

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MODERNIZACIÓN
DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS,
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

GALDÁMEZ MANCÍA, IRMA ELENA.

GONZÁLEZ PORTAL, LUIS ANTONIO.

SANCHEZ GALDAMEZ, WALTER DOUGLAS.

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL DE 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA	:	Dra. Maria Isabel Rodríguez.
SECRETARIA GENERAL	:	Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos.
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS	:	Lic. Emilio Recinos Fuentes.
SECRETARIO (A) DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS	:	Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid.
DOCENTE DIRECTOR	:	Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez.
TRIBUNAL EXAMINADOR	:	Lic. Rafael Arístides Campos. Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez. Mae. Francisco Antonio Quintanilla.

Abril de 2007.

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

En el momento de la culminación de la presente obra, agradezco a Dios todopoderoso por haberme permitido el privilegio de estudiar una carrera universitaria. A mi madre, Leticia Mancía Díaz y a Mamá Nena, que aunque ya no están conmigo, pero fueron mi gran apoyo en esta vida porque me dieron su amor incondicional; y a pesar que no presenciaron la finalización de mis estudios, fue por ellas por lo cual comencé. A mi novio Mauricio Alberto Quintanilla Rodríguez, le agradezco infinitamente por brindarme su amor y apoyo sinceros que me motivaron a seguir adelante no sólo en el transcurso de mis estudios, sino también en los momentos más difíciles de mi vida. A mi padre, Luis Alfonso Galdámez; y a mi hermana, Blanca Leticia Galdámez, porque de una u otra forma, siempre han estado apoyándome incondicionalmente. También, extendiendo mi agradecimiento a mis compañeros de tesis, por haberme soportado todos mis momentos críticos, y días malos. Por último agradezco a mis demás familiares y amigos porque de alguna manera siempre creyeron en mí.

Irma Elena Galdámez Mancía

Agradezco a Dios Todopoderoso y a la Virgen María por haberme otorgado sabiduría, fuerzas y amor para culminar una de mis principales metas en esta etapa de mi vida; a mis padres, por el ejemplo de amor, disciplina, lucha y fortaleza que me transmitieron siempre, y especialmente a mi querida madre "Lisbeth"; a mi adorada abuelita "Maria Elsa de Portal" allá en nuestro pueblito de Apaneca por llevarme día y noche en sus oraciones; a mi hermano "Medardo" por todas las alegrías vividas desde pequeños; a mi amada esposa "Betsy" por sus consejos y creer siempre en mí; a mi dulce y adorada niña "Fabiolita" por el tiempo que no disfrutamos por estar en mis estudios y porque me ha cambiado la visión de ver la vida; a mis amigos que de alguna manera me brindaron su apoyo y creyeron en mí; igualmente, a mis compañeros de tesis por todos los momentos alegres y difíciles compartidos; y finalmente, a todas aquellas personas que contribuyeron en mi formación personal y profesional, Muchas Gracias.

Luis Antonio González Portal.

A Jesucristo Señor Todopoderoso por haberme brindado las fuerzas, el valor, la paciencia, y todos aquellos talentos necesarios para coronar esta carrera, así también, por cada persona que puso en mi camino para ayudarme a lograr este sueño que rindo a mi Padre Celestial. A mis padres Laura Esperanza y Carlos Jiménez Sánchez por el apoyo incondicional y por sus palabras de aliento. Por mis hermanos Carlos Alberto y Jeannette Esperanza, por la ayuda oportuna y vital de que me impulsó y ayudó a culminar este carrera. A la Iglesia Evangélica Cosecha de Dios por su cobertura material, y espiritual que me brindaron, "este triunfo en nuestro". A la UES por la formación académica y social que me otorgó por medio de cada Docente. A mis compañeros de la UES, principalmente los de esta investigación, por los momentos agradables y difíciles que hemos pasado para llegar a la meta. Y sobre todo a Juanita de Sánchez, mi amada esposa, gracias por brindarme tu amor, comprensión, cariño, consuelo y tu gran paciencia para esta etapa de mi vida.

Walter Douglas Sánchez Galdámez.

Agradecimientos Especiales:

Del mismo modo, agradecemos al Lic. Alexis Serrano Ramírez por su valioso aporte académico y conducta ética, y porque la presente obra no habría sido posible sin él; ya que nos brindó confianza, apoyo y compromiso, además, del privilegio de compartir sus extensos conocimientos. Muchas Gracias.

ÍNDICE

CONTENIDO	No. Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii

CAPITULO I.

MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.....	1
1. Antecedentes del Municipio de Mejicanos.	1
1.1 Reseña Histórica del Municipio de Mejicanos.....	1
1.2 Aspectos Generales del Municipio de Mejicanos.....	2
2. Antecedentes de los Mercados Municipales.....	3
2.1 Desarrollo Histórico de los Mercados	3
2.2 Concepto de Mercado Municipal.....	4
2.2.1 Misión de los Mercados Municipales.	4
2.2.2 Objetivos de los Mercados Municipales.....	5
2.2.3 Ventajas de los Mercados Municipales.....	5
2.2.4 Principales Funciones de los Mercados Municipales.....	5
2.2.5 Componentes de los Mercados Municipales.....	5
2.2.6 Procedencia de los Productos Municipales.	6
2.2.7 Tipos de Productos que se Comercializan en los Mercados Municipales.....	7
2.2.8 Tipos de Clientes en los Mercados Municipales.	7
2.3 Los Mercados Municipales de Mejicanos.	8
2.3.1 Reseña Histórica de los Mercados Municipales de Mejicanos.	8
2.3.2 Aspectos Generales de los Mercados Municipales de Mejicanos.	8

B.	MARCO LEGAL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS	9
1	La Autonomía de los Gobiernos Municipales.....	9
1.1	Según La Constitución de La República de El Salvador.	9
1.2	Según El Código Municipal.	9
2.	Ordenanzas y Reglamentos que legislan los Mercados Municipales de Mejicanos	10
2.1	Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos.....	10
2.1.1	Consideraciones para la Ordenanza.....	10
2.1.2	Objeto de la Ordenanza	11
2.1.3	Definiciones para la Ordenanza	11
2.1.4	Instancia que Adjudica y Desadjudica	12
2.1.5	Registro de la Actividad Comercial	12
2.1.6	Promoción de la Actividad Comercial	12
2.1.7	Seguimiento de pagos y giros Comerciales	12
2.1.8	Adjudicación y Desadjudicación de los puestos para los Servicios	13
2.1.9	Prohibiciones	13
2.1.10	Administración de Centros de Comercialización.....	14
2.1.11	Prohibiciones en los Centros de Comercialización	15
2.1.12	Proceso para Imponer sanciones	15
2.1.13	De la Vigilancia en la Aplicación de la Ordenanza	16
2.1.14	Recurso de Apelación	16
2.1.15	Prescripciones de las Acciones Derivadas de la Ordenanza	17
2.1.16	Disposiciones Finales	17
2.2	Reglamento Regulator de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales.	17
2.2.1	Consideraciones para el Reglamento	17
2.2.2	Objeto del Reglamento	18
2.2.3	Definiciones para el Reglamento	18
2.2.4	Competencias para la Administración de Mercados	18
2.2.5	De los Puestos Fijos	19
2.2.6	De los Arrendatarios	19
2.2.7	Del registro de Adjudicación	20
2.2.8	Prohibiciones y Abandono de puestos	20
2.2.9	Causales para dar por Caducado un Contrato de Adjudicación	20

2.2.10	Requisitos para optar al Arrendamiento de un puesto	20
2.2.11	De los puestos Transitorios.....	21
2.2.12	De las Obligaciones de la Municipalidad	21
2.2.13	De las Obligaciones de los usuarios de puestos fijos y transitorios	22
2.2.14	Prohibiciones	22
2.2.15	De las sanciones.....	23
2.2.16	Derechos y recursos	24

C.	MARCO TEÓRICO DE SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.	25
1.	Sistema.....	25
1.1	Definición.....	25
1.2	Importancia	25
1.3	Objetivos	25
1.4	Los Sistemas Administrativos.....	26
1.4.1	Definición	26
1.4.2	Importancia.....	26
2	Fases del Proceso Administrativo.....	26
2.1	Planeación	27
2.1.1	Definición	27
2.1.2	Importancia	27
2.1.3	Misión.....	28
2.1.4	Visión	28
2.1.5	Objetivos	28
2.1.6	Políticas	29
2.1.7	Estrategias	29
2.2	Organización.....	30
2.2.1	Definición	30
2.2.2	Importancia	30
2.2.3	Organigrama	31
2.2.4	Manual de Descripción de Puestos.....	31
2.2.5	Manual de Procedimientos.....	32

2.3	Dirección	35
2.3.1	Definición	35
2.3.2	Importancia	35
2.3.3	Recursos Humanos.....	36
2.3.4	Motivación.....	36
2.3.5	Liderazgo	37
2.3.6	Comunicación	37
2.4	Control	37
2.4.1	Definición	37
2.4.2	Importancia	38
2.4.3	Proceso del Control.....	38
2.4.4	Tipos de Control.....	38
2.4.5	Herramientas del Control	39
3	Modernización.....	40
3.1	Definición.	40
3.2	Significado de la Modernización.	41
D.	MARCO CONCEPTUAL.....	42

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
1.	General.	44
2.	Específicos.....	44
B.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
1.	Método utilizado.....	45

2.	Tipo de investigación	45
2.1	Investigación descriptiva	45
2.2	Investigación bibliográfica y de campo	46
3.	Fuentes de información.....	46
3.1	Fuentes primarias	46
3.2	Fuentes secundarias.....	46
3.2.1	Fuentes internas	46
3.2.2	Fuentes externas	47
4.	Técnicas de la Investigación	47
4.1	La encuesta	47
4.2	La entrevista	47
4.3	La observación.....	47
5.	Instrumentos de la Investigación.....	48
5.1	El cuestionario	48
5.2	Guión de entrevista.....	48
5.3	Hoja de observación	48
6.	Determinación de la Población y Muestra	48
6.1	Población	48
6.1.1	Personal de la Administración de Mercados.....	48
6.1.2	Arrendatarios de puestos en los Mercados de Mejicanos.....	49
6.2	Muestra	50
7.	Recolección y Procesamiento de la Información	51
8.	Tabulación y Análisis de la Investigación.....	52
C.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	52
1.	Descripción del diagnóstico del personal de la Administración de Mercados de Mejicanos.....	52
1.1	Planeación	52
1.1.1	Misión.....	52
1.1.2	Visión	53
1.1.3	Objetivos	53
1.1.4	Políticas	53

1.1.5	Estrategias	53
1.2	Organización	54
1.2.1	Estructura organizativa	54
1.2.2	Manual de descripción de puestos.....	54
1.2.3	Manual de procedimientos	54
1.3	Dirección	54
1.3.1	Recursos humanos	54
1.3.2	Liderazgo	55
1.3.3	Motivación.....	55
1.3.4	Comunicación	56
1.4	Control	56
1.4.1	Tipos de control	56
1.4.2	Herramientas de control.....	57
2.	Descripción del diagnóstico de la prestación de los servicios a los arrendatarios de puestos en los Mercados Municipales de Mejicanos.....	58
2.1	Servicios brindados a los arrendatarios de puestos	58
2.1.1	Servicio de limpieza	59
2.1.2	Servicio de parqueo	59
2.1.3	Servicio de vigilancia.....	59
2.1.4	Servicio de recolección de basura	59
2.1.5	Servicios sanitarios	60
2.1.6	Servicio de agua potable.....	60
2.1.7	Servicio de energía eléctrica.....	60
2.1.8	Otorgamiento de permisos.....	60
2.1.9	Publicidad y Promoción.....	60
2.2	Otros aspectos relacionados al funcionamiento de los mercados	61
2.2.1	Instalaciones de los mercados.....	61
2.2.2	Medidas de seguridad en los mercados	61
2.2.3	Capacitaciones a los arrendatarios.....	61
2.2.4	Pagos por arrendamiento.....	61
2.2.5	Razones y quejas de los usuarios que frecuentan los mercados municipales	62
2.2.6	Sugerencias expresadas por los arrendatarios.....	62

D.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
1.	Conclusiones.....	63
1.1	Conclusiones del diagnóstico del personal de la Administración de Mercados de Mejicanos.....	63
1.2	Conclusiones del diagnóstico de la prestación de los servicios a los mercados de Mejicanos.....	65
2.	Recomendaciones.....	67
2.1	Recomendaciones del diagnóstico del personal de la Administración de Mercados de Mejicanos.....	67
2.2	Recomendaciones del diagnóstico de la prestación de los servicios a los Arrendatarios de puestos en los mercados de Mejicanos.....	69

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	71
1.	General.....	71
2.	Específicos.....	71
B.	BENEFICIOS Y VENTAJAS DE LA PROPUESTA	72
1.	Beneficios.....	72
2.	Ventajas.....	72
C.	REQUISITOS BÁSICOS PARA LA PROPUESTA	73
D.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA	73
1.	Alcances.....	73
2.	Limitaciones.....	74
E.	DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PROPUESTO	74
1.	Modelo de planeación propuesto.....	74
1.1	Misión propuesta.....	74

1.2	Visión propuesta	75
1.3	Formulación de valores propuestos	75
1.4	Objetivos propuestos	77
1.5	Políticas propuestas	78
1.6	Estrategias propuestas	79
1.6.1	Plan de acción de actividades a desarrollar	81
2.	Modelo de organización propuesto	90
2.1	Organigrama propuesto	90
2.2	Manual de descripción de puestos propuesto	93
2.2.1	Puesto: Director de Mercados	95
2.2.2	Puesto: Inspector de Mercados	98
2.2.3	Puesto: Administrador de Mercado	101
2.2.4	Puesto: Colector de Impuestos de los Mercados	104
2.2.5	Puesto: Encargado de paqueo de mercados	106
2.2.6	Puesto: Secretaria	108
2.2.7	Puesto: Ordenanza	111
2.3	Manual de procedimientos propuestos	113
2.3.1	Proceso: Adjudicación de puestos	115
2.3.2	Proceso: Desadjudicación de puestos	121
2.3.3	Proceso: Recolección de impuestos	123
2.3.4	Proceso: Control de mora	127
2.3.5	Proceso: Acceso a parqueo	131
3.	Modelo de dirección propuesto	135
3.1	Recursos humanos propuestos	135
3.2	Incentivos propuestos	136
3.3	Liderazgo propuesto	138
3.4	Comunicación propuesta	138
3.4.1	Información al personal de la Administración de Mercados	139
3.4.2	Información a los arrendatarios de puestos de los mercados	139
4.	Modelo de control propuesto	140
4.1	Procedimientos propuestos para controlar los pagos de los arrendatarios de puestos	141

4.1.1	Control de cobro de impuestos	141
4.1.2	Control de mora	141
4.2	Controles de información para la adjudicación de puestos	142
4.2.1	Contrato de adjudicación	142
4.2.2	Expediente de arrendatario	142
4.2.3	Carné de arrendatario	143
4.3	Controles administrativos de la unidad	143
4.3.1	Del desempeño laboral del personal de la Administración de Mercados	143
4.3.2	De la aplicación de la “Ordenanza y el Reglamento de los mercados Municipales de Mejicanos”	144
4.3.3	Inventarios para equipo, mobiliario y suministros de oficina	145
4.4	Control para la prestación de los servicios	146

F. PLAN DE TRABAJO PROPUESTO PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

QUE SE BRINDAN A LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS	148
1. Objetivos del plan de trabajo propuesto	148
1.1 General	148
1.2 Específicos	148
2. Servicios brindados a los mercados municipales de Mejicanos integrados al Plan de trabajo	149
3. Organigrama para las unidades que intervienen en la prestación de los servicios a los Mercados Municipales de Mejicanos	150
4. Calendarización del Plan de trabajo 2007 para los servicios brindados a los Mercados Municipales de Mejicanos	151

BILIOGRAFÍA	157
--------------------------	------------

ANEXOS

1.	Guía de la encuesta al personal de la Administración de Mercados.
2.	Resultados de la encuesta del personal de la Administración de Mercados.
3.	Guía de encuesta a los arrendatarios de puestos en los Mercados de Mejicanos.
4.	Resultados de encuesta de los arrendatarios de puestos en los Mercados de Mejicanos.
5.	Guión de entrevista al personal de la Administración de Mercados.

6. Resultados de la entrevista al personal de la Administración de Mercados.
7. Hoja de observación de la Administración de Mercados.
8. Resultados de la hoja de observación de la Administración de Mercados.
9. Hoja de observación de los Mercados de Mejicanos.
10. Resultados de la hoja de observación de los Mercados de Mejicanos.

FORMATOS PROPUESTOS:

11. Solicitud para la Adjudicación de un Puesto.
12. Listados de solicitudes de adjudicaciones recibidas.
13. Resolución para la adjudicación de un puesto.
14. Listado de solicitudes de adjudicaciones autorizadas.
15. Listados de arrendatarios de puestos autorizados.
16. Listados de contratos próximos a caducar.
17. Resolución para la desadjudicación de un puesto.
18. Listado de contratos caducados.
19. Listado actualizado de arrendatarios de puestos.
20. Reporte de impuestos recaudados por arrendamiento de puestos.
21. Listados de arrendatarios con mora de quince días.
22. Mora recuperada por arrendamiento de puestos.
23. Tiquete por uso de parqueo en los Mercados de Mejicanos.
24. Reporte de impuestos recaudados por parqueo.
25. Formulario de presentación de quejas individuales.
26. Formulario de presentación de quejas grupales.
27. Tarjetas de control de recolección de impuestos.
28. Formato de hoja de control de adjudicatarios morosos.
29. Notificación de mora por arrendamiento de puestos.
30. Contrato de adjudicación de puesto.
31. Expediente de arrendatario de puesto.
32. Carné de arrendatarios de puestos.
33. Evaluación del desempeño del personal administrativo.
34. Evaluación del cumplimiento del "Reglamento para el funcionamiento de los Mercados".
35. Inventario de equipo y mobiliario.
36. Inventario de suministro de oficina.
37. Evaluación de la prestación de los servicios de los Mercados de Mejicanos.
38. Temarios propuestos para capacitaciones.

RESUMEN

La Administración de Mercados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Departamento de San Salvador, es la Unidad responsable de administrar los mercados municipales de Mejicanos y de brindar un buen servicio al público; además, crear buenas relaciones entre la municipalidad y los usuarios de forma eficiente y oportuna.

Por tal razón, con el propósito de contribuir al fortalecimiento administrativo de la unidad, se diseñó el presente documento titulado “Propuesta de un Sistema Administrativo para la modernización de la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador”, suministrándoles herramientas técnico administrativas que permitan mejorar la gestión en los Mercados Municipales de Mejicanos.

Para la realización del presente estudio, fue utilizada una metodología que permitiera la obtención de información, para lo cual se utilizó el método deductivo, y además, las técnicas de la encuesta, entrevista y observación directa. Siendo la población en estudio el personal de la Administración de Mercados y los arrendatarios de puestos de los Mercados. Los resultados obtenidos reflejaron deficiencias en el sistema administrativo actual, lo cual permitió establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- No existe claridad de la misión, visión y objetivos de la unidad, por lo que se formuló una misión, visión, así como los objetivos para alcanzar los propósitos que persigue dicha unidad.
- Los procesos administrativos no se encuentran definidos claramente, además existen escasos controles empleados, por lo cual se han elaborado aquellos procedimientos y controles necesarios para suministrar las herramientas que guíen las actividades de la unidad y que se compare lo planeado con lo realizado.
- Los servicios suministrados a los Mercados Municipales de Mejicanos no se encuentran integrados adecuadamente, por lo que se presenta un plan de trabajo que integra los servicios, establece las unidades responsables para cada servicio brindado y la calendarización de las actividades para los servicios suministrados.
- Las principales quejas de los arrendatarios de puestos en los mercados son: poco personal de vigilancia, falta de publicidad y promoción, poca ventilación en las instalaciones, pasillos muy estrechos, y que los parqueos existentes son muy pequeños, por lo que el plan de trabajo propuesto permitirá mejorar los aspectos señalados.

INTRODUCCIÓN

Los mercados municipales son una manifestación física y social muy importante en la economía del país, ya que representan una alternativa para la satisfacción de las necesidades básicas de bienes y servicios de los usuarios que los frecuentan como de la población en general. Históricamente, en El Salvador, estos han sido administrados por las Alcaldías, proporcionando entre sus servicios arrendamientos de espacios e instalaciones físicas que facilitan a los comerciantes ofrecer sus productos o servicios a través de tiendas, locales, almacenes u otros servicios comerciales. Por consiguiente, éstos necesitan mejorar tanto los procesos como aquellos servicios que contribuyan en el desarrollo de nuevas ideas sin menospreciar su identidad y sus tradiciones. Asimismo, deben ser capaces de proyectar hacia el futuro una nueva imagen de cara a los consumidores.

Por lo anterior expuesto, es que fue necesario diseñar la propuesta de un sistema administrativo para la modernización de la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador, de tal modo que le permita alcanzar niveles considerables de eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios a los mercados municipales.

El presente trabajo contiene los tres capítulos, de los cuales a continuación se describen brevemente el contenido de cada uno:

El primer capítulo contiene las generalidades de los Mercados Municipales de Mejicanos como lo son: antecedentes, reseña histórica y aspectos generales; además el marco legal que los rige; también se destacan los aspectos teóricos fundamentales en lo referente al sistema administrativo; finalizando con un marco conceptual de la investigación.

El segundo capítulo trata sobre la metodología utilizada para realizar la investigación y de los resultados obtenidos a través de la investigación de campo. Con dicha información, fue posible elaborar un diagnóstico de la situación actual del sistema administrativo en la Administración de Mercados así como de la prestación de los servicios a los Mercados Municipales de Mejicanos, lo cual contribuyó a establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El tercer capítulo presenta “La Propuesta de un Sistema Administrativo para La Modernización de la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador”, la cual servirá al personal de la unidad como una guía a seguir para la prestación de los diferentes servicios a los Mercados Municipales de Mejicanos.

Del mismo modo, dicha propuesta contiene los cambios recomendados sobre el diseño del Sistema Administrativo para la Administración de Mercados iniciando con la etapa de “Planeación”, en lo relativo a misión, visión, valores, objetivos, políticas y estrategias. En segundo lugar, la etapa de “Organización”, proponiendo un organigrama, un manual de descripción de puesto y de procedimientos. En tercer lugar, la etapa de “Dirección”, en lo referente a recurso humano, incentivos, liderazgo y comunicación. Además, la etapa de “Control”, estableciendo instrumentos técnicos administrativos que garanticen lo planeado.

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

1. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

El 27 de marzo de 1888, por Decreto Legislativo, el cantón de Mejicanos obtuvo el título de villa y luego el 28 de febrero de 1901 pasó a ser Barrio del Municipio de San Salvador. El 31 de marzo de 1903 fue declarada Cabecera Municipal y el 11 de septiembre de 1948 obtuvo el título de Ciudad de Mejicanos.

Fue así como finalmente el 6 de noviembre de 1948, representantes de los tres poderes del Estado, Ejecutivo, Legislativo y Judicial en acto protocolario declaran a Mejicanos como Ciudad, evento que se realizó en la Calle Juan Aberle a la altura del puente.



Iglesia Colonial Antigua.
de Mejicanos



Edificio de Alcaldía Municipal de Mejicanos
Deteriorado por Terremoto de 1986.

Cuando los españoles conquistaron y colonizaron el territorio de Cuscatlán, hoy El Salvador, venían con ellos indígenas aborígenes Tlaxcaltecas, Aztecas y Acoluas, originarios del Valle del Anahuac, del territorio de México, conocidos en estas latitudes con el gentilicio de Mejicanos. El grupo que se estableció a una legua de San Salvador, fundó la ciudad de Mejicanos, que en idioma nahuatl significa "Lugar de las Mechicas"; proviene de las voces: Meshic, Meshica, Mejicanos; otro significado es "lugar de refugio".

La historia cuenta además, que un 7 de febrero de 1823, Vicente Filísola a las órdenes del Ejército Imperial Mexicano irrumpió entre Ayutuxtepeque y Mejicanos, librándose las últimas batallas en el lugar conocido como "La Cuestona", hoy calle a Mariona contra el Ejército Republicano Salvadoreño. Históricamente Mejicanos se ha caracterizado por su producción agrícola, basaba fundamentalmente en el cultivo de hortalizas, yuca, maíz, café, frijol, arroz y caña de azúcar; también criaban ganado vacuno y porcino, mular y aves de corral.

1.2 ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

MEJICANOS EN BREVE. ¹	
Gobierno Municipal	FMLN.
Alcalde Municipal	Ingeniero Roger Alberto Blandino Nerio.
Título de ciudad	11 de septiembre de 1948.
Población actual	Más de 200 mil habitantes.
Extensión territorial	22 Km ² .
Densidad poblacional	8,918 habitantes/Km ² .
Limites	Limita al Norte con Ayutuxtepeque Apopa, al Este con Cuscatancingo y Ciudad Delgado, al Suroeste con San Salvador.
Actividad económica	El Comercio.
Platillo típico	La Yuca.
División territorial	En seis zonas: Centro, Norte, Zacamil, Montreal, San Roque y San Ramón.
Fiestas patronales	Del 7 al 16 de agosto, dedicadas a la Señora de la Asunción.
Tradición mas importante	El Festival de la Yuca.

El Municipio ha sido dividido en seis grandes zonas, en cada una de ellas una organización intercomunal constituida por directivas de colonias y comunidades del sector; es así como en Mejicanos reconocemos territorialmente las zonas de: Centro; Zacamil; Montreal; San Ramón; San Roque; Norte o Buena Vista.

¹ Revista de las Fiestas Patronales en honor a Nuestra Señora de Asunción, Mejicanos: Imprenta Los Planes. Año 2006. Pág. 7.

La economía de Mejicanos está constituida fundamentalmente por el comercio en pequeño y generación de servicios. En los últimos años el Municipio ha tenido una vocación de crecimiento urbanístico y también su ubicación geográfica, cerca de San Salvador, lo convierte en una ciudad dormitorio. La ciudad de Mejicanos celebra sus fiestas patronales del 7 al 16 de Agosto, según el Programa Oficial presentado por el Comité de Festejos Patronales de Mejicanos 2006 en honor a la Señora de la Asunción en la parroquia del mismo nombre. El 15 de agosto es la fecha principal de las fiestas patronales es donde se realiza la misa principal, presidida por el Señor Arzobispo de San Salvador.

2. ANTECEDENTES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

2.1 DESARROLLO HISTÓRICO DE LOS MERCADOS.

En el desarrollo de los mercados se pueden considerar las siguientes etapas:

La primera etapa denominada el sistema prehispánico. Los mercados eran conocidos en aquel entonces como "Tianguis (del náhuatl tianquiztli), feria o mercado entre los nahuas, establecido en días determinados, en donde se reunían los vendedores de los pueblos de los alrededores para ofrecer sus productos en la plaza. El tianguis se efectuaba en todas las ciudades de cierta importancia cada cinco días." ²

A medida que los pobladores producían más de lo que consumían, fue quedando un excedente lo que dio inicio a la actividad comercial del algodón, tejidos como mantas, animales, frutas, maíz. Con el tiempo una que otra aldea crecía en población y territorio convirtiéndose en el centro de su región, como punto de reunión para el intercambio de sobrantes de alimentos. La venta e intercambio de telas y productos de alfarería fueron acrecentándose por la aparición del cacao, éste servía como dinero para comprar otros productos. En el año de 1805, la producción indígena se encontraba en los mercados locales, abasteciendo con productos básicos tales como: Azúcar, maíz, frijoles, plátanos, distribuidos por los comerciantes.

La segunda etapa inicia con el advenimiento del ferrocarril, el cual liga a las estaciones de ferrocarril, con los centros de región favoreciendo el comercio por el incremento de nuevos compradores.

² Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

La tercera etapa que surge con el surgimiento del automóvil, la población rural acude a los centros urbanos, incrementando así su población; el mercado original empieza a desbordarse creándose nuevos mercados en sus cercanías.

La última etapa corresponde a la época actual, caracterizándose por la fuerte producción agrícola, la eficiente producción auxiliada sumamente por el creciente desarrollo de carreteras que vuelven fácilmente accesible a las poblaciones a las ciudades y sus comercios, aunque estas poblaciones se vuelven cada vez más demandantes de mejores servicios. “Surgen nuevos negocios con diversidad de servicios: centros comerciales y supermercados modernos, constituyéndose así una competencia importante para los mercados municipales”.³

2.2 CONCEPTO DE MERCADO MUNICIPAL.

Según la Tesis “Propuesta para La Modernización en la Administración de los Mercados de la Ciudad de Santa Ana. UES, 2004”, “Mercado Municipal” es: “Es un lugar cubierto o descubierto, en donde se reúnen dos categorías de personas: vendedores y compradores, para la compra venta de mercadería exhibidas en masa o por medio de muestras”.

La Biblioteca de Consulta Microsoft lo define como: “Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios”.

Lo anterior significa, que los mercados municipales son los lugares comerciales organizados por la municipalidad o gobierno con el fin de fomentar la compra-venta al detalle de productos de primera necesidad en las diversas localidades y poblaciones del municipio en condiciones higiénicas y sanitarias, estos lugares están formados por pequeños comerciantes que proporcionan el abastecimiento adecuado de productos básicos de consumo.

2.2.1 MISIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

La misión de los mercados consiste básicamente en facilitar la distribución y adquisición de productos de consumo en condiciones adecuadas y de ésta manera fomentar y potenciar el desarrollo de los Mercados del Municipio.

³ Valencia, Rafael Arturo. Ex Alcalde del Municipio de Mejicanos. Período 1974-1976, 1985-1987.

2.2.2 OBJETIVOS DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

- a) Fomentar la capacidad comercial y competitiva de los Mercados Municipales.
- b) Mantener, conservar y mejorar las instalaciones de los mercados en condiciones favorables y seguros para la comercialización de productos de primera necesidad.
- c) Brindar un nivel de seguridad, confianza y tranquilidad tanto al usuario como al comerciante.

2.2.3 VENTAJAS DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

Entre las ventajas de los mercados se pueden mencionar:

- a) La concentración de comerciantes fomenta la competencia, que incide en el equilibrio de precios.
- b) Favorecen la adquisición de productos diversos en un mismo lugar.
- c) La existencia de varios establecimientos incide en productos a precios más accesibles.

2.2.4 PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

Las funciones son tareas que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas. Entre las principales funciones de los mercados se pueden mencionar:

- a) Concentrar el comercio de la localidad al menudeo.
- b) Abastecer y distribuir al detalle diariamente los productos básicos que necesita la comunidad.
- c) Organizar dentro de un local a pequeños comerciantes.

