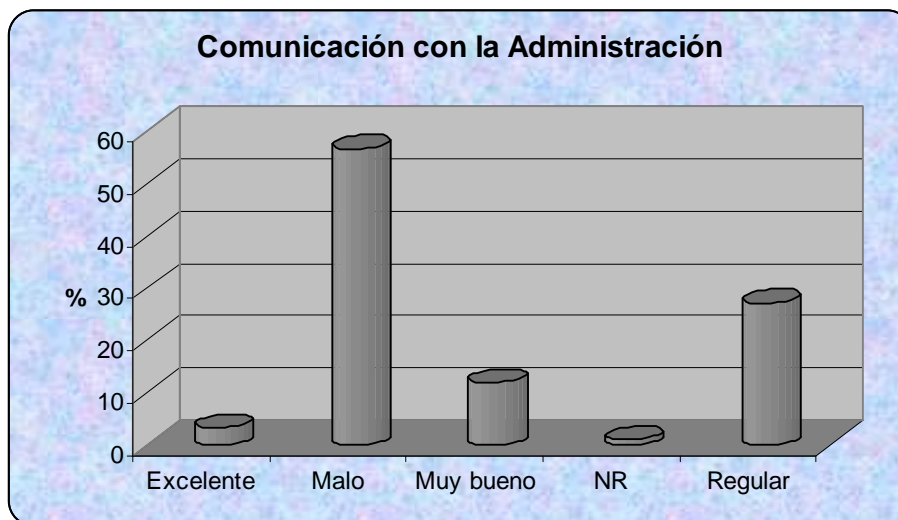
Los arrendatarios realizan diversas sugerencias de actividades que la Administración debería efectuar entre las más notorias se encuentran: con un 10.2 % la propaganda sobre todo en los mercados más pequeños del municipio, con un 8.59 % realizar una mayor vigilancia, y con un 9.38 % mayor reordenamiento.

Pregunta N° 10 ¿Cómo considera la comunicación entre la administración y los vendedores?

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios referente a la comunicación existente entre la Administración de Mercados y ellos.

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	3	3,26
Malo	34	37
Muy bueno	11	12
Regular	44	47,8
Total	92	100

Gráfico N° 10



Comentario

De los datos obtenidos se puede afirmar que una gran parte de los arrendatarios correspondiente al 47.8 % opinan que la comunicación entre ellos y la Administración de Mercados es regular y en un 37 % lo consideran malo, es de hacer notar que solamente un 3.26 % consideran que la Administración es excelente., esta información es similar a la proporcionada en las preguntas 6 y 7

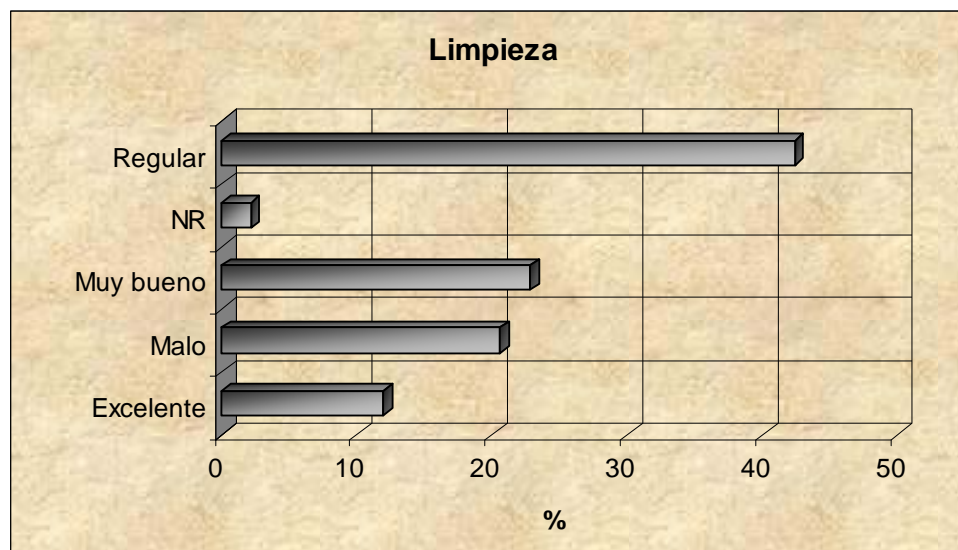
Pregunta N° 11 Cómo considera el servicio prestado por la administración del mercado referente a los aspectos siguientes

Objetivo: Investigar la opinión de los arrendatarios sobre diversos aspectos existentes al interior de los Mercados Del Municipio.

- Limpieza

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	11	11,96
Malo	19	20,65
Muy bueno	21	22,83
NR	2	2,17
Regular	39	42,4
Total	92	100

Gráfico N° 11



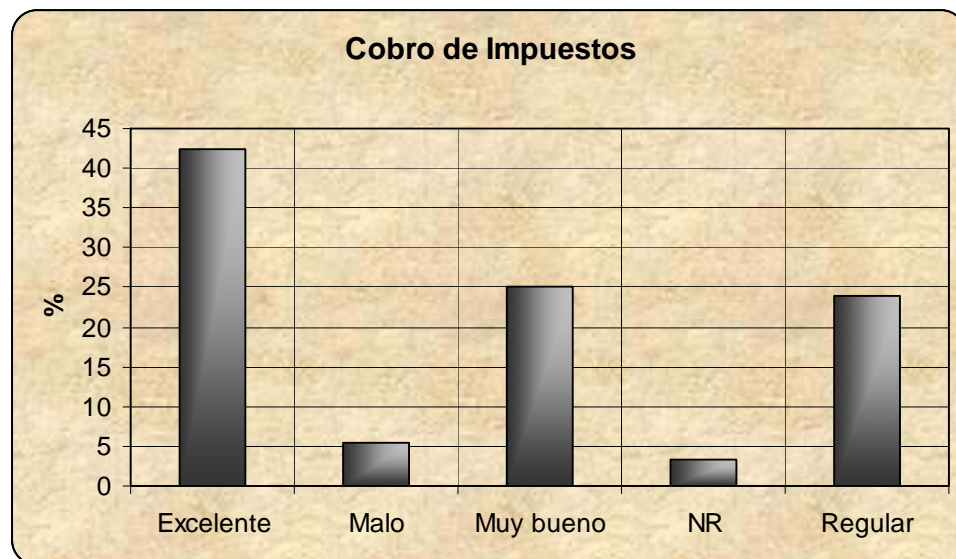
Comentario

Una gran parte de los encuestados (42.4%) manifestaron que el servicio de Limpieza proporcionado por la Administración es regular, además un 22.65 % lo considera malo y un 11.96 % piensa que es excelente.

- Cobro de Impuestos

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	39	42,4
Malo	5	5,4
Muy bueno	23	25
NR	3	3,3
Regular	22	23,9
Total	92	100

Gráfico N° 12

**Comentario**

Un 42.4 % de encuestados manifiesta que el cobro de impuestos es excelente ya que lo hacen de forma diaria y la Administración en este aspecto siempre está muy pendiente de efectuarlo, y un 5.4 % opinan que es malo

- Recolección de Desechos

Alternativas	Frecuencia	%
Excelente	9	9,78
Malo	27	29,35
Muy bueno	28	30,43
NR	2	2,17
Regular	26	28,26
Total	92	100

Gráfico N° 13



Comentario

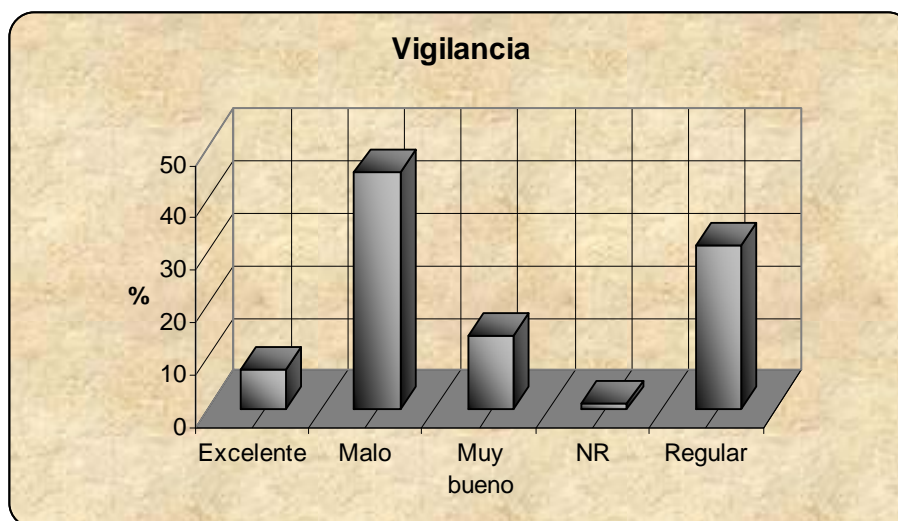
En lo referente a la Recolección de Desechos un 30.43 % manifestaron que es buena pero a la vez un 29.35 % piensan que el servicio es malo y un 28.26 % opinan que es regular

A causa de la similitud en las respuestas se afirma que existe una relación entre este aspecto y el de limpieza.

- Vigilancia

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	7	7,6
Malo	42	45,7
Muy bueno	13	14,1
NR	1	1,1
Regular	29	31,5
Total	92	100

Gráfico N° 14

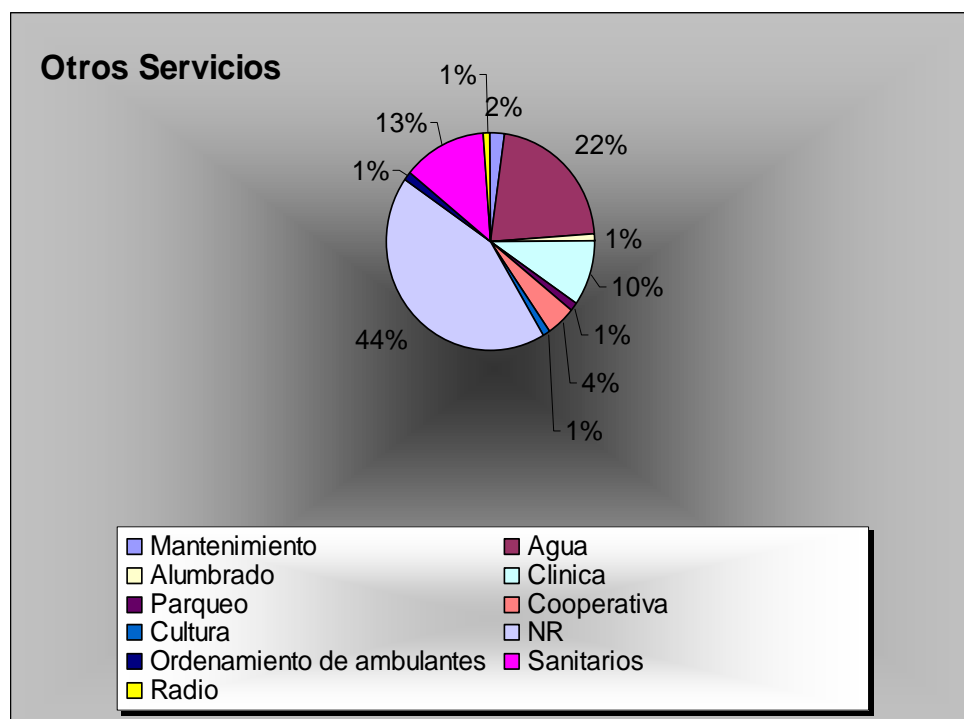
**Comentario**

En este aspecto un 45.7 % manifestaron que la Vigilancia al interior de los mercados es mala y un 31.5 % piensa que es regular, esto debido a los pocos vigilantes asignados en cada mercado, en especial en el Mercado Central que es el mercado más grande del municipio y solamente tiene seis vigilantes asignados.

- Otros Servicios

Alternativas	Frecuencia	%
Agua	20	21,7
Alumbrado	1	1,1
Clínica	9	9,8
Cooperativa	4	4,4
Cultura	1	1,1
Mantenimiento	2	2,2
NR	40	43,5
Ordenamiento de ambulantes	1	1,1
Parqueo	1	1,1
Radio	1	1,1
Sanitarios	12	13
Total	92	100

Gráfico N° 15



Comentario

Los arrendatarios consideran que la Administración de Mercados, también deben de considerar otros servicios, casi un 22 % opina que deben prestar mucha atención en el servicio de agua y los sanitarios y un 9.3 en la atención proporcionado por la clínica y , un 43.5 % no respondió .

- **Análisis e Interpretación de Datos**

Análisis Administrativo

Según los datos proporcionados por los Administradores de Mercados a través de las entrevistas realizadas e información proporcionada al interior de la Alcaldía de Soyapango, se obtienen los siguientes resultados:

La Administración no cuenta con misión, visión, programas, estrategias bien establecidos, solamente se realiza en la etapa de Planeación un Plan Operativo (el cual tiene objetivos, metas, políticas y un presupuesto) elaborado por cada uno de los Administradores (Ver Cuadro 1 pregunta 6), dicho plan se presenta ante la Gerencia de Servicios Externos para revisión y posteriormente ante Concejo para su aprobación, no se refleja un trabajo en conjunto con la Gerencia de Servicios Externos en la elaboración de dicho plan..

Otro aspecto a considerar son las normas que rigen el funcionamiento de mercados, como instrumento para realizar lo descrito anteriormente se cuenta con el Reglamento Regulador de la Prestación de Servicios de Mercados Municipales de Soyapango el cual no ha sido revisado ni cuenta con reforma alguna desde su año de creación, por lo que manifiestan los administradores que existe desde hace unos meses un proyecto para la revisión de dicho reglamento el cual aún no ha podido ejecutarse.

También es de mencionar la existencia de un proyecto para realizar un Plan de Mercado Saludable en coordinación con Medio Ambiente de la Alcaldía y la Unidad de Salud, que se pretende ejecutar inicialmente en el Mercado de Las Margaritas dada su estructura y ordenamiento.

En la etapa de Organización la Comuna tiene un organigrama que refleja la Estructura Organizativa, el cual no presenta algunos requisitos básicos como lo son fecha de elaboración, revisión y aprobación, (ver Anexo 4)

Los administradores no tienen claras las funciones que deben desempeñar referente a Administración de Mercados (Ver cuadro 1 pregunta 5) ya que no existe el mismo criterio de cuales son las funciones que les competen, esto a pesar que cuentan con un Manual de Descripción de Puestos actualizado (octubre 2006)

La comunicación como aspecto fundamental en la Dirección Administrativa, ésta aunque si bien es necesaria entre ambas unidades no se aprovechan todos los medios disponibles.

No se observa una coordinación en las actividades que se realizan al interior de los mercados probablemente a causa de que no se programa de manera conjunta.

Es de hacer notar que uno de los administradores no es congruente en sus respuestas que si bien manifiesta que la comunicación es buena afirma en la parte de coordinación que es necesario realizar reuniones más frecuentes. (Ver cuadro 1 Pregunta 8 y 9).

Otro aspecto a considerar es la supervisión, ésta se realiza no de forma periódica y según lo manifestado en las entrevistas es en base a resultados, y se lleva a cabo en gran parte mediante llamadas telefónicas.

En lo referente al Control, no se cuenta con un proceso que permita monitorear las actividades para garantizar que se realice lo planeado y corregir posibles desviaciones.

En lo referente al control de impuestos y de los arrendatarios, existen mecanismos simples como es el uso de una tarjeta de cobros de impuestos en la cual se observan los pagos o moras que los arrendatarios poseen, un expediente el cual archiva las adjudicaciones de los puestos, no existe una base de datos que almacene la información de los arrendatarios de forma conjunta para los seis mercados del municipio.

En el trabajo operativo las actividades realizadas por la Administración de Mercados son varias (Ver Cuadro 1, pregunta 10) fumigar, lavar, facilitar veneno para roedores etc., dichas actividades son comunes para los tres mercados, pero es de reconocer la novedad de la Administración de los mercados de Las Margaritas y Los Ángeles , ya que su administración manifiesta que se realizan capacitaciones de forma periódica y la inspección de abastos (la cual consiste en la revisión de pesos, fechas de vencimiento de los productos que se comercializan al interior de los mercados) .

La Gerencia de Servicios Externos es la encargada de la Unidad de Administración de Mercados, pero a la vez posee otras unidades, las cuales están conformadas casi por la mitad de empleados de la Alcaldía, lo cual implica un alto número de funciones y actividades a desarrollar y una sobrecarga de trabajo, lo que se refleja en la poca coordinación, supervisión y otros aspectos con la Administración de Mercados, es por este motivo que dos de los Administradores de Mercado considera necesaria la creación de una Gerencia de Mercados. (Ver Cuadro 1, pregunta 15).

Análisis de la Situación Interna de los Mercados

Según los datos proporcionados por los arrendatarios de los seis mercados con los que cuenta el Municipio de Soyapango mediante las encuestas realizadas y algunas conversaciones con ellos, se desprenden los siguientes resultados:

La población que trabaja al interior de los mismos en su mayoría son personas mayores de 36 años y tienen más de cinco años de vender en estos lugares y algunos de ellos han pasado casi toda su vida entre mercados, la actividad de comerciar en dichos sitios es función en un gran porcentaje del sexo femenino debido probablemente a causas sociales y culturales.

Los usuarios manifiestan en un gran porcentaje (Ver Pregunta 7 Gráfico N° 8) que la relación entre ellos y la Administración de Mercados no es la mejor por las razones siguientes:

- Falta de interés por el bienestar de todos al interior de los mercados
- Muchos de los arrendatarios ni siquiera conocen al Administrador, a causa de que él no tiene contacto alguno con ellos, además aseguran que cuando necesitan hablar con el administrador nunca se encuentra o no está disponible.
- El personal no posee buenas relaciones personales, ya que los vendedores aseveran que los tratan de manera descortés y prepotente.
- Falta de compromiso por parte de los empleados administrativos en realizar de forma eficiente sus tareas.
- Falta de ideas innovadoras, entre otras.

La causa más relevante del porque de la mala relación entre ambas partes es el aspecto de comunicación (Ver Pregunta 10 Gráfico N° 11), ya que no existen medios que faciliten la transmisión de información de interés para los usuarios, los arrendatarios dicen que la comunicación no es bilateral ya que si bien en el mejor de los casos son escuchados no reciben respuesta alguna a sus peticiones, o sugerencias, también afirman que son tratados de manera repugnante por los empleados administrativos (Cobradores, Recolectores de Desechos, etc.) .

En lo referente al servicio proporcionado por la Administración de Mercados los arrendatarios manifiestan su incorfomidad a causa de las deficiencias en diversos aspectos (Ver Pregunta 6 y Pregunta 11).

- Cobro de impuestos: Este aspecto es el único que consideran excelente (de manera sarcástica) ya que lo realizan de forma diaria y es al que más dedicación se presta. Los arrendatarios se quejan ya que no perciben beneficio alguno sus impuestos, ya que no se reinvierten en mejorar instalaciones, hacer reparaciones en los desagües, etc.
- Limpieza: Este aspecto es considerado deficiente, ya que las personas encargadas de dicha labor no cumplen a cabalidad sus funciones, y la limpieza general solo se desarrolla un par de veces al año.
- Recolección de Desecho : El más claro ejemplo de la falta de recolección de desechos es la gran cantidad de basura expuesta afuera de las instalaciones del Mercado Central , la cual tarda un par de días para que los camiones de aseo se la lleven, este promontorio de basura es un foco de infección ya que permite la reproducción de insectos (moscas .zancudos, etc.), otro detalle es que al interior de las instalaciones no existen depósitos en los cuales los vendedores y compradores puedan colocar la basura.
- Vigilancia: Aunque si bien existen miembros del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) asignados a realizar la vigilancia en los mercados, los vendedores consideran que no son suficientes y no lo hacen de forma eficiente y continua, por ejemplo el Mercado Central tiene asignados solamente seis agentes para 1844 vendedores sin contar los compradores que lo visitan., además que manifiestan que cuando los necesitan nunca están presentes y que no cumplen sus funciones
- Otros : Existen algunos aspectos adicionales como lo son el servicio de agua y de sanitarios los cuales consideran malo, debido a que el vital liquido llega por horas y con baja presión y los sanitarios manifiestan que casi siempre se mantienen sucios,

En cuestiones de las actividades realizadas por la Administración las más constantes son las de aseo y fumigación, reparaciones entre otras, pero existen un número de personas considerable que opinan que no se realiza ninguna.

Los arrendatarios piensan que deberían realizarse otras actividades creación de zonas verdes en el Mercado Central, juegos recreativos, pintar los puestos y talleres vocacionales para los jóvenes, entre otras.

Los arrendatarios se encuentran insatisfechos por los servicios proporcionados por la Administración de Mercados, esta razón justifica la creación de una Gerencia de Mercados.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Luego de efectuar la Investigación de Campo, se exponen las siguientes conclusiones:

- 1) La Gerencia de Servicios Externos cuenta con un alto número de empleados aglutinados en sus dependencias (casi la mitad del personal de la Alcaldía), razón por la cual se origina una sobrecarga de trabajo y que se vea limitada en la realización eficiente de sus funciones.
- 2) Se puede observar que todas las deficiencias en la Administración de Mercados como lo es la falta de una buena planeación, supervisión, etc. son en parte consecuencia de la saturación de la Gerencia de Servicios Externos que no permite una buena coordinación entre la Gerencia y la unidad de Administración de Mercados.
- 3) La Administración de Mercados no cuenta con una Filosofía Organizacional que muestre los aspectos de visión, misión y objetivos.
- 4) Al interior de la Administración de Mercados no se ejecuta el Proceso Administrativo ya que no se elaboran todos los planes, no se tienen claros aspectos como las funciones, elementos de Dirección, supervisión, entre otros.
- 5) No planificar de forma correcta, impide que se ejecuten las actividades que se pretenden realizar, que no haya una programación conjunta y que los resultados no sean los esperados.
- 6) No existe una buena relación entre los arrendatarios y Administradores por diversas razones como lo son la mala comunicación, malas relaciones personales, etc.
- 7) El servicio proporcionado por la Administración de Mercados es deficiente en casi todos sus aspectos (vigilancia, recolección de desechos, limpieza, etc.).
- 8) Las actividades que se realizan al interior de los mercados no son efectuadas en forma conjunta entre arrendatarios y la Administración de Mercados.