2.2.5 COMPONENTES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

Dentro de las distintas actividades comerciales que se realizan dentro y fuera de los mercados intervienen tres componentes o elementos:

a) Los usuarios o vendedores.

En este componente se incluyen los vendedores, es decir, las personas que ofertan los productos a cambio de dinero. Los usuarios o vendedores se clasifican en: "fijos al interior de los mercados", fijos al exterior de los mercados y vendedores no fijos al interior o exterior de los mercados.

1) Vendedores fijos al interior de los mercados.

Son los que alquilan un puesto, llamado también local fijo al interior de las instalaciones del mercado, los cuales son registrados en los libros de la Administración de Mercados.

2) Vendedores fijos al exterior de los mercados.

Son los que se instalan continuamente en el mismo sitio de forma informal, como en las aceras, calles, parques y plazas de la ciudad, los que también pagan diariamente un impuesto.

3) Vendedores no fijos al interior o exterior de los mercados.

Disponen de un pequeño lugar no fijo para poner los canastos y un banco para sentarse, de manera ilegal, tanto en el interior o exterior de los mercados, no pagan ningún impuesto.

b) Los Compradores.

Son las personas que acuden al mercado diariamente o eventualmente, para adquirir bienes a cambio de dinero, con el objeto de satisfacer sus necesidades. Existen básicamente tres tipos de compradores:

1) Comprador fijo.

Es aquel que realiza sus compras en un lugar determinado con el fin de satisfacer sus necesidades o abastecer su pequeño negocio.

2) Comprador casual.

Es aquel que compra en un mercado cualquiera, debido a que el lugar donde realizan sus compras no se encuentra disponible en ese momento.

3) Comprador potencial:

Es aquel que no compra en ningún mercado, pero estaría dispuesto a comprar especialmente cuando las condiciones de los mercados fueran mejoradas.

c) El Producto.

El producto es cualquier bien o servicio producido, ofertado por el hombre, tales productos pueden ser: cosas materiales o intangibles, a las cuales se les ha dado cierto valor.

2.2.6 PROCEDENCIA DE LOS PRODUCTOS MUNICIPALES.

Los productos en general de los mercados municipales son importados. Normalmente, la producción nacional no logra cubrir la demanda del país; la importación se realiza principalmente de países vecinos como: Guatemala, Honduras, Nicaragua y México.

2.2.7 TIPOS DE PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN LOS MERCADOS MUNICIPALES.

Los diferentes productos comercializados en los mercados, al por mayor como al detalle, se pueden clasificar según su naturaleza:

- Electrodomésticos
- Servicios
- Bodega
- Plátanos
- Flores
- Especies
- Miscelánea
- Cereales
- Dulces
- Verduras
- Carnes Blancas
- Comedores
- Refrescos
- Carnes Rojas
- Lácteos
- Ropa
- Frutas y verduras
- Varios
- Juguetes

2.2.8 TIPOS DE CLIENTES EN LOS MERCADOS MUNICIPALES.

Para establecer los diferentes tipos de clientes que existen en El Salvador, se pueden agrupar en la siguiente clasificación:

a) Minoristas.

Este tipo de Clientes compran para consumo propio, y también para revender en cantidades pequeñas y en variedad de productos, son clientes minoristas: Consumidores finales y Tiendas pequeñas.

b) Mayorista.

Compran productos para su consumo así también una gran variedad de productos para comercializarlos en cantidades considerables grandes o cantidades al por mayor, poseen niveles de ventas grandes, a una

cantidad de clientes variados; son clientes mayoristas: tiendas grandes o mayoristas, vendedores de otros mercados, abastecedores de mercados y restaurantes.

2.3 LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

2.3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

Según el señor Rafael Arturo Valencia, ex Alcalde del Municipio de Mejicanos en los periodos de 1974 a 1976 y de 1985 a 1987, en el año de 1936 ya había comercio al igual que hoy; el “Tiangu Municipal” de aquel entonces ubicado exactamente frente a la Iglesia Parroquial “La Asunción de Nuestra Señora del Tránsito”. Los comerciantes daban prestigio a nivel nacional; verificándose las más grandes transacciones de ganado: caballar, vacuno y porcino”.⁴

Alrededor de los años de 1940 y 1950, el mercado comenzó funcionando en tres áreas: el mercado de cocina, ubicado donde está actualmente la Alcaldía Municipal; el mercado de carne, ubicado enfrente del mercado de cocina y el mercado de granos básicos.

En ese tiempo sólo existían tres plazas referentes a mercados (tianguis) en El Salvador; el primero estaba en Cojutepeque, el segundo en Aguilares y el tercero en Mejicanos. Al transcurrir el tiempo, el desarrollo urbano, la modernización, trajo consigo cambios en las demandas de las personas, surgen protestas contra los mercados por el desorden y suciedad que estaba tomando el comercio. Es así como empieza a reducirse el comercio de venta de ganado y de todo lo referente a los antiguos Tianguis. Entre 1970 y 1975 se construye el mercado número uno. En 1987 se comienza la construcción del Mercado de Zacamil.

2.3.2 ASPECTOS GENERALES DE LOS MERCADOS DE MEJICANOS.

El Municipio de Mejicanos cuenta actualmente con cinco Mercados Municipales de los cuales cuatro de ellos se ubican en el casco histórico del municipio y uno localizado en el Distrito de San Ramón en la periferia del mismo. Además cuentan con el Proyecto de un Mercado Móvil o sobre Ruedas. Es importante a mencionar los diferentes problemas de los mercados municipales: Un medio ambiente deteriorado y sucio; alta concentración de vendedores y compradores; edificaciones insuficientes e inadecuadas; conflictos por el uso de suelo en todo sentido (peatones, vehículos, ventas en áreas insalubres);

⁴ Valencia, Rafael Arturo. “Agenda Municipal de las Fiestas Agostinas de la Ciudad de Mejicanos”. El Salvador, 1987.

inseguridad social, ventas informales en la vía pública, entre otros. El Municipio cuenta con 2,131 puestos de acuerdo a información proporcionada por la actual Administración de Mercados en Julio de 2006.⁵

B. MARCO LEGAL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

El marco legal establece la instancia responsable de la regulación de los mercados y las funciones que debe realizar, además la adjudicación y desadjudicación de los puestos en los mercados, así como los deberes, responsabilidades y prohibiciones de los arrendatarios o usuarios en los mercados. Igualmente, se presenta el marco jurídico que permite establecer los procedimientos para sus usuarios. Para lo antes mencionado, se iniciará conociendo lo que establece la Constitución de la República, máxima ley de El Salvador; así como las “Ordenanzas” y “Reglamentos” municipales vigentes que conforman el marco legal de los mercados municipales de Mejicanos.

1. LA AUTONOMÍA DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES.

Los gobiernos municipales son autónomos, es decir, cuentan con el derecho de gobernarse mediante normas y órganos propios en lo económico, técnico y administrativo. Según la Constitución de la República, es el Código Municipal quién determina los principios generales para su organización y funcionamiento.

1.1 SEGÚN LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

El gobierno municipal de Mejicanos cumple una función de legislador en su territorio, amparándose y ejerciendo sus competencias tal y como las señala la Constitución de la República en los Artículos 203 y 204, Diario Oficial No. 234, publicado el 16 de Diciembre de 1983. La autonomía de los municipios según la Constitución comprende:

- a) Crear, modificar y suprimir tasas por servicios y contribuciones especiales.
- b) Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.
- c) Gestionar libremente en las materias de su competencia.

⁵ Nomina de puestos proporcionado por la Administración de Mercados de Mejicanos.

- d) Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- e) Decretar ordenanzas y reglamentos locales.
- f) Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

1.2 SEGÚN EL CÓDIGO MUNICIPAL.

El Código Municipal de 1986 otorga a los municipios una serie de competencias a cumplir en su localidad; y que pertenecen a la Administración Municipal de Mejicanos, entre ellas:

- a) Planificación del desarrollo urbano y rural del municipio,
- b) Prestación de servicios públicos tales como: Aseo, mercados, rastros, tianguis, cementerios, nomenclaturas, ornato publico, registro del estado familiar, y otros,
- c) Promoción de actividades económicas locales: Industria, comercio, servicios, artesanías y agrícola.
- d) Promoción de la participación ciudadana en la solución de los problemas locales.
- e) Regulación, supervisión y control de actividades de particulares, como: Precios, pesas, medidas y calidades, espectáculos públicos, publicidad comercial, establecimientos comerciales y similares.

Según el Código Municipal, le corresponde al Gobierno Municipal la prestación del servicio público de los mercados.

2. ORDENANZAS Y REGLAMENTOS QUE LEGISLAN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

2.1 ORDENANZA PROMOTORA DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

Según la “Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos”, Decreto Número 3 del Diario Oficial Tomo No. 358, dado en el salón de sesiones del Concejo Municipal de la Ciudad de Mejicanos, a los veintinueve días del mes de enero de dos mil tres, la presente persigue la funcionalidad de la actividad comercial del Municipio de Mejicanos, los servicios de adjudicación y desadjudicación respectivos y vigentes.

2.1.1 CONSIDERACIONES PARA LA ORDENANZA.

- a) Que es función de la municipalidad la regulación efectiva y eficiente del uso de los puestos en el mercado, predios, parques, aceras y plazas municipales.
- b) Que se hace necesario que exista equidad a la hora de adjudicar los puestos, teniendo como criterios básicos los principios de derecho al trabajo para aquellas personas que no cuentan con los ingresos necesarios para su subsistencia.
- c) Que para desadjudicar los puestos a aquellas personas que violen las disposiciones contempladas en la presente Ordenanza es necesario contar con los mecanismos apropiados, ágiles, efectivos y aplicados a la realidad.
- d) Que existen personas naturales y jurídicas que no dan buen uso a los puestos adjudicados, los cuales deberán ser recobrados por la municipalidad para garantizar su buen uso y utilizando los mecanismos legales idóneos.

2.1.2 OBJETO DE LA ORDENANZA.

Según el Art. 1 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos, tiene por objetivo:

- a) Fomentar la actividad comercial para el desarrollo del municipio.
- b) Regular la administración de centros de comercialización municipal.

2.1.3 DEFINICIONES PARA LA ORDENANZA.

Según el Art. 2 de la misma Ordenanza, se entienden las siguientes definiciones:

- a) **Adjudicatario:** Todo aquel que haga uso con autorización de la municipalidad de cualquier espacio para la comercialización de productos lícitos en el comercio.
- b) **Adjudicante:** Se refiere a la facultad de la municipalidad de extender la autorización para realizar actividad comercial en determinados lugares del municipio.
- c) **Centros de comercialización:** Se entiende como todo lugar donde se realiza actividad comercial bajo regulación de la municipalidad, comprende mercados, plazas, centros de acopio, chalet, quioscos y otros que se definan.
- d) **Chalet:** Espacio ocupado para la comercialización en los espacios públicos por estructuras irregulares de madera, lámina o cualquier otro material de construcción, en forma de vivienda sin medida estandarizada en el municipio.

- e) **Quiosco:** Espacio ocupado para la comercialización en los espacios públicos por estructuras modernas estandarizadas en tamaño y forma que cuentan con tratados y ubicados por permiso respectivo de la municipalidad.
- f) **Mercado Municipal:** Inmueble municipal donde se realiza actividad comercial permanente y cuenta con igual o más de doscientos puestos.
- g) **Plaza Municipal:** Inmueble municipal donde se realiza actividad comercial permanente y cuenta con menos de doscientos puestos.
- h) **Puesto:** espacio físico ocupado por cada comerciante, para realizar su labor, ya sea al interior de mercados, plazas, centros de comercialización municipales, ferias o eventos públicos.

2.1.4 INSTANCIA QUE ADJUDICA Y DESADJUDICA.

El Art. 3 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos, establece: La instancia que adjudica y desadjudica puestos es el Concejo Municipal, dándole seguimiento al proceso la Comisión respectiva del Concejo, auxiliándose por el Departamento de Mercados y el Departamento de Catastro. Se registrará el proceso de adjudicación y desadjudicación por el Reglamento respectivo. Esto significa, que el Concejo Municipal es la instancia que tiene la facultad para extender la autorización de realizar actividad comercial en determinados lugares del municipio.

2.1.5 REGISTRO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL.

En el Art. 4 de la misma Ordenanza, señala que se contará con un registro de la actividad comercial del municipio de Mejicanos bajo la responsabilidad de la “Oficina Municipal de Apoyo a las Microempresas” (OMAM), contando con el apoyo del Departamento de Catastro y el Departamento de Mercado.

2.1.6 PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL.

El Art. 5 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos, expresa que con el objeto de promover dicha actividad, se organizará al menos dos ferias anuales de comercialización municipal, las cuales serán coordinadas por la OMAM, con la colaboración de otras secciones o Departamentos de la municipalidad.

Además el Art. 6 de la citada Ordenanza establece que, con el propósito de promover el intercambio de experiencias entre comerciantes y empresarios del municipio, se organizará al menos un encuentro comercial anual, y serán coordinadas por la OMAM.

2.1.7 SEGUIMIENTO DE PAGOS Y DE GIROS COMERCIALES.

El Art. 7 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos, establece que se llevará expediente de cada puesto, chalet y quiosco donde se detallará:

- a) Acuerdo municipal de adjudicación o desadjudicación.
- b) Generalidades de adjudicatario.
- c) Actualidad de pagos.
- d) Reconocimientos y sanciones.

Dicho expediente estará bajo la responsabilidad del Departamento de Mercados.

Asimismo, el Art. 8 de la Ordenanza establece que se informará al Departamento de Cuentas Corrientes para seguimiento de pagos y al Departamento de Catastro para seguimiento de giros comerciales, por lo menos una vez al mes.

2.1.8 ADJUDICACIÓN Y DESADJUDICACIÓN DE UN PUESTO EN LOS MERCADOS.

Según el Art. 9 de la misma Ordenanza determina que para la adjudicación de un puesto, el interesado deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Presentar por escrito su petición al Concejo agregando a la misma la documentación pertinente sobre la identidad de la persona interesada.
- b) Si el interesado va a dedicar el puesto para la venta de alimentos deberá presentar el permiso de la "Unidad de Salud" correspondiente, el cual deberá renovarse cada año.
- c) No contar con otro puesto asignado directamente, según el artículo 16 de esta Ordenanza.
- d) Calificar en el proceso definido en el Reglamento respectivo.
- e) Cumplir con los requisitos planteados en la presente Ordenanza.

En el Art. 10 de la Ordenanza establece que de toda solicitud, el Concejo deberá pronunciarse en un término máximo de treinta días hábiles a partir de la fecha de presentación de la solicitud; ya sea autorizando o denegando la adjudicación o permiso solicitado para desarrollar actividad comercial en el Municipio.

2.1.9 PROHIBICIONES.

En el Art. 11 de la Ordenanza en mención, se prohíbe terminantemente alguna modificación o construcción de nuevos chalet en espacios públicos y municipales.

Igualmente, el Art. 12 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos, señala que el Concejo podrá autorizar cuando lo estime conveniente la instalación de ventas en las aceras, parques, plazas municipales y predios municipales al aire libre cuando se trate de días festivos o fiestas patronales, las cuales podrán solo el día o los días estipulados como tales. Una vez concluidos los días festivos los comerciantes deberán desalojar los lugares antes señalados, caso contrario se procederá al decomiso de la mercadería y la aplicación de la multa de un mil colones. Cada comerciante se compromete a retirar todo tipo de basura, desperdicios del lugar que ocupó, caso de incumplimiento se impondrá multa de quinientos colones.

El Art. 13 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos, prohíbe estrictamente que en las aceras, pasos peatonales y pasarelas la instalación de cualquier venta o la construcción de cualquier edificación, excepto los quioscos debidamente autorizados. La violación a esta disposición hará al infractor acreedor a una multa de cien a quinientos colones, procediendo además al decomiso de la mercadería y objetos que en ese momento se encontraren y la demolición de la construcción si este fuera el caso.

También el Art. 14 de la misma Ordenanza establece que no se permitirá ningún tipo de venta ambulante en los lugares no autorizados, lo cual a criterio del Concejo podrá permitirse hasta que se cuente con los lugares adecuados y necesarios para ubicar a este tipo de comerciante, sin perjuicio del pago del respectivo impuesto como si se tratara de un adjudicatario de puesto fijo. En caso de contravenir el presente artículo, se impondrá una multa de cien a quinientos colones.

2.1.10 ADMINISTRACIÓN DE CENTROS DE COMERCIALIZACIÓN.

Según el Art. 15 de la mencionada Ordenanza, la administración del centro de comercialización podrá realizarse así:

- a) Directamente por la municipalidad.
- b) Por asociación de adjudicatarios.

- c) Por empresas de economía mixta constituidas para tal fin.

El Art. 16 de la presente Ordenanza describe que para administrar centros de comercialización por adjudicatarios o empresas de economía mixta se realizará contrato con la municipalidad por un plazo de dos años, pudiendo ser renovable. El incumplimiento del contrato será causal de suspensión a cualquier plazo de la administración, sin perjuicio de la municipalidad.

Según el Art. 17 de la citada Ordenanza señala que el “Derecho” para “**Adjudicación de Puestos**”, será a través de contratos anuales. Además, habrá previa revisión de cumplimientos de requisitos legales para poder ser prorrogado.

Según el Art. 18 de la Ordenanza en mención, los puestos que sean adjudicados a personas naturales y jurídicas no podrán ser traspasadas por ningún motivo sin la autorización de la municipalidad. Todo adjudicatario que no desee continuar operando con el puesto deberá comunicarlo a la Administración de Mercados, para que ésta realice los trámites del caso. En caso de incumplimiento, se aplicará multa de cinco mil a diez mil colones al que ocupe el puesto, sin perjuicio de la responsabilidad judicial respectiva y recuperación del puesto.

2.1.11 PROHIBICIONES EN LOS CENTROS DE COMERCIALIZACIÓN.

El Art. 19 de la Ordenanza citada, prohíbe a una misma persona la tenencia de más de un puesto o más de tres por una misma familia, entendiéndose que están comprendidas dentro de ésta: padres, hermanos e hijos y que por cada generación sólo podrá permitirse la tenencia de un puesto.

El Art. 20 de la misma Ordenanza, prohíbe a los adjudicatarios construir edificaciones de sistema mixto o concreto armado. El incumplimiento a esta disposición dará lugar a la imposición de una multa de quinientos colones sin perjuicio de la desadjudicación y demolición del costo de la construcción efectuada, lo cual será por cuenta del infractor.

Así también el Art. 21 de la Ordenanza, prohíbe estrictamente vender cualquier tipo de bebidas alcohólicas, así como también cualquier tipo de estupefacientes, productos altamente tóxicos e inflamables o cualquier otro que ponga en peligro a los puestos colindantes, la integridad de los demás

adjudicatarios y usuarios de los puestos municipales ubicados en los lugares señalados en esta Ordenanza. El incumplimiento a esta prohibición dará lugar a desadjudicar el puesto al infractor y multa de un mil colones. Se permitirá la tenencia de productos inflamables como el gas propano, leña y carbón cuando sea estrictamente para el uso del adjudicatario del puesto, guardando las medidas de seguridad pertinente, siendo responsables el adjudicatario de cualquier accidente, respondiendo por daños y perjuicios a terceros.

2.1.12 PROCESO PARA IMPONER SANCIONES.

Según el Art. 22 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos, toda multa que se imponga por el incumplimiento a la presente Ordenanza y no fuere pagada por el infractor en un plazo de tres meses será causal de desadjudicación. Dicha multa será aplicada a la respectiva cuenta por el uso del puesto respectivo, a efecto de que la municipalidad haga efectivo el pago, devengando un interés del cinco por ciento mensual el cual deberá ser cargado a la cuenta.

El Art. 23 de la misma Ordenanza declara que cuando el Administrador de Mercados tenga conocimiento por vía propia o terceros de la comisión de una infracción a la presente Ordenanza o el reglamento respectivo, emplazará al infractor por un término de tres días, y les expondrá los motivos de su emplazamiento, reconviniéndole sobre su infracción.

El Art. 24 de la citada Ordenanza establece que si aún persistieren las anomalías, abrirá a prueba por tres días, de todo lo cual notificará por escrito. De las pruebas recogidas o presentadas emitirá la resolución pertinente, la cual deberá ser acatada en un plazo de setenta y dos horas.

El Art. 25 de la Ordenanza mencionada, para el caso de los vendedores ambulantes o aquellos instalados en los lugares no permitidos para la venta en esta Ordenanza, el Administrador de Mercados o el Cuerpo de Agentes Municipales (CAM), los encontraren in fraganti procederán al decomiso de la mercadería, levantando un acta de todo lo decomisado. Si la persona fuere reincidente no podrá devolverse lo decomisado, todo sin perjuicio de las multas correspondientes.

2.1.13 DE LA VIGILANCIA EN LA APLICACIÓN DE LA ORDENANZA.

El Art. 26 de la Ordenanza en mención establece que el departamento facultado para hacer efectiva la aplicación de la presente Ordenanza será “El Departamento de Mercados” en coordinación con “Catastro”, “Jurídico” y el “Cuerpo de Agentes Municipales”.

2.1.14 RECURSO DE APELACIÓN.

Según el Art. 27 de la Ordenanza citada, toda resolución del Concejo podrá interponerse recurso de revisión y revocatoria al “Código Municipal”. De toda resolución emitida por el Administrador de Mercados podrá interponerse recurso de apelación, de conformidad con el Código Municipal.

2.1.15 PRESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DERIVADAS DE LA ORDENANZA.

El Art. 28 de la presente Ordenanza dice que las acciones derivadas de esta Ordenanza prescribirán en un plazo de cinco años, contados a partir de la fecha en que se cometió la supuesta infracción la cual debería alegarse.

2.1.16 DISPOSICIONES FINALES.

El Art. 29 de la misma Ordenanza con el objeto de contar con una normativa específica para cada área del comercio se procederá a la aprobación de los Reglamentos siguientes:

- a) Reglamento de Administración de Mercados de Mejicanos.
- b) Reglamento para funcionamiento de Quioscos en Mejicanos.
- c) Reglamento para la adjudicación, uso y desajudicación de los puestos en mercados, plazas, centros de comercialización, predios, parques, aceras municipales.
- d) Otros reglamentos que en el futuro sean necesarios, estipulando al inicio de cada reglamento que responden a ésta Ordenanza.

Según el Art. 30 de la citada Ordenanza, las causas no previstas en la presente o en los Reglamentos respectivos, estarán sujetas a lo dispuesto en el “Código Municipal” y “Derecho Común”.

Así también el Art. 31 de la señalada Ordenanza, derogó la Ordenanza Reguladora para la adjudicación, uso y desajudicación de los puestos en los mercados, predios, parques, aceras y predios municipales. Decreto No. 20 del diario oficial No. 65, Tomo 315 del 3 de abril de mil novecientos noventa y siete.

Por último, el Art. 32 de la presente Ordenanza señala que la entrada en vigencia de esta Ordenanza será ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

2.2. REGLAMENTO REGULADOR DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE MERCADOS MUNICIPALES.

“Reglamento Regulador de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales”, Decreto No.3 del Diario oficial Registro No.10230, dado en el salón de sesiones del Concejo Municipal de Mejicanos, a los veintinueve días del mes de enero del dos mil tres.

2.2.1 CONSIDERACIONES PARA EL REGLAMENTO.

- a) La prestación del servicio de adjudicación de puestos, tiene el objeto de facilitar la comercialización de los productos y hacerlos llegar a los consumidores en las mejores condiciones de calidad y precio.
- b) Existe en la actualidad una reglamentación apropiada de la Administración de Mercados municipales.
- c) Siendo indispensable que el Municipio de Mejicanos, cuente con un instrumento jurídico necesario, que contenga la ordenanza citada conforme a las normas técnicas que es necesario emitirlo a través de un Reglamento.

2.2.2 OBJETO DEL REGLAMENTO.

El presente Reglamento tiene por objeto, crear el marco jurídico que contenga las disposiciones necesarias, referente a la prestación de los servicios a los mercados del Municipio de Mejicanos.

2.2.3 DEFINICIONES PARA EL REGLAMENTO.

Sus transacciones comerciales:

- a) 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 comercializan por otros puestos.
- b) Se entenderá por Puestos Fijos: 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 o impuestos se paguen al instante.

2.2.4 COMPETENCIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS.

Según el Art.5 del Reglamento Regulator de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales de Mejicanos, la unidad de Administración de Mercados tendrá las siguientes facultades o atribuciones:

- a) Velar por el cumplimiento y hacer cumplir las disposiciones del presente Reglamento.
- b) 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 tramitar ante el Concejo Municipal, traspasos de puestos si el arrendatario no puede atenderlo.
- c) Iniciar el trámite para la desadjudicación de los puestos.
- d) Tramitar las sanciones establecidas a los arrendatarios que infrinjan este Reglamento.
- e) Autoriza la relación de mejoras a los puestos arrendados, previa solicitud del arrendatario siempre que cumplan 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) Coordinar con las directivas de mercados inquietudes y orientaciones del Concejo Municipal.
- h) Cualquier otra que le señalen las ordenanzas y acuerdos Municipales, así como aquellas que lleven beneficio al servicio y usuarios del mercado.

2.2.5 DE LOS PUESTOS FIJOS.

El Art. 6 del mismo Reglamento, establece que el área de cada uno de los puestos fijos, estará determinada en el plano de ubicación de acuerdo al giro comercial.

Según el Art. 7 del citado Reglamento, 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.

2.2.6 DE LOS ARRENDATARIOS.

Las personas citadas en el artículo precedente, que se les haya arrendado el puesto, se conocerán como “Arrendatarios”.

Así también el Art. 8 del “Reglamento Regulador de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales” establece, que el 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 lo caducado.
- c) El compromiso de cumplir las disposiciones del presente reglamento.

No se podrá arrendar puesto alguno a los menores de dieciocho años de edad, según el Art. 9 del mencionado Reglamento.

Así también, el Art. 10 del mismo Reglamento establece que los parientes de funcionarios municipales, dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, no podrán ser arrendatarios de puesto fijo, salvo que éstos ya se encontraren ocupando dicho puesto a la fecha de entrar en vigencia el presente Reglamento o cuando el funcionario tome posesión de su cargo.

2.2.7 DEL REGISTRO DE ADJUDICACIÓN.

Según el Art. 11 del mencionado Reglamento, todas aquellas personas que se les haya adjudicado un puesto fijo o transitorio posterior a la vigencia del presente Reglamento, el contrato para que tenga fuerza de ley deberá estar registrado en el libro de inscripción, que se lleva para ese efecto y los gastos que ocasione la celebración del mismo, inclusive las tasas municipales, correrán por cuenta del arrendatario.

2.2.8 PROHIBICIONES Y ABANDONO DE PUESTOS.

El Art. 12 del Reglamento Regulador de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales, dice que ningún arrendatario podrá subarrendar a otra persona el puesto que se le ha concedido, ni realizarle mejoras, sin la autorización de la autoridad competente. Acerca del abandono se señala en el Art.13 del presente Reglamento que se entenderá que un puesto ha sido abandonado cuando el arrendatario dejare

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.

2.2.9 CAUSALES PARA DAR POR CADUCADO UN CONTRATO DE ADJUDICACIÓN.

Según Art. 14 del citado Reglamento, son causales para dar por caducado un contrato.

- a) A solicitud de la parte interesada.
- b) Mora en el pago de las tasas por un período no mayor de un mes.
- c) Subarrendar el puesto.
- d) Ocasionar daños intencionalmente a las instalaciones del mercado o puesto que se le haya arrendado.

2.2.10 REQUISITOS PARA OPTAR AL ARRENDAMIENTO DE UN PUESTO.

El Art. 15 del Reglamento citado, señala los 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 tasa de impuestos municipales.
- d) Ser residente de Mejicanos.
- e) Demostrar ser personas de escasos recursos económicos.
- f) No poseer las limitantes establecidas por este reglamento.

Según el Art. 16 del Reglamento en mención, la solicitud contendrá:

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

El Art. 17 del Reglamento Regulator de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales señala que las solicitudes referentes al arrendamiento del puesto para los efectos del mismo, deberán ser presentadas al Administrador de Mercados, para que éste las tramite ante el Concejo Municipal.

2.2.11 DE LOS PUESTOS TRANSITORIOS.

El Art. 18 del mismo Reglamento establece que 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 del mercado excepto caso fortuito o fuerza mayor y estarán en lugares que no dificulten el libre tránsito.

2.2.12 DE LAS OBLIGACIONES DE LA MUNICIPALIDAD.

El Art. 19 del Reglamento en mención señala las siguientes obligaciones para la Municipalidad:

- a) Prestar un buen servicio de mercados.
- b) Proporcionar oportunamente las instalaciones, el personal, maquinaria, mobiliarios 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 tributarios, a los arrendatarios de puestos fijos.
- d) Llevar a través del Departamento de Contabilidad, la apertura y demás registro de cuentas corrientes de los arrendatarios de puestos fijos del servicio de mercados previa calificación correspondiente.
- e) Velar por la seguridad del usuario y de las instalaciones de dichos puestos.
- f) Inspeccionar la calidad y procedencia de la carne que ingrese al mercado, por medio de la respectiva guía.

2.2.13 DE LAS OBLIGACIONES DE LOS USUARIOS DE PUESTOS FIJOS Y TRANSITORIOS.

Según el mismo Art. 19 del citado Reglamento, son obligaciones de los usuarios:

- a) Velar por el buen estado del puesto fijo o transitorio ocupado, 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 está 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 en que le recibió cuando el contrato haya caducado por cláusulas establecidas en el Art. 14 del presente reglamento.

- h) Presentar al inspector de abastos certificados 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.

2.2.14 PROHIBICIONES.

Según el Art. 20 del Reglamento señalado, 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 AM a PM.
- i) Uso de medidas tales como: Medio, cuartillo y otros similares.
- j) Las instalaciones 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) Subarrendar el puesto que se le haya arrendado.
- l) Establecer negocios en las calles y aceras adyacentes al mercado municipal.
- m) Dejar fuegos, brasas encendidas en los puestos de venta
- n) Conservar temporal o permanentemente explosivos o materiales inflamables o quemar fuegos artificiales.
- o) Sobornar a los empleados del servicio de mercado o hacerles rebajas especiales en los precios de los artículos en venta.
- p) Vender el derecho de llave de los puestos sin el debido trámite y autorización de traspaso.
- q) La compra y venta de puestos fuera de las instalaciones del mercado tal como la dicta la ordenanza reguladora de mercados.