2. Recomendaciones

A continuación se presenta las recomendaciones elaboradas en base a los resultados de la Investigación de Campo:

- 1) Descentralizar algunas funciones de la Gerencia de Servicios Externos para disminuir la sobrecarga de trabajo en dicha gerencia, y así realizar de manera eficiente sus actividades

- 2) Crear una Gerencia de Mercados que sea la encargada de ejecutar una administración eficiente de los mercados del municipio, con el objetivo de reducir la carga de la Gerencia y prestar un mejor servicio referente a los Mercados Municipales de Soyapango.
- 3) Crear una Filosofía Organizacional, que refleje la misión, visión y objetivos acorde a los requerimientos de los Mercados Municipales.
- 4) Diseñar un sistema administrativo que permita la correcta administración de mercados, y la ejecución eficiente del proceso administrativo.
- 5) Planificar, programar y coordinar con otras unidades de la Alcaldía las actividades a realizar para el logro de objetivos y resultados esperados.
- 6) Establecer vínculos cordiales entre la Administración y los Arrendatarios con el fin de evitar conflictos y contar con un clima armonioso para el desarrollo pleno de las actividades diarias.
- 7) Mejorar la prestación de servicios (vigilancia, recolección de desechos, limpieza, etc.) y maximizar los recursos existentes para la satisfacción de los usuarios, y público en general.
- 8) Trabajar en forma conjunta con los arrendatarios, e involucrarlos de lleno en la realización de actividades, con el fin de cumplir las expectativas de beneficio mutuo.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA GERENCIA DE MERCADOS EN LA ALCALDÍA DE SOYAPANGO.”

A. DISEÑO DE LA PROPUESTA.

1. Fase de Planeación.

Esta fase consiste en la selección de la misión, visión y objetivos de la Gerencia de Mercados; y las acciones para alcanzarlos. Requiere tomar decisiones referentes a los servicios que se prestarán y al manejo de los recursos con que se cuenta. Todo esto en relación al personal que conforma la Gerencia de Mercados, los Arrendatarios y Usuarios en general.

a) Misión.

Para la Gerencia de Mercados se formula la siguiente Misión:

“Somos una Unidad Operativa al interior de la Alcaldía; eficiente y responsable, que brindamos a través de nuestra gestión en la Administración de Mercados instalaciones ordenadas, limpias y seguras a nuestros arrendatarios y compradores.”

b) Visión.

Para la Gerencia de Mercados se expone la siguiente Visión:

“Ser una Unidad Operativa eficaz y transparente en la prestación de nuestros servicios, el reordenamiento al interior de los mercados y la optimización de los recursos con los que cuenta la Comuna, para la satisfacción de necesidades de nuestros arrendatarios y usuarios.”

c) Objetivos.

Se enuncian los siguientes objetivos para la Gerencia de Mercados:

- Realizar una administración efectiva al interior de los Mercados del municipio de Soyapango a través de la mejora de los servicios proporcionados y optimizar los recursos existentes para la satisfacción de los usuarios, y público en general.
- Mantener las instalaciones ordenadas para la realización de las actividades diarias y la comodidad de los arrendatarios y compradores en los mercados.
- Ofrecer instalaciones limpias para crear un ambiente sano y de bienestar para todos.
- Brindar mercados seguros para la tranquilidad de todos los usuarios (arrendatarios y compradores) en sus actividades comerciales.
- Realizar promociones publicitarias con el fin de dar a conocer las ventajas de comprar en los mercados y así atraer un mayor número de clientes a los mismos.
- Establecer vínculos cordiales con todos los usuarios para minimizar conflictos y contar con un clima armonioso para el desarrollo pleno de las actividades diarias.

d) Políticas.

- Nuestra función principal es atender a los arrendatarios con respeto y brindar un servicio con calidad.
- Comunicación perenne para dar a conocer a cada empleado el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, de manera eficiente, manteniendo el buen trato a los arrendatarios y público en general.
- Todo el personal que integra la Gerencia será evaluado en su desempeño cada seis meses.
- Capacitar al personal administrativo en aspectos referente a motivación del personal, atención al cliente, relaciones públicas, etc.

e) Plan Estratégico y Plan Operativo.

Los planes estratégicos y operativos se encuentran diseñados para periodos de cinco y un año respectivamente, se exponen objetivos, estrategias así como los responsables y el tiempo en el cual han de realizarse, a continuación se muestran los planes para la Gerencia de Mercados.

**GERENCIA DE MERCADOS
PLAN ESTRATÉGICO 2007-2011**

Objetivos a largo plazo	Estrategias	Responsables	Acciones	Recursos	Calendarización																			
					2007				2008				2009				2010				2011			
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar una administración efectiva al interior de los Mercados del municipio de Soyapango a través de la mejora de los servicios proporcionados y maximizar los recursos existentes para la satisfacción de los usuarios, y público en general.	Diseñar planes que permitan establecer las actividades a desarrollarse y los recursos necesarios para su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> •Gerente de Mercados •Administradores de Mercados. •Concejo Municipal. •Unidad de Salud. 	<ul style="list-style-type: none"> •Programas de Salud. •Programas de higiene. •Plan de Capacitación de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Humanos. •Financieros. •Técnicos. 																				
	Evaluar resultados de las actividades desarrolladas.	<ul style="list-style-type: none"> •Gerente de Mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluaciones del personal. •Medición de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Humanos. •Financieros. •Técnicos. 																				
	Medir la satisfacción de los arrendatarios en lo referente a los servicios brindados por la Administración.	<ul style="list-style-type: none"> •Administradores de Mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Reuniones con los arrendatarios •Encuestas y sondeos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Humanos. •Financieros. •Técnicos. 																				

GERENCIA DE MERCADOS
PLAN ESTRATÉGICO 2007-2011

Objetivos a largo plazo	Estrategias	Responsables	Acciones	Recursos	Calendarización																			
					2007				2008				2009				2010				2011			
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Mejorar la infraestructura de los mercados con el fin de proporcionar instalaciones	Aprovechar el apoyo municipal que permita financiar remodelaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Concejo Municipal • Gerencia de Mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar posibles remodelaciones, sus costos e incluirlo dentro del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros. • Humanos. 																				
amplias y cómodas para el buen desarrollo de las actividades comerciales al interior de los mismos	Gestionar apoyo de la empresa privada, principalmente de aquellas que son proveedores de los productos que se comercializan dentro de los mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Mercados. • Administradores de Mercados. • Arrendatarios a través de las Juntas Directivas en cada mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunirse con los miembros de las Juntas Directivas, y con las empresas privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos. • Financieros. 																				

GERENCIA DE MERCADOS
PLAN ESTRATÉGICO 2007-2011

Objetivos a largo plazo	Estrategias	Responsables	Acciones	Recursos	Calendarización																			
					2007				2008				2009				2010				2011			
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ampliar la prestación de servicios hacia los arrendatarios con el fin de satisfacer sus necesidades y crear un ambiente de bienestar social que eleve su calidad de vida.	Creación de una Guardería Municipal .	<ul style="list-style-type: none"> •Alcaldía Municipal •Gerencia de Mercados •Arrendatarios 	<ul style="list-style-type: none"> •Gestionar recursos necesarios para la implementación de planes sociales. •Buscar apoyo de ONG'S e instituciones internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Humano. •Financieros. 																				
	Implementación de una clínica móvil que rote al interior de los mercados más pequeños.	<ul style="list-style-type: none"> •Alcaldía Municipal. •Gerencia de Mercados. •Arrendatarios. 	<ul style="list-style-type: none"> •Gestionar recursos necesarios para la implementación de planes sociales. •Gestionar apoyo de las Unidades de Salud del municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> •Humano. •Financieros. •Materiales. 																				
	Creación de Escuelas Sabatinas , Talleres Vocacionales etc.	<ul style="list-style-type: none"> •Alcaldía Municipal. •Gerencia de Mercados. •Arrendatarios. •Casa de la Cultura. •MINED. 	<ul style="list-style-type: none"> •Gestionar recursos necesarios para la implementación de planes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Humano. •Financieros. •Materiales. 																				

GERENCIA DE MERCADOS
PLAN OPERATIVO 2007

Objetivos	Estrategias	Acciones	Responsable	Recursos	Calendarización			
					Trimestre			
					1	2	3	4
Ofrecer instalaciones limpias para crear un ambiente sano y de bienestar para todos.	Realizar campañas de limpieza con el apoyo del personal de la Alcaldía y los arrendatarios.	<ul style="list-style-type: none"> •Efectuar una campaña de limpieza cada trimestre •Concienciar a arrendatarios y usuarios a mantener limpias las instalaciones . 	<ul style="list-style-type: none"> •Gerencia de Mercados. •Administradores de Mercados. •Juntas Directivas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Materiales. •Humanos. •Financieros. 				
	Colocar recipientes para la recolección de desechos al interior de los mercados,	<ul style="list-style-type: none"> •Solicitar los depósitos para la recolección de desechos •Recoger los desechos y limpiar los depósitos de forma periódica. 	<ul style="list-style-type: none"> •Administradores de Mercados. •Personas encargadas de la Recolección de Basura Juntas Directivas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Materiales. •Humanos. •Financieros. 				
	Evitar los promontorios de basura en las afueras de los mercados.	<ul style="list-style-type: none"> •Reunirse y coordinar esfuerzos con la Unidad de Aseo de la Alcaldía, y definir las actividades a realizar referente al servicio de recolección y la periodicidad de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Administradores de Mercados. •Unidad de Aseo de la Alcaldía . 	<ul style="list-style-type: none"> •Materiales. •Humanos. 				

GERENCIA DE MERCADOS
PLAN OPERATIVO 2007

Objetivos	Estrategias	Acciones	Responsable	Recursos	Calendarización			
					Trimestre			
					1	2	3	4
Brindar mercados seguros para la tranquilidad de todos los usuarios (arrendatarios y compradores) al momento de efectuar sus actividades comerciales.	Proporcionar el servicio de seguridad a través de los miembros del CAM.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el servicio de seguridad a la Unidad del CAM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concejo Municipal • Gerencia de Mercados Unidad de Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM). 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos. • Financieros. 				
	Asignar un grupo de Agente Metropolitanos adecuado, acorde a las necesidades de los mercados de acuerdo a sus dimensiones y el numero de arrendatarios y usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el nombramiento de los Agentes encargados de vigilar los mercados. • Supervisar el cumplimiento de las funciones de los agentes de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concejo Municipal. • Gerencia de Mercados. • Administradores de Mercados. Unidad de Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM). 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos. • Financieros. 				

GERENCIA DE MERCADOS
PLAN OPERATIVO 2007

Objetivos	Estrategias	Acciones	Responsables	Recursos	Calendarización			
					Trimestre			
					1	2	3	4
Mantener las instalaciones ordenadas para la realización de las actividades diarias y la comodidad de los arrendatarios y compradores de los mercados.	Concienciar a los vendedores de la necesidad de mantener el orden y los beneficios que trae consigo.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con los Administradores de Mercado. • Reuniones con los arrendatarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Mercados. • Administradores de Mercados. • Juntas Directivas. • Arrendatarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos. • Financieros. 				
	Buscar alternativas para realizar un reordenamiento con la ayuda de vendedores, personal de la Alcaldía.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con los Administradores de Mercado. • Reuniones con miembros de la Alcaldía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Mercados. • Miembros de la Alcaldía. • Administradores de Mercados. • Juntas Directivas. • Arrendatarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financieros 				

f) Presupuestos.

Es necesario suplir todas las necesidades para adecuar la Gerencia de Mercados, razón por la cual se presenta el siguiente presupuesto en el cual se detallan los artículos necesarios para su instalación.

Presupuesto de Mobiliario y Equipo

Para el año 2008

DETALLE		COSTO
Cantidad	Descripción	
2	Escritorio	\$ 338.00
4	Sillas	\$ 428.00
2	Teléfono	\$ 79.80
1	Computadora completa	\$ 619.00
1	Archivo	\$ 81.90
	Papelería	\$ 50.00
	TOTAL	\$ 1596.70

La creación de la Gerencia de Mercados implica la creación de dos plazas que son la de Gerente de Mercados y una asistente, a continuación se presenta el presupuesto de sueldos para el periodo de un año.

Presupuesto de Sueldos

Para el año 2008

Puesto	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Prestaciones Anuales	
			ISSS*	AFP**
Gerente de Mercados	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$617.14	\$810.00
Asistente	\$ 365.00	\$ 4,380.00	\$328.50	\$295.65
Total	\$ 1,365.00	\$ 16,380.00	\$945.64	\$1105.65

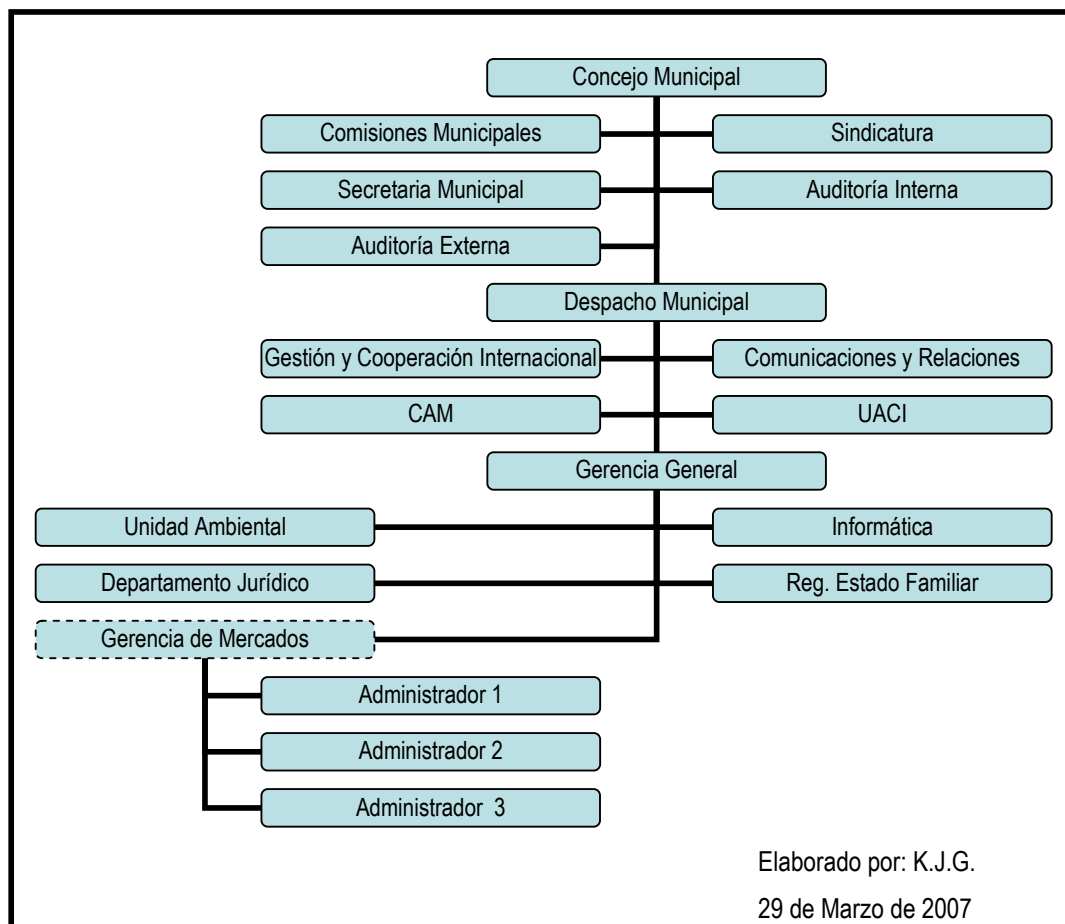
*Total obtenido mediante la aplicación del 7.50 % como cuota patronal en base al sueldo propuesto.

** Total obtenido mediante la aplicación del 6.75 % como cuota patronal en base al sueldo propuesto.

2. Fase de Organización.

a) Estructura Organizativa.

Dado que se creará una nueva unidad, es necesario modificar la actual Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal, a continuación se muestra la variante que consiste en agregar la representación gráfica de la Gerencia de Mercados la cual tiene como unidad inmediata superior la Gerencia General y como dependencias las Administraciones de Mercado existentes actualmente.:



b) Manual de Descripción de Puestos.

Ya que surge una nueva plaza es necesario crear su perfil, e incluirlo en el Manual de Descripción de Puestos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.





ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

Manual de Descripción de Puestos



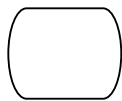
Soyapango, Marzo de 2007

	Manual de Descripción de Puestos <hr style="border: 1px solid black; width: 100%;"/>		Fecha
			Pág.
TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de Mercados		SUBALTERNOS: <ul style="list-style-type: none"> • Administradores de Mercados • Secretaria de Gerencia. 	
JEFE INMEDIATO: Gerente General			
RESUMEN DEL PUESTO: Planificar, organizar , dirigir y controlar el trabajo en el Área de Mercados del Municipio			
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el plan de trabajo a ejecutarse durante el año y presentarlo para su aprobación. 2. Gestionar los recursos necesarios para la realización de las actividades. 3. Coordinarse con otras unidades de ser necesario para el desarrollo de las actividades planificadas. 4. Convocar y presidir reuniones de trabajo con el personal a su cargo. 5. Supervisar el trabajo realizado por los Administradores de Mercados y del personal bajo su responsabilidad. 6. Motivar al personal de la Gerencia de Mercados con el fin del logro de objetivos establecidos 7. Solicitar y revisar informes de lo realizado en periodos determinados 8. Realizar la evaluación del personal 			
REQUISITOS MÍNIMOS: <u>Educación :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Graduado de Lic. En Administración de Empresas o carrera a fin 			
Elaboró:	Revisó:	Fecha:	Autorizó:

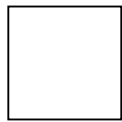
	Manual de Descripción de Puestos <hr/>		Fecha
			Pág.
TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de Mercados		SUBALTERNOS: <ul style="list-style-type: none"> • Administradores de Mercados • Secretaria de Gerencia. 	
JEFE INMEDIATO: Gerente General			
RESUMEN DEL PUESTO: Planificar, organizar , dirigir y controlar el trabajo en el Área de Mercados del Municipio			
<u>Experiencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años en Puestos Gerenciales • Amplio conocimientos en lo referente a planeación y ejecución • Administración de Personal. 			
<u>Habilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Para la elaboración de presupuestos • Para la resolución de conflictos y toma de decisiones • Para dirigir y orientar al personal bajo su mando. • Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales. • Conocimiento del trabajo y competencia técnica 			
Elaboró:	Revisó:	Fecha:	Autorizó:

c) Manual de Procedimientos.

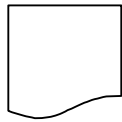
Al interior de una organización o unidad operativa se realizan diferentes actividades para la realización satisfactoria de las funciones a la interior de las mismas. A continuación se presenta el Manual de Procedimiento con los principales procedimientos que la Gerencia de Mercados ha de realizar., además de los respectivos flujogramas de los mismos en los cuales se utiliza la simbología ANSI que cuenta con los siguientes símbolos:



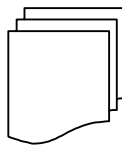
Inicio y/o Fin: Representación del inicio o fin de un procedimiento determinado.



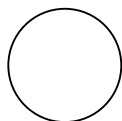
Acción: Se emplea para indicar una acción, operación, paso, etc. indica las acciones que realizan las unidades o personas involucrado en el procedimiento.



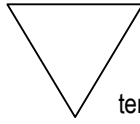
Documento: Representa documentos o informes diarios.



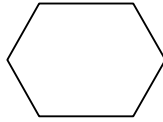
Documentos original y copia: Se utiliza cuando aparece un juego completo de un documento y sus copias.



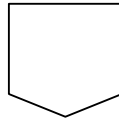
Conectores de Entrada y Salida entre las misma página.



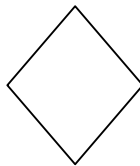
Archivo: Indica el almacenaje de cualquier tipo de documento ya sea en forma temporal o permanente



Revisión: Se utiliza para indicar acciones que se refieren a diagnósticos, revisiones, chequeos, etc.



Conector de Página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en al que continúa el diagrama de flujo



Decisión o Alternativa: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos




ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

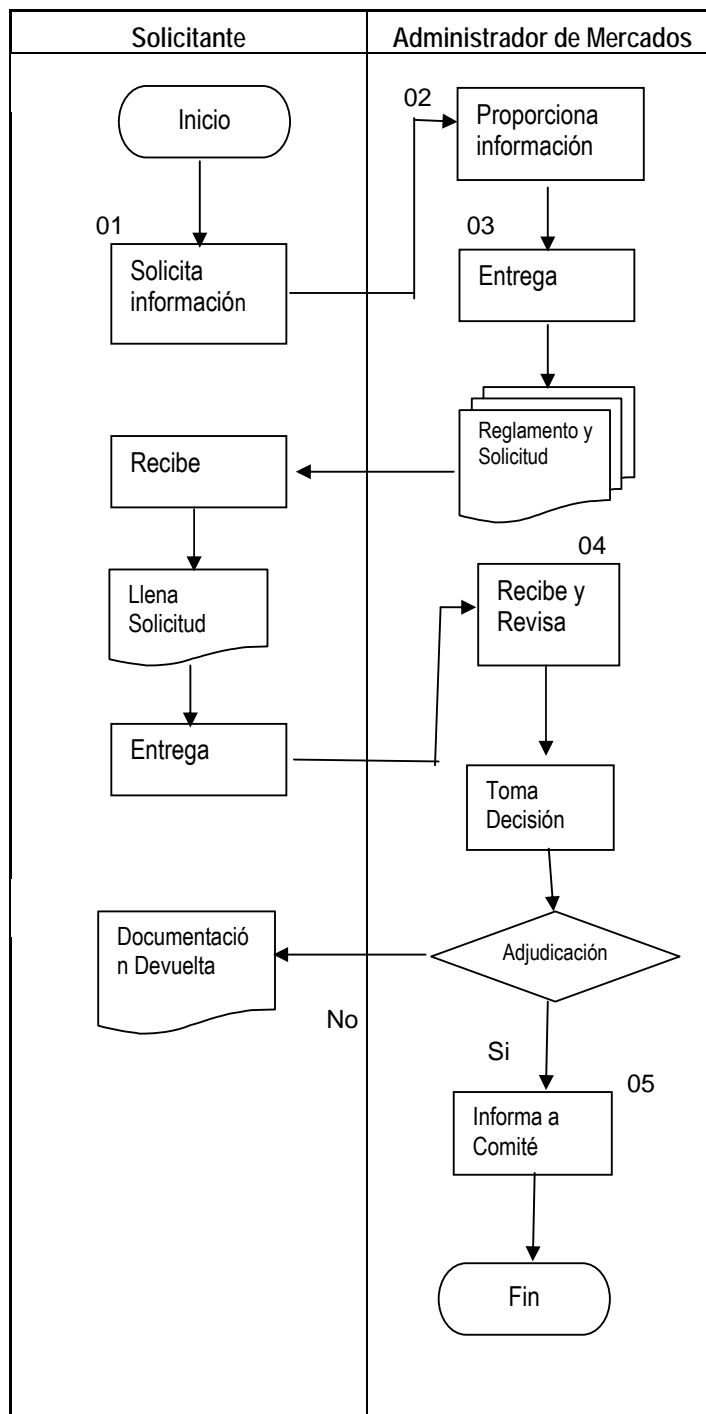
Manual de Procedimientos.