2.2.15 DE LAS SANCIONES.

El Art. 21 establece que las infracciones al presente Reglamento, serán sancionadas de acuerdo a su gravedad, en primera instancia se hará en forma verbal y escrita y si hubiere reincidido se procederá según la gravedad del caso a la suspensión del puesto y a la desadjudicación de éste.

Según el Art. 22 del mismo Reglamento establece que cuando el Administrador de Mercados, tuviere conocimiento por cualquier medio que una persona ha cometido infracción al presente reglamento, iniciará el procedimiento y buscará las pruebas que considera necesarias. Con las pruebas obtenidas, notificará en legal forma al infractor para que comparezca dentro de las setenta y dos horas siguientes 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. Se dictará sentencia, el Concejo, adquirirá su convencimiento mediante las pruebas obtenidas en el proceso. La certificación de la resolución que se imponga tendrá fuerza ejecutiva.

Además el Art. 23 Reglamento citado, señala que si el obligado se negare a cumplir con el consignado en el presente reglamento, el Concejo Municipal pondrá sin perjuicio la sanción correspondiente a ejecutar o realizar la obligación de decomiso, cargando la cuenta de este a los gastos. El Concejo dará 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.

2.2.16 DERECHOS Y RECURSOS.

Es un derecho recibir buen trato por las autoridades municipales y que se les preste un buen servicio de mercados de manera eficiente y eficaz.

Según el Art. 24 del mencionado Reglamento, las personas naturales o jurídicas que se consideren agraviadas en sus intereses, tendrán derecho a apelar las resoluciones ante el Administrador de Mercados.

En el Art.25 del mismo Reglamento, se cuenta con el derecho a interpelar y se señala de la siguiente manera: Asimismo, 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 la denegatoria, se abrirá a prueba por cuatro días y transcurrido dicho término dentro de los tres días se dictará sentencia.

C. MARCO TEÓRICO SOBRE SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

1. SISTEMA

1.1 DEFINICIÓN

Sistema, “Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía o materia unidos al ambiente que rodea el sistema para suministrar información, energía o materia”.⁶

En resumen un sistema es un conjunto de componentes encaminados a lograr una meta en particular de acuerdo a un plan, el funcionamiento del sistema es una serie de elementos que interaccionan entre sí, con sus partes, componentes y procesos que lo integran para llevar a cabo las actividades que son componentes del sistema.

1.2 IMPORTANCIA

La importancia de los sistemas se basa en que la administración de una organización fundamentalmente consiste en manejar los sistemas en mayor o menor grado, un todo que ha sido creado mediante los objetivos, utilización y distribución de sus recursos que estarán siempre en función de las metas fijadas. Toda organización, debe contar con sistemas de trabajo que le ayuden a guiar y a orientar las acciones; porque son estos los que regulan y controlan los elementos humanos y materiales. Los sistemas deben ser elaborados considerando posibles cambios para que con el paso del tiempo no queden inservibles, y se le puedan realizar modificaciones y que de esa forma permita alcanzar plenamente los objetivos de la empresa; desarrollándose sobre bases técnicas para la eficiencia en los recursos mediante una información clara y oportuna.

⁶ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Colombia: Editorial McGraw Hill. Quinta Edición. Año, 2000. Pág. 16.

1.3 OBJETIVOS.

Los objetivos, ayudan a dirigir la conducta del sistema de manera que toda la organización realice sus actividades en forma adecuada, orientadas a lograr una coordinación integral de todos sus elementos.

Los sistemas persiguen los siguientes objetivos:

- a) Solucionar los problemas administrativos, técnicos, humanos, etc., de la organización.
- b) Obtener mayor rendimiento de recursos tanto a corto como largo plazo y un logro más efectivo de los objetivos que se persiguen.
- c) Permitir mayores conocimientos de la estructura y funcionamiento del sistema de interés.

1.4 LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Como menciono, un Sistema, es una serie de elementos que interaccionan entre sí, con sus partes, componentes y procesos que lo integran para llevar a cabo todas aquellas actividades que permitan conseguir un fin común.

1.4.1 DEFINICIÓN.

“Los Sistemas Administrativos son un conjunto de elementos humanos, físicos y técnicos interrelacionados entre sí a fin de lograr la planificación, organización, ejecución y control de los objetivos de la empresa”.⁷

Al respecto, de los conceptos anteriores, puede expresarse que un sistema administrativo no es más que el conjunto de etapas que interrelacionadas entre sí logran alcanzar los objetivos trazados por una organización.

1.4.2 IMPORTANCIA.

Los Sistemas Administrativos, son importantes porque constituyen un medio útil para comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran una empresa; además permiten desarrollar un trabajo ordenado, obteniendo el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero; y en tercer lugar porque se logra una mejor coordinación en la ejecución de las tareas de la empresa.⁸

⁷ Gómez Ceja, Guillermo. “Sistemas Administrativos”. México: McGraw Hill Ínter América S.A. de C.V.. 1ª. Edición. 1997, Pág. 36.

⁸ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. El Salvador: Talleres Gráficos UCA. 2006, Pág. 71.

2. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo se considera como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso está formado por cuatro fases o funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control.

“Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar”.⁹

2.1 PLANEACIÓN.

2.1.1 DEFINICIÓN.

El primer paso del proceso administrativo es la Planeación. Es responder a preguntas como: ¿Qué hacer? ¿Cómo? ¿Quiénes lo harán? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? Además, en toda planificación debe haber Objetivos, Políticas, Procedimientos y Estrategias.¹⁰

Además, Planeación es “la actitud de fijar metas, determinar las tareas a llevar a cabo a cumplirlas, asignar las tareas a otros, supervisar el progreso de acuerdo con el plan y revisar el plan para reflejar información nueva”.¹¹

En otras palabras, la planeación, se logra comprender como el proceso que consiste en dar un rumbo a los propósitos que se tienen, tomando en cuenta la combinación de esfuerzos y los recursos con los que se cuentan y las limitaciones existentes. Además, la planeación es la parte fundamental del proceso administrativo; en donde se deben definir metas, planes, objetivos y la forma para alcanzarlos; teniendo presente posibles circunstancias futuras, los recursos disponibles y experiencias pasadas.

⁹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw – Hill Interamericana, S.A. Año 2002, Pág. 12.

¹⁰ Asociación El Bálsamo. Administración de Personal. San Salvador: Serie Educación Empresarial, Colección Popular. Modulo 6. Marzo, 1994. Pág. 9.

¹¹ Hellriegel, Don Slocum John y Otros. “Comportamiento Organizacional”. México: Internacional Thomson Editores. Octava Edición. 1999, Pág. 22.

2.1.2 IMPORTANCIA.

La importancia de la planeación, es que representa la base de las demás etapas del Proceso Administrativo. Igualmente le permite a la empresa prever el futuro y adoptar un curso de acción que garantice un máximo rendimiento. Otro punto es, que minimiza los costos a través de la utilización racional de los recursos disponibles. Asimismo, hace que todos los miembros de la organización se comprometan a cumplir lo que se ha planificado para lograr los objetivos del plan.

De igual manera, es realista ya que está hecha de tal forma que sea posible cumplirla, es decir, que se puedan alcanzar los objetivos. Y por último, es flexible ya que permite darse cuenta de algo que no este funcionando bien, permitiendo cambiar lo planificado.

2.1.3 MISIÓN.

“La Misión es la labor, el encargo o servicio especial que una Organización se propone lograr hacia largo plazo”.¹²

La Misión, es un enunciado que describe la razón de ser de un negocio o de una organización. Para establecerla cabe preguntarse: ¿Quiénes somos y hacia dónde nos dirigimos?, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Qué necesidades vamos a satisfacer y qué tipo de clientes vamos a atender?¹³

Por lo tanto, Misión, se define claramente como la función que describe el sentido de la existencia de una empresa; al mismo tiempo que indica cómo ha de lograrlo y el papel de quienes participan en la búsqueda del cumplimiento de los propósitos.

2.1.4 VISIÓN.

Desde el punto de vista de Idalberto Chiavenato en el libro “Gestión del Talento Humano”, es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro; es decir, que debe tener una visión de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que deben enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan, y en qué condiciones opera.

¹² Ramírez González, Federico y Otros, citado por Serrano Ramírez, Américo Alexis. Op. Cit. Pág. 81.

¹³ Asociación El Bálsamo. Como Hacer Crecer Su Empresa. Modulo 7. San Salvador: Imagen Grafica. Año, 2006.

En otras palabras, es la representación de lo que se cree que en un futuro, debe ser para la empresa, ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios y demás personas interesadas en el éxito de la misma.

2.1.5 OBJETIVOS.

Un concepto de Objetivo para el señor Garza Treviño, Juan Gerardo del libro "Administración Contemporánea", es el siguiente: son los fines hacia donde deben dirigirse toda actividad, es decir, dan direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización. Se formulan para la organización, pero también para cada uno de los departamentos, y también suponen la definición de los objetivos de las personas que contribuyan a su logro.

Igualmente, se pueden definir los objetivos como "los fines que se persiguen por medio de una actividad de una y otra índole".¹⁴

De acuerdo con lo anterior, puede expresarse de manera breve que los objetivos son los resultados deseados, tanto para los individuos como para los grupos u organizaciones, encaminados hacia el bien común en conjunto.

2.1.6 POLÍTICAS.

Las políticas "Son declaraciones escritas que reflejan los objetivos básicos de un plan y trazan directrices que permiten elegir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos".¹⁵

"Son criterios generales que sirven para orientar la acción. Al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquélla habrá de realizarse".¹⁶

En resumen, las políticas son una guía general, y reflejan los valores de un plan, las cuales se formulan para que los jefes y subordinados los pongan en práctica y de esa manera lograr la consecución de los objetivos.

¹⁴ Koontz Harold y Wehrich. "Administración, una Perspectiva Global". México: Editorial McGraw - Hill. Onceava Edición. Año, 1988. Pág. 129.

¹⁵ Ivancevich John y Otros. "Gestión, Calidad y Competitividad". Año, 1997. Pág. 223.

¹⁶ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Vigésima Sexta reimpresión. Año 1997.

2.1.7 ESTRATEGIAS.

La estrategia, “es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas”.¹⁷

Puede concluirse entonces que, las estrategias son los cursos de acción que deben ponerse en práctica para el logro de los objetivos de la organización, es decir, deben ser revisadas para tener la seguridad de que se están consiguiendo los objetivos deseados.

2.2 ORGANIZACIÓN.

Es la segunda fase del Proceso Administrativo y significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.

2.2.1 DEFINICIÓN.

Para Robbins Stephen P. (2000), oorganización, es la determinación de que tareas es necesario llevar a cabo, quién las realizará, como deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y donde se deberán tomar las decisiones.

En concordancia con los conceptos anteriores, se puede llegar a la conclusión de que la organización establece la estructura de la empresa; que además, agrupa funciones, asigna la autoridad y responsabiliza a quien las ejecuta, facilitando así el cumplimiento de las actividades y tomando en cuenta los objetivos, los recursos y el ambiente.

2.2.2 IMPORTANCIA.

La organización constituye una de las prioridades de la administración y por ende del proceso administrativo. En tal sentido debe quedar claro cómo se dividirán las tareas de la empresa, así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la misma. Además, es importante como mecanismo de operación, en donde se debe indicar a los miembros de la empresa lo que deben hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas reglas y reglamentos. Otro factor

¹⁷ Basil W. Denning (org), Corporate Planning: selected readings. Londres: McGraw-Hill, p.4. citado por Idalberto Chiavenato. Administración Proceso Administrativo. Colombia: McGraw-Hill, 2001, p. 116.

importante es que sirve como mecanismo de decisión ya que se establece la toma de decisiones para encontrar armonía entre los objetivos globales de la organización y los específicos de cada uno de los órganos o equipos que lo componen. Por último, como mecanismo de coordinación entre las partes, es decir, define como debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo.

2.2.3 ORGANIGRAMA.

“Un Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.¹⁸

Todas las organizaciones, independientes de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica que no es, sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación. Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles. Por lo tanto un organigrama es la evidencia clara y formal de la estructura de una empresa.

2.2.4 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Un Manual de descripción de puesto es: “Una lista de obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es el resultado del análisis de puestos”.¹⁹

De igual manera, otra definición sería: “Es un documento en el cual se describen las actividades que deben de realizarse en los puestos de trabajo de una empresa, las responsabilidades y el equipo

¹⁸ Franklin F. Enrique Benjamín. “Organización de Empresas”. México: Editorial McGraw - Hill. Año, 1998. Pág. 65.

¹⁹ Gary Dessler. “Administración de Personal”. México: Pearson Educación, S.A. de C.V., Año, 2001. Pág. 84.

necesario para el desarrollo de las mismas, así como los requisitos que deben cumplir los aspirantes al puesto”.²⁰

En concordancia con lo anterior, se concluye que un Manual de descripción de puestos es aquel que muestra las actividades que deben llevarse a cabo en los puestos de trabajo; y que además indica quiénes son responsables además de indicar el equipo necesario y los requisitos a cumplir.

a) Objetivos del Manual de Descripción de Puestos.

- 1) Dar a conocer a cada uno de los empleados, las funciones y atribuciones que les corresponden ejecutar en el cargo asignado.
- 2) Servir de herramienta para diseñar programas de capacitación previa que identifique al nuevo empleado con su cargo y con la institución.
- 3) Dotar al departamento de personal, de una herramienta a fin de utilizarlo para considerar las funciones y requisitos mínimos exigidos para el puesto, con el propósito de utilizarlo como parámetro en el reclutamiento y selección de personal.
- 4) Proporcionar al jefe, conocimientos de los diferentes puestos bajo su control, lo cual le permitirá desarrollar un proceso adecuado de delegación y supervisión de funciones.
- 5) Ser el punto de partida para el establecimiento de un sistema técnico de administración de salarios, que garantice la remuneración en forma equitativa y justa.

b) Importancia del Manual de Descripción de Puestos.

Su importancia radica en que constituye una herramienta administrativa útil a los directivos y jefes de una empresa, cuando se quieren establecer sistemas de calificación de méritos sobre el desempeño del personal en el trabajo; para la comparación entre las responsabilidades de los puestos, cuando se desea ascender de categoría a un empleado; porque les da a conocer ciertas especificaciones que deben reunir las personas para optar a los puestos y las condiciones ambientales dentro de las cuales se desarrollarán las funciones. Además, el manual permite realizar una adecuada selección y contratación de personal, orientar y adiestrar al nuevo empleado, determinar políticas salariales justas y distribuir el trabajo en forma equitativa.

²⁰ Urrutia, Gladis Lorena. “Diseño de Manuales Administrativos de Organización, Descripción de Puestos y Procedimientos de Prestación de Servicios al Público, para la Alcaldía Municipal de el Tránsito”. UES, 2002.

2.2.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

a) Definición del Manual de Procedimientos.

Manual de procedimientos es: “Un documento en el cual se presentan todas las funciones de una empresa que para su cumplimiento necesitan de varias acciones que deben desarrollarse en forma secuencial y cronológica, dando a conocer los lugares y puestos específicos donde deben realizarse dichas acciones; y además, en algunos casos, el tiempo promedio utilizado”.²¹

b) Objetivos del Manual de Procedimientos.²²

- 1) Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- 2) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- 3) Determinar en forma más sencilla responsabilidades por fallas o errores.
- 4) Facilitar las labores de auditoria, la evaluación, control interno y su vigilancia.
- 5) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben de hacer y cómo deben de hacerlo.
- 6) Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- 7) Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

c) Mejoramiento de los procesos.

1) Definición de procesos.

Un proceso es, el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de entradas en salidas deseadas añadiendo valor. También, se dice que es un conjunto de actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.

²¹ Urrutia, Gladis Lorena. Op. Cit. Pag. 56.

²² Gomes Ceja, Guillermo. Op. Cit. Pag. 398.

2) **Importancia de los procesos.**

- Mejora continua de las actividades desarrolladas.
- Reducir la variabilidad innecesaria.
- Eliminar la duplicidad de actividades.
- Optimizar el empleo de los recursos.

3) **Uso de diagramas de flujo.**

Los diagramas de flujo, son representaciones gráficas de la sucesión de operaciones de un procedimiento y el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimientos detallados), en cada operación descrita.

Símbolos Empleados Internacionalmente para Diagramas de Flujos Administrativos.²³



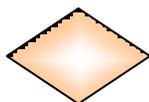
Inicio o término: Indica el principio o fin del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad Administrativa o persona que recibe o proporciona información.



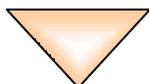
Actividad: Describe las actividades que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



Documento: Representa cualquier documento que entra, se utiliza, se genera o sale del procedimiento.

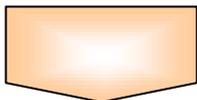


Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.

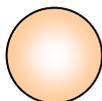


Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.

²³ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Op. Cit. Pág. 94 y 95.



Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.



Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

2.3 DIRECCIÓN.

La Dirección, es considerada como la tercera fase del proceso administrativo, y es el proceso en el cual los gerentes se encargan de guiar, conducir y motivar a todo el personal para obtener los resultados deseados por la organización; igualmente, deben seleccionar los medios de comunicación más efectivos; además de resolver los conflictos, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar.

2.3.1 DEFINICIÓN.

Para tener una idea clara, se dice que Dirección consiste en “Conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo”.²⁴

Asimismo, otra definición de Dirección sería la siguiente: “Es la descripción de cómo los administradores deben dirigir e influenciar a sus subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales creando la atmósfera adecuada; y de ese modo, ayudan a los subordinados a dar su mejor esfuerzo”.²⁵

Lo anterior significa que la dirección es la toma de decisiones organizacionales, donde el administrador ejecuta los planes en forma conjunta con los trabajadores, y éstos reciben una orientación e integración para lograr de una manera eficiente los objetivos y metas propuestas. Es básicamente una actividad donde se relaciona la comunicación, motivación, liderazgo y control entre las personas.

²⁴ Garza Treviño, Juan Gerardo. “Administración Contemporánea”. México: Editorial McGraw Hill. 2ª. Edición. Año, 2001. Pág. 100.

²⁵ Stoner James A. y Otros. “Administración”. Opus Cit. Pág.482.

2.3.2 IMPORTANCIA.

“La función administrativa de dirección en el nivel intermedio recibe el nombre de gerencia y se encarga de dirigir el comportamiento de las personas para conseguir los objetivos empresariales”.²⁶

La gerencia, es la encomendada para orientar los esfuerzos y las habilidades de los subordinados para alcanzar los objetivos que se han trazado, comprendiendo que el comportamiento de éstos en las organizaciones, puede optimizarse cuando el personal se encuentra debidamente motivado y comunicado.

2.3.3 RECURSOS HUMANOS.

Por medio de la fase de Dirección, los administradores ayudan a las personas para que éstas puedan satisfacer sus propias necesidades utilizando su potencial; al mismo tiempo que contribuyen a cumplir los propósitos de la empresa.

Para profundizar en este apartado, se define a los Recursos Humanos como “Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Es el único recurso vivo y dinámico de la organización, decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales”.²⁷

De lo anterior, se puede retomar que la administración de recursos humanos debe ser considerada como una función administrativa, donde se elige al personal adecuado a los puestos y equipos de trabajo, desarrollando las habilidades de los trabajadores e identificando métodos para mejorar el desempeño laboral; además, es necesario comprender el comportamiento humano conociendo las diversas técnicas y herramientas que ayudan a obtener una fuerza de trabajo motivado donde se recompensa los éxitos de los empleados con el cumplimiento de las metas y objetivos que se han trazado.

2.3.4 MOTIVACIÓN.

La motivación, es un estado interno que lleva a perseguir objetivos a través del esfuerzo, la intensidad y la persistencia del trabajador que lo induce a realizar su trabajo con entusiasmo; a la vez, trata de explicar el

²⁶ Idalberto Chiavenato, “Administración, Proceso Administrativo”. Colombia: Editorial McGraw Hill. Tercera Edición. Año, 2001. Pág. 330.

²⁷ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Opus Cit. Pág. 128.

comportamiento del ser humano, dándonos la pauta de porqué no todos los empleados se desempeñan de igual forma en cuanto a la ejecución de las tareas.

En las organizaciones, el administrador es el encargado de motivar al grupo de trabajadores con el fin de que se sientan satisfechos con el trabajo que realizan; y el deseo de lograr sus objetivos personales, colectivos y por ende los institucionales.

En otras palabras, la motivación es todo aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano que posee el individuo para realizar su trabajo lo mejor posible.

2.3.5 LIDERAZGO.

El liderazgo se define como la habilidad de influir en las actividades de un grupo de personas, encaminadas a establecer y alcanzar metas u objetivos. Para Idalberto Chiavenato, es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana.

De lo anterior, puede expresarse que esa acción de influencia muchas veces se presenta de distintas maneras o estilos que van desde lo más violento hasta la más delicada forma de convencimiento; lo cual puede reflejarse en los diversos estilos de liderazgo existentes en una organización.

2.3.6 COMUNICACIÓN.

Es una de las herramientas principales que utiliza el administrador para dar a conocer los propósitos y objetivos de la organización, a través del intercambio de información por medio de palabras y símbolos en forma escrita con el fin de ser interpretados de una manera correcta.

La comunicación, puede describirse como un proceso mediante el cual se traduce y se transmite un mensaje, ya sea interno o externo a la organización a través de algún medio que le permita a los diferentes niveles conocer la información en forma oportuna. De esta manera contribuirá a proporcionar nuevos conocimientos que ayuden al proceso social, cultural y científico de los empleados.

2.4 CONTROL

La última etapa del proceso administrativo es El Control. En esta fase es donde se pretende asegurar que lo planeado, organizado y dirigido se haga de acuerdo con las expectativas propuestas, señalando de ésta manera los errores encontrados con el fin de repararlos y evitar su repetición.

2.4.1 DEFINICIÓN.

Según Robbins Stephen P. y Otro, define el control como: “El proceso de vigilar actividades que aseguren que se estén cumpliendo como fueron planeadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

En otras palabras, es comparar lo que se ha planificado con lo que en realidad se ha hecho. Además, estos son necesarios porque si no se evalúa el trabajo de nada sirve haber planificado.

2.4.2 IMPORTANCIA.

Un factor importante del control, es que se utiliza para la correcta utilización de los planes, la medición continua de la eficiencia en el trabajo y la comprobación del logro óptimo de los objetivos. Igualmente, el administrador utiliza para determinar las habilidades de sus empleados, verificando de esta manera la integración de sus actividades y a la vez los posibles errores para posteriormente corregirlos.

Por lo tanto se puede decir, que estos son oportunos porque se pueden realizar en el momento mas conveniente; son económicos ya que no ocasionan mucho costo y tiempo y son adecuados a las necesidades de la organización; y flexibles porque se realizan para cambiar lo que sea necesario con el fin de lograr los objetivos.

2.4.3 PROCESO DEL CONTROL.

Según el señor Juan Garza Treviño, el proceso de control requiere ciertos pasos a seguir para la fijación de todo control administrativo: Primero, la medición del desempeño; segundo, se compara el desempeño real con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen; y por último, corregir las desviaciones desfavorables aplicando las medidas correctivas necesarias.

2.4.4 TIPOS DE CONTROL.

Se puede implementar diferentes tipos de control, antes de que la actividad se inicie, mientras esta en realización o una vez se ha complementado dicha actividad.

- a) **Control Preventivo:** Este es el control más deseado dentro de las organizaciones ya que previene cualquier problema por anticipado. Consecuentemente, la clave de este control es tomar acciones antes de que un problema ocurra.

- b) **Control Concurrente:** Cuando una actividad se está llevando a cabo se pone en práctica el control concurrente, por lo tanto, la gerencia puede tomar decisiones para corregir los problemas antes de que sea demasiado costoso. Una de las formas de aplicar este tipo de control, es la observación directa ante el subordinado.

- c) **Control de Retroalimentación:** Este tipo de control se da una vez finalizada la actividad. Por lo tanto, tiene su desventaja ya que cuando el gerente recibe la documentación, el hecho ya se ha dado. Entre las ventajas de la retroalimentación es que proporciona un parámetro a los gerentes para que vean que tan efectivos fueron en el proceso de planificación y tomar medidas correctivas y preventivas para otros periodos.

2.4.5 HERRAMIENTAS DEL CONTROL.

A continuación se presenta un breve resumen de algunas herramientas y técnicas de control empleadas por los gerentes, para controlar dentro de la organización, cuatro áreas específicas:

- a) **Controles de Información:** Cuando un gerente tiene la información necesaria, oportuna y adecuada para la toma de decisiones, puede llevar a la organización hacia el éxito. Esta información deberá estar relacionada con todas las actividades que se desarrollan en los diferentes niveles de la empresa, e informarla a través de los distintos medios de comunicación, ya sea éste formal e informal, ascendente y descendente. Sin lugar a dudas, un Sistema de información gerencial (SIG) empleado para proporcionar a la gerencia información básica y necesaria (de clientes, proveedores, gastos, inversiones, etc.) servirá para que ellos, tomen las mejores decisiones y garanticen el rumbo de la organización.

- b) Controles Financieros:** En la búsqueda de obtener utilidades, los gerentes requieren de controles financieros confiables y oportunos. Ellos pueden analizar, entre otros: los estados financieros y aplicarles los diferentes índices financieros para visualizar la rentabilidad del negocio, también podrían examinar el presupuesto operativo, para ver si todas las unidades están avanzando conforme a lo planificado. Estos son algunos ejemplos de cómo los controles financieros pueden utilizarse para reducir costos y obtener el mejor uso de los recursos de una organización.
- c) Controles de Operación:** Esta forma de control, generalmente cubre actividades de vigilancia de la producción, evaluar la capacidad de compra para verificar si están consiguiendo los mejores precios y la calidad deseada en el mercado; también, controlar los inventarios ya que la empresa tiene una fuerte cantidad invertido y además lo gerentes quieren saber la cantidad apropiada de inventarios a ordenar y el momento para hacerlo. Este control de inventarios se lleva a cabo a través de una de las técnicas más conocidas “el modelo del tamaño del lote económico” (TLE) Este modelo busca equilibrar cuatro costos asociados con la orden y el mantenimiento del inventario: Los costos de compra, los costos de orden, costos de mantenimiento y los costos de agotamiento del inventario. El objetivo de este modelo es reducir los costos totales de mantenimiento y costos de orden.
- d) Controles del Comportamiento:** Para que los gerentes le den cumplimiento a los objetivos de la organización, depende en su totalidad de sus empleados; por lo tanto, es conveniente controlar el comportamiento de ellos, mediante las siguientes técnicas:
- 1) **La Supervisión Directa:** Requiere que diariamente el gerente supervise el trabajo de sus empleados y corrija los problemas con forme se vayan presentando. El contacto estrecho y directo entre el supervisor y los subordinados puede evitar de que muchos problemas de comportamiento menores se conviertan en serios.
 - 2) **Evaluación del Desempeño:** Mediante estas evaluaciones los gerentes evalúan el trabajo y el comportamiento de los subordinados, con el fin de llegar a decisiones de recursos humanos objetivas. Algunos de los métodos que los gerentes emplean para dichas evaluaciones, son las siguientes: Ensayos escritos, incidentes críticos, escala de calificación gráfica, entre otros.
 - 3) **Disciplina:** Cuando el desempeño de un empleado no sea adecuado o ignore las normas y reglamentos de la organización el gerente tal vez tenga la necesidad de emplear la disciplina

para controlar el comportamiento. La disciplina se refiere a las acciones tomadas por un gerente para imponer las normas y reglamentos de la organización.

3. MODERNIZACIÓN.

La exigencia de ofrecer cada vez más y mejores servicios y la obligación de optimizar los presupuestos públicos han llevado a las administraciones públicas a implantar nuevos modelos de prestación de servicios.

3.1 DEFINICIÓN.

“El concepto de modernización se asocia, ante todo, a cambios cuantitativos en los niveles de desarrollo económico, tecnológico y cultural. Además, sirve para acuñar esquemas desarrollistas de progreso, que sitúan a los países subdesarrollados en la misma línea de evolución social de los altamente desarrollados”.

3.2 SIGNIFICADO DE MODERNIZACION.

“Modernización significa adaptación al entorno. Un entorno sometido a permanente cambio en el que surgen nuevos retos y expectativas. Por lo tanto, el concepto de modernización es aplicable a cualquier tipo de organización sea esta pública o privada. Asimismo, en el contexto de administraciones públicas y la administración local, se define como la transición de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos”.²⁸

En resumen, la modernización debe entenderse como transformación, desde una perspectiva organizativa y cultural. Lo anterior implica un cambio en la cultura administrativa que ha de afectar necesariamente a las formas de gestión, siendo sus valores fundamentales:

- a) Obtener resultados.
- b) Participación y motivación.
- c) Estimulo de la responsabilidad.
- d) Prioridad del servicio al ciudadano.
- e) Crear conciencia de costos.
- f) Favorecer el cambio, la innovación y la mejora continua.

²⁸ Modernización Administrativa. Página Web: Aiteco Consultores.

D. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.

- **Adjudicatario:** Arrendatario de un puesto o de un local en los mercados.
- **Administración:** Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar recursos disponibles de organización para alcanzar las metas establecidas.
- **Alcaldía:** Local, edificio o sede del ayuntamiento, donde el alcalde ejerce sus funciones.
- **Aspectos legales:** Se refiere al marco jurídico, que ofrece los lineamientos a las relaciones laborales entre el patrono y los trabajadores que está regido por el Código de Trabajo.
- **Cliente:** Persona, organización o proceso que recibe productos o servicios de un proveedor.
- **Concejo Municipal:** Conjunto de concejales presididos por el alcalde, que administra y dirige el municipio.
- **Control:** Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.
- **Dirección:** Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización.
- **Eficacia:** Grado en que la realización de las actividades planificadas alcanzan los resultados previstos. Hacer lo indicado.
- **Eficiencia:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización
- **Empresa:** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.
- **Encuesta:** Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.
- **Equipo:** Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado.
- **Expectativa:** Lo que el cliente espera de un producto o servicio.
- **Gerente:** Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.
- **Gestión:** Es el esfuerzo utilizado para el desarrollo de una actividad hacia el logro de los objetivos.
- **Índice:** En un libro u otra publicación, lista ordenada de los capítulos, artículos, materias, voces, etc., en él contenidos, con indicación del lugar donde aparecen.

- **Mantenimiento:** Conjunto de operaciones y cuidados necesarios para que instalaciones, edificios, industrias, etc., puedan seguir funcionando adecuadamente.
- **Mercado:** lugar publico destinado, permanentemente o en días señalados para vender, comprar o intercambiar mercancías.
- **Meta:** el fin que trata de alcanzar una organización.
- **Misión:** Define la razón de ser de una organización, la caracteriza y diferencia de otras, y orienta los esfuerzos y acciones de sus miembros.
- **Modernización:** es un cambio en lo económico, tecnológico y cultural.
- **Municipio:** Conjunto de habitantes de un término jurisdiccional regido por una Alcaldía.
- **Necesidad:** Algo requerido por el individuo y que le motiva a la acción para su satisfacción.
- **Organización:** se refiere a dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una o varias metas.
- **Planificación:** proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
- **Plasmar:** reflejar o representar una idea o un sentimiento en un medio físico.
- **Proceso:** Conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más entradas los transforma, generando un resultado.
- **Puesto:** Tienda de un mercado.
- **Queja:** Expresión de una disconformidad con un servicio o producto.
- **Servicios:** Se refiere a los servicios prestados a los mercados municipales.
- **Sistema:** Conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí con el propósito de alcanzar los objetivos.
- **Tianguis:** Mercado.
- **Visión:** Propósito de lo que la organización quiere ser en un futuro, hacia dónde se dirige.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. GENERAL:

Realizar un diagnóstico de la Administración de Mercados de Mejicanos y de los servicios que se brindan a los arrendatarios de puestos en los mercados, con el propósito de identificar posibles virtudes o deficiencias de los mismos; a fin de elaborar una propuesta de un sistema administrativo de acuerdo a sus necesidades.

2. ESPECÍFICOS:

- 2.1** Aplicar las técnicas necesarias que permitan obtener información objetiva sobre la situación actual de la Administración de Mercados y de los servicios brindados a los arrendatarios de puestos en los mercados de Mejicanos.
- 2.2** Conocer los sistemas actuales de “Planeación”, “Organización”, “Dirección” y “Control”, que se aplican en la Administración de Mercados de Mejicanos, con el fin de identificar posibles virtudes o deficiencias en la aplicación de dichas fases administrativas.
- 2.3** Identificar la percepción que tienen los arrendatarios de puestos en los mercados de Mejicanos en relación a los servicios que se les brindan, con el propósito de conocer posibles virtudes o deficiencias que presenten los mismos.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.

Para la realización del presente estudio en la Administración de Mercados de Mejicanos, se necesitó distinguir la aplicación de etapas, a partir de las cuales se desarrolló una investigación objetiva, con el fin de conocer la problemática actual que presenta dicha administración; las cuales se enumeran a continuación:

1. METODO UTILIZADO.

La investigación fue realizada en la Administración de Mercados de la Alcaldía de Mejicanos, la cual se encuentra ubicada en avenida Juan Aberle y 1ª calle oriente de Mejicanos, Departamento de San Salvador; dentro del mercado No.2; en donde se utilizó el método científico, del cual se aplicó el método deductivo como auxiliar de aquel.

El método deductivo, consiste en partir de antecedentes que afirman una verdad universal conocida como teoría, que se dirige a una verdad particular; es decir, la aplicación de la teoría. El proceso deductivo lleva al investigador de lo conocido a lo desconocido, en otras palabras, es la conclusión que se formula sobre un caso particular partiendo de lo general. Se utilizó el método deductivo, porque se le dio inicio a la investigación a partir de la teoría del proceso administrativo y de aspectos generales teóricos de la modernización. Todo esto con el propósito de ser aplicadas en la gestión de los mercados de Mejicanos; lo cual permitió elaborar los instrumentos que se aplicaron en el diagnóstico y que identificaron aquellos factores, características y fenómenos particulares de los problemas administrativos que afectan la dicha gestión para formular las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

2.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.

La investigación realizada presenta las características de un estudio de tipo descriptivo, ya que permitió describir situaciones y eventos. Lo anterior consiste en detallar cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno; es decir, que con este tipo de estudio, se buscó especificar las propiedades importantes de la investigación para ser sometido a un análisis. Y que además, contribuye a medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes que fueron relevantes para el desarrollo del presente estudio.

2.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DE CAMPO.

Es una investigación bibliográfica, porque se utilizó en primer lugar la teoría del proceso administrativo; en segundo lugar, aspectos generales de la modernización, finalizando con las generalidades de los mercados municipales. Y de campo, porque se aplicaron técnicas para recopilar información objetiva sobre la situación actual de la Administración de Mercados y de los servicios brindados a los arrendatarios de puestos en los mercados de Mejicanos.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para el desarrollo de la presente investigación, el suministro de la información se realizó a través de la recopilación de información primaria o de campo; además se recurrió a fuentes secundarias es decir información existente, bibliográfica o documental. A continuación se detallan cada una de las fuentes utilizadas:

3.1 FUENTES PRIMARIAS (CAMPO).

Para efectos de la investigación, la información primaria se orientó a conocer la opinión del personal acerca de los sistemas actuales de “Planeación”, “Organización”, “Dirección” y “Control”, que se aplican en Administración de Mercados de Mejicanos. Dicha información fue obtenida a través de encuestas y entrevistas efectuadas a los mismos; utilizando además, la observación directa para corroborar los distintos resultados.

De igual modo, fue necesario conocer la percepción que tienen los arrendatarios de puestos en los mercados de Mejicanos en relación a los servicios que se brindan; dicha información fue obtenida a través de encuestas efectuadas a los mismos, corroborándose dichos resultados por medio de la observación directa.

3.2 FUENTES SECUNDARIAS (BIBLIOGRÁFICA).

Para elaborar el marco teórico conceptual, se consultaron dos fuentes secundarias:

3.2.1 FUENTES INTERNAS.

Corresponde a la información escrita de los antecedentes del municipio de Mejicanos, reglamentos y ordenanzas aplicadas a los mercados, formatos para adjudicación y desadjudicación de puestos, revista de fiestas patronales 2006, reforma de tasas de puestos por rubros de actividad económica, página web de Alcaldía de Mejicanos y documentos varios.

3.2.2 FUENTES EXTERNAS.

Para este tipo de fuente se consultaron libros, tesis, revistas, boletines, direcciones electrónicas, directorios, periódicos, así como leyes y reglamentos del país que norman los aspectos administrativos de la institución en estudio.

4. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas, que sirvieron para recolectar la información necesaria para el presente trabajo:

4.1 LA ENCUESTA.

La utilización de esta técnica, permitió la recopilación de datos basados en la perspectiva que tienen los arrendatarios de puestos en los mercados municipales acerca de los servicios que se brindan, así también, la percepción de los empleados de la Administración de Mercados de Mejjicanos en relación al actual proceso administrativo.

De acuerdo con lo anterior, se elaboró una prueba piloto para los arrendatarios de puestos la cual fue pasada a un 12% de la muestra total (66); con la finalidad de conocer si éstos comprendían las preguntas contenidas en el cuestionario. Con el resultado obtenido a través de dicha prueba, se hicieron las modificaciones necesarias al cuestionario final. Asimismo, se paso un cuestionario a los nueve empleados de la Administración de Mercados de Mejjicanos.

4.2 LA ENTREVISTA.

La utilización de esta técnica permitió recopilar la opinión del personal de la Administración de Mercados de Mejjicanos, para respaldar la investigación del actual proceso administrativo, haciendo uso de un guión de entrevista.

4.3 LA OBSERVACIÓN.

Permitió identificar directamente e interpretar los distintos factores o elementos esenciales que contribuyen a la generación de los problemas en los servicios y del actual proceso administrativo. Del mismo modo, contribuyó a corroborar la información que se obtuvo por medio de la encuesta y entrevista realizando así, un análisis más exacto de los resultados.

5. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1 EL CUESTIONARIO.

Dicho instrumento fue utilizado para recopilar la información, el cual se diseñó con preguntas de carácter cerrado, abierto y mixto; con el propósito de identificar posibles virtudes o deficiencias en el área administrativa de la Administración de Mercados y de los servicios que se brindan a los mercados municipales de Mejicanos.

5.2 GUIÓN DE ENTREVISTA.

Se realizaron entrevistas al personal de la Administración de Mercados de Mejicanos, quienes proporcionaron valiosa información acerca del actual proceso administrativo de la institución y otros aspectos relacionados con la prestación de los servicios a los mercados; dichas entrevistas fueron hechas con el objetivo de enriquecer la información obtenida a través de los cuestionarios.

5.3 HOJA DE OBSERVACIÓN.

Este instrumento, se utilizó para corroborar o descartar información obtenida a través del cuestionario y de la entrevista; con el propósito de realizar un análisis más preciso de los datos obtenidos. Dicha observación se realizó en los mercados, específicamente a los servicios e instalaciones. Asimismo, también se utilizó en la Administración de Mercados de Mejicanos.

6. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.

6.1 POBLACIÓN.

Para la realización y análisis de la investigación, la población se ha dividido en dos grupos: en primer lugar, el personal de la Administración de Mercados, y en segundo lugar, los arrendatarios de puestos de los mercados municipales de Mejicanos. A continuación se detallan cada uno de ellos:

6.1.1 PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS.

La población de la Administración de Mercados fue considerada como finita, ya que está constituida por nueve empleados.

Dicha población se describe a continuación:

No.	CARGO	TOTAL
1	Director de Mercados	1
2	Administradores de Mercados	2
3	Colectores de Impuestos	4
4	Secretaria	1
5	Ordenanza	1
	Total:	9

Fuente: Administración de Mercados de la Alcaldía de Mejicanos. Período 2006 – 2009.

6.1.2 ARRENDATARIOS DE PUESTOS EN LOS MERCADOS DE MEJICANOS.

Según datos proporcionados por el director de mercados, existen 2,131 puestos que actualmente utilizan los arrendatarios, los cuales se hallan distribuidos de la siguiente manera:

CONCEPTO	TOTAL DE LOCALES
Mercado No. 1	175
Mercado No. 2	644
Mercado Provisional	389
Mercado Zacamil	654
Mercado San Ramón	269
Total:	2131

Fuente: Administración de Mercados de la Alcaldía de Mejicanos. Período 2006 – 2009.

Para la determinación de la muestra de los arrendatarios de puestos, se utilizó el método de muestreo probabilístico aleatorio simple sobre la base del universo finito antes establecido, y basados en la existencia de cinco mercados en el Municipio de Mejicanos.

6.2 MUESTRA.

El tamaño de la muestra se obtuvo aplicando la siguiente formula:

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

Donde :

n =	???	=	Tamaño de la muestra.
N =	2,131	=	Tamaño de la población total
p =	0.5	=	Probabilidad de aceptación.
q =	0.5	=	Probabilidad de no aceptación.
e =	10 %	=	Margen de error aceptable.
Z =	1.65	=	Nivel de confianza = 90 %.

Sustituyendo la formula se obtuvo:

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.5) (0.5) (2131)}{(0.1)^2 (2131 - 1) + (1.65)^2 (0.5) (0.5)} ;$$

$$n = \frac{(2.7225) (0.5) (0.5) (2131)}{(0.01) (2130) + (2.7225) (0.5) (0.5)} ;$$

$$1450.4118$$

$$n = \frac{21.3 + 0.6806}{1450.4118} ;$$

$$n = \frac{21.980625}{1450.4118} ;$$

$$n = 65.985921 \approx 66.$$

El tamaño de la muestra fue de 66 arrendatarios de locales.

Para encontrar la proporción de la muestra de los Mercados Municipales de Mejicanos se utilizó la siguiente fórmula:

$$P_x = nm / N$$

Donde :

P_x	=	Proporción.
n	=	Tamaño de la muestra.
N	=	Tamaño de la población.
m	=	Numero de Arrendatarios de locales por Mercado.

Sustituyendo la fórmula se tiene:

P_{x1}	=	(Mercado No. 1)	=	66 (389) / 2131	=	12.
P_{x2}	=	(Mercado No. 2)	=	66 (644) / 2131	=	20.
P_{x3}	=	(Mercado Provisional)	=	66 (175) / 2131	=	5.
P_{x4}	=	(Mercado Zacamil)	=	66 (654) / 2131	=	20.
P_{x5}	=	(Mercado San Ramón)	=	66 (269) / 2131	=	9.

66 encuestas a administrar.

7. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

En esta etapa de la investigación se llevó a cabo el procesamiento de los datos, lo cual permitió representar en cuadros y gráficas toda la información recopilada.

En primer lugar, se realizaron varias visitas a la Alcaldía Municipal de Mejicanos, específicamente en la Administración de Mercados; en donde se hizo contacto con diferentes autoridades tales como: el Alcalde, el Gerente General y el Director de Mercados para obtener la autorización respectiva de la investigación. Así también, se realizaron visitas al “Departamento de Comunicaciones” quien proporcionó su colaboración e información necesarias para la presente investigación.

En segundo lugar, se recopiló información a través de encuestas y entrevistas realizadas al personal de la Administración de Mercados. Luego, se procedió a encuestar a los arrendatarios de los puestos ubicados en los diferentes mercados municipales de Mejicanos; llegándose a encuestar 66 arrendatarios de puestos, según muestra obtenida. Por último, se utilizó la observación directa para corroborar los datos obtenidos a través de las encuestas y las entrevistas.

8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.

La información obtenida en la investigación de campo, se colocó en cuadros tabulares simples con su respectiva frecuencia absoluta y porcentual. Seguidamente, en las preguntas se reflejaron los datos a través de gráficos de pastel, que fueron útiles para visualizar y tener una mejor interpretación de los resultados. Asimismo, se analizó la información recopilada a través de una entrevista y de la observación directa (Ver: Anexo 2, 4, 6, 8 y 10).

C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Esta etapa de la investigación contiene los resultados de campo recolectados por medio de un cuestionario, un guión de entrevista y una hoja de observación, cuyo objeto de estudio fueron los empleados de la Administración de Mercados de Mejicanos. Asimismo, se presentan los resultados de los arrendatarios de puestos en los Mercados de Mejicanos, los cuales se obtuvieron por medio de un cuestionario y de una hoja de observación.

1. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE MEJICANOS.

El resultado de la investigación se obtuvo por medio de un cuestionario y, para enriquecer el análisis se utilizó como apoyo, un guión de entrevista; corroborándose así, la información obtenida, a través de una hoja de observación.

El análisis que se presenta a continuación sigue la secuencia del proceso administrativo para conocer la situación actual de la "Planeación", "Organización", "Dirección" y "Control", aplicada en la Administración de Mercados de Mejicanos.

1.1 PLANEACIÓN.

1.1.1 MISIÓN.

El 89% de los empleados encuestados de la Administración de Mercados manifestaron que si conocen la misión, no obstante, se pudo constatar a través de la entrevista realizada a los empleados de dicha Administración, que éstos confunden la misión con los objetivos de la misma; y además, se observó que no se encuentra plasmada en un documento formal (Ver: Anexo 2, cuadro 3; Anexo 6 pregunta 1; Anexo 8, cuadro 1).

1.1.2 VISIÓN.

El 89% de los empleados encuestados de la Administración de Mercados conocen la visión, no obstante, se corroboró a través de la entrevista y de la observación que no se encuentra escrita en un documento formal (Ver: Anexo 2, cuadro 4; Anexo 6 pregunta 1; Anexo 8, cuadro 1).

1.1.3 OBJETIVOS.

El 100% de los empleados encuestados conocen los objetivos que se aplican en la Administración de Mercados, aunque de manera verbal y según ellos son las siguientes: “administrar y dar un buen servicio al público; que los mercados sean competitivos, tener un mercado saludable y contribuir al ordenamiento territorial”. En concordancia con lo anterior, los objetivos señalados no se encuentran definidos adecuadamente, lo que provoca que los empleados de la Administración de mercados no tengan claridad de los mismos (Ver: Anexo 2 cuadro 5; Anexo 6, pregunta 2).

1.1.4 POLÍTICAS.

El 100% de los empleados encuestados conocen las políticas que se aplican en la Administración de Mercados. Según entrevistas realizadas, éstos manifestaron que solamente existen políticas de forma general para los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos; y no así, para alcanzar los objetivos de la unidad. Aunque dichas políticas únicamente las conocen de forma verbal, y según ellos son las siguientes: capacitaciones y ascensos al personal para plazas vacantes superiores, de acuerdo a los requisitos del puesto. Es importante mencionar que aunque no se constato de la existencia de políticas para la unidad, se aplica en su lugar: la Ordenanza promotora de la actividad comercial y el Reglamento regulador de la prestación de los servicios a los mercados de Mejicanos, las cuales recién comienzan a utilizarse por la actual gestión municipal periodo 2006-2009 (Ver: Anexo 2, cuadro 6; Anexo 6, pregunta 3).

1.1.5 ESTRATEGIAS.

En relación a las estrategias de la Administración de Mercados de Mejicanos, el 88.89% de los empleados manifiestan que las conocen, pero tienden a confundirlas con las mejoras dentro de la Alcaldía de Mejicanos. Algunas de estas mejoras, se están implementando con el fin de disminuir el tiempo de espera de los usuarios cuando éstos demandan un servicio. Las estrategias actuales son las siguientes: planificar el ordenamiento territorial de los mercados, mediante la concientización del problema a todas las partes involucradas; realizar visitas por parte de los cobradores los días domingos; el funcionamiento del mercado móvil; el proyecto “SIMER”, el cual es un estudio que tiene como propósito crear una central de

abastos y está propuesto por los alcaldes del área metropolitana que conforman el COAMS (Ver: Anexo 2, cuadro 7; Anexo 6, pregunta 4).

1.2 ORGANIZACIÓN.

1.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En relación a la estructura organizativa de la Administración de Mercados de Mejicanos, el 56% de los empleados, aseguran que no cuentan con un organigrama. Por lo tanto, no existe una clara definición de los niveles de autoridad y responsabilidades en dicha administración (Ver: Anexo 2, cuadro 8).

1.2.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la encuesta, se determinó que el 56% del personal tiene conocimiento de la existencia del “Manual de Descripción de Puestos”. Por lo cual, deja en evidencia que no existe claridad en el desarrollo de las funciones, sin embargo, según visitas efectuadas a la Administración de Mercados, el Director de la misma afirmó la existencia de dicho manual. (Ver: Anexo 2, cuadro 9).

1.2.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Según los resultados obtenidos a través de la encuesta, se determinó que el 56% del personal tiene conocimiento de la existencia de un “Manual de Procedimientos”. Además el 100% los empleados manifestaron que es necesario se mejoren los procesos administrativos actuales de dicha administración, porque los consideran burocráticos, es decir, lentos y complicados (Ver: Anexo 2, cuadro 13 y 14).

Es importante aclarar que la Administración de Mercados de Mejicanos, no tiene a su disposición manuales administrativos, en los cuales se explique en forma detallada los pasos a seguir para determinadas funciones, lo que dificulta la realización de las actividades en forma sistematizada.

1.3 DIRECCIÓN.

1.3.1 RECURSOS HUMANOS

La Administración de Mercados de Mejicanos actualmente cuenta con 9 empleados, en donde el 89% no se sienten satisfechos con la cantidad de personal asignado para realizar las actividades de los mercados municipales, porque la demanda de los clientes es alta y el personal para atenderlos no es suficiente. Por otro lado no se esta capacitando al personal de la misma, únicamente el 22% del total encuestado afirma

que reciben capacitaciones. Del personal que afirmó recibir capacitaciones, un 50% de los empleados consideran que las capacitaciones son extremadamente importantes porque éstas mejoran los servicios que se brindan y el desempeño de las actividades: por otro lado, el 50% restante afirma que éstas son importantes porque ayudan a mejorar la atención a los usuarios de los mercados. (Ver: Anexo 2, cuadro 15, 16 y 17).

Además, en base a los resultados obtenidos, se determinó que el personal no cuenta con los recursos necesarios para realizar sus actividades que permita ofrecer a los usuarios de los mercados servicios de calidad; por lo que ellos sugieren a la Alcaldía de Mejjicanos, le suministren a la Administración de Mercados recursos técnicos más actualizados, así como el mobiliario y equipo que vaya de acuerdo a sus funciones. (Ver: Anexo 2, cuadro 19 y 20; Anexo 6, pregunta 6, Anexo 8, cuadro 3).

1.3.2 LIDERAZGO.

Respecto al liderazgo ejercido por el jefe inmediato, para la realización exitosa de sus actividades laborales, el 78% de los empleados encuestados consideran el aspecto señalado como regular y el 22% restante opina que es bueno (Ver: Anexo 2, cuadro 22).

Además, en la entrevista realizada a los mismos, se encuentra que tienen las siguientes percepciones de su jefe inmediato: por una parte, opinan que él es muy ordenado, con iniciativa, comunicativo, capaz, humilde y accesible con la gente. Por otra parte, otros opinan que el es muy serio o enojado (Ver: Anexo 6, pregunta 9).

En cuanto a la percepción que tienen los empleados respecto al liderazgo de su jefe inmediato, opinaron que se preocupa por el trabajador y es abierto a nuevas ideas para la toma de decisiones. Otros opinan que da ordenes influenciadas por personas superiores ajenas a los objetivos de los mercados y que además, no hay derecho a opinar referente a las necesidades de la Administración de Mercados (Ver: Anexo 6, pregunta 10).

1.3.3 MOTIVACIÓN.

Del personal de la Administración de Mercados, el 100% manifestó que no se les brindan incentivos que los motive a realizar sus tareas con entusiasmo. Además, la motivación brindada por parte del jefe

inmediato, el 78% considera el aspecto señalado como regular y el 22% restante opina que la motivación es buena (Ver: Anexo 2, cuadro 18 y 22).

Por otro lado el personal de la Administración de Mercados manifestaron que la forma en que contribuyen laboralmente a la prestación de los servicios es de la siguiente manera: 23% en la recaudación de los impuestos municipales; 11% en el ordenamiento territorial, 11% en mejorar los servicios de atención al cliente, 11% en mejorar la actual gestión municipal, 11% a conocer las inquietudes de los usuarios de los mercados, 11% a mantener limpio y ordenado las áreas en donde laboran, 11% al orden interno del mercado y el 11% restante al mantenimiento de la estructura de los mercados respectivamente (Ver: Anexo 2, cuadro 12).

1.3.4 COMUNICACIÓN.

En relación a la comunicación, el 67% del personal, reciben las instrucciones de su jefe inmediato en forma verbal, mientras que el 33% restante manifestó que las reciben en forma verbal y escrita. Por otro lado, el 88% considera que la comunicación que existe con sus jefes para realizar exitosamente las actividades laborales en los mercados es regular y el 11% restante que buena (Ver: Anexo 2, cuadro 21 y 24).

1.4 CONTROL

1.4.1 TIPOS DE CONTROL.

El 67% del personal encuestado de la Administración de Mercados de Mejicanos, manifestó que las actividades se realizan de acuerdo a lo planeado. En la Administración de Mercados de Mejicanos se implementan los siguientes controles: en primer lugar de tipo concurrentes y en segundo lugar de tipo retroalimentación.

Para el primer tipo de control, es decir, los concurrentes son controles que se llevan a cabo mientras se realizan las actividades, de los cuales se utilizan: un sistema manual para recolectar los pagos de arrendamiento y un sistema de información en donde se lleva expediente con información básica y necesaria de cada arrendatario. Es importante mencionar que estos controles no están alcanzando su propósito, ya que existen altos niveles de mora acumulada, así también desactualización de los expedientes de casi cuatro años, según lo expresó el Director de mercados.

Lo anterior se deriva en gran parte por que los procedimientos no están definidos con claridad según comentarios de los colectores. (Ver: Anexo 2, cuadro 28, Art. 5 del Reglamento Regulador de la Prestación del Servicio de los Mercados Municipales de Mejjicanos y Art. 7 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejjicanos).

El segundo tipo de control, se lleva a cabo después de realizar las actividades encomendadas, en donde se emplean: las reuniones con el Director de mercados para evaluar las actividades realizadas y la evaluación del desempeño laboral efectuada por el Departamento de Recurso Humano de la Alcaldía de Mejjicanos, este tipo de control, prolonga el tiempo tanto en resolver los problemas y corregir las actividades que son llevadas a cabo de manera ineficiente para la Administración de Mercados de Mejjicanos y los usuarios de la misma. (Ver: Anexo 2, cuadro 25, 26 y 27; anexo 6, pregunta 7 y 8).

1.4.2 HERRAMIENTAS DE CONTROL.

Las herramientas de control utilizadas por la Administración de Mercados, se aplican en las siguientes áreas: en primer lugar, controles del comportamiento por medio de reuniones semanales normalmente los días lunes, las cuales tienen como propósito: orientar al personal sobre el desempeño laboral, buscar soluciones a los problemas relacionados con la administración de los mercados y dar seguimiento a lo acordado en las reuniones anteriores. (Ver: Anexo 2, cuadro 25, 26 y 27; anexo 6, pregunta 7 y 8).

En segundo lugar, controles financieros, en donde se utiliza un sistema manual para recolectar los pagos efectuados por los arrendatarios de puestos a través de tarjetas que indican el pago diario de los mismos, a fin de obtener recursos para la municipalidad; sin embargo, no se optimiza el uso de esta herramienta, debido a que los procesos actuales no están definidos con claridad.

Y por último, los controles de información, en donde se lleva expediente que proporciona información básica y necesaria de cada arrendatario para la toma decisiones de dicha administración. (Ver: Anexo 2, cuadro 28, Art. 5 del Reglamento Regulador de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales y Art. 7 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejjicanos).

Es importante mencionar, que la Administración de Mercados esta sujeta a los siguientes controles administrativos: la "Evaluación de Personal", la cual es desarrollada por el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Mejjicanos; "Auditoria Interna", que se realiza por orden del Concejo Municipal

de Mejicanos a través de la elaboración de informes con recomendaciones; y “Auditoría Externa”, realizada por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador.

2. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS A LOS ARRENDATARIOS DE PUESTOS EN LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

Los resultados que se presentan a continuación, indican la percepción de los arrendatarios con relación a la prestación de los servicios e instalaciones de los mercados de Mejicanos los cuales fueron obtenidos por medio de un cuestionario; corroborándose así, la información obtenida, a través de una hoja de observación.

El análisis se encuentra dividido en tres aspectos necesarios desde un enfoque proyectado hacia la modernización de gobiernos locales, específicamente para los Mercados Municipales de Mejicanos y se detallan a continuación:

2.1 SERVICIOS BRINDADOS A LOS ARRENDATARIOS DE PUESTOS EN LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

Los diferentes servicios que se brindan a los Mercados Municipales son proporcionados por parte de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, los cuales se mencionan a continuación:

SERVICIO BRINDADO	UNIDAD RESPONSABLE DE SU REALIZACIÓN
Limpieza.	Medio Ambiente.
Parqueo.	Administración de Mercados.
Energía eléctrica.	No se encuentra definido.
Agua potable.	No se encuentra definido.
Servicios sanitarios.	Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador "Héroes de Noviembre del 89" (ALGES).
Vigilancia.	Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).
Mantenimiento de instalaciones.	Mantenimiento y Electricidad.
Recolección de basura	No se encuentra definido.
Permisos de arrendamiento y de mejora en los puestos.	Administración de Mercados (operativiza).
Capacitaciones.	Departamento de Recursos Humanos.

Con relación a los servicios que se brindan a los diferentes mercados de Mejicanos, los arrendatarios manifestaron diferentes valoraciones, las cuales se mencionan a continuación:

2.1.1 SERVICIO DE LIMPIEZA.

De todos los servicios, el de limpieza, es el más importante para los arrendatarios. Sin embargo, el 45% de los arrendatarios lo consideran regular; el 27% que es bueno; el 26% de malo y el 2% restante como excelente. En general, el servicio de limpieza es regular, debido a la higiene y presentación que tienen los mercados, y porque existen promontorios de basura generadas por la falta de cultura de los mismos usuarios de los mercados (Ver: Anexo 4, cuadro 3 y 4; Anexo 10, cuadro 2).

2.1.2 SERVICIO DE PARQUEO.

En cuanto al servicio de parqueo, el 56% de los arrendatarios manifestaron que no existe parqueo en algunos mercados; el 27% malo; el 15% regular y el 2% como bueno. En general, los mercados 1, 2 y el provisional no cuentan con un servicio de parqueo; y los que poseen dicho servicio, es decir, los mercados de Zacamil y San Ramón, están sin un encargado formal que facilite el acceso y el ordenamiento a los mismos. Cabe mencionar que dichos parqueos son muy pequeños (Ver: Anexo 4, cuadro 5; Anexo 10, cuadro 3).

2.1.3 SERVICIO DE VIGILANCIA.

En cuanto al servicio de vigilancia, el 39% de los arrendatarios manifestaron que es malo; el 38% es regular; el 21% que es bueno y un 2% restante como excelente. En general, el servicio es considerado malo por los arrendatarios, porque existe poca de voluntad para intervenir en los problemas de vigilancia; además el personal del CAM destinado a brindarle seguridad a los mercados no es suficiente, aunque la observación realizada corroboró únicamente que el personal es muy poco (Ver: Anexo 4, cuadro 6; Anexo 10, cuadro 4).

2.1.4 SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE BASURA.

Respecto al servicio de recolección de basura, el 33% de los arrendatarios manifestaron que se encuentra entre bueno y regular; el 29% malo; y el 5% restante como excelente. En general, este servicio es considerado bueno porque la basura se recolecta de manera frecuente aunque se observó falta de contenedores de basura en los diferentes mercados de Mejicanos, además de una falta de cultura de

higiene por parte de los usuarios de los mercados lo que justifica que el servicio es considerado también como regular. (Ver: Anexo 4, cuadro 7; Anexo 10, cuadro 5).

2.1.5 SERVICIOS SANITARIOS.

En cuanto a los servicios sanitarios, el 55% de los arrendatarios consideran que es bueno; el 30% que es regular; el 14% como malo y un 2% como excelente. En general estos son considerados como buenos porque son higiénicos (Ver: Anexo 4, cuadro 8; Anexo 10, cuadro 6).

2.1.6 SERVICIO DE AGUA POTABLE.

Respecto al servicio de agua potable, el 39% de los arrendatarios manifestaron que es bueno; el 33% como regular; y el 27% restante de malo. En general, el servicio es bueno porque su servicio es constante. (Ver: Anexo 4, cuadro 9; Anexo 10, cuadro 7).

2.1.7 SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

Respecto al servicio de electricidad, el 48% de los arrendatarios manifestaron que es bueno; el 24% de malo; el 16% como regular; un 9% que no existe; y un 2% como excelente, y según entrevista realizada al director de mercados, la Alcaldía Municipal de Mejicanos lo subsidia. En general este servicio es considerado como bueno, porque es constante y no han experimentado accidentes respecto al mismo; es importante mencionar que el mercado Provisional no posee dicho servicio, (Ver: Anexo 4, cuadro 10; Anexo 6, pregunta 11; Anexo 10, cuadro 8).