Soyapango, Marzo de 2007

	Manual de Procedimientos		Fecha
			Pág.
Procedimiento : <u>Asignación de Puestos</u>			
Objetivo: Realizar todos los pasos pertinentes para la realización de asignación de puestos.			
Unidades o puestos de trabajo que intervienen			
<ul style="list-style-type: none"> •Gerencia de Mercados •Administración de Mercados •Solicitantes. 			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
Paso	Responsable	Actividad	
01	Solicitantes	Solicita información en la Administración del Mercado donde quiere establecer su puesto	
02	Administración de Mercado	Proporciona información al solicitante y proporciona copia del Reglamento de Mercados y la solicitud (Ver Anexo 1)que debe entregar con la documentación necesaria para dicho tramite.	
03	Solicitante.	Entrega documentación completa en la Administración de Mercados.	
04	Administración de Mercados	Revisa solicitud y documentación presentada por el solicitante y su documentación, además verifica si dicha persona cuenta ya con otro puesto en algún otro mercado	
05	Administración de Mercado	Informa al Comité Conjunto (según Reglamento Regulador de la Prestación de Servicios de Mercados Municipales Art. 18) en sobre la decisión tomada.	
Vigencia.	Reformas	Revisado.	Aprobado por.

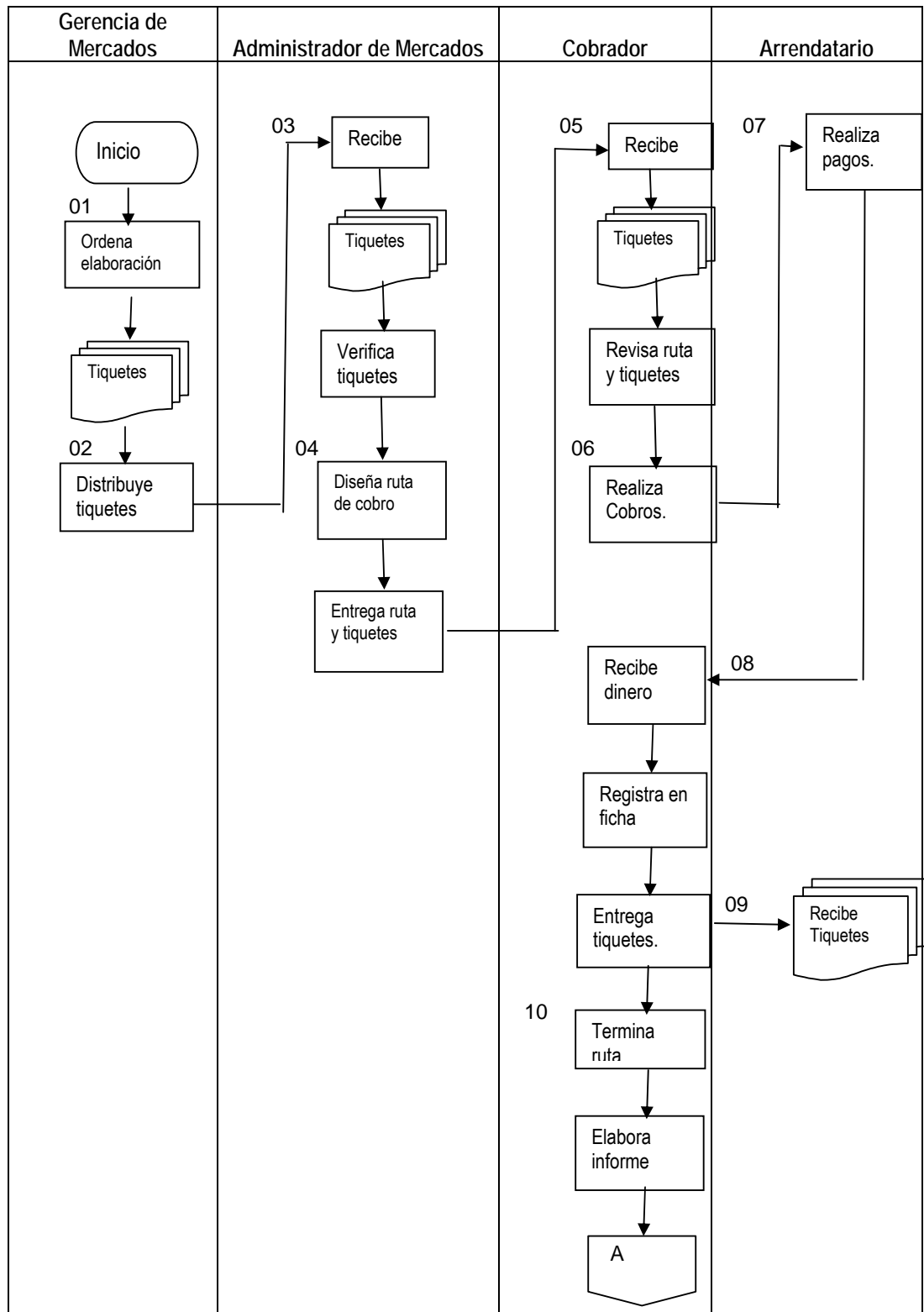
Procedimiento de Asignación de Puestos.

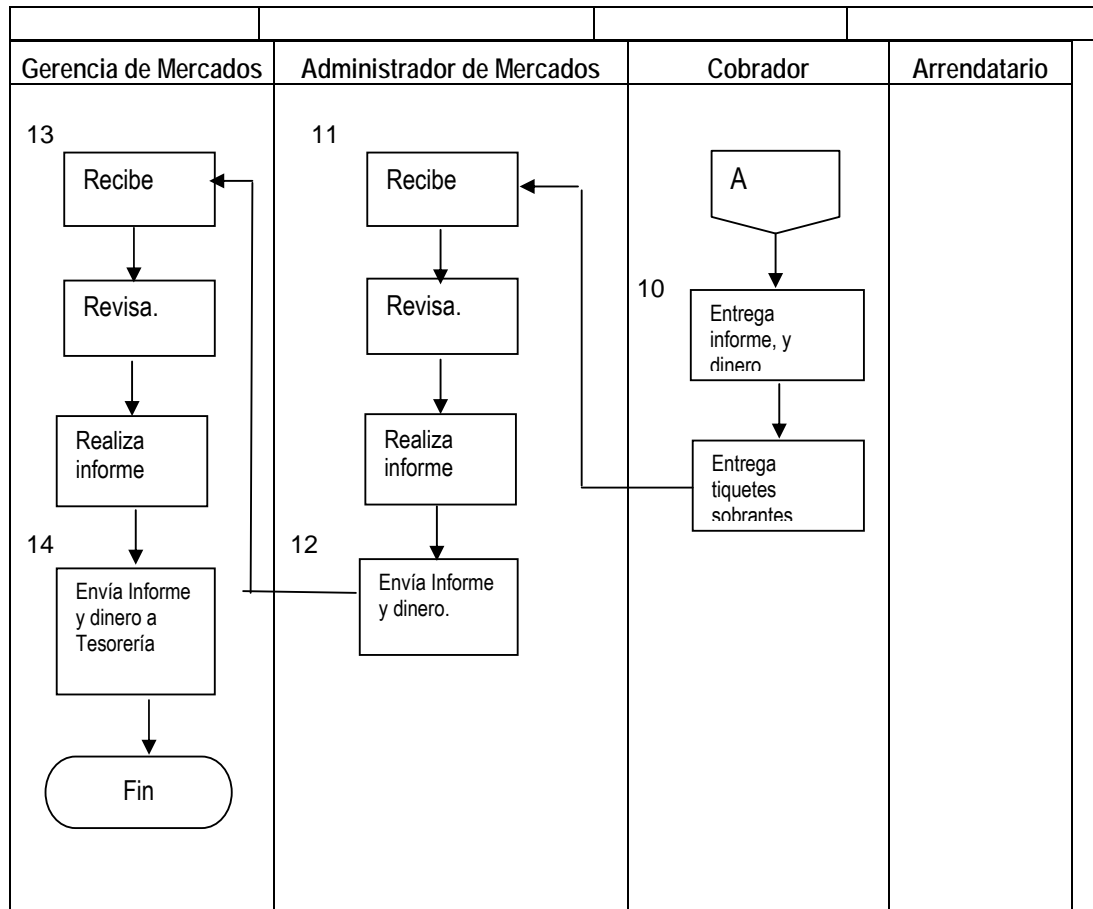


	Manual de Procedimientos		Fecha
			Pág.
<p>Procedimiento : <u>Cobro de Tasas Municipales</u></p> <p>Objetivo: Realizar todos los pasos pertinentes para la realización eficiente de las tasas municipales.</p> <p>Unidades o puestos de trabajo que intervienen</p> <ul style="list-style-type: none"> •Gerencia de Mercados •Administración de Mercados •Cobradores •Arrendatarios. . 			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
Paso	Responsable	Actividad	
01	Gerencia de Mercado	Hace la orden de elaboración de tiquetes que son entregados a los arrendatarios como prueba de sus pagos., verificando sus correlativos y numero de serie	
02	Gerencia de mercados	Distribuye los tiquetes entre las Administraciones de Mercados del Municipio, llevando un control en el número de serie, correlativos, y la cantidad entregada de los mismos.	
03	Administración de Mercados	Recibe los tiquetes, verifica la cantidad de los mismos y su número de serie.	
04	Administración de Mercados	Diseña el recorrido de cobro y entrega ruta a cobradores y les proporcioná los tiquetes	
05	Cobrador	Recibe y revisa ruta y tiquetes entregados	
06	Cobrador	Realiza cobro a los arrendatarios	

	Manual de Procedimientos		Fecha
			Pág.
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
07	Arrendatarios	Paga sus correspondientes tasas municipales	
08	Cobrador	Recibe el dinero correspondiente al pago, lo registra en su ficha de control de pagos, y entrega el número de tiquetes en proporción al pago.	
09	Arrendatarios	Recibe los tiquetes como prueba de su pago	
10	Cobrador	Termina su recorrido y regresa a la Administración para entregar el dinero recolectado y los tiquetes sobrantes , y elabora y entrega informe	
11	Administración de Mercados	Recibe los tiquetes sobrantes, dinero e informe y lo revisa que el dinero entregado a la administración sea acorde al número de tiquetes entregados a los arrendatarios.	
12	Administración de Mercados	Realiza informe de la recolección de tasas municipales y lo envía a la Gerencia de Mercados junto al dinero recolectado	
13	Gerencia de Mercados	Recibe y revisa dinero e informe.	
14	Gerencia de Mercados	Elabora y envía dinero e informe para Tesorería	
Vigencia.	Reformas	Revisado.	Aprobado por.

Procedimiento de Cobro de Tasas Municipales





3. Fase de Dirección.

a) Motivación.

A nivel administrativo se ha comprendido que el éxito en la consecución de los objetivos, depende mucho de la calidad de ejecución del trabajo de todos los miembros de la organización y su compromiso hacia la misma, además de la máxima contribución de esfuerzos por parte del elemento humano; encontrando en la motivación a uno de los auxiliares más valiosos para tal fin..

Es necesario la implementación de incentivos, reconocimientos tanto verbales como escritos, gratificaciones etc., los cuales se entregarán a los empleados que realicen de forma eficiente sus funciones, también se reconocerán los méritos en base a los resultados de las evaluaciones del desempeño, con el fin de motivar a los empleados que conforman el personal de la Gerencia y realizan de manera eficiente sus labores,

También se establecerán incentivos como celebraciones a los empleados por sus cumpleaños, reconocimientos de empleado del mes, etc.

b) Liderazgo.

El líder ayuda a dirigir y diseñar la visión de una organización, también promueve los valores y actitudes necesarias de la cultura organizacional., tiene la capacidad de ejercer autoridad, de orientar y guiar a los demás.