2.1.8 OTORGAMIENTO DE PERMISOS PARA ARRENDAR PUESTOS EN LOS MERCADOS.

En cuanto al otorgamiento de permisos para arrendar puestos, el 70% de los arrendatarios considera que es regular; 18% como malo y el 12% restante como bueno. En general el servicio es considerado regular porque es muy lento y complicado (Ver: Anexo 4, cuadro 11; Anexo 10, cuadro 9).

2.1.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE LOS MERCADOS.

Respecto a publicidad y promoción, el 74% de los arrendatarios manifiestan que no existe ninguna; el 24% dicen que es escasa; y el 2% restante que es lo necesario. En general para los arrendatarios no existe ninguna publicidad y promoción para los mercados porque consideran que esto es algo que no les importa a la Administración de Mercados, aunque según se observó, existe escasa promoción realizada a través de rótulos y por medio de la radio municipal (Ver: Anexo 4, cuadro 12; Anexo 10, cuadro 10).

2.2. OTROS ASPECTOS RELACIONADOS AL FUNCIONAMIENTO DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

2.2.1 INSTALACIONES DE LOS MERCADOS.

En relación a las instalaciones de los mercados de Mejicanos, los arrendatarios manifestaron que los mayores problemas son los siguientes: el 32% consideró que es la ventilación; 29% que todas las instalaciones presentan problemas; 20% que es el parqueo; 8% en albañilería y fontanería; 3% en el mejoramiento de los pasillos, plagas de roedores y la renovación de pintura respectivamente; y un 2% que los drenajes de aguas lluvias y las instalaciones eléctricas. En base a la observación, se puede decir que existe poca ventilación en los mercados, y además existe falta de limpieza de las paredes, pasillos muy estrechos y parqueo muy pequeños (Ver: Anexo 4, cuadro 13; Anexo 10, cuadro 12).

2.2.2 MEDIDAS DE SEGURIDAD EN LOS MERCADOS.

Respecto a las medidas de seguridad que se necesitan en los mercados, el 58% de los arrendatarios consideran que es necesario contar con extintores contra incendios, específicamente en el área de los puestos de comida, debido al riesgo por el uso de cocinas siendo las más graves las de uso de leña; el 23% la señalización de rutas de evacuación; y el 20% restante consideran que se necesitan salidas de emergencia. (Ver: Anexo 4, cuadro 17; Anexo 10, cuadro 14).

2.2.3 CAPACITACIONES A LOS ARRENDATARIOS.

Además, el 85% de los arrendatarios estarían dispuestos a participar en capacitaciones que ofreciera la Administración de Mercados. Igualmente, el 63% de los que participarían prefieren que se les capacite en áreas de ventas, el 18% en estrategias de mejoras para microempresas y el 13% Administración y Contabilidad y el 7% restante prefieren en desarrollo de proyectos. (Ver: Anexo 4, cuadro 15 y 16).

2.2.4 PAGOS POR ARRENDAMIENTO DE PUESTOS.

En cuanto a los pagos por concepto de arrendamiento de puestos, el 71% manifestó que son normales, el 18.18% que son altos, y un 11% que son bajos debido a las condiciones y servicios que poseen en el mismo (Ver: Anexo 4, cuadro 18).

2.2.5 RAZONES Y QUEJAS DE LOS USUARIOS QUE FRECUENTAN LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

El 38% de los arrendatarios, consideran que la razón por la cual sus clientes frecuentan los mercados es por la buena atención que éstos suministran; 27% por la ubicación; 21% por los precios bajos; 11% por la calidad de los productos; y el 3% restante por tradición. De igual manera, las quejas más frecuentes de los clientes fueron: 38% la ventilación; 21% el parqueo; 20% la limpieza; 9% la falta de depósitos de basura en los pasillos; 5% la mala ubicación de los mercados; 3% la iluminación y los servicios sanitarios (ambos); y el 2% restante la falta de remodelación de las instalaciones (Ver: Anexo 4, cuadro 19 y 20; Anexo 10).

2.2.6 SUGERENCIAS EXPRESADAS POR LOS ARRENDATARIOS.

Por último, el 39%, consideran que lo más importante para mejorar la atención a los arrendatarios sería realizar más publicidad de los mercados, ya que los ayudaría a que aumentaran sus ventas; el 20% colocar depósitos para basura dentro de los mercados; 17% que se mejore la comunicación y los servicios que les brindan; 6% que se mejore la imagen de los mercados; y el 2% restante que se le brinde mantenimiento a los drenajes. Del mismo modo, consideran que si la Alcaldía de Mejicanos o la Administración de Mercados implementará nuevos servicios, les gustaría que éstos fueran: guarderías el 36%; clínicas de salud el 29%; un 18% programas educativos a jóvenes; el 12% rifas; y el 5% restante actividades deportivas. Aunque se observó que existen otros servicios los cuales no se brindan en todos los mercados. (Ver: Anexo 4, cuadro 21 y 22; Anexo 10, cuadro 11).

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES

1.1 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

- 1.1.1** No existe un documento formal que muestre claramente definidas la misión y la visión de la Administración de Mercados; además, el personal tiende a confundir la misión con los objetivos de la misma.
- 1.1.2** El personal de la Administración de Mercados conoce los objetivos aunque solamente de manera verbal; los cuales no se encuentran definidos adecuadamente, lo que provoca que los empleados no tengan claridad en la aplicación de los mismos.
- 1.1.3** El personal de la Administración de Mercados conoce las políticas aunque solamente de manera verbal. Sin embargo, sólo existen de forma general para los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos; y no así, para alcanzar los objetivos que persigue dicha unidad.
- 1.1.4** El personal de la Administración de Mercados tiende a confundir las estrategias de ésta, con las mejoras que se realizan dentro de la Alcaldía de Mejicanos.
- 1.1.5** La Administración de Mercados no cuenta con una estructura organizativa formal, y esto provoca que no exista claridad en la definición de los niveles de autoridad y responsabilidad en dicha administración.
- 1.1.6** No todo el personal de la Administración de Mercados conoce el manual de descripción de puestos, lo cual provoca que no exista claridad en el desarrollo de las funciones que se realizan.
- 1.1.7** No todo el personal de la Administración de Mercados conoce el manual de procedimientos, lo cual provoca que los procesos sean lentos y complicados.

- 1.1.8** La Administración de Mercados posee un número reducido de empleados, lo cual provoca que no se realicen satisfactoriamente las actividades laborales y no se brinde la debida atención a los arrendatarios. Además no posee recursos técnicos actualizados, así como mobiliario y equipo que vaya de acuerdo a sus funciones.
- 1.1.9** El personal de la Administración de Mercados se encuentra satisfecho en relación al liderazgo ejercido por su jefe inmediato superior, ya que consideran que él es receptivo a las opiniones de los mismos.
- 1.1.10** EL personal expresa que la Administración de Mercados no brinda incentivos que los motive a realizar sus tareas con entusiasmo, aunque cabe mencionar que la unidad responsable de llevar a cabo dichos incentivos, es el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Mejicanos.
- 1.1.11** La Administración de Mercados no posee canales de comunicación que le permita transmitir a sus empleados, de manera adecuada, el significado de la misión, visión, objetivos y estrategias que ésta persigue; así como el manual de descripción de puestos y el de procedimientos.
- 1.1.12** La Administración de Mercados de Mejicanos implementa controles concurrentes, estos son: un sistema manual para recolectar los pagos de arrendamiento y un sistema de información básica de los arrendatarios. Dichos controles alcanzan su propósito; ya que existen altos niveles de mora acumulada y desactualización de los expedientes de los arrendatarios. Además de éstos, se utilizan controles de retroalimentación, los cuales son: las reuniones con el Director de mercados y la evaluación del desempeño laboral efectuada por el Departamento de Recurso Humano de la Alcaldía de Mejicanos.
- 1.1.13** Las herramientas de control utilizadas por la Administración de Mercados, son: los controles del comportamiento a través de reuniones semanales; los controles financieros, a través de un sistema manual para recolectar los pagos efectuados por los arrendatarios de puestos; y por último, los controles de información, en donde se lleva expediente que proporciona información básica y necesaria de cada arrendatario.

1.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS A LOS ARRENDATARIOS DE PUESTOS EN LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

- 1.2.1** No existe un plan de trabajo que integre adecuadamente los servicios que se brindan a los mercados de Mejicanos.
- 1.2.2** El servicio de limpieza es el más importante para los arrendatarios, aunque estos lo consideran regular, debido a que existen promontorios de basura generadas por la falta de cultura de los usuarios de los mercados.
- 1.2.3** No todos los mercados del municipio de Mejicanos cuentan con un parqueo, y los que sí lo tienen, no poseen un encargado formal que facilite el acceso y el ordenamiento a los mismos, lo cual crea un descontento a los usuarios de este servicio.
- 1.2.4** Los arrendatarios de puestos expresan que existe un mal servicio de vigilancia destinado a los mercados de Mejicanos, debido a que el personal del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), no es suficiente.
- 1.2.5** El servicio de recolección de basura es considerado bueno por los arrendatarios, pero faltan contenedores de basura en los diferentes mercados de Mejicanos.
- 1.2.6** La prestación de los servicios sanitarios de los mercados de Mejicanos son considerados como buenos, porque son higiénicos y la ubicación de éstos, es adecuada.
- 1.2.7** El servicio de agua potable de los mercados de Mejicanos es considerado como bueno, porque el suministro es constante.
- 1.2.8** El servicio de energía eléctrica de los mercados de Mejicanos es considerado como bueno, porque el suministro es constante y seguro; a excepción del mercado provisional, ya que no posee dicho servicio.

- 1.2.9** El servicio de otorgamiento de permisos para arrendamiento de puestos de los mercados de Mejicanos es considerado como regular, porque los arrendatarios consideran que es un proceso lento y complicado.
- 1.2.10** Los arrendatarios manifiestan que no existe publicidad y promoción de los mercados de Mejicanos, que les permita dar a conocer sus productos y servicios; aunque en la realidad existen pero de manera escasa.
- 1.2.11** El mayor problema en cuanto a las instalaciones de los mercados de Mejicanos es que existe poca ventilación. Además, las paredes se encuentran en deterioro, los pasillos son muy estrechos y los parqueos existentes son muy pequeños.
- 1.2.12** Lo existen medidas de seguridad en las instalaciones de los mercados de Mejicanos adecuadas para el funcionamiento de los mismos, en caso de un desastre natural o provocado.
- 1.2.13** Los arrendatarios de los mercados estarían dispuestos a ser capacitados en áreas que sean útiles para ellos y así mejorar su niveles de ventas.
- 1.2.14** La mayoría de arrendatarios de puestos de Mejicanos, consideran que el pago por arrendamiento de puestos es normal, porque es acorde a sus posibilidades económicas.
- 1.2.15** La razón principal por la que los clientes frecuentan los mercados de Mejicanos es por la buena atención suministrada por los arrendatarios; y la queja más frecuente, es que existe poca ventilación.
- 1.2.16** Las sugerencias principales expresadas por la mayoría de los arrendatarios para mejorar la atención que se les brinda es: realizar más publicidad de los mercados y colocar depósitos para basura dentro de los mercados. Así también, si se les ofreciera nuevos servicios, éstos preferirían que se implementaran: guarderías y clínicas de salud para los mismos.

2. RECOMENDACIONES.

2.1 RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE MEJICANOS.

- 2.1.1** Definir la misión y visión de la Administración de Mercados en un documento formal, tomando en cuenta que éstas sean alcanzables y de acuerdo a la realidad de la misma.
- 2.1.2** Formular los objetivos de la Administración de Mercados de manera formal, alcanzables y que sean dados a conocer a los empleados para que éstos sean encaminados hacia el logro de los mismos.
- 2.1.3** Diseñar de manera formal políticas para la Administración de Mercados, a fin de suministrar guías generales que dirijan el esfuerzo de los empleados que permitan alcanzar los objetivos de la misma.
- 2.1.4** Definir estrategias que la Administración de Mercados pueda implementar, con el propósito de enfrentar de mejor manera las situaciones cambiantes de los mercados municipales.
- 2.1.5** Diseñar una estructura organizativa formal a la Administración de Mercados, que represente gráficamente los niveles de autoridad y responsabilidad en dicha unidad.
- 2.1.6** Dar a conocer el “Manual de Descripción de Puestos” al personal de la Administración de Mercados, para que éstos tengan claridad en las actividades que deben realizar en los puestos de trabajo, las responsabilidades, el jefe inmediato superior, el equipo necesario y los requisitos a cumplir.
- 2.1.7** Dar a conocer el “Manual de procedimientos” al personal de la Administración de Mercados, con el propósito de que permita mejorar los procesos actuales que se llevan a cabo dentro de la misma.
- 2.1.8** Sugerir a la Administración de Mercados que cuente con el personal requerido, con el propósito de que se realicen satisfactoriamente las actividades laborales y se brinde la debida atención a los arrendatarios. Asimismo, que gestione la implementación de recursos técnicos actualizados, así como mobiliario y equipo que vaya de acuerdo a sus funciones.

- 2.1.9** Continuar con el liderazgo ejercido por el jefe inmediato superior ya que influye positivamente en las actividades que realizan los empleados de la Administración de Mercados.
- 2.1.10** Gestionar en forma conjunta con el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Mejicanos, se brinden incentivos al personal de la Administración de Mercados que los motive a realizar su trabajo con entusiasmo.
- 2.1.11** Diseñar canales de comunicación adecuados para la Administración de Mercados, con el fin de transmitir al personal de la misma, el significado de la misión, visión, objetivos y estrategias que ésta persigue; así como el manual de descripción de puestos y el de procedimientos.
- 2.1.12** Fortalecer el sistema de recolección de pagos por arrendamiento y el sistema de información de los arrendatarios definiendo con claridad los procedimientos de los mismos a fin de tener obtener control en los pagos, moras y expedientes de los arrendatarios de puestos; al mismo tiempo continuar con las reuniones semanales con la finalidad solucionar, corregir, y de realizar las actividades de acuerdo a lo planeado.
- 2.1.13** Continuar con las herramientas de control actuales de la Administración de Mercados de Mejicanos y adoptar las siguientes herramientas de control: en primer lugar, supervisar al personal para corregir los problemas administrativos conforme se vayan presentado. En segundo lugar, identificación de los empleados de la administración y de los arrendatarios de puestos; y en tercer lugar, controlar por medio de inventarios los recursos con que cuenta la Administración de Mercados de Mejicanos; gestionando con dicha información, el suministro de nuevos recursos para misma. Y por último evaluar los servicios brindados a los mercados.

2.2 RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS A LOS ARRENDATARIOS DE PUESTOS EN LOS MERCADOS DE MEJICANOS.

- 2.2.1** Diseñar un “Plan de Trabajo”, que integre adecuadamente los servicios que se brindan a los mercados de Mejicanos.
- 2.2.2** Promover que se mejore el servicio de limpieza en los mercados Municipales de Mejicanos, y concientizar a los usuarios de la importancia que ésta tiene; proyectándolos al concepto de “Mercados Saludables”, con el fin de cumplir con los requisitos higiénicos y sanitarios de los mismos.
- 2.2.3** Sugerir a la Administración de Mercados que gestione en forma conjunta con la Alcaldía Municipal de Mejicanos planificar la implementación de servicios de parqueos vehiculares destinados a los Mercados de Mejicanos que no cuentan con ellos. Asimismo, que cuente con un encargado formal que facilite el acceso y ordenamiento de los mismos.
- 2.2.4** Gestionar en forma conjunta con el Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) de la Alcaldía de Mejicanos, que fortalezca el servicio de vigilancia que se presta a los Mercados de Mejicanos, a través del incremento de la cantidad actual de los mismos.
- 2.2.5** Continuar brindando el servicio de recolección de basura de manera eficiente. Asimismo, que se gestione en forma conjunta con las autoridades encargadas de brindar dicho servicio, que instalen más contenedores de basura para los diferentes Mercados de Mejicanos.
- 2.2.6** Continuar con la prestación eficiente de los servicios sanitarios a los mercados Municipales de Mejicanos, en coordinación con la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador "Héroes de Noviembre del 89" (ALGES).
- 2.2.7** Mantener la eficiencia de la prestación del servicio de agua potable a los mercados de Mejicanos, con el fin de que los arrendatarios se sientan satisfechos con dicho servicio.

- 2.2.8** Mejorar la prestación del servicio de energía eléctrica a los mercados de Mejicanos, con el fin de que los arrendatarios se sientan satisfechos con dicho servicio. Además, gestionar la posibilidad de implementarlo en el mercado provisional.
- 2.2.9** Mejorar el actual proceso del servicio de otorgamiento de permisos en concepto de arrendamiento de puestos en los mercados de Mejicanos, con el objetivo de que sean eficientes.
- 2.2.10** Sugerir a la Administración de Mercados que realice publicidad y promoción de los mercados de Mejicanos, que permita a los arrendatarios dar a conocer sus productos y servicios.
- 2.2.11** Mejorar aquellas instalaciones de los mercados que presentan mayores problemas tales como la ventilación, las paredes, los pasillos y los parqueos, con el propósito de que los usuarios se sientan satisfechos.
- 2.2.12** Sugerir a la Administración de Mercados que gestione en forma conjunta con la Alcaldía Municipal de Mejicanos, que se implementen medidas de seguridad en las instalaciones de los mercados de Mejicanos, a fin de evitar accidentes en caso de un desastre natural o provocado.
- 2.2.13** Impartir programas de capacitación a los arrendatarios de los mercados de Mejicanos, coordinados por la Administración de Mercados, en áreas útiles para éstos; con el propósito de mejorar su niveles de ventas.
- 2.2.14** Mantener el sistema actual de pagos de impuestos por concepto de arrendamiento en los mercados de Mejicanos, ya que es acorde a las posibilidades económicas de los arrendatarios.
- 2.2.15** Fomentar a los arrendatarios de puestos en los mercados que continúen brindando buena atención a los clientes. De igual forma, que tomen en cuenta las quejas más frecuentes que éstos tienen, con el propósito de ofrecerles un mejor servicio.
- 2.2.16** Sugerir a la Administración de Mercados que tome en cuenta las opiniones expresadas por los arrendatarios, con el fin de proporcionar un mejor servicio a los Mercados de Mejicanos.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

Este capítulo comprende la propuesta técnica administrativa que ayudará a solucionar los problemas diagnosticados en la Administración de Mercados de Mejicanos y en los servicios que se brindan a los arrendatarios de puestos. Dicha propuesta contiene una serie de elementos básicos para un sistema administrativo: misión, visión, valores, objetivos, políticas y estrategias que guíen su ejecución. Asimismo, se incluyen herramientas administrativas que facilitaran al personal el desarrollo de sus actividades tales como una estructura organizativa, manuales de descripción de puestos y de procedimientos. Del mismo modo, los recursos, la motivación, el liderazgo y la comunicación necesaria que permita dirigir el funcionamiento del sistema. Finalmente, los controles que permitan evaluar lo realizado en base a lo planeado facilitando así, la toma de decisiones para enfrentar los diferentes problemas que se presenten.

A. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño del sistema administrativo propuesto son los siguientes:

1. GENERAL.

Diseñar un sistema administrativo que contribuya a la modernización en la gestión de los Mercados Municipales de Mejicanos.

2. ESPECÍFICOS.

- 2.1** Elaborar un modelo de planeación a la Administración de Mercados del municipio de Mejicanos, que permita definir objetivos, políticas y estrategias que garanticen el máximo rendimiento y uso óptimo de los recursos disponibles.
- 2.2** Proponer un modelo de organización a la Administración de Mercados del municipio de Mejicanos a través de una estructura organizativa funcional y eficiente que determine los niveles de autoridad, responsabilidad y funciones a fin de facilitar el cumplimiento de las actividades que se realizan.

- 2.3 Diseñar un modelo de dirección en la Administración de Mercados del municipio de Mejicanos que permita fortalecer el liderazgo, la comunicación y la motivación en el personal administrativo, con el fin influir favorablemente en su desempeño tanto individual y de equipo.
- 2.4 Presentar un modelo de control a la Administración de Mercados del municipio de Mejicanos, que permita comparar lo planeado y lo realizado a fin de garantizar el aprovechamiento de los recursos y el alcance de los objetivos establecidos.

B. BENEFICIOS Y VENTAJAS DE LA PROPUESTA.

Para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente, es necesario destacar aquellos aspectos que favorecerán la ejecución del sistema administrativo. Por lo que a continuación se presentan los diferentes beneficios y ventajas que se obtendrán:

1. BENEFICIOS

- 1.1 Permitirá a los jefes y subordinados de la Administración de Mercados de Mejicanos contar con bases técnicas que orienten las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.
- 1.2 Facilitará a la Administración de Mercados comparar lo planeado con los resultados obtenidos en la gestión de los mercados del municipio Mejicanos.
- 1.3 Permitirá mejorar los servicios que se brindan así como las condiciones higiénicas y de seguridad de las instalaciones en los mercados municipales de Mejicanos con el propósito de beneficiar a sus usuarios y población en general.

2. VENTAJAS

- 2.1 Otorga al personal de la Administración de Mercados de Mejicanos de forma sistemática y técnica el conocimiento sobre lo qué deben hacer, cómo lo deben hacer y cuándo lo deben hacer.
- 2.2 Permitirá a las jefaturas de la Administración de Mercados mejorar los controles internos tanto administrativos como de la prestación de los servicios a los mercados municipales de Mejicanos.

- 2.3 Presenta una reestructuración de los puestos, autoridad, responsabilidades y funciones del personal de la Administración de Mercados de Mejicanos a fin de que contar con una organización acorde a las necesidades de sus usuarios.

C. REQUISITOS BÁSICOS PARA LA PROPUESTA.

Entre los requisitos básicos para el funcionamiento del sistema de administrativo propuesto se debe contar con lo siguiente:

1. La propuesta deberá ser conocida y aprobada por el Concejo Municipal de la Alcaldía de Mejicanos, para su correspondiente ejecución.
2. El diseño del sistema administrativo deberá ser conocido por el personal de la Administración de mercados de Mejicanos.
3. Que el personal de la Administración de Mercados de Mejicanos sea capacitado en todo el quehacer administrativo que se requiere, para que la propuesta sea efectiva.
4. Revisar anualmente el sistema administrativo propuesto a fin de que el mismo no se vuelva obsoleto en su aplicación.

D. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA.

Entre los alcances y limitaciones que se tienen presentes con la implementación del sistema administrativo propuesto se tiene:

1. ALCANCES.

- 1.1 Que todas la funciones administrativas y técnicas de la Administración de Mercados de Mejicanos sean desarrolladas adecuadamente y con responsabilidad, a fin de cumplir con los objetivos trazados y brindar un mejor servicio.
- 1.2 Que el sistema administrativo propuesto a la Administración de Mercados sea una guía que oriente a la gerencia en la toma de decisiones para la modernización de los mercados de Mejicanos.
- 1.3 Que la Administración de Mercados cuente con herramientas técnico administrativas que contribuyan a mejorar la prestación de los servicios a los mercados municipales de Mejicanos.

2. LIMITACIONES.

- 2.1** Los recursos escasos o limitados de la unidad podría no permitir el mejoramiento de la funciones administrativas y técnicas.
- 2.2** La falta de visión por parte de las autoridades de la Alcaldía Municipal de Mejicanos en el desarrollo de los mercados municipales podría impedir la aplicación del sistema administrativo propuesto.
- 2.3** El personal no está acostumbrado al uso de herramientas técnico administrativas, por lo que pueden crear barreras sino se les concientiza adecuadamente.

E. DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PROPUESTO.

1. MODELO DE PLANEACION PROPUESTO.

La planeación en la Administración de Mercados de Mejicanos debe prepararse cada año y en el mes de Septiembre y ser presentada posteriormente a las autoridades de la municipalidad para su respectiva aprobación, acompañado del presupuesto anual que se requerirá para realizar dicha gestión.

1.1 MISIÓN PROPUESTA.

La misión propuesta a la Administración de Mercados contiene la razón de ser, los servicios a ofrecer, los valores y propiedades éticas, el área geográfica de cobertura y los beneficiarios de dicha unidad. A continuación se presenta la misión propuesta para la Administración de Mercados de Mejicanos:

“Facilitar de manera equitativa el proceso de adjudicación, los trámites referente al arrendamiento de puestos y atención a los usuarios de los mercados, con el propósito de favorecer la comercialización de los productos a través de la vigilancia en la prestación de servicios de calidad, aplicando la Ordenanza y el Reglamento de los Mercados Municipales de Mejicanos, contribuyendo así al desarrollo económico, cultural y social del municipio”.

1.2 VISIÓN PROPUESTA.

La visión propuesta a la Administración de Mercados contiene la declaración de cómo se desea ver posicionada la unidad en un futuro próximo. A continuación se presenta la visión propuesta para la Administración de Mercados de Mejjicanos:

“Ser una Administración de mercados que fomente el desarrollo económico de sus arrendatarios y que genere valor agregado a las actividades que se realizan en favor de los usuarios de los mercados propiciando además servicios de calidad”.

1.3 FORMULACION DE VALORES PROPUESTOS.

Los valores representan las convicciones filosóficas de las personas encargadas de dirigir una organización hacia el éxito, los cuales se encuentran enmarcados en la ética, la calidad y la seguridad. Para el caso de la Administración de Mercados, los valores deben establecer un ambiente adecuado que facilite el cumplimiento de los objetivos y que los empleados y arrendatarios se identifiquen con éstos.

A continuación se elabora una lista valores con el propósito de fomentar una nueva cultura organizacional:

- **Calidad del servicio.**

Nuestro propósito es la excelencia en la prestación de los servicios a los mercados municipales de Mejjicanos, tratando siempre de ayudar a los arrendatarios de puestos y usuarios en general.

- **Servicio al cliente.**

Los arrendatarios y usuarios en general de los Mercados Municipales de Mejjicanos son lo más importante para la Administración, por lo que los empleados deben caracterizarse por brindar un buen servicio.

- **Perfección.**

Fomentaremos la excelencia en cada una de las actividades que realiza el personal de la administración de Mercados.

- **Compañerismo.**
Trataremos de que todas las acciones que se realicen se desarrollen a través del trabajo en equipo y la ayuda mutua de todos los involucrados en la prestación de los servicios a los mercados municipales de Mejjicanos.
- **Positivismo.**
Aceptamos con buen agrado la crítica constructiva con el fin de mejorar nuestro desempeño laboral.
- **Amistad.**
Crearemos un ambiente en el cual se pueda disfrutar de momentos en los cuales involucren a todos los miembros y también difundirlos al público en general.
- **Honestidad**
Difundiremos la sencillez y la simplicidad en cada paso de las labores a fin de mejorar la imagen personal y de la institución.
- **Respeto.**
Llevaremos las actividades en el camino de la igualdad y libertad de pensamientos sin la agresión verbal o física.
- **Lealtad.**
Practicaremos la lealtad en todas las relaciones interpersonales con nuestros compañeros de trabajo fomentando la confianza y la sinceridad mutua.
- **Igualdad.**
No menospreciaremos ningún puesto de trabajo a fin de alcanzar los objetivos trazados.
- **Compromiso.**
Aceptamos estos valores como parte indispensable de nuestro trabajo, teniendo la disponibilidad de cada uno en dar lo mejor esforzándonos por practicarlos diariamente.

1.4 OBJETIVOS PROPUESTOS.

Después de haber propuesto la misión, visión y valores de la Administración de Mercados, se procede a formular los objetivos por los cuales se orientarán los esfuerzos del personal hacia el logro de las metas.

Para la formulación de los objetivos se ha tomado como base el diagnóstico realizado así como el marco legal que sustenta el funcionamiento de los mercados municipales de Mejjicanos con el propósito de iniciar una planificación que permita obtener los resultados más convenientes.

Por consiguiente, se propone el planteamiento de los objetivos que debe perseguir la unidad, enfocado en el papel que debe desempeñar en la prestación de los servicios a los mercados municipales de Mejjicanos tomando cuatro aspectos básicos para su formulación:

ÁREAS	OBJETIVOS PROPUESTOS
Resultados Financieros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la satisfacción de los usuarios a través de la efectiva recaudación de impuestos, con el fin de mejorar la prestación de los servicios que se brindan a los Mercados Municipales de Mejjicanos. ▪ Fortalecer los controles en la recaudación de impuestos a fin de mejorar la sostenibilidad de los Mercados Municipales de Mejjicanos.
Clientes / Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear condiciones óptimas que contribuyan al proceso de adjudicación de puestos, así también, velar por la prestación eficiente de los servicios a los arrendatarios con la finalidad de satisfacer sus expectativas y las de los usuarios en general, fomentando el desarrollo de los mercados municipales de Mejjicanos. ▪ Generar servicios funcionales con el propósito de cubrir las necesidades de los arrendatarios de puestos y usuarios en general de los mercados municipales de Mejjicanos. ▪ Desarrollar cursos complementarios para fortalecer el desarrollo personal y profesional de los arrendatarios y usuarios en general de los mercados. ▪ Garantizar la satisfacción de los arrendatarios y usuarios en general de los mercados a través de la modernización de los servicios que se brindan a los mercados municipales de Mejjicanos.

ÁREAS	OBJETIVOS PROPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar con las Directivas de Mercados actividades orientadas a mejorar la prestación de los servicios suministrados a los arrendatarios de puestos en los mercados de municipales Mejicanos.
Procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar y evaluar la prestación de los servicios a los mercados municipales de Mejicanos. Con el propósito de mejorar los procesos de atención a los arrendatarios de puestos y usuarios en general. ▪ Garantizar calidad y confiabilidad en la comercialización de los productos y servicios que se ofrecen en los mercados de Mejicanos, con el fin de mejorar la prestación de los servicios.
Aprendizaje y crecimiento del personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar permanentemente al personal de la Administración de Mercados para mejorar el desempeño laboral, la auto evaluación y la superación constante. ▪ Desarrollar cursos complementarios para fortalecer el desarrollo personal y profesional de los empleados de la Administración de Mercados de Mejicanos.

1.5. POLÍTICAS PROPUESTAS.

Las políticas constituirán una guía de acción a seguir para la consecución de los objetivos planteados. A continuación, se establecen las políticas que se deben implementar en la Administración de Mercado de Mejicanos:

- Aplicar el “Reglamento Regulator de la Prestación del Servicio de los Mercados Municipales de Mejicanos” a todas las partes que interactúan en el desarrollo de las actividades de comercialización.
- Mejorar la calidad en la atención que se les brinda a los arrendatarios, y reducir el tiempo de espera en los procesos de adjudicación de puestos de los mercados de Mejicanos.