Al interior de la Gerencia de Mercados es vital que se cuente con un líder democrático y participativo ya que mediante su aplicación se pretende lograr que empleados, arrendatarios y usuarios o compradores participen activamente en la administración de mercados a través de sus sugerencias y opiniones.

Los resultados de una gestión administrativa como ésta reflejarían, en este caso la calidad del grupo total tanto del jefe como de los subordinados, el jefe debe tener la actividad suficiente para valorar la participación del grupo y al mismo tiempo orientarlos hacia los objetivos de la empresa

c) Comunicación.

Una buena comunicación permitirá al Gerente de Mercados y a los Administradores dar órdenes e instrucciones pertinentes y para los subordinados facilitará exponer sus puntos de vista, solicitar ampliación de la información, proporcionar informes, etc. que colaboren a la consecución de los objetivos.

Para la realización satisfactoria de las actividades de la Gerencia y Administración de Mercados es necesario que se cuente con una excelente comunicación en todas sus direcciones o sentidos:

- Descendente, se dará a través de medios escritos: memorandos, convocatorias a reuniones, informes, el uso de carteleras informativas, etc. y de llamadas telefónicas.
- Ascendente, se realizará mediante, la implementación de buzones de sugerencias colocadas al interior de los mercados en los cuales tanto los arrendatarios como los usuarios en general podrán expresar sus opiniones ,a través de informes y otros escritos realizados por los Administradores de Mercados
- Horizontal: se refiere a la comunicación constante que se mantendrá entre los Administradores de Mercados.
- Cruzada, esto en referencia a la comunicación que debe existir entre las unidades que conforman la estructura organizativa de la Alcaldía con el fin de facilitar la coordinación y cooperación entre diferentes departamentos o unidades.

Es de recalcar la necesidad de utilizar todos los medios posibles para efectuar el proceso de comunicación, con el fin de fomentar un excelente vínculo.

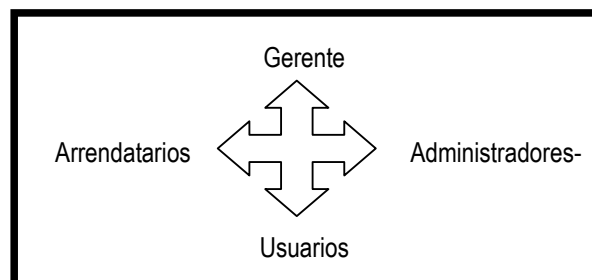


Figura1 Flujo de Comunicación

d) Supervisión.

En el diagnóstico se determinó que no se cuenta con una supervisión de forma periódica y que en gran parte se realiza por llamadas telefónicas, se establece que:

La supervisión es una de las funciones asignadas al Gerente de Mercados, el cual tendrá que ejercerla de diferentes formas desde las simples llamadas telefónicas, reuniones conjuntas, hasta la visita al campo de acción (Los Mercados) para observar el clima al interior de los mismos y el cumplimiento pleno de las actividades.


4. Fase de Control.

El diagnóstico reflejó las deficiencias que se presentan en el proceso de control, ya que si bien se cuenta con expedientes de cada uno de los arrendatarios, éstos sólo los posee la Administración de cada mercado, no existe una base de datos actualizada que recopile la información de los seis mercados existentes en el municipio, por lo cual es necesario la creación de dicha base y que sea actualizada de manera constante. Ya que esto facilitará el control de los puestos adjudicados en cada mercado, lo referente al cobro de impuestos y moras, entre otros aspectos, por lo cual es preciso que la Gerencia de Mercados realice un censo que permita actualizar la información existente y ampliarla si se presenta el caso.

También es necesario que se elaboren informes mensuales y semanales de todo lo realizado en dichos periodos, para medir resultados, encontrar desviaciones o problemas y así tomar las medidas correctivas necesarias.

Propuesta de Formulario para la Base de Datos de los Arrendatarios

Form: GM-1

	<p><u>Alcaldía Municipal de Soyapango</u> Mercado Central</p>	N° _____
DATOS GENERALES		
Nombre: _____	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">FOTO</div>	
Dirección _____		
Teléfono: _____		
Número de puesto: _____		
Actividad o Giro: _____		
Año de Ingreso: _____		

Además de dicha información se debe mantener actualizado sus pagos de tasas municipales, razón por la cual debe anexarse su estado de cuenta mensual y anual.

Control de Pago de Tasas por Arrendatario

Form: GM-2

Nombre del Arrendatario: _____ Estado de Cuenta

<u>Día / Mes</u>	<u>Enero</u>	<u>Febrero</u>	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>junio</u>
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
<u>29</u>						
<u>30</u>						
<u>31</u>						

Observaciones

Continúa... Estado de Cuenta

<u>Día / Mes</u>	<u>Julio</u>	<u>Agosto</u>	<u>Septiembre</u>	<u>Octubre</u>	<u>Noviembre</u>	<u>Diciembre</u>
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
<u>29</u>						
<u>30</u>						
<u>31</u>						

Observaciones

B. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO									
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	
Presentación de Estudio para la creación de Gerencia de Mercados ante la Gerencia General.	Grupo de Investigación.										
Revisión de propuesta por parte de la Gerencia General y realización de modificaciones si fuese necesario	Gerencia General de Servicios Externos Municipales.										
Presentación de propuesta de creación de la Gerencia de Mercados ante Concejo Municipal para su revisión y aprobación.	Gerencia General de Servicios Externos Municipales.										
Asignación de recursos para el funcionamiento de la Gerencia	Concejo Municipal.										
Proceso de reclutamiento y selección del Gerente de Mercados	Gerencia General de Servicios Externos Municipales										
Adecuación de las instalaciones de la Gerencia de Mercados al interior de la Alcaldía.	Gerencia General de Servicios Externos Municipales										

C. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Franklin, Enrique Benjamin,
"Organización de Empresas"
México McGraw Hill 2ª Edición 2004
- Heellriegel, Don y Slocum John W. ,
"Administración "
México Internacional Thomson Editores 7ª Edición 1998.
- Hernández Sampieri , Roberto y otros
"Metodología de la Investigación"
México: McGraw-Hill, 3ª Edición Año 2003
- Iglesias Mejía , Salvador,
"Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis, "
3ª Edición Corregido y aumentado
- Koontz Harold y Heinz Wehrich,
"ADMINISTRACIÓN Una Perspectiva Global. "
México McGraw Hill. 12ª. Edición. 2004
- Robbins, Stephen
"Administración_"
México Prentice Hall 6ª Edición 2000
- Stoner James, Freeman y Gilbert, Daniel.
"Administración"
México Prentice Hall. 6ª Edición. 1996
- Villerías Salinas , Salvador,
Centro Tecnológico para el Desarrollo del Estado de Guerrero, México, 2003

TESIS:

- Marroquín Ayala, Iris Magdalena y otros, Diseño de un Plan Estratégico de Mercadotecnia para incrementar la demanda de los productos ofertados en el Mercado Municipal de San Jacinto , Municipio de San Salvador , Tesis UES Facultad de Ciencias Económicas 2004

LEYES

- Código Municipal
- Reglamento Regulator de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales

INTERNET

- http://www.clic.org.sv/directorios_detalle.php?id=256&diseño=
- <http://www.soyapango.gob.sv/Soyapango.html>
- www.bves.com.sv/glosario/g_e.htm

D. ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1

Reglamento Regulador de la Prestación de Servicios de Mercados Municipales

DECRETO N° 12

EL CONCEJO MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR,
CONSIDERANDO:

- I. Que es función del Municipio, la prestación del Servicio de Mercados, con el objeto de velar por la salubridad de los productos que se comercialicen en los mismos y hacerlos llegar a los consumidores, en las mejores condiciones de calidad y precio.
- II. Que no existe en la actualidad una Reglamentación apropiada, para la Administración de los Mercados Municipales.
- III. Que siendo indispensable que el Municipio de Soyapango, cuente con un instrumento jurídico necesario, que contenga la Reglamentación citada conforme a las normas técnicas que requieran, es necesario emitirlo a través de un Reglamento Municipal.

POR TANTO

En uso de las facultades que le confiere el numeral 4 , del Artículo 30 del Código Municipal, en relación al numeral 1 del Artículo 7 del mismo Código.

DECRETA, EL SIGUIENTE:

REGLAMENTO REGULADOR DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE MERCADOS MUNICIPALES

Objeto y Campo de Aplicación:

Art. 1.- El presente Reglamento tiene por objeto, crear el instrumento jurídico que contenga las disposiciones necesarias, para regular la prestación del Servicio de Mercados en el Municipio de Soyapango.

Forma de Servicio:

Art. 2.- El Servicio de Mercados, será prestado por la municipalidad en forma directa, cuyos costos correrán por cuenta del mismo.

Art. 3.- El horario de atención al público será de las 5:00 a.m. a las 5:30 p.m. Excepto en temporadas especiales.

Art. 4.- Para efectos de claridad, en la aplicación del presente Reglamento, se establecen las siguientes definiciones:

a) Se entenderá por Servicios de Mercados; el área determinada por el Concejo, con Puestos Fijos y Transitorios, donde concurren las personas naturales o jurídicas a realizar sus transacciones comerciales.

En cuanto a las personas jurídicas, los Puestos Fijos y Transitorios solamente se adjudicarán cuando éstos se dediquen al desarrollo y prestación de servicios en el mercado; se prohíbe terminantemente adjudicar puestos a empresas que distribuyan mercadería, que se comercializa por otros puestos.

b) Se entenderá por Puesto Fijo ; los lugares determinados por el Concejo, cubiertos o descubiertos dentro de la infraestructura del Mercado , para ser ocupados por personas naturales o jurídicas en forma permanente a fin de establecer ventas lícitas , cuyas Tasas e Impuestos sean pagadas diariamente o mensualmente .

c) Se entenderá por Puesto Transitorio; aquellos determinados por el Concejo dentro del área del Mercado, para ser ocupados por personas naturales o jurídicas, para establecer ventas lícitas, en forma momentánea cuyas Tasas e Impuestos se paguen al instante.

Competencia:

Art. 5.- La Unidad de Administración de Mercados tendrá las siguientes facultades y atribuciones:

- a) Velar por el cumplimiento y hacer cumplir las disposiciones del presente Reglamento.
- b) Tramitar los expedientes y comunicar las resoluciones, al arrendamiento de los Puestos Fijos y apertura de la Cuenta Corriente de los mismos, también analizar y autorizar traspasos de éstos si el arrendatario no puede atenderlos.
- c) Iniciar el trámite para la desadjudicación de los puestos.
- d) Aplicar las sanciones establecidas a los arrendatarios que infrinjan este Reglamento.

- e) Autorizar la realización de mejoras a los Puestos arrendados, previa solicitud del arrendatario siempre que cumpla con lo requerido en el Reglamento.
- f) Velar por el cumplimiento de las normas higiénicas sanitarias, calidad, pesas y medidas de los productos que se comercializan en los Mercados.
- g) Dirigir el comité conjunto que se forme, con representación de un Concejal, el Administrador de Mercados, un Delegado de catastro y dos representantes de los vendedores.

De los Puestos Fijos:

Art. 6.- El área de cada uno de los Puestos Fijos, estará determinada en el plano de ubicación de acuerdo a el giro comercial.

Art. 7.- Todos los Puestos Fijos, deberán ser arrendados a personas naturales o jurídicas que deseen dedicarse a las actividades Industriales, Comerciales, Financieras y otras similares, que cumplan los requisitos exigidos en el presente Reglamento.

Las personas citadas en el Artículo precedente, que se les haya arrendado Puesto, se conocerán como Arrendatarios.