- Capacitar al personal de la Administración de Mercados de Mejicanos, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, para fortalecer y mejorar el desempeño laboral de los mismos.
- La Administración de Mercados apoyará a aquellas unidades o departamentos de la Alcaldía de Mejicanos que están relacionadas con la prestación de los servicios a los mercados de Mejicanos que lo requieran.
- Proporcionar un carné de identificación al personal de la Administración de Mercados, así como a los arrendatarios de puestos en los mercados municipales de Mejicanos.
- Realizar reuniones mensuales con las Directivas de Mercados Municipales de Mejicanos que permitan mejorar los servicios brindados a los arrendatarios de puestos.
- Colaborar en las actividades socioculturales y económicas desarrolladas en los Mercados de Mejicanos.

1.6 ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

Las estrategias son los cursos de acción que permitirán alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, a continuación se presentan las que se deben implementar en la Administración de Mercados:

OBJETIVOS PROPUESTOS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la satisfacción de los usuarios a través de la efectiva recaudación de impuestos, con el fin de mejorar la prestación de los servicios que se brindan a los Mercados Municipales de Mejicanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar a la “Comisión de Mercados del Concejo Municipal de Mejicanos” en la recaudación de impuestos en los mercados municipales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear condiciones óptimas que contribuyan al proceso de adjudicación de puestos, así también, velar por la prestación eficiente de los servicios a los arrendatarios con la finalidad de satisfacer sus expectativas y las de los usuarios en general, fomentando el desarrollo de los mercados municipales de Mejicanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveer a todos los empleados de las herramientas técnicas administrativas y del equipo necesario para que éstos puedan brindar un mejor servicio a los mercados municipales de Mejicanos.

OBJETIVOS PROPUESTOS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar servicios funcionales con el propósito de cubrir las necesidades de los arrendatarios de puestos y usuarios en general de los Mercados Municipales de Mejicanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar mecanismos que permitan conocer las verdaderas necesidades o expectativas que tienen los arrendatarios de puestos acerca de los mercados municipales de Mejicanos. ▪ Continuar con el proyecto del mercado móvil en el municipio de Mejicanos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar cursos complementarios para fortalecer el desarrollo personal y profesional de los arrendatarios y usuarios en general de los mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear alianzas estratégicas con instituciones de educación superior que permitan desarrollar investigaciones y capacitaciones que beneficien a los arrendatarios de puestos de los mercados.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar la satisfacción de los arrendatarios y usuarios en general de los mercados a través de la modernización de los servicios que se brindan a los Mercados Municipales de Mejicanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer alianzas estratégicas con otras Administraciones de Mercados ya sean nacionales o internacionales, a fin de intercambiar experiencias y herramientas técnicas administrativas que permitan fortalecer la gestión en los Mercados Municipales de Mejicanos. ▪ Diseñar una pagina electrónica que permita dar a conocer los Mercados Municipales de Mejicanos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar con las Directivas de Mercados actividades orientadas a mejorar la prestación de los servicios suministrados a los arrendatarios de puestos en los Mercados de Municipales Mejicanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar actividades de carácter socio cultural y económico que mejoren las relaciones interpersonales entre la Administración de Mercados y los usuarios de los Mercados Municipales de Mejicanos.

OBJETIVOS PROPUESTOS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar y evaluar la prestación de los servicios a los mercados municipales de Mejjicanos. Con el propósito de mejorar los procesos de atención a los arrendatarios de puestos y usuarios en general. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar, actualizar y divulgar a todo el personal los manuales de descripción de puestos y de procedimientos; así como el presente sistema administrativo, con el fin de involucrar y comprometer al personal en los procesos de cambio y mejoras hacia de la modernización institucional.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar calidad y confiabilidad en la comercialización de los productos y servicios que se ofrecen en los mercados de Mejjicanos, con el fin de mejorar la prestación de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar al personal de la Administración de Mercados, un Inspector que vele por el funcionamiento adecuado de los servicios que se brindan a los mercados de Mejjicanos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar permanentemente al personal de la Administración de Mercados para mejorar el desempeño laboral, la auto evaluación y la superación constante. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar seminarios de mejora continua, atención al cliente y trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar cursos complementarios para fortalecer el desarrollo personal y profesional de los empleados de la Administración de Mercados de Mejjicanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear alianzas estratégicas con instituciones de educación superior que permitan desarrollar investigaciones y capacitaciones que favorezca el desarrollo en el desempeño del personal.

1.6.1. PLAN DE ACCION DE ACTIVIDADES PROPUESTAS A DESARROLLAR.

A continuación, se eligió al azar una de las estrategias formuladas en el numeral anterior con la finalidad de mostrar en una forma detallada la implementación de las estrategias propuestas que contribuirán a la consecución de los objetivos.

PLAN DE ACCION DE ACTIVIDADES PROPUESTAS A DESARROLLAR.

ESTRATEGIA: Desarrollar actividades de carácter socio cultural y económico que promuevan el desarrollo de los mercados de Mejicanos.

BENEFICIO ESPERADO:

- * Fortalecer la comercialización en los mercados.
- * Promoción de municipio de Mejicanos a través de festivales gastronómicos y ferias artesanales.
- * Aumentar el nivel de satisfacción de los arrendatarios de puestos.
- * Fortalecerá las relaciones interpersonales entre la Administración de mercados y los arrendatarios de puestos.

Página: 2

De: 8

Tipo de Actividades	Actividades	Descripción de las actividades	Recursos	Obtencion de Recursos	Fechas	CALENDARIZACION												Responsable	Observaciones
						Trimestres / Meses													
						1o.			2o.			3o.			4o.				
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D								
	2. Festivales Gastronómicos.	Se realizarán cada tres meses con el propósito de promover los platos, dulces típicos y otros; según las propuestas de los usuarios de los mercados. Dicha actividad deberá ser promovida por la Administración de Mercados y será ejecutada por los usuarios del rubro de cocinas. Además, cada participante deberá inscribirse previamente pagando la cuota por asignación de puesto temporal adicional, especificando el plato que presentará, y en donde se le asignará el lugar para exhibir sus alimentos, los cuales serán evaluados por el inspector de Sanidad. Del mismo modo, se coordinará un concurso y se premiará por categorías al plato ganador, sobre la base de las notas obtenidas en la degustación del jurado y por la presentación que le den al plato.	Mesas, sillas, mantelería, alimentos, materiales desechables, utensilios de cocina, toldos y premios para los ganadores.	<p>a) Se propone la adquisición de los toldos y sillas para realizar las actividades programadas, a través del financiamiento de la Alcaldía Municipal.</p> <p>b) Los costos de papelería y premios para los ganadores de cada concurso se obtendrán de las cuotas que paguen los participantes. Además, la Admón. de Mercados deberá organizar rifas con el propósito de obtener fondos.</p> <p>c) Los alimentos, mesas, manteles, materiales desechables y utensilios de cocina deberán ser aportados por los participantes, ofreciendo variedad y calidad de alimentos al público.</p>	Cada tres meses en el año.														

PLAN DE ACCION DE ACTIVIDADES PROPUESTAS A DESARROLLAR.

ESTRATEGIA: Desarrollar actividades de carácter socio cultural y económico que promuevan el desarrollo de los mercados de Mejicanos.

BENEFICIO ESPERADO:

- * Fortalecer la comercialización en los mercados.
- * Promoción de municipio de Mejicanos a través de festivales gastronómicos y ferias artesanales.
- * Aumentar el nivel de satisfacción de los arrendatarios de puestos.
- * Fortalecerá las relaciones interpersonales entre la Administración de mercados y los arrendatarios de puestos.

Página: 5

De: 8

Tipo de Actividades	Actividades	Descripción de las actividades	Recursos	Obtencion de de Recursos	Fechas	CALENDARIZACION												Responsable	Observaciones				
						Trimestres / Meses																	
						1o.			2o.			3o.			4o.								
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
II. De carácter socio cultural.	1. Celebración del "Día de la Madre".	Se realizará en la primera quincena de Mayo, con una presentación artística y refrigerios para las usuarias de los mercados que son madres.	Refrigerios, regalos para las rifas, presentaciones artísticas, sillas, mesas, toldos.	<p>a) Los costos de este tipo de celebración serán absorbidos por la Administración de Mercado.</p> <p>b) Algunos recursos materiales se pueden obtener por medio del patrocinio de diversas empresas como por ejemplo los mismos proveedores de los vendedores de los mercados, en donde la Administración de mercados gestionará dicho financiamiento.</p> <p>c) La Administración de mercados invitará a grupos musicales y de teatro a que participen voluntariamente en las presentaciones artísticas.</p>	1a. Quincena de Mayo de cada año.																		

2. MODELO DE ORGANIZACION PROPUESTO.

La segunda etapa del sistema administrativo es la organización, en donde se ha establecido en primer lugar una “Estructura Organizativa” de acuerdo a las necesidades actuales de la Administración de Mercados de Mejicanos; en segundo lugar, se presenta un Manual de Descripción de Puestos el cual define las tareas y responsabilidades de los empleados de la unidad, con el fin de que permita mejorar la prestación de los servicios a los mercados, así como dirigir el comportamiento de las personas a lograr los objetivos fijados. Y por último un Manual de Procedimientos que muestre los procesos necesarios para llevar a cabo las actividades del personal de la Administración de Mercados.

2.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE MEJICANOS.

El organigrama es la representación gráfica de la Estructura Orgánica de una institución o de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las relaciones de jerarquía que facilitan la comunicación, las órdenes, la delegación, los esfuerzos de coordinación así como las decisiones operativas.

El organigrama propuesto para la Administración de Mercados de Mejicanos, muestra ciertos cambios en su diagrama tales como:

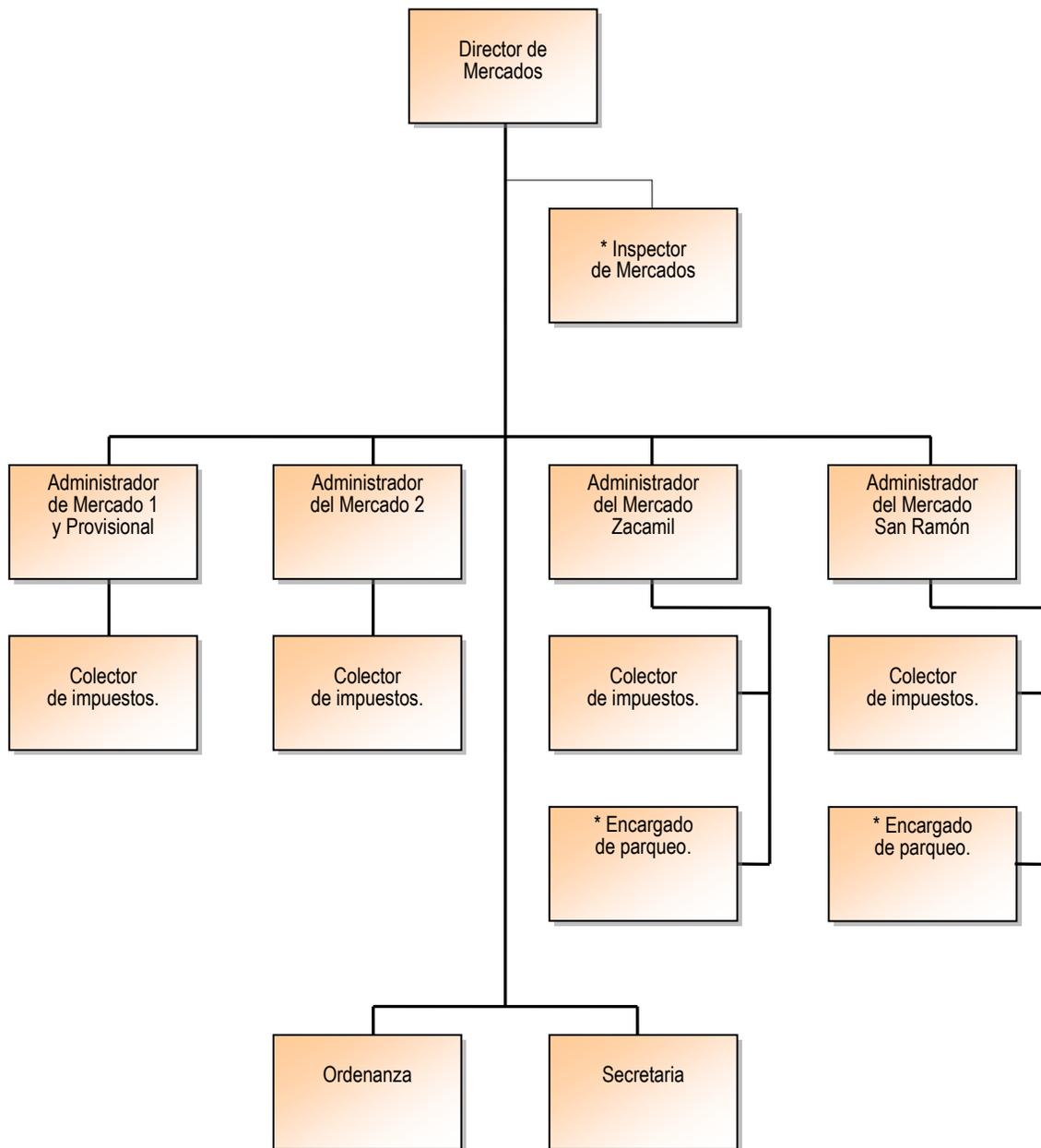
- El Director de Mercados será el encargado de dirigir y controlar la unidad de la Administración de Mercados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos. Se realiza este cambio, debido a que éste tendrá bajo su cargo a los Administradores de Mercados, al Inspector de Mercados, a los colectores de impuestos, a los encargados de parqueos, a la secretaria y al ordenanza.
- El Inspector de Mercados es un puesto nuevo, quien se encargará de que se cumplan los requisitos necesarios para el buen funcionamiento de los mercados en las áreas de sanidad, limpieza, vigilancia e instalaciones.
- Los Administradores de Mercados serán los encargados de administrar los mercados y dar un buen servicio al público; además, fomentar las buenas relaciones entre la municipalidad y los arrendatario de puestos de los mercados. Dentro de los cuatro puestos dos serían nuevos: el Administrador de los mercados “Uno” y “Provisional”, y el otro para el mercado “Dos”.

- Los colectores de impuestos serán los encargados de efectuar diariamente la recolección de impuestos en concepto de arrendamiento a cada arrendatario de los mercados de Mejicanos.
- Se creará el puesto de “Encargado de Parqueo”, quien efectuará diariamente la recolección de impuestos por el uso de parqueo en los mercados de Mejicanos que cuenten con dicho servicio.
- La secretaria será la encargada de colaborar con el trabajo del Director de Mercados tomando dictados, haciendo transcripciones mecanográficas, atendiendo a los usuarios y al personal de la unidad, y en las actividades laborales que el jefe le demande.
- El ordenanza será el encargado de efectuar las labores de limpieza en la Administración de Mercados como barrer, trapear, sacudir, recoger y botar basura, con el fin de mantener la unidad en buenas condiciones higiénicas.

Los cambios propuestos en la estructura organizativa se han realizado con el propósito de equilibrar el control con la flexibilidad de las responsabilidades, debido a que actualmente el Administrador de Mercados se encuentra sobrecargado de tareas, lo cual dificulta el desarrollo de actividades y la optimización del tiempo.

A continuación se presenta la estructura propuesta para la unidad, con el objetivo de mostrar los niveles jerárquicos, línea de autoridad y responsabilidad:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA A LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE MEJICANOS.



Simbología:

-  Relación de Autoridad Jerárquica
-  Relación de Apoyo Interno
-  Puestos que conforman la unidad
-  Puestos a crear

Fecha: Enero de 2007.

Elaborado por:

Galdámez Mancía, Irma;
 González Portal, Luis;
 Sánchez Galdámez, Walter.

2.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PROPUESTO.

El Manual de Descripción de Puestos ha sido elaborado con la finalidad de normar los puestos que existen en la Administración de Mercados de Mejicanos, mediante la descripción de las funciones asignadas en cada puesto de trabajo; además se detallan los requisitos mínimos que exige cada puesto para poder desempeñarlo, estableciendo los niveles jerárquicos correspondientes a fin de indicar su dependencia y subordinación. Al mismo tiempo, servirá para asignar las funciones de cada puesto de una manera sistemática.

Por otro lado, este documento servirá como una guía para la contratación y desarrollo de las funciones del personal de la Administración de Mercados de Mejicanos, tal como: el reclutamiento, la selección y la capacitación sobre las cuales se basarán en el futuro. También proporciona una base para la distribución de la carga de trabajo, o bien, para tratar de disminuir la falta de responsabilidad que pudiera existir en el desempeño de las labores en cada puesto en particular.

a) Objetivos del manual de descripción de puestos.

Este manual servirá como una guía para el proceso de contratación y la inducción del nuevo personal que en un momento dado se podría incorporar a los diferentes puestos que se presentan en la Administración de Mercados. Así también, indicará la dependencia de los puestos al igual que la subordinación de los mismos.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se detallan los objetivos que perseguirán:

- Definir los puestos de trabajo, estableciendo a su vez las funciones y los requisitos para desempeñarlos.
- Dar un conocimiento de la descripción de cada puesto y su interrelación entre ellos.
- Ser un instrumento eficaz que sirva de guía a las altas autoridades respecto a la selección del personal.
- Servir de apoyo en el proceso de adiestramiento de nuevos empleados.
- Dar a conocer al personal el alcance de sus facultades para la toma de decisiones.
- Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad para evitar la dualidad de mando.
- Crear un modelo del perfil que cada puesto debe de ser.
- Brindar una guía en donde se detallan las funciones, dependencias, niveles de autoridad y responsabilidad, lo cual ayudará a los empleados a tener una clara definición de sus funciones.
- Servir como instrumento de dirección, proporcionando al jefe el conocimiento de los diferentes puestos bajo su control, que le permitirá desarrollar un proceso adecuado de delegación y supervisión de funciones.

b) Políticas.

Las políticas que contribuirían a la ejecución de dicho manual, se detallan a continuación:

- Debe ser autorizado por el Director de Mercados de la unidad y los Administradores de Mercados.
- Se tendrá que comunicar a los empleados cualquier corrección o modificación que se le haga al manual cuando este ya esté implementado.

c) Normas para su mantenimiento.

Las normas para su mantenimiento, deberán estudiarse a partir de la presentación de éste a las autoridades de la unidad. A continuación se presentan algunas normas que deben cumplirse a fin de garantizar el seguimiento y la efectividad:

- El manual debe ser aprobado por el Concejo Municipal con el propósito de que tenga validez dicho documento con el visto bueno del Alcalde municipal.
- El organigrama de la Administración de Mercados deberá presentarse a los empleados, para que conozcan la estructura organizativa.
- El manual deberá ser revisado y actualizado por lo menos cada tres años, para que éste se ajuste a los cambios internos de la unidad.

d) Ámbito de aplicación.

El campo de aplicación del manual son los puestos de trabajo específicos de la Administración de Mercados, y estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, el que se cumpla todo lo establecido en dicho manual.

e) Instrucciones para su uso.

El diseño del manual es claro y sencillo para que el personal haga uso de él y lo interprete sin ninguna dificultad. Por otro lado, esta herramienta técnica deberá darse a conocer tanto a los jefes como a los subordinados de la unidad, a fin de que todo el recurso humano conozca su dependencia jerárquica, funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

f) Limitaciones.

- Este tipo de manual es una herramienta básica, pero no una solución de problemas.
- Al no revisarlo y actualizarlo constantemente perderá su validez.
- Si no se presenta de manera oportuna a las personas y empleados de la institución carecerá de validez para los objetivos que fue creado.

2.2.1 PUESTO: DIRECTOR DE MERCADO.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 3
<p>I. TITULO DEL PUESTO: DIRECTOR DE MERCADOS.</p> <p>II. UNIDAD DEL PUESTO: ADMINISTRACION DE MERCADOS.</p> <p>III. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES.</p> <p>IV. UNIDADES QUE DEPENDEN DEL PUESTO: ADMINISTRADORES DE MERCADOS, INSPECTOR DE MERCADOS, SECRETARIA Y ORDENANZA.</p> <p>V. NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNO.</p> <p>VI. OBJETIVO DEL PUESTO: ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y ECONÓMICOS PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE SE BRINDAN A LOS MERCADOS.</p>		
<p>VII. DESCRIPCION GENERAL: Realizar las actividades de planeación, organización, dirección y control de los recursos con que cuenta la unidad.</p> <p>VIII. DESCRIPCION DEL PUESTO:</p> <p>A. FUNCIONES PERMANENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes de trabajo para la unidad bajo su cargo. • Coordinar y supervisar las actividades de trabajo y procedimientos utilizados en la unidad. • Elaborar y presentar informes del funcionamiento de los mercados al Concejo Municipal de Mejicanos. <p>B. FUNCIONES DIARIAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el Reglamento y la Ordenanza Municipal, tanto para los arrendatarios como para el personal administrativo. • Administrar los recursos humanos, materiales y económicos de la unidad con el fin de garantizar la consecución exitosa de los objetivos de la Administración de Mercados de Mejicanos. 		

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 3
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades y procedimientos utilizados por el personal de la Administración de mercados de Mejicanos. • Entregar las solicitudes de adjudicación y desadjudicación de puestos en los mercados de Mejicanos al Concejo Municipal para su respectiva a aprobación. • Controlar los pagos efectuados por los arrendatarios de puestos en Mejicanos. • Vigilar la actividad de comercialización de productos y servicios en los mercados, con el fin de reportar anomalías en las cuales incurran los arrendatarios. <p>C. FUNCIONES EVENTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del “Plan de Trabajo, para los mercados municipales de Mejicanos. • Elaborar el presupuesto general de la Administración de mercados de Mejicanos así como gestionar la adquisición de recursos relacionados a las actividades que realiza. • Reunirse dos veces al mes con la “Comisión de Mercados”, para dar seguimiento al plan de trabajo y resolver los diferentes problemas que surgen en los mercados de Mejicanos. • Reunirse una vez por semana con el personal de la Administración de Mercados con el fin de conocer los problemas y necesidades que se presentan en la realización de las actividades laborales. • Firmar las resoluciones y contratos para la adjudicación de puestos de mercados en Mejicanos. • Solicitar a la Unidad de Recursos Humanos se implementen programas de capacitación para el personal de la Administración de mercados así como a los arrendatarios. • Apoyar a todas las unidades de la “Administración de Mercados” que lo requieran así como a los Departamentos que se interrelacionan con la prestación de los servicios a los mercados de Mejicanos. 		

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 3
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 3
<p>IX. ANALISIS DEL PUESTO:</p> <p>A. REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser Licenciado en Administración de Empresas o carrera afines. • Mayor de 35 años. • Experiencia mínima de 5 años en puestos similares. <p>B. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de normativas municipales. • Conocimientos de computación. • Buenas relaciones públicas. <p>C. ACTITUDES Y VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Creatividad. • Colaborador. • Iniciativa. 		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

2.2.2 PUESTO: INSPECTOR DE MERCADOS.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 3
<p>I. TITULO DEL PUESTO: INSPECTOR DE MERCADOS.</p> <p>II. UNIDAD DEL PUESTO: ADMINISTRACION DE MERCADOS.</p> <p>III. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: DIRECTOR DE MERCADOS.</p> <p>IV. UNIDADES QUE DEPENDEN DEL PUESTO: NINGUNO.</p> <p>V. NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNO.</p> <p>VI. OBJETIVO DEL PUESTO: VIGILAR POR EL BIENESTAR GENERAL EN LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.</p>		
<p>VII. DESCRIPCION GENERAL: Encargado de que se cumpla con los requisitos necesarios para el buen funcionamiento de los mercados en las áreas de sanidad, limpieza, vigilancia e instalaciones.</p> <p>VIII. DESCRIPCION DEL PUESTO:</p> <p>A. FUNCIONES PERMANENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de los requisitos sanitarios en los diferentes mercados de Mejicanos. • Verificar por la correcta aplicación del servicio de limpieza y vigilancia en los diferentes mercados de Mejicanos. • Inspeccionar las condiciones físicas de las instalaciones de los mercados de Mejicanos. • Elaborar y presentar informes del funcionamiento de las áreas de sanidad, limpieza, seguridad e instalaciones de los mercados al de Mejicanos al Director de Mercados. <p>B. FUNCIONES DIARIAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas sanitarias mencionadas en artículo 5 del Reglamento de los mercados de Mejicanos. • Verificar el mantenimiento de la higiene de los puestos en los mercados de Mejicanos. 		

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 3
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inspecciones periódicas en los puestos, principalmente en los que se manejan alimentos. • Controlar diariamente la limpieza realizada por el personal de aseo en los mercados. • Informar a la Administración de Mercados de los requerimientos necesarios para llevar a cabo labores de limpieza en los mercados. • Supervisar y mantener seguridad dentro y fuera de las instalaciones de los mercados. • Toma decisiones que ayuden a salvaguardar la integridad física de las personas. <p>B. FUNCIONES EVENTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir en la elaboración del “Plan de Trabajo, para los mercados municipales de Mejicanos. • Elaborar planes de acción preventivos y reactivos, según sea el caso, para controlar situaciones de conflictos que se originen en los mercados. • Coordinar simulacros contra incendios y terremotos, con el fin de preparar a los arrendatarios y usuarios de los mercados en caso de un desastre natural o accidental. • Elaborar informes de las situaciones de conflictos presentadas entre los usuarios de los mercados con el fin de que la Administración de Mercados realice el respectivo procedimiento en la resolución de los mismos. • Reunirse una vez por semana con el Director de Mercados con el fin de dar a conocer los problemas y necesidades que se presentan en la realización de las actividades laborales. • Apoyar a todas las unidades de la “Administración de Mercados” que lo requieran así como a los Departamentos que se interrelacionan con la prestación de los servicios a los mercados de Mejicanos. 		

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 3
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 3
<p>IX. ANALISIS DEL PUESTO:</p> <p>A. REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser Bachiller. • Mayor de 25 años. • Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. <p>B. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de normativas municipales. • Conocimientos de computación. • Buenas relaciones públicas. <p>C. ACTITUDES Y VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Creatividad. • Colaborador. • Iniciativa. 		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

2.2.3 PUESTO: ADMINISTRADOR DE MERCADOS.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 3
<p>I. TITULO DEL PUESTO: ADMINISTRADOR DE MERCADOS.</p> <p>II. UNIDAD DEL PUESTO: ADMINISTRACION DE MERCADOS.</p> <p>III. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: DIRECTOR DE MERCADOS.</p> <p>IV. UNIDADES QUE DEPENDEN DEL PUESTO: COLECTORES.</p> <p>V. NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: CUATRO.</p> <p>VI. OBJETIVO DEL PUESTO: Brindar el apoyo necesario en las actividades y funciones que realiza el Director de mercados.</p>		
<p>VII. DESCRIPCION GENERAL: Administrar los mercados y dar un buen servicio al público; además, fomentar las buenas relaciones entre la municipalidad y los arrendatario de puestos de los mercados.</p> <p>VIII. DESCRIPCION DEL PUESTO:</p> <p>A. FUNCIONES PERMANENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender a los arrendatarios en lo concerniente a la adjudicación y desadjudicación, renovación de contratos, pagos por concepto de mora ó cualquier inquietud que éstos tengan. • Coordinar con las directivas de mercados inquietudes, quejas o comentarios orientados a mejorar la prestación de los servicios suministrados a los arrendatarios de puestos en los mercados de Mejicanos. • Elaborar y presentar informes del funcionamiento de los mercados asignados al Director de Mercados de Mejicanos. <p>B. FUNCIONES DIARIAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el Reglamento y la Ordenanza Municipal, tanto para los arrendatarios como para el personal administrativo. • Realizar las actividades encomendadas por el Director de Mercados. 		

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 3

- Realizar un reporte de ingresos recaudados por los colectores de impuestos en concepto de de arrendamiento de puestos en los mercados asignados.
- Entregar a Tesorería los ingresos recaudados por los colectores de impuestos en concepto de arrendamiento de puestos en los mercados asignados.
- Entregar y recibir las solicitudes para adjudicación de puestos en los mercados asignados.
- Servir de canal de comunicación entre los arrendatarios y la Administración de Mercados de Mejicanos.
- Velar por el orden interno de los mercados asignados de Mejicanos.

C. FUNCIONES EVENTUALES:

- Contribuir en la elaboración del “Plan de Trabajo, para los Mercados Municipales de Mejicanos.
- Reunirse una vez por semana con el Director de Mercados con el fin de dar a conocer los problemas y necesidades que se presentan en la realización de las actividades laborales.
- Comunicar las resoluciones y entregar contratos para la adjudicación de puestos de los mercados asignados.
- Llevar expediente de cada arrendatario de puesto en los mercados de Mejicanos.
- Apoyar a todas las unidades de la “Administración de Mercados” que lo requieran así como a los Departamentos que se interrelacionan con la prestación de los servicios a los mercados asignados de Mejicanos.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 3
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 3
<p>IX. ANALISIS DEL PUESTO:</p> <p>A. REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egresado de Lic. en Administración de Empresas o carreras afines. • Mayor de 25 años. • Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. <p>B. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de normativas municipales. • Conocimientos de computación. • Buenas relaciones públicas. <p>C. ACTITUDES Y VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Creatividad. • Colaborador. • Iniciativa. 		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

2.2.4 PUESTO: COLECTOR DE IMPUESTOS DE LOS MERCADOS.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 2

I. TITULO DEL PUESTO: COLECTOR DE IMPUESTOS DE LOS MERCADOS.

II. UNIDAD DEL PUESTO: ADMINISTRACION DE MERCADOS.

III. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: ADMINISTRADOR DE MERCADOS.

IV. UNIDADES QUE DEPENDEN DEL PUESTO: NINGUNO.

V. NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: CUATRO.

VI. OBJETIVO DEL PUESTO: REALIZAR EL COBRO DE LOS IMPUESTOS A LOS ARRENDATARIOS DE PUESTOS EN LOS MERCADOS DE MEJICANOS.

VII. DESCRIPCION GENERAL: Efectuar diariamente la recolección de impuestos por concepto de arrendamiento de puestos a cada arrendatario de los mercados de Mejicanos.

VIII. DESCRIPCION DEL PUESTO:

A. FUNCIONES PERMANENTES.

- Recolectar los impuestos a los arrendatarios de los mercados municipales de Mejicanos.
- Elaborar y presentar informes de lo recaudado en los mercados asignados por concepto de arrendamiento de puestos al Administrador de Mercados que le ha sido asignado.

B. FUNCIONES DIARIAS.

- Realizar el cobro de impuestos a los diferentes arrendatarios de puestos en los mercados asignados.
- Registrar en las tarjetas de cobros la recolección de impuestos de los arrendatarios.
- Entregar al Administrador de Mercado asignado los ingresos recaudados por concepto de arrendamiento de puestos en los mercados asignados.
- Servir de canal de comunicación entre los arrendatarios y la Administración de mercados de Mejicanos.
- Elaborar un informe de recolección de impuestos por arrendamiento de puestos de los mercados, con el fin de detectar quienes de éstos se encuentran en mora y darle seguimiento para que se pongan al día en sus pagos.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 2
<ul style="list-style-type: none"> • Anotar en la tarjeta de cobro, las causas por las que un arrendatario desaloja un puesto e informarlo a la Administración de Mercados. <p>C. FUNCIONES EVENTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir en la elaboración del “Plan de Trabajo, para los mercados municipales de Mejicanos. • Reunirse una vez por semana con el Director de Mercados con el fin de dar a conocer los problemas y necesidades que se presentan en la realización de las actividades laborales. • Apoyar a todas las unidades de la “Administración de Mercados” que lo requieran así como a los Departamentos que se interrelacionan con la prestación de los servicios a los mercados asignados de Mejicanos. <p>IX. ANALISIS DEL PUESTO:</p> <p>A. REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser Bachiller. • Mayor de 20 años. • Experiencia mínima de 1 año en puestos similares. <p>B. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de computación. • Facilidad de expresión. <p>C. ACTITUDES Y VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Creatividad. • Colaborador. • Iniciativa. 		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

2.2.5 PUESTO: ENCARGADO DE PARQUEO DE MERCADOS.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 2
<p>I. TITULO DEL PUESTO: ENCARGADO DE PARQUEO DE MERCADOS.</p> <p>II. UNIDAD DEL PUESTO: ADMINISTRACION DE MERCADOS.</p> <p>III. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: ADMINISTRADOR DE MERCADOS.</p> <p>IV. UNIDADES QUE DEPENDEN DEL PUESTO: NINGUNO.</p> <p>V. NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: DOS.</p> <p>VI. OBJETIVO DEL PUESTO: ADMINISTRAR EL SERVICIO DE PARQUEO PARA LOS DIFERENTES USUARIOS QUE VISITAN LOS MERCADOS DE MEJICANOS.</p>		
<p>VII. DESCRIPCION GENERAL: Efectuar diariamente la recolección de impuestos por concepto de uso de parqueo en los mercados de Mejicanos.</p> <p>VIII. DESCRIPCION DEL PUESTO:</p> <p>A. FUNCIONES PERMANENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cobro por el uso de parqueo a los diferentes usuarios que visitan los mercados de Mejicanos. • Elaborar y presentar informes de lo recaudado en los mercados por concepto de parqueo. <p>B. FUNCIONES DIARIAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cobro de parqueo a los diferentes usuarios de los mercados. • Realizar un reporte de ingresos recaudados en concepto de parqueo en los mercados. • Entregar al Administrador de mercado respectivo del parqueo, los ingresos recaudados por concepto de parqueo en los mercados y recibir constancia de lo entregado. • Entregar recibo a los usuarios de los parqueos de los mercados de Mejicanos. • Elaborar un informe de los cobros efectuados por uso de parqueo en los mercados de Mejicanos. 		

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 2
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el ordenamiento vehicular en los parqueos de los mercados de Mejicanos. <p>C. FUNCIONES EVENTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunirse una vez por semana con el Director de Mercados con el fin de dar a conocer los problemas y necesidades que se presentan en la realización de las actividades laborales. • Apoyar a todas las unidades de la “Administración de Mercados” que lo requieran así como a los Departamentos que se interrelacionan con la prestación de los servicios a los mercados asignados de Mejicanos. <p>IX. ANALISIS DEL PUESTO:</p> <p>A. REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser Bachiller. • Mayor de 20 años. • Experiencia mínima de 1 año en puestos similares. <p>B. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de computación. • Facilidad de expresión. <p>C. ACTITUDES Y VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Creatividad. • Colaborador. • Iniciativa. 		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

2.2.6 PUESTO: SECRETARIA.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 3
<p>I. TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA.</p> <p>II. UNIDAD DEL PUESTO: ADMINISTRACION DE MERCADOS.</p> <p>III. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: DIRECTOR DE MERCADOS.</p> <p>IV. UNIDADES QUE DEPENDEN DEL PUESTO: NINGUNO.</p> <p>V. NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNO.</p> <p>VI. OBJETIVO DEL PUESTO: ASISTIR AL DIRECTOR DE MERCADOS EN LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE ÉSTE REALIZA EN LA UNIDAD.</p>		
<p>VII. DESCRIPCION GENERAL: Colaborar con el trabajo del Director de Mercados tomando dictados, haciendo transcripciones mecanográficas, atendiendo a los usuarios y al personal de la unidad, y en las actividades laborales que el jefe le demande.</p> <p>VIII. DESCRIPCION DEL PUESTO:</p> <p>A. FUNCIONES PERMANENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender y despejar dudas de los arrendatarios en lo concerniente a la adjudicación y desadjudicación, renovación de contratos, pagos por concepto de mora. • Colaborar en las actividades y funciones que el Director de Mercados le encomiende. <p>B. FUNCIONES DIARIAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender a las personas que se presenten a la unidad, pidiéndoles datos, nombres, asunto de la visita, con la finalidad de trasladárselo o comunicárselo al Director de Mercados. • Atender el teléfono. • Tomar dictados del Director de Mercados, transcribiéndolas mecanográficamente o en computadora. • Archivar correspondencia de la unidad. • Enviar correspondencia oportunamente. 		

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 3
<ul style="list-style-type: none"> • Anotar las actividades pendientes de realizar, comunicándolo a su jefe oportunamente. • Anotar y recibir recados para su jefe, comunicándolo al momento de que éste llegue. • Ordenar los archivos y demás documentación de los mercados. • Servir de canal de comunicación entre los arrendatarios y la Administración de Mercados de Mejicanos. • Encargada de abrir y cerrar las oficinas administrativas de la Administración de Mercados. <p>C. FUNCIONES EVENTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un acta de todas las reuniones que realice el Director de Mercados. • Elaborar comunicados y memorandos informativos para dar a conocer las disposiciones e información en general de los empleados y adjudicatarios. • Llevar un registro de los inventarios de mobiliario, equipo y papelería de la Administración de Mercados. • Realizar requisición de suministros para la unidad mensualmente. • Coordinar y concertar citas (según agenda) para el Director de Mercados. • Elaborar un expediente (o ficha) de cada uno de los arrendatarios para tener un mejor control de su historial en los mercados. • Registrar el ausentismo laboral del personal durante el mes. • Entregar certificados del ISSS al personal de la Administración de Mercados. 		

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 3
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 3
<p>IX. ANALISIS DEL PUESTO:</p> <p>A. REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Comercio y Administración opción secretariado o afines. • Mayor de 18 años. • Experiencia mínima de 1 año. <p>B. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de computación. • Facilidad de expresión. <p>C. ACTITUDES Y VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Creatividad. • Colaborador. • Iniciativa. 		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

2.2.7 PUESTO: ORDENANZA.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 2
<p>I. TITULO DEL PUESTO: ORDENANZA.</p> <p>II. UNIDAD DEL PUESTO: ADMINISTRACION DE MERCADOS.</p> <p>III. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: DIRECTOR DE MERCADOS.</p> <p>IV. UNIDADES QUE DEPENDEN DEL PUESTO: NINGUNO.</p> <p>V. NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNO.</p> <p>VI. OBJETIVO DEL PUESTO: REALIZAR LAS LABORES DE LIMPIEZA EN LA OFICINA DE LA ADMINISTRACION DE MERCADOS.</p>		
<p>VII. DESCRIPCION GENERAL: Efectúa las labores de limpieza en la Administración de Mercados como barrer, trapear, sacudir, recoger y botar basura, con el fin de mantener la unidad administrativa en buenas condiciones higiénicas.</p> <p>VIII. DESCRIPCION DEL PUESTO:</p> <p>A. FUNCIONES PERMANENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener en buenas condiciones higiénicas la unidad de la Administración de Mercados. <p>B. FUNCIONES DIARIAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza diaria de la oficina de la Administración de Mercados. • Servir de mensajero para la Administración de Mercados. <p>C. FUNCIONES EVENTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunirse una vez por semana con el Director de Mercados con el fin de dar a conocer los problemas y necesidades que se presentan en la realización de las actividades laborales. • Realizar las actividades encomendadas por el Director de Mercados o la Alcaldía de Mejicanos como por ejemplo: pagos de recibos, fotocopias de documentos u otras funciones afines a la municipalidad. • Apoyar a todas las unidades de la “Administración de Mercados” que lo requieran así como a los Departamentos que se interrelacionan con la prestación de los servicios a los mercados de Mejicanos según lo establezca el Director de Mercados. 		

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	De: 2
<p>IX. ANALISIS DEL PUESTO:</p> <p>A REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noveno grado de educación primaria. • Mayor de 18 años. • Experiencia mínima: no indispensable. <p>B. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de expresión. <p>C. ACTITUDES Y VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Creatividad. • Colaborador. • Iniciativa. 		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

2.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTO.

El presente manual de procedimientos tiene como objetivo principal dotar a la Administración de Mercados de Mejicanos de una herramienta administrativa que sirva de guía para la ejecución de los procedimientos que se desarrollan en la unidad.

El manual contiene aspectos generales de los procedimientos, la importancia, los objetivos, el ámbito de aplicación, las normas para su mantenimiento y las instrucciones para su uso. Por otro lado, los procedimientos descritos son los que más se emplean en las diferentes áreas de la Administración de Mercados.

a) Aspectos generales del manual de procedimientos

El presente manual contiene la descripción de las principales actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de las diferentes áreas que intervienen en el proceso administrativo y de servicios públicos a los usuarios de los Mercados Municipales de Mejicanos.

b) Importancia del manual de procedimientos.

El manual de procedimientos es de suma importancia para las autoridades de la Alcaldía Municipal de Mejicanos como para el personal de la Administración de Mercados, porque sirve de guía para realizar las actividades o tareas, siguiendo un orden lógico. Cabe mencionar que, al definir los procedimientos, las personas involucradas evitan demoras y simplifican las actividades. Además, facilita la comunicación y contribuye a que las labores se efectúen con eficiencia contribuyendo al logro de los objetivos propuestos.

c) Objetivos del manual de procedimientos.

Los objetivos que se pretenden alcanzar al implementar el manual de procedimientos son los siguientes:

- Proporcionar a la Administración de Mercados, de un instrumento técnico administrativo que sirva de guía en la ejecución de actividades tanto para el personal que actualmente labora, así como también para las nuevas incorporaciones.
- Dotar a la unidad de un sistema que muestre una secuencia lógica en el desarrollo de las principales actividades que más se realizan en sus diferentes áreas.
- Coordinar las funciones para evitar duplicidad de éstas.
- Equilibrar la forma de trabajo de las actividades que se realizan en las diferentes áreas de trabajo, con el propósito de definir una forma secuencial de pasos a seguir para su ejecución.

- Estandarizar todos los procedimientos a través de este método con la finalidad de cumplir con la ejecución y el control de las actividades.

d) Normas para su mantenimiento y aplicación.

Para que el manual cumpla con sus objetivos, éste deberá darse a conocer a todos los colaboradores que intervienen en los diferentes procedimientos, con el fin de facilitar los procesos y crear responsabilidad en el personal al momento de realizar sus actividades. Además, con el propósito de no caer en la obsolescencia, el manual deberá de ser revisado de manera periódica con el objeto de actualizar los procedimientos.

De igual forma, cualquier modificación deberá ser autorizado por las autoridades de la Administración de Mercados, bajo la asesoría del personal conocedor del tema.

e) Instrucciones para su uso.

Este manual se presenta de una manera comprensible y de fácil contenido para los usuarios.

Cada procedimiento presenta el esquema siguiente:

- Procedimiento.
- Responsable.
- Objetivo.
- Breve descripción de los pasos a seguir en el proceso.
- Documentos que se utilizan.
- Flujograma del proceso (Ver: Capítulo I, Símbolos empleados Internacionalmente, página 34).

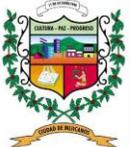
f) Procedimientos representados.

A continuación, se mencionan los procedimientos sobre los cuales se trabajó:

- Adjudicación de puestos.
- Desadjudicación de puestos.
- Recolección de impuestos por arrendamiento de puestos.
- Control de Mora.
- Acceso a parqueo.

2.3.1 PROCESO: ADJUDICACIÓN DE PUESTOS.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	De: 6
PROCESO: Adjudicación de puestos.		
RESPONSABLE: Administración de Mercados.		
OBJETIVO: Identificar los pasos a seguir en la adjudicación de puestos en los mercados de Mejicanos con el fin de orientar al personal y a las personas interesadas en dicho proceso.		
PASO	ACTIVIDAD	
01	Personas interesadas llenan solicitud de adjudicación de puestos, proporcionadas por los administradores de mercados.	
02	Administradores de mercados reciben solicitudes de adjudicación de puestos más una fotografía tamaño cedula y documentación respectiva conforme al Art. 9 de la Ordenanza y el Art. 15 del Reglamento de Mejicanos (Ver: Anexo 11).	
03	Administrador de mercados entrega comprobante de recepción de solicitud de adjudicación de puesto a la persona interesada.	
04	Administrador de mercados genera listado de solicitudes de adjudicación recibidas (Ver: Anexo 12).	
05	Administrador de mercados entrega listado y solicitudes de adjudicación recibidas con documentación respectiva a la secretaria de la Administración de mercados.	
06	Secretaria de la Administración de Mercados revisa listado, solicitudes de adjudicación, fotografías y que la documentación respectiva se encuentre conforme al Art. 9 de la Ordenanza y el Art. 15 del Reglamento de Mejicanos.	
07	Secretaria entrega a Director de Mercados: listado y solicitudes de adjudicación con la documentación respectiva de las personas interesadas.	
08	Director de Mercados entrega a Concejo Municipal: listado, solicitudes de adjudicación y la documentación respectiva de las personas interesadas.	

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	De: 6
PROCESO: Adjudicación de puestos.		
RESPONSABLE: Administración de Mercados.		
OBJETIVO: Identificar los pasos a seguir en la adjudicación de puestos en los mercados de Mejicanos con el fin de orientar al personal y a las personas interesadas en dicho proceso.		
PASO	ACTIVIDAD	
09	Concejo Municipal autoriza o rechaza las solicitudes de adjudicación de puestos según el Art. 10 de la Ordenanza.	
10	Concejo Municipal entrega al Director de Mercados: listado, solicitudes recibidas, documentación recibida y resoluciones de adjudicación de puesto (Ver: Anexo 13) autorizados por el Concejo Municipal.	
11	Director de Mercados entrega a secretaria: listado, solicitudes recibidas, documentación recibida y resoluciones de adjudicación de puesto autorizados por el Concejo Municipal.	
12	Secretaria de la Administración de Mercados genera: listado de las solicitudes de adjudicación autorizadas (Ver: Anexo 14) por el Concejo Municipal y contratos de adjudicación de puestos.	
13	Secretaria de la Administración de Mercados entrega contratos de adjudicación de puestos al Director de Mercados para sus respectivas firmas.	
14	Director de Mercados entrega contratos de adjudicación de puestos firmados a la secretaria de la administración de Mercados.	
15	Secretaria de la administración de Mercados entrega listado de las solicitudes de adjudicación autorizadas y contratos de adjudicación de puestos a los administradores de Mercados.	

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	De: 6
PROCESO: Adjudicación de puestos.		
RESPONSABLE: Administración de Mercados.		
OBJETIVO: Identificar los pasos a seguir en la adjudicación de puestos en los mercados de Mejicanos con el fin de orientar al personal y a las personas interesadas en dicho proceso.		
PASO	ACTIVIDAD	
16	Administradores de Mercados entregan a la persona interesada el contrato de adjudicación de puesto para la firma de aceptación.	
17	Administradores de Mercados entregan a secretaria de la Administración de Mercados, las copias de contratos de adjudicación de puestos aceptados.	
18	Secretaria de la Administración de Mercados elabora expediente, listado de arrendatarios de puestos autorizados (Ver: Anexo 15) y carné de identificación de los mismos según los contratos de adjudicación de puestos aceptados por las personas interesadas y las resoluciones de solicitudes autorizadas por el Concejo Municipal.	
19	Secretaria de la Administración de Mercados archiva en cada expediente de arrendatario: la solicitud de adjudicación de puesto, la documentación presentada, la resolución de adjudicación de puesto y la copia de contrato de adjudicación de puesto.	
20	Secretaria entrega a administradores de Mercados: listado de arrendatarios de puestos autorizados y carné de identificación de los mismos.	
21	Administradores de Mercados entregan carné de arrendatarios de puestos autorizados a sus respectivos acreedores.	
VIGENCIA:		ELABORADO:
		APROBADO:



**ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

Página: 4

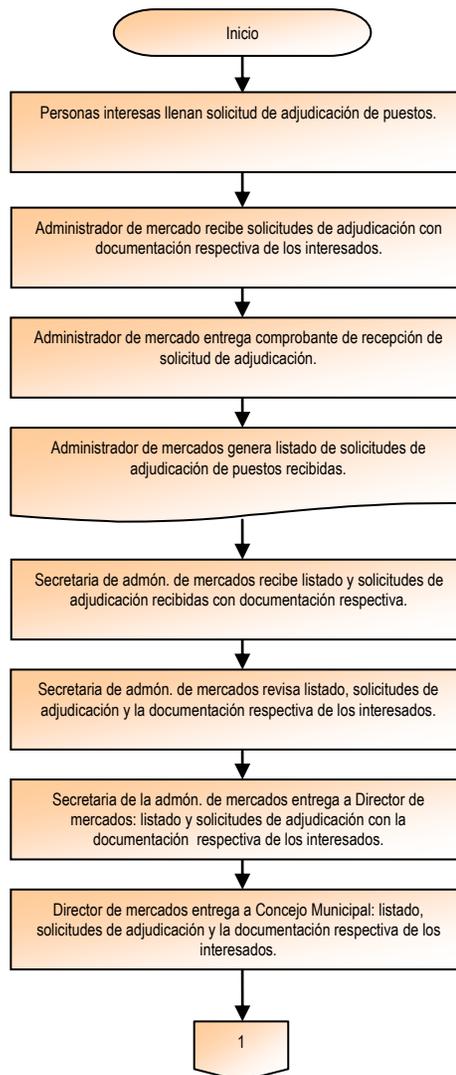
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

De: 6

PROCESO: Adjudicación de puestos.

RESPONSABLE: Administración de Mercados.

Flujograma del proceso.





**ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

Página: 5

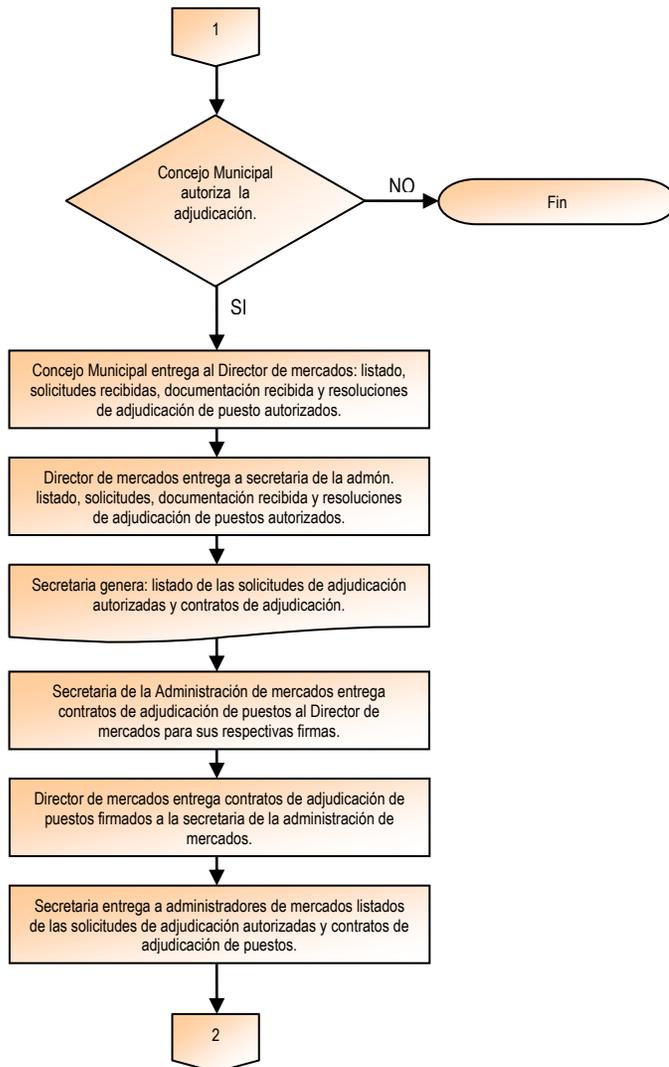
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

De: 6

PROCESO: Adjudicación de puestos.

RESPONSABLE: Administración de Mercados.

Flujograma del proceso.



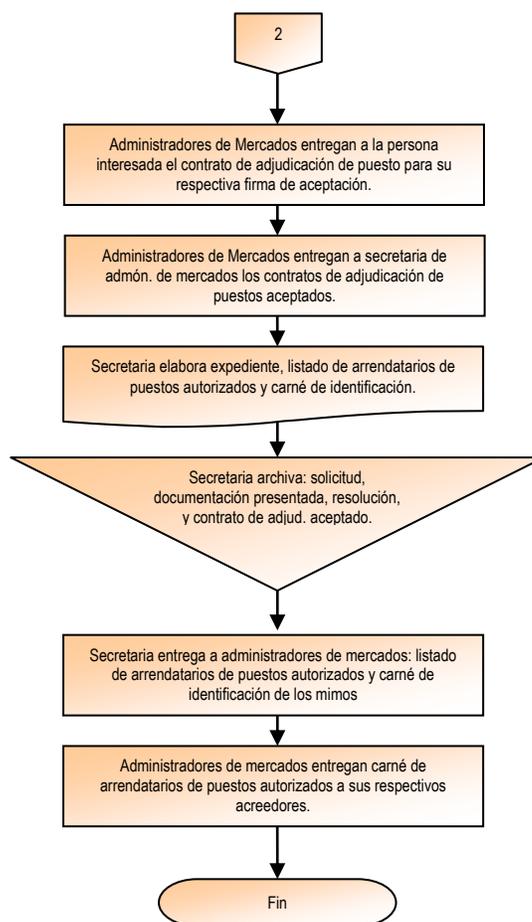


ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

Página: 6

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

De: 6

PROCESO: Adjudicación de puestos.**RESPONSABLE:** Administración de Mercados.**Flujograma del proceso.**

2.3.2 PROCESO: DESADJUDICACIÓN DE PUESTOS.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	De: 2
PROCESO: Desadjudicación de puestos.		
RESPONSABLE: Administración de Mercados.		
OBJETIVO: Identificar los pasos a seguir en la desadjudicación de puestos en los mercados de Mejicanos con el fin de orientar al personal en la aplicación del mismo.		
PASO	ACTIVIDAD	
01	Director de Mercados genera listado de contratos que serán caducados, según causales señaladas en el Art. 14 del Reglamento de Mejicanos (Ver: Anexo 16).	
02	Concejo Municipal recibe listado de contratos que serán caducados.	
03	Concejo Municipal autoriza o rechaza la desadjudicación de puestos en los Mercados.	
04	Concejo Municipal entrega al Director de Mercados resoluciones de desadjudicación de puestos por contratos caducados (Ver: Anexo 17).	
05	Secretaria de la Administración de Mercados genera listado de contratos caducados según resoluciones emitidas por el Concejo Municipal (Ver: Anexo 18).	
06	Secretaria de la Administración de Mercados archiva las resoluciones de desadjudicación.	
07	Secretaria entrega copias de las resoluciones y listado de contratos caducados a los administradores de Mercados.	
08	Administradores de Mercados entregan copias de resoluciones de desadjudicación de puestos por contratos caducados a las personas involucradas.	
VIGENCIA:		APROBADO:
ELABORADO:		



**ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

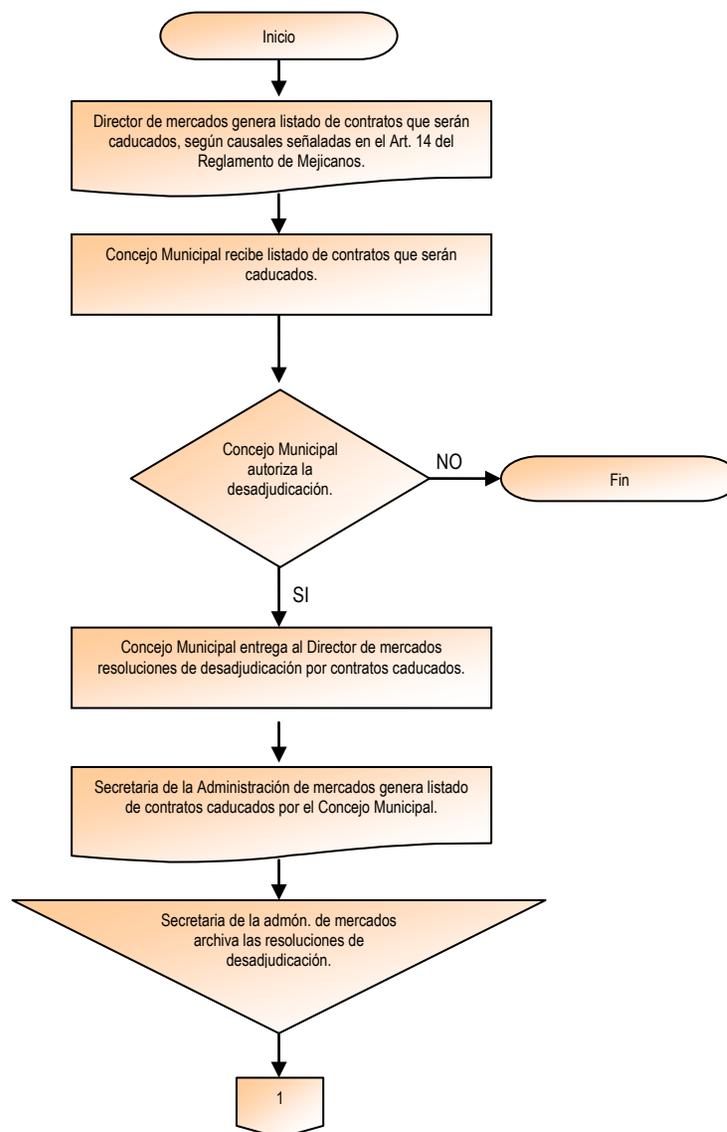
Página: 2

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

De: 2

PROCESO: Desadjudicación de puestos.

Flujograma del proceso.



2.3.3 PROCESO: RECOLECCIÓN DE IMPUESTOS POR ARRENDAMIENTO DE PUESTOS.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	De: 4
PROCESO: Recolección de impuestos por arrendamiento de puestos.		
RESPONSABLE: Administración de Mercados.		
OBJETIVO: Recolectar diariamente los impuestos por concepto de arrendamientos de puestos en los Mercados de Mejicanos, con el propósito obtener fondos para la sostenibilidad de dichos mercados.		
PASO	ACTIVIDAD	
01	Administrador de Mercados entrega a colector las tarjetas de control de pagos por concepto de arrendamiento.	
02	Colector llena las tarjetas de control de pagos, con los datos requeridos del arrendatario según listado actualizado de arrendatarios de puestos autorizados por cada mercado (Ver: Anexo 19).	
03	Colector visita los diferentes a los arrendatarios para que estos realicen el pago respectivo por arrendamiento de puestos en los mercados de Mejicanos.	
04	Arrendatario efectúa pago por arrendamiento de puesto en los mercados de Mejicanos.	
05	Colector registra el pago efectuado por los arrendatarios en las tarjetas de control de pagos.	
06	Colector entrega al administrador de mercado los ingresos recaudados y las tarjetas de control de pagos.	
07	Administrador registra en libro de ingresos los impuestos recaudados en concepto de arrendamiento de puestos.	

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.		Página: 2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		De: 4
PROCESO: Recolección de impuestos por arrendamiento de puestos.			
RESPONSABLE: Administración de Mercados.			
OBJETIVO: Recolectar diariamente los impuestos por concepto de arrendamientos de puestos en los mercados de Mejicanos, con el propósito obtener fondos para su sostenibilidad.			
PASO	ACTIVIDAD		
08	Administrador elabora reporte de total de los ingresos recaudados por arrendamiento de puestos (Ver: Anexo 20)		
09	Administrador entrega a Departamento de Tesorería los ingresos recaudados por arrendamiento y reporte que contiene el total de lo recaudado.		
10	Administrador archiva reporte de total de los ingresos recaudado en concepto de arrendamiento recibido por el Departamento de Tesorería.		
VIGENCIA:		ELABORADO:	APROBADO:



**ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

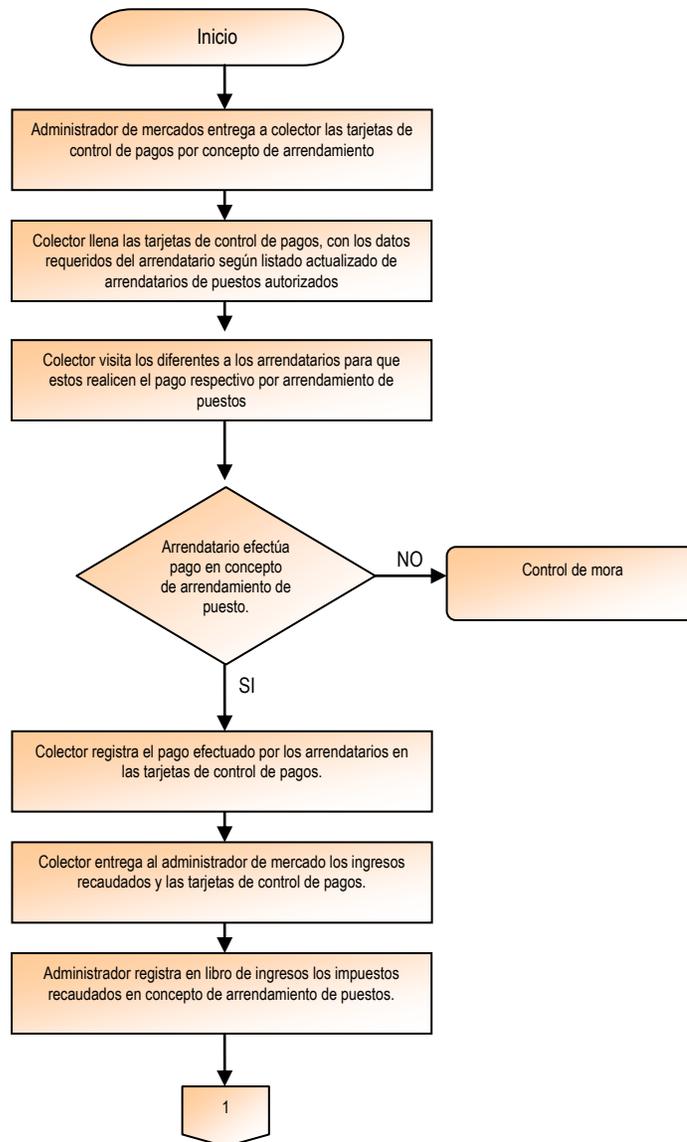
Página: 3

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

De: 4

PROCESO: Recolección de impuestos por arrendamiento de puestos.