Art. 8.- En contrato de arrendamiento, será por tiempo indefinido y deberá contener como cláusulas Especiales las siguientes:

- a) La obligación de pagar las Tasas en las fechas señaladas por la ley
- b) Las cláusulas por las cuales, se dará por caducado.
- c) El compromiso de cumplir, las disposiciones del presente Reglamento.

Art. 9.- No se podrá arrendar más de un puesto , a la misma persona natural o jurídica; ni tampoco arrendar Puesto alguno a los menores de dieciocho años de edad, ni a los que estén dentro del cuarto grado de consaguinidad y segundo de afinidad , con el que ya tenga puesto arrendado. Como excepción de arrendaran puestos a madres y padres con responsabilidades en sus hogares, siempre y cuando sea comprobado por el adjudicatario.

Se podrá comprobar la necesidad por cualquier medio de prueba idóneo, y esta será aprobada por el Comité conjunto.

Art. 10.- Los parientes de Funcionarios Municipales , dentro del cuarto grado de consaguinidad y segundo de afinidad , no podrán ser arrendatarios de Puesto Fijos salvo que estos ya se encontraren

ocupando dicho Puesto a la fecha de entrar en vigencia al presente Reglamento o cuando el Funcionario tome posesión de su cargo.

Art. 11.- A todas aquellas personas que se les haya adjudicado Puesto Fijo o Transitorio posterior a la vigencia del presente Reglamento, el contratos para que tenga fuerza de ley, deberá estar registrado en el libro de inscripción, que se lleve para ese efecto y los gastos que ocasione la celebración del mismo, inclusive las Tasas Municipales correrán por cuenta del Arrendatario.

Art. 12.- Ningún arrendatario podrá subarrendar a otra persona el Puesto que se le haya concedido, ni verificarle mejoras sin la autorización de la autoridad competente.

Art.13.- Se entenderá que un Puesto ha sido abandonado cuando el arrendatario, dejaré de abrirlo o permanecer personalmente en él, no lo abra o no lo atienda, durante un lapso de treinta días consecutivos, sin autorización de la Administración de Mercados.

Art.14.- Son causales para dar por caducado un Contrato

- a) A solicitud de parte interesada.
- b) Mora en el pago de las Tasas por un periodo no mayor de un año.
- c) Subarrendar el puesto.
- d) Ocasionarle daños intencionadamente a las instalaciones del Mercado o Puesto que se le haya arrendado.

Art. 15.- Son requisitos para optar al arrendamiento de un Puesto:

- a) Presentar solicitud por escrito.
- b) Ser mayor de dieciocho años de edad.
- c) Presentar solvencia de Tasas de Impuestos Municipales.
- d) Ser residente de Soyapango.

Art.16.- La solicitud contendrá:

- a) Nombre y demás generales.
- b) Dirección domiciliaria, con número de teléfono si los tuviere.
- c) Producto que comercializará.
- d) Inversión en el negocio.

Art. 17.- Las solicitudes referentes al arrendamiento de Puestos, para los efectos del Reglamento, deberán ser presentadas al Administrador de Mercados.

Art. 18.- Para la adjudicación y desadjudicación de los Puestos Fijos, se crea el comité conjunto, que estará integrada por 5 personas así: un miembro del Concejo Municipal, el Administrado de Mercados, un Delegado del departamento de catastro nombrado por el Alcalde y dos representantes de las vendedoras, una nombrada por ACOMESoy y una electa en asamblea de vendedoras, el cual, se reunirá ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando fuese necesario, será presidida por el Administrador de Mercados y sus decisiones se adoptaran por mayoría; y cuya función será la de desadjudicar los puestos fijos a las personas que violen el presente Reglamento y adjudicar los puestos fijos a las personas que los soliciten. Toda vez y cuando cumplan lo establecido en el presente Reglamento.

De los Puestos Transitorios:

Art. 19.- Las personas naturales o jurídicas podrán ocupar Puestos Transitorios, para establecer negocios lícitos, sin que dichos negocios permanezcan más de seis horas diarias. No se adjudicarán puestos en las afueras de el Mercado excepto caso fortuito o fuerza mayor y estarán en lugares que no dificulten el libre tránsito.

De las Obligaciones:

Art. 20.- Se establecen las siguientes Obligaciones:

De la municipalidad:

- a) A prestar un buen Servicio de Mercados.
- b) Proporcionar oportunamente las instalaciones, el personal, maquinaria, mobiliario y equipo necesario para el funcionamiento del Servicio de Mercados.
- c) Calificar para el pago de Tasas o Impuestos Municipales, a través del Jefe de Departamento de Catastro Tributario, a los arrendatarios de Puestos Fijos.
- d) Llevar a través del Departamento de Contabilidad, la apertura y demás registros de Cuentas Corrientes, de los arrendatarios de Puestos Fijos del Servicio de Mercados, a previa calificación correspondiente.
- e) Velar por la seguridad del usuario y de las instalaciones de dichos puestos.

- f) Verificar por medio de boletines, cuestionarios el desempeño laboral del funcionario y empleados en general.
- g) Inspeccionar la calidad y la procedencia de la carne que ingrese al mercado. Por medio de la respectiva guía.

Usuarios de Puestos Fijos y Transitorios:

- a) Velar por el buen estado del Puesto Fijo o Transitorio que ocupen; así como el aseo del mismo:
- b) Pagar los Tributos Municipales en la forma establecida.
- c) Cumplir las disposiciones del presente Reglamento.
- d) Ocupar el Puesto para la venta de mercadería o artículos para los cuales esta destinado.
- e) Obedecer las indicaciones que le haga el Administrador o su Representante, ya sea verbal o por escrito.
- f) Observar buena conducta con los demás usuarios y clientes.
- g) Entregar el Puesto Fijo, en el estado que lo recibió , cuando el contrato sea caducado por las cláusulas establecidas en el Art. 14 del presente Reglamento.
- h) Presentar al Inspector de Abastos Certificado de Sanidad , extendido por la Dirección General de Salud, renovándolo en el mes de Enero y Junio de cada año.
- i) Hacer buen uso de las instalaciones de los mercados.
- j) Las demás que establezcan las Ordenanzas, Reglamentos y Acuerdos Municipales.

De las Prohibiciones:

Art. 21.- Se prohíbe:

- a) Provocar agresiones físicas y verbales entre usuarios y de éstos hacia los clientes.
- b) Retirarse y dejar las luces encendidas y chorros abiertos en los puestos de venta.
- c) Realizar modificaciones a los puestos sin la debida autorización.
- d) Ocupar un espacio adicional del área arrendada sin la autorización correspondiente.
- e) Las ventas ambulantes dentro de las instalaciones del mercado.
- f) Pasar energía eléctrica de un puesto a otro.
- g) Introducir aparatos eléctricos sin la debida autorización.
- h) Circular con carreta en el área de mercado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. de lunes a viernes y de 8:00 a.m. a 12:00 m. los días sábados y domingos.
- i) Uso de medidas tales como: el medio, el cuartillo y otros similares.

- j) La instalación de negocios no autorizados y la venta de artículos, mercancía y otras que puedan alterar la salud de los consumidores y el medio ambiente.
- k) Sub-arrendar el Puesto que se le haya arrendado.
- l) Establecer negocios en las calles y aceras adyacentes al Mercado Municipal.
- m) Dejar fuegos y brasas encendidos en los puestos de venta.
- n) Conservar temporal o permanentemente explosivos o materiales inflamables o quemar fuegos artificiales.
- o) Vender, poseer, conservar o mantener en el Puesto, artículos o mercaderías provenientes de robo, hurto y otra acción ilícita .
- p) Sobornar a los empleados del Servicio de Mercado i hacerles rebajas especiales en los precios de los artículos en venta.
- q) Vender el derecho de llave de los puestos sin el debido trámite y autorización de traspaso.
- r) La compra y venta de puestos fuera de las instalaciones del mercado.

Sanciones:

Art. 22.- Las infracciones al presente Reglamento , serán sancionadas de acuerdo a su gravedad con multa , sin que esta sea menor de ¢ 50.00 ni mayor de ¢ 2,000.00 , suspensión temporal del puesto y desadjudicación del puesto, estas las fijará el Administrador, de conformidad a la gravedad de la falta.

Art. 23.- Para efectos de las sanciones se aplicarán multas de acuerdo a la siguiente tabla.

FALTAS LEVES	MULTA
A	¢ 100.00
B	50.00
C	100.00
D	100.00
E	50.00
F	200.00
G	200.00
H	50.00
I	150.00
J	225.00

K	500.00
L	300.00
M	500.00
FALTAS MUY GRAVES	
N	800.00
O	900.00
P	1000.00
Q	1000.00
R	1000.00

Art. 24.- Las reincidencias en el incumplimiento del presente Reglamento se sancionaran con el doble de las multas, por segunda vez con la suspensión temporal de un puesto y por tercera ocasión con la desadjudicación definitiva del puesto.

Procedimientos:

Art. 25.- Cuando el Administrador, tuviere conocimientos por cualquier medio que una persona ha cometido infracción al presente Reglamento, iniciara el procedimiento, buscará las pruebas que considere necesarias.

De las pruebas obtenidas, notificará en legal forma al infractor para que comparezca dentro de las setenta y dos horas siguiente a la notificación. Si compareciere o en su rebeldía, abrirá a pruebas por cinco días las diligencias respectivas y pasado el término, resolverá dentro de los tres días siguientes. Para dictar sentencia, el Administrador, adquirirá su convencimiento por las pruebas obtenidas en el proceso.

La certificación de la Resolución que imponga una multa, tendrá fuerza ejecutiva.

Art. 26.- Las multas deberán ser pagadas en la Tesorería Municipal por medio de la colecturía que se encuentra en la Administración de Mercados, dentro de tres días siguientes a la notificación de la resolución en que se imponga, salvo en el caso de interposición de un recurso, en que la obligación de pago, será dentro de los tres días siguientes a la notificación de la resolución definitiva del Concejo, sobre el asunto planteado.

Transcurrido el plazo sin haberse pagado la multa, se causará el interés de 2% mensual, sobre el valor de la misma, hasta su cancelación.

Art. 27.- Si el obligado se negare a cumplir con el consignado en el presente Reglamento, el Concejo Municipal podrá sin perjuicio de la sanción correspondiente ejecutar o realizar la obligación del omiso, cargando la cuenta de éste, los gastos. El Concejo fijará plazos generales o específicos para el cumplimiento de las obligaciones y vencidos que fueren, tendrá la potestad de acción directa establecida en el inciso anterior.

Derechos y Recursos:

Art. 28.- Las persona naturales o jurídicas que se consideren agraviadas en sus intereses, tendrán derecho a apelar de las resoluciones ante el Administrador de Mercados.

Art. 29.- Así mismo, las personas naturales o jurídicas tendrán derecho de interponer recurso de revisión de la negatoria de la apelación, dentro de las veinticuatro horas siguientes a la notificación respectiva y recurso de revocatoria de dichos acuerdos, dentro de los tres días siguientes a la notificación de que se tramite o de la notificación de negatoria de la revisión.

Admitido el recurso de revocatoria, se abrirá a prueba por cuatro días y transcurrido dicho término dentro de los tres días siguientes se dictará sentencia.

Disposiciones Transitorias:

Los puestos que actualmente están ubicados en las calles , permanecerán allí hasta que se lleve a cabo la construcción de la cuarta etapa del Mercado Municipal.

Disposiciones Generales:

Art. 30.- Derogase el Decreto Número Dos , emitido por el Concejo Municipal, el cinco de octubre de mil novecientos noventa y cinco, que contiene el REGLAMENTO REGULADOR DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO MUNICIPAL DE MERCADOS MUNICIPALES.

Art. 31.- El presente Reglamento entrara en vigencia ocho días después de su aprobación.

Dado en el Salón de Sesiones de Concejo Municipal de Soyapango, Departamento de San Salvador, a los once días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y ocho.

Anexo 2

Cuestionario dirigido a los Arrendatarios.

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



El siguiente cuestionario está dirigido a los arrendatarios (vendedores) de los mercados Municipales de Soyapango.

Indicaciones Generales: Solicito su colaboración contestando las siguientes preguntas con la mayor objetividad posible, la información que proporcione será utilizada de manera confidencial y con fines académicos, por favor escriba una "X" en el cuadro correspondiente, según la opción que usted seleccione

I. GENERALES

1. Edad

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) 18 a 25 años | <input type="checkbox"/> | c) 31 a 35 años | <input type="checkbox"/> |
| b) 26 a 30 años | <input type="checkbox"/> | d) 36 o más | <input type="checkbox"/> |

2. Sexo

- | | | | |
|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| a) Masculino | <input type="checkbox"/> | b) Femenino | <input type="checkbox"/> |
|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|

3. Nivel Educativo

- | | | | | | |
|--------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| a) Sabe leer | <input type="checkbox"/> | b) Sabe escribir | <input type="checkbox"/> | c) Ambas | <input type="checkbox"/> |
|--------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------|--------------------------|

4. Nivel Académico

- | | | | |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a) 1° a 6° grado | <input type="checkbox"/> | b) 7ª a 9º grado | <input type="checkbox"/> |
| c) Bachiller | <input type="checkbox"/> | d) Universitario | <input type="checkbox"/> |
| d) Otros | <input type="checkbox"/> | | |

II. CONTENIDO

4. ¿Cuánto tiempo tiene de vender en este mercado?

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| a) Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> |
| b) De 1 a menos de 3 años | <input type="checkbox"/> |
| c) De 3 a 5 años | <input type="checkbox"/> |
| d) Más de cinco años | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cómo considera el servicio prestado por la administración del mercado?

- | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| a) Excelente | <input type="checkbox"/> | b) Muy bueno | <input type="checkbox"/> | c) Regular | <input type="checkbox"/> | d) Malo | <input type="checkbox"/> |
|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|---------|--------------------------|

6. ¿Cómo considera la relación entre la administración del mercado y los vendedores?

- | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| a) Excelente | <input type="checkbox"/> | b) Muy bueno | <input type="checkbox"/> | c) Regular | <input type="checkbox"/> | d) Malo | <input type="checkbox"/> |
|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|---------|--------------------------|

¿Por qué?

7. ¿Qué tipo de actividades realiza la administración al interior del mercado?

8. ¿Qué otras actividades considera que se pueden desarrollar en el mercado?

9. ¿Cómo considera la comunicación entre la administración y los vendedores?

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

¿Por qué?

10. Cómo considera el servicio prestado por la administración del mercado referente a los aspectos siguientes:

• Limpieza

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

• Cobro de Impuestos

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

• Recolección de desechos

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

• Vigilancia

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

• Otros servicios

Especifique _____

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

Anexo 3

Guía de Entrevista para Administradores de Mercado.

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



El siguiente cuestionario está dirigido a los Administradores de los mercados Municipales de Soyapango.

Indicaciones Generales: Solicito su colaboración contestando las siguientes preguntas con la mayor objetividad posible, la información que proporcione será utilizada de manera confidencial y con fines académicos, por favor escriba una "X" en el cuadro correspondiente, según la opción que usted seleccione

III. GENERALES

3. Edad _____

4. Sexo

a) Masculino b) Femenino

3. Nivel Académico

- a) Educación Básica
b) Educación Media
c) Educación Superior
d) Otros

4. Tiempo de laborar en el puesto _____ años

IV. CONTENIDO

5. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

6. ¿Qué tipo de planes tiene la Administración de Mercados?

Misión Estrategias Políticas
Visión Procedimientos Programas
Objetivos Normas Presupuestos

7. ¿Con que frecuencia se revisan dichos planes?

Plan	Corto plazo (menos de 1 año)	Mediano plazo (1 año a menos de 3 años)	Largo plazo (de 3 años o más)
Misión			
Visión			
Objetivos			
Estrategias			
Procedimientos			
Normas			
Políticas			
Programas			
Presupuestos			

8. ¿Cómo considera la planificación y coordinación de las actividades entre la Gerencia de Servicios Externos y la Administración de Mercados?

a) Planificación

b) Coordinación

9. ¿Cómo considera la comunicación entre el Gerente de Servicios Externos y los Administradores de Mercados?

10. ¿Qué actividades se realizan para el ordenamiento al interior del mercado? ¿Con qué frecuencia?

11. ¿Se cuenta con el personal adecuado para la realización de las actividades mencionadas en la pregunta anterior?

12. ¿Qué otras actividades considera que se pueden desarrollar en el mercado, para un mejor ordenamiento?

13. ¿Qué servicios administrativos y sociales presta la Administración a los arrendatarios?

14. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se presentan al interior del mercado?

15. ¿Considera necesario la descentralización de funciones de la Gerencia de Servicios Externos para la creación de una Gerencia de Mercados?

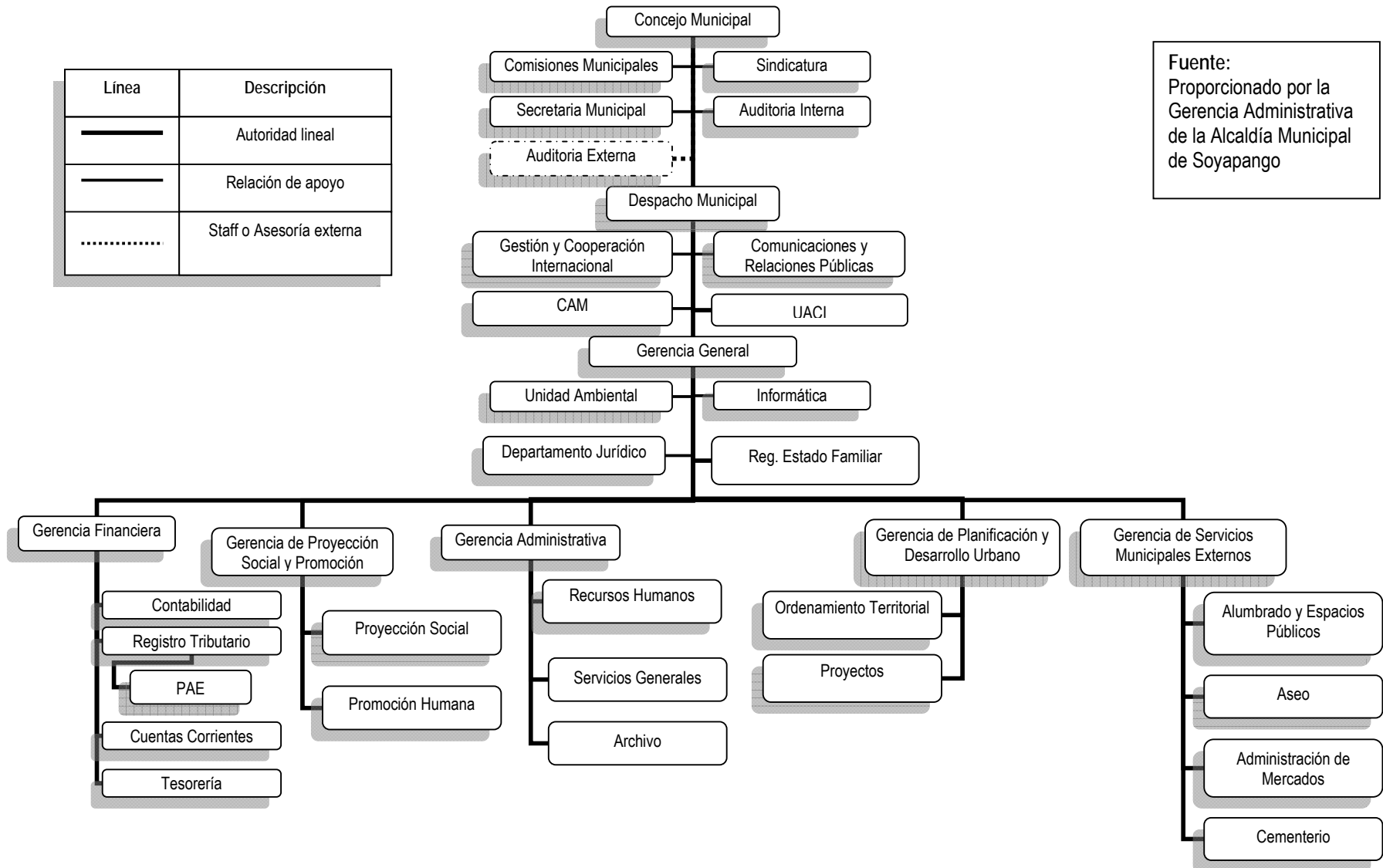
a) Si b) No

¿Por qué?

Anexo 4 Organigrama Actual.

Línea	Descripción
—	Autoridad lineal
—	Relación de apoyo
.....	Staff o Asesoría externa

Fuente:
Proporcionado por la
Gerencia Administrativa
de la Alcaldía Municipal
de Soyapango



Anexo 5
Solicitud de Puesto

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



Mercado de Ciudad Credisa

Solicitud de Puesto

Fecha: _____

Requisitos

- Mayor de 18 años
- Solvencia de impuestos municipales
- Pago de \$12.00 por derecho de puesto
- Compromiso de cumplir el Reglamento de Mercados
- Dos fotografías tamaño Cédula
- Fotocopia de DUI y NIT

Datos Generales

Nombre del Solicitante: _____

Dirección: _____

Teléfono _____

N ° DUI _____

N ° NIT _____

Tipo de Negocio _____

Firma de Solicitante _____

OBSERVACIONES (Para uso de la Administración de Mercados)

Anexo 6

Cotización de productos de oficina a través de www.oficcedepot.com.sv

#ART 512

ESCRITORIO EN ARCO COLOR MAPLE ACABADO EN LAMINADO COLOR MAPLE

La puerta izquierda oculta una amplia área de almacenamiento con dos repisas.

En el lado derecho hay un cajón archivero.

Altura 72 x ancho 135 x prof 75 CMS

Precio \$169.00



#ART 341

SILLA ITALIA AZUL

Estructura metálica calibre 16
pintada con pintura epoxica
horneada que protege de rayaduras.
Forrada en tela azul de alta

Precio \$65.00



#ART 6170

SILLA PIEL NEGRA BRAZ AJUSTABLE

Silla gerencial de piel negra. De novimex.
Base de estrella de 5 puntas.
Ajuste neumático de altura.
Brazos de altura ajustable.
Tapizada en piel color negro.
Material retardante al fuego.

Precio \$149.00



#ART 9042
TELÉFONO ESCRITORIO TC-2018

Teléfono de escritorio
Para dos líneas
Botón para conferencia tripartita
Botón de silencio
Botón de flash
Melodía en espera
Color blanco
Marca modernphone
Precio: \$39.90



#ART 7084
ARCHIVERO 2 CAJONES/ALTO GRIS

Archivero 2 cajones carta grafito
Lámina de acero rolada en frío,
Tratada contra oxidación.
Gris grafito
Haladera plástica color grafito
Los cajones aceptan folders
Colgantes tamaño carta. Ancho 36.2 medidas: alto 62.23 x ancho 36.2
X profundo 45.72
Precio: \$81.90



#ART COMPUTADORA
Dimensión tm e520 con procesadores Intel para aplicaciones multimedia
Precio: \$619