Flujograma del proceso.





**ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

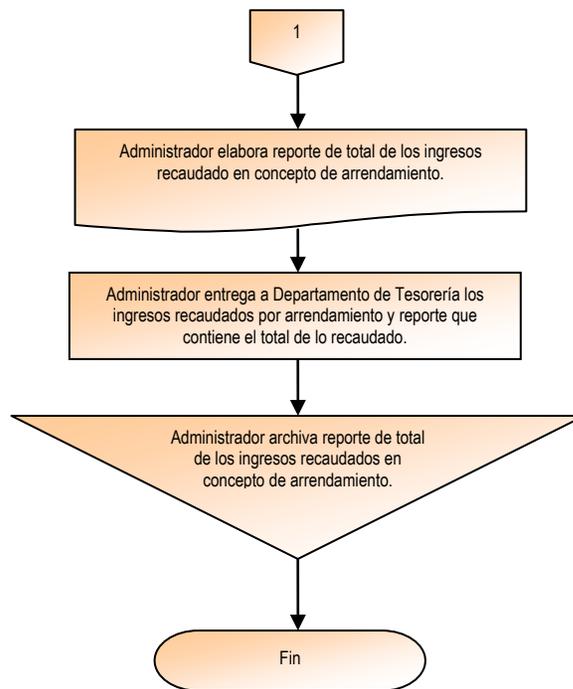
Página: 4

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

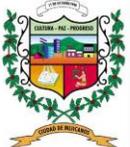
De: 4

PROCESO: Recolección de impuestos por arrendamiento de puestos.

Flujograma del proceso.



2.3.4 PROCESO: CONTROL DE MORA.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	De: 4
PROCESO: Control de Mora.		
RESPONSABLE: Administración de Mercados.		
OBJETIVO: Recuperar la mora de los arrendatarios en los mercados de Mejicanos por concepto de adjudicación de puestos, con el propósito de que éstos se encuentren solventes con el pago.		
PASO	ACTIVIDAD	
01	El administrador de Mercados y el colector verifican semanalmente a los arrendatarios de puestos que se encuentran en mora.	
02	El administrador de Mercados genera listado de los arrendatarios que cumplan mora de quince días (Ver: Anexo 21) y emite notificación a los arrendatarios con el plazo mencionado, con el fin de que estos realicen el pago.	
03	El administrador entrega las notificaciones de cobro de mora al colector.	
04	El colector entrega las notificaciones de cobro de mora a cada arrendatario cumplidos los quince días de mora.	
05	Arrendatario efectúa pago de los días en mora por arrendamiento de puesto.	
06	Colector registra en las tarjetas de control de pagos el pago de los días en mora al efectuar el pago señalado.	
07	Si el arrendatario no efectúa el pago por concepto de mora, pasados quince días después de recibir la notificación se inicia el proceso de desadjudicación.	
08	Colector entrega al administrador de mercado los ingresos recaudados en concepto de mora y las tarjetas de control de pagos.	

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.		Página: 2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		De: 4
PROCESO: Control de Mora.			
RESPONSABLE: Administración de Mercados.			
OBJETIVO: Recuperar la mora de los arrendatarios en los mercados de Mejicanos por concepto de adjudicación de puestos, con el propósito de que éstos se encuentren solventes con el pago.			
PASO	ACTIVIDAD		
09	Administrador registra en libro de ingresos los impuestos recaudados en concepto de mora recuperada de los arrendatarios de puestos.		
10	Administrador de Mercados registra en expedientes de mora recuperada, la información requerida del arrendatario de puestos que incurra en este proceso (Ver: Anexo 22).		
11	Administrador de Mercados emitirá multa según establezca Concejo Municipal ó dos días de cierre del puesto adjudicado a los arrendatarios cuando se incurra durante 3 veces en el pago de mora por medio de resoluciones para el respectivo pago.		
12	Administrador elabora reporte de total de los ingresos recaudados detallando en el mismo el total de mora recuperada y multas pagadas por los arrendatarios de puestos.		
13	Administrador entrega a Departamento de Tesorería los ingresos de mora recuperada, multas pagadas y el reporte que contiene el total de ingresos recaudados.		
14	Administrador archiva reporte de total de los ingresos recaudados por arrendamiento de puestos recibido por el Departamento de Tesorería.		
VIGENCIA:		ELABORADO:	APROBADO:



**ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

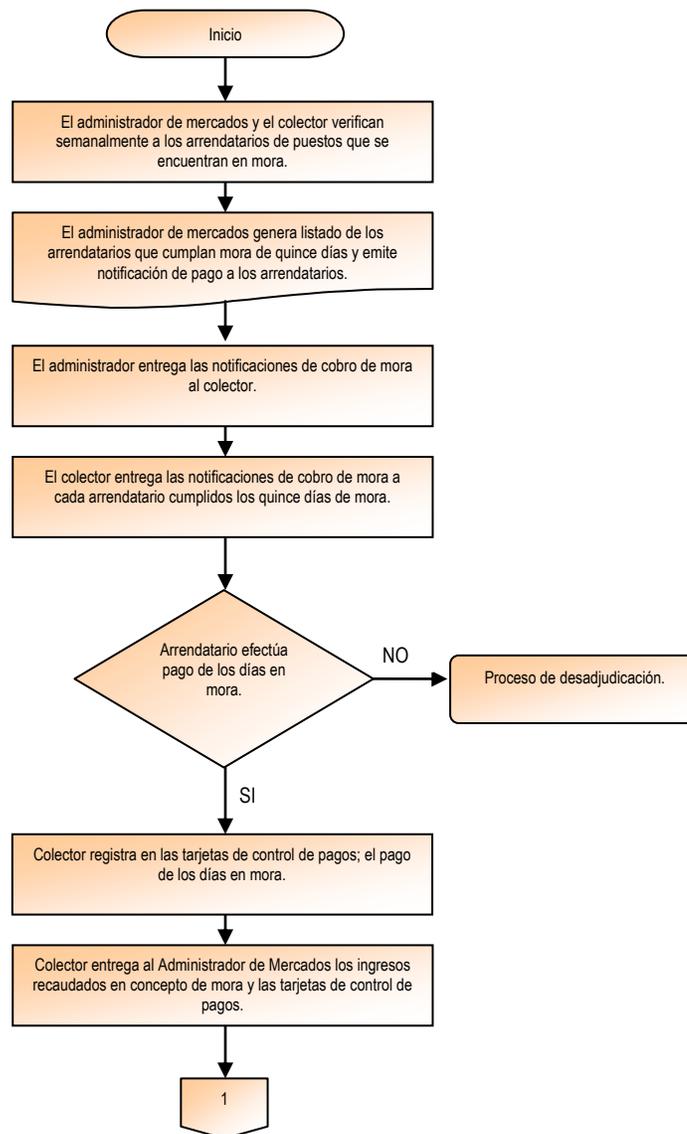
Página: 3

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

De: 4

PROCESO: Control de Mora.

Flujograma del proceso.





**ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

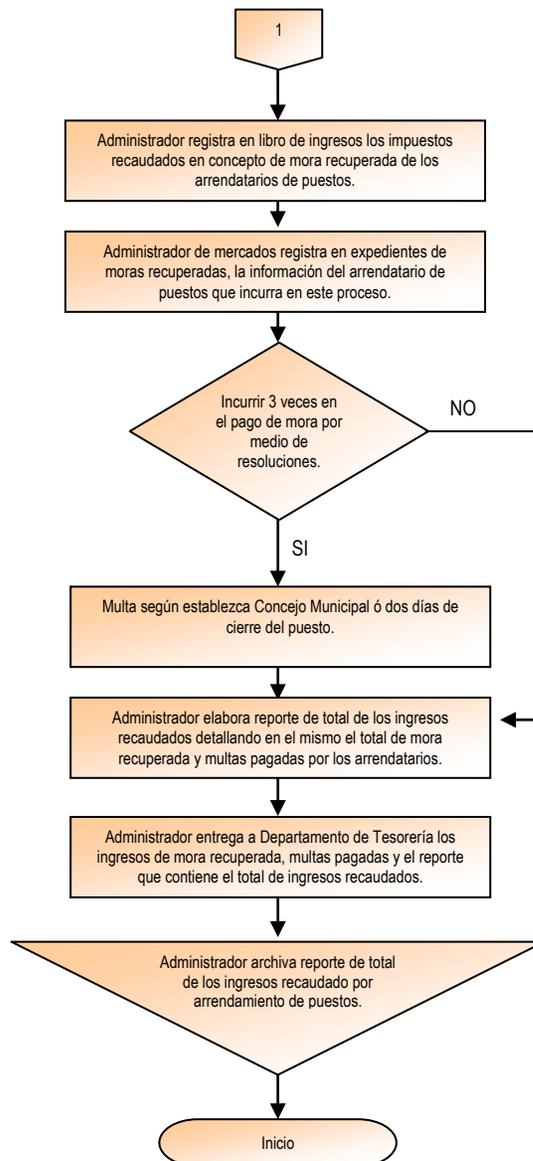
Página: 4

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

De: 4

PROCESO: Control de Mora.

Flujograma del proceso.



2.3.5 PROCESO: ACCESO A PARQUEO.

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	De: 4
PROCESO: Acceso a parqueo.		
RESPONSABLE: Administración de Mercados.		
OBJETIVO: Proporcionar el servicio de parqueo en forma ordenada en los mercados municipales de Mejicanos, con el fin de satisfacer las necesidades de estacionamiento de los usuarios.		
PASO	ACTIVIDAD	
01	Administrador de Mercados entrega al encargado de parqueo, tiquetes por uso de servicio de estacionamiento (Ver: Anexo 23).	
02	El usuario ingresa al parqueo del mercado y solicita espacio para estacionarse.	
03	El encargado de parqueo verifica si hay espacio para estacionamiento, si no hay espacio en el parqueo; el usuario abandona el estacionamiento.	
04	Si existe espacio, el encargado de parqueo le entrega tiquete que indica la fecha de ingreso.	
05	El usuario se estaciona.	
06	El usuario al abandonar el estacionamiento, entrega tiquete a encargado de parqueo.	
07	Encargado de parqueo verifica la fecha de ingreso del usuario y procede al cobro por el servicio.	
08	El usuario efectúa el pago y abandona el parqueo.	
09	Encargado de parqueo entrega al administrador de mercado los ingresos percibidos por el servicio de parqueo en los mercados.	

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.		Página: 2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		De: 4
PROCESO: Acceso a parqueo.			
RESPONSABLE: Administración de Mercados.			
OBJETIVO: Proporcionar el servicio de parqueo en forma ordenada en los mercados municipales de Mejicanos, con el fin de satisfacer las necesidades de estacionamiento de los usuarios.			
PASO	ACTIVIDAD		
10	Administrador registra en libro de ingresos las entradas percibidas en concepto de servicio de parqueo en los mercados.		
11	Administrador elabora reporte de total de los ingresos recaudados en concepto de servicio de parqueo (Ver: Anexo 24).		
12	Administrador entrega a Departamento de Tesorería los ingresos recaudados por servicio de parqueo y reporte que contiene el total de lo recaudado de los mimos.		
13	Administrador archiva reporte de total de los ingresos recaudado por servicio de parqueo en los mercados.		
VIGENCIA:		ELABORADO:	APROBADO:



**ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

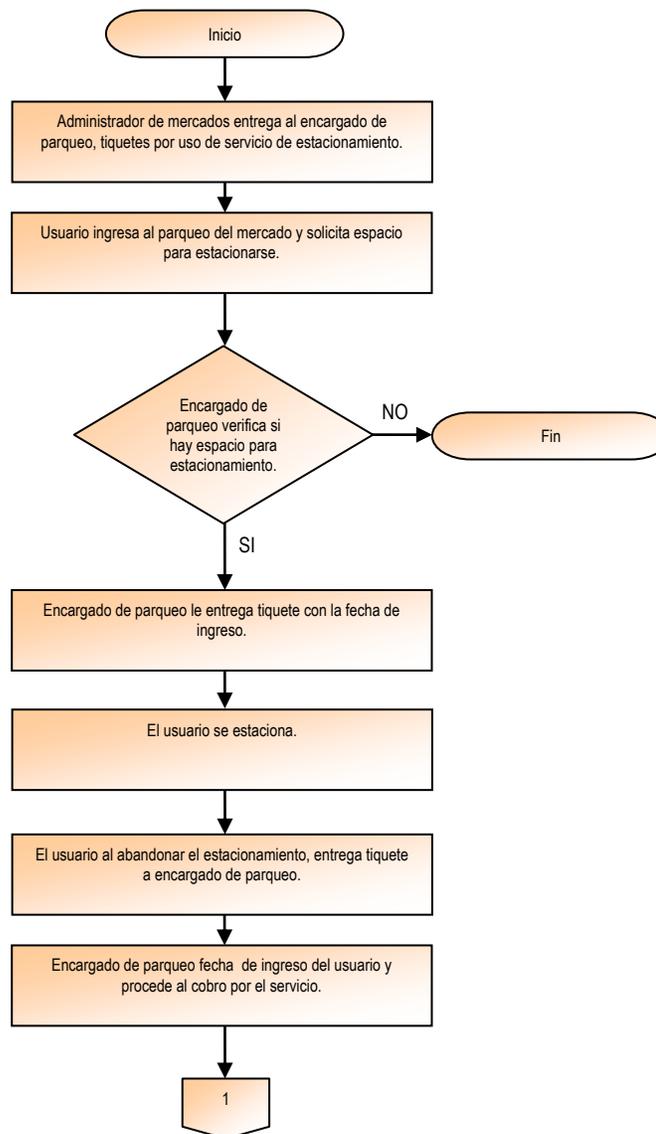
Página: 3

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

De: 4

PROCESO: Acceso a parqueo.

Flujograma del proceso.





ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

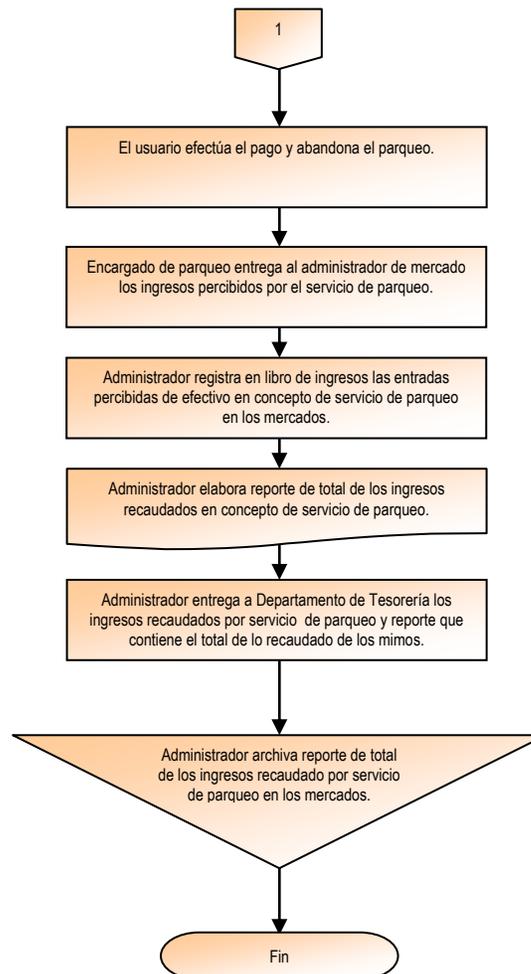
Página: 4

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

De: 4

PROCESO: Acceso a parqueo.

Flujograma del proceso.



3. MODELO DE DIRECCION PROPUESTO.

3.1 RECURSOS HUMANOS PROPUESTOS.

El recurso humano es la fuerza esencial que contribuye al alcance de los objetivos trazados por la organización. Por consiguiente, constituye el eje principal de acción, para lo cual debe existir un ambiente laboral y directivo capaz de unir las metas individuales con las de la empresa.

A continuación se presenta un modelo que incluye el personal requerido en la Administración de Mercados de Mejicanos:

NOMBRE DE LOS PUESTOS	NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO (ACTUAL)	NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO (PROPUESTO)
Director de Mercados	1	1
Inspector de Mercados (propuesto)	0	1
Administrador de Mercados	2	4
Colector de impuestos de Mercados	4	4
Secretaria	1	1
Encargado de parqueo de Mercados (propuesto)	0	2
Ordenanza	1	1
TOTAL	9	14

Nota: Ver organigrama propuesto para la Administración de Mercados de Mejicanos.

El modelo propuesto de recursos humanos para la Administración de Mercados incluye dos nuevos puestos: en primer lugar, un Inspector de Mercados que tiene como objetivo vigilar por el bienestar general en los Mercados municipales de Mejicanos y será el encargado de que se cumpla con los requisitos necesarios para el buen funcionamiento de los mercados en las áreas de sanidad, limpieza, vigilancia e instalaciones; en segundo lugar, dos encargados de parqueos que tendrán como objetivo administrar dicho servicio y serán responsables del realizar el cobro por el servicio de parqueo a los diferentes usuarios que visitan los mercados de Mejicanos.

Además, será necesario contar con cuatro Administradores de Mercados que tendrán como objetivo brindar apoyo en las actividades y funciones que realiza el Director de Mercados, así mismo serán los encargados de administrar los mercados y dar un buen servicio al público; además, fomentar las buenas relaciones entre la municipalidad y los arrendatario de puestos de los mercados de Mejicanos.

Por otro lado, también es indispensable que se suministre a la Administración de Mercados recursos técnicos actualizados, mobiliario y equipo que vaya de acuerdo a las funciones de la misma; específicamente una computadora para el Director de Mercados y otra para la secretaria. Además, para cada oficina de la Administración de Mercados se debe suministrar: servicio telefónico, agua envasada, ventiladores y artículos de limpieza para las instalaciones de las mismas; con el propósito de que se realicen satisfactoriamente las actividades laborales y se brinde la debida atención a los arrendatarios.

3.1 INCENTIVOS PROPUESTOS.

La motivación de la fuerza laboral es esencial para el alcance de los objetivos trazados por la organización. Por lo tanto, para lograr una motivación integral de los empleados, se deberán brindar en primer lugar incentivos financieros indirectos, los cuales deben tomar en cuenta las disponibilidades financieras institucionales para atender este tipo de retribuciones a los empleados.

En segundo lugar, los incentivos psicológicos, es decir, reconocimientos verbales o escritos los cuales influyen directamente en el desempeño laboral diario. Dichos incentivos están a disposición de todos y sin representar ningún costo económico, únicamente la iniciativa de proporcionarlos demostrando aprecio o agradecimiento a las personas que realizan sus labores de buena manera, con mucho animo y en compañerismo.

A continuación, se presenta un cuadro en el cual se detallan los incentivos materiales y psicológicos que se deben implementar en la Administración de Mercados de Mejicanos.

INCENTIVO	TIPO DE INCENTIVO	A QUIEN PROPORCIONARSELO	CUANDO PROPORCIONARLO
INCENTIVOS MATERIALES	Útiles escolares.	A todos los empleados con hijos menores de 12 años.	En enero de cada año.
	Beca estudiantil.	A los hijos de los empleados que se encuentren realizando estudios de bachillerato.	Al terminar el noveno grado.
	Medias becas.	A los empleados que se encuentren realizando estudios universitarios en instituciones del Estado salvadoreño.	Al terminar el bachillerato.
INCENTIVOS PSICOLOGICOS	Cumpleaños del mes.	Al personal de la Administración de Mercados.	Al inicio de cada mes.
	Empleado del mes.	Al empleado de la Administración de Mercados que durante el mes demuestre total colaboración y Disposición en su desempeño laboral.	Al final de cada mes
	Empleado del año.	Al empleado de la Administración de Mercados que haya tenido más Reconocimientos como empleado del mes durante el año.	Al final de cada año.
	Felicitaciones.	Al empleado que haya realizado una labor encomendada en forma buena o excelente.	Todo momento.

3.3 LIDERAZGO PROPUESTO.

Para dirigir en forma eficiente y provechosa la labor de los empleados, los jefes deben tener la habilidad de influir en las actividades que éstos realizan, motivándolos e inspirándolos a la consecución de los objetivos y estableciendo la confianza necesaria,. Además, un líder debe enseñar y promover una cultura de trabajo en equipo y de servicio al cliente.

En base a los resultados obtenidos se sugiere que el jefe inmediato superior continúe el liderazgo ejercido ya que influye positivamente en las actividades que realizan los empleados de la Administración de Mercados, aplicando la siguiente guía de acciones:

- Aplicar un liderazgo que permita a los jefe adaptarse a las diferentes situaciones que prevalecen en la organización tomando en cuenta el comportamiento, el nivel de desarrollo, actitudes y valores del personal que permita diagnosticar las necesidades de sus colaboradores y adaptar su comportamiento a estas necesidades y situaciones particulares (liderazgo situacional o de contingencias).
- Aplicar el modelo de motivación propuesto a la Administración de Mercados.
- Fomentar la cultura de trabajo en equipo a través de la cooperación, respeto, honestidad, compañerismo, confianza, lealtad y tolerancia.
- Promover una cultura de servicio al cliente a través del ejemplo.
- Aplicar el modelo de comunicación propuesto así como ser receptivo a las sugerencias que el personal realiza.
- El Director y los administradores de Mercados deben dar seguimiento a las acciones propuestas con el propósito de optimizar cada vez el liderazgo que se aplica en la Administración de Mercados.

3.4 COMUNICACIÓN PROPUESTA.

La Administración de Mercados no posee canales de comunicación que le permita transmitir a sus empleados, de manera adecuada, el significado de la misión, visión, objetivos y estrategias que ésta persigue; así como el Manual de Descripción de Puestos y el de Procedimientos.

Como el componente que enlaza y vincula todas las decisiones, proyecciones y cambios laborales entre los empleados de la institución, la comunicación juega un papel preponderante para obtener los resultados previstos.

Por lo tanto, para que exista una comunicación más efectiva entre los empleados de la institución sobre aspectos laborales, así como con los arrendatarios de los mercados en aspectos de información, se deben implementar una serie de medios que sirvan para transmitir información a los interesados, como los detallados a continuación:

3.4.1 INFORMACIÓN AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS.

a) Memorandos: para toda decisión tomada por un jefe y que incide en las labores o funciones a desarrollar por los subalternos, deberá ser transmitida por medio de memorandos. Las decisiones mencionadas deben tener un trato formal debiendo quedar plasmada por escrito y archivadas para consultas futuras.

b) Cartelera informativa: con el objeto de dar a conocer información relevante de la Administración de Mercados el canal adecuado para dicho propósito es la cartelera informativa, la cual debe ser ubicada en la oficina de la misma en un lugar visible para el personal. En la cartelera se puede dar a conocer información como: cumpleaños del mes, empleado del mes, eventos especiales, reuniones especiales, entre otros.

c) Reuniones semanales: el canal adecuado que permitiría dar a conocer los problemas, dudas y sugerencias por parte de los empleados de la Administración de Mercados a fin de realizar eficientemente las actividades laborales son las reuniones semanales, las cuales deben quedar registradas en un documento escrito para ser consultadas en la próxima reunión.

d) Capacitaciones: se utilizarán para transmitir el significado de la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas de la Administración de Mercados así también, comunicar de manera adecuada información relevante del Reglamento y la Ordenanza que regulan el funcionamiento de los mercados de Mejicanos y además, reforzar conocimientos ya existentes con el propósito de despejar dudas de los empleados.

3.4.2 INFORMACIÓN A LOS ARRENDATARIOS DE PUESTOS DE LOS MERCADOS.

a) Buzón de sugerencias: con el propósito de mejorar la comunicación y atender las opiniones de los arrendatarios de puestos y usuarios de los mercados acerca de los servicios brindados a los mercados e instalaciones de los mismos, es necesario implementar un buzón de sugerencias que contribuyan a su mejoramiento. Por lo tanto, se proporciona un formato de hoja de sugerencias tanto individuales como grupales (Ver: Anexo 25 y 26).

Así mismo, los buzones de sugerencias deberán estar ubicados en la entrada de cada una de las oficinas de los Administradores de Mercados.

b) Cartelera informativa al público: con el objeto de dar a conocer lineamientos que comuniquen la normativa institucional, aspectos relacionados a los servicios brindados en los mercados de Mejicanos, el canal adecuado para dicho propósito es la cartelera informativa, la cual estará ubicada en un lugar visible cerca de la oficina de los Administradores de Mercados.

c) Atención a los usuarios de los mercados: con el propósito de proporcionar información relacionada a los procesos de adjudicación, desadjudicación de puestos, pago de impuesto, control de mora; también, atender las quejas de los arrendatarios de puestos y usuarios de los mercados acerca de los servicios que se brindan en los mercados y las instalaciones de los mismos.

Dicha atención debe ser suministrada por los Administradores de Mercados, siendo importante mencionar que éstos deben contar con las siguientes características:

- Buenas relaciones interpersonales.
- Conocimiento sobre la ubicación de la bibliografía y servicios prestados por la institución.
- Facilidad de expresión.
- Amable y cooperativo.

4. MODELO DE CONTROL PROPUESTO.

Para el funcionamiento eficiente de una organización, la etapa de control es indispensable; en donde el encargado de la toma de decisiones debe asegurarse que los planes funcionen de acuerdo a lo planeado.

De acuerdo a lo anterior, la dirección de la Administración de Mercados en coordinación con los encargados de las diferentes unidades en la prestación de los servicios a los mercados municipales de Mejicanos, deberán crear instrumentos técnicos administrativos para evaluar el desempeño laboral que comprendan todos los aspectos que se involucran en la administración, realizando los cambios pertinentes haciendo uso eficiente de los recursos con los que cuenta la misma.

4.1 PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA CONTROLAR LOS PAGOS DE LOS ARRENDATARIOS DE PUESTOS.

4.1.1 CONTROL DE COBRO DE IMPUESTOS.

El procedimiento aplicado para el cobro de impuestos a los arrendatarios de puestos, puede ser de la siguiente manera:

a) Diario: el colector visitará diariamente cada uno de los puestos para ejecutar el cobro del impuesto por arrendamiento, según el rubro. Como comprobante del pago realizado se entregará un ticket que llevará inscrito: fecha, número de puesto y monto del impuesto. Además se llevará una tarjeta conteniendo cuadritos que representan cada uno de los días del mes, los cuales se irán marcando con una "X" de acuerdo al pago recibido (Ver: Anexo 27).

b) Semanal: el colector cobrará semanalmente el monto del impuesto por arrendamiento, según el rubro, entregándoles ticket que llevará inscrito: fecha, número de puesto y monto del impuesto que haga constar el pago realizado. Además se llevará una tarjeta conteniendo cuadritos que representan cada uno de los días del mes, los cuales se irán marcando con una "X" de acuerdo al pago que se reciba.

4.1.2 CONTROL DE MORA.

Para controlar la mora de los arrendatarios de puestos se propone los siguientes pasos:

a) El colector debe mantener contacto permanente con los usuarios por medio de visitas, para efectuar el cobro o recordar la fecha de pago.

b) Cuando el usuario tenga un día de mora se registrará en una hoja de control de mora, los arrendatarios morosos detallando: nombre, número de puesto, monto adeudado y razón por la cual no efectuó el pago (Ver: Anexo 28).

c) Cuando el usuario cumpla 15 días de mora: el colector entregará al arrendatario de puesto una carta de notificación de pago de mora (Ver: Anexo 29) donde detallará las condiciones de incumplimiento de pago en la que se encuentra, y además tratará de llegar a un nuevo acuerdo de pago o podrá presentarse a la oficina del Administrador de mercado para buscar una solución a la mora registrada, así también se le hará ver las consecuencias que podría tener de no cancelar dicha mora; es decir iniciar el proceso de desadjudicación.

- d) Cuando el usuario cumpla 30 días de mora, el colector llevará al arrendatario de puesto la carta de notificación del proceso de desadjudicación iniciado por no efectuar el pago de la mora según lo especificado en el Art. 14 y 22 del Reglamento de los Mercados Municipales de Mejicanos (Ver: anexo 17).
- e) Deberá anexarse en el expediente de los arrendatarios de puestos la documentación respectiva que se emitan en la gestión de la mora.

4.2 CONTROLES DE INFORMACIÓN PARA LA ADJUDICACIÓN DE PUESTOS.

4.2.1 CONTRATO DE ADJUDICACIÓN.

Con el propósito de contar con un documento legal que describa las responsabilidades y derechos en la adjudicación o arrendamiento de puestos en los mercados de Mejicanos, cada persona interesada deberá firmar con las autoridades municipales correspondientes de los mercados un “Contrato de Adjudicación”, y de esta manera dar cumplimiento a la Ordenanza promotora de la actividad comercial y al Reglamento regulador de la prestación del servicio de mercados municipales (Ver: Anexo 30).

El contrato de adjudicación tiene como objeto regular las relaciones jurídicas entre la municipalidad y el adjudicatario o arrendante, describiéndose en el mismo: datos personales del arrendatario, tiempo del contrato, descripción del puesto, obligaciones del arrendatario y causales de finalización de contrato.

Con el proceso de adjudicación se determina si las personas interesadas cumplen con los requisitos para el arrendamiento de puestos, siendo el Concejo Municipal, la entidad encargada de emitir resoluciones de las adjudicaciones que han sido aprobadas, permitiendo así; que la Administración de Mercados elabora el correspondiente contrato.

4.2.2 EXPEDIENTE DE ARRENDATARIO.

El expediente de arrendatario de puesto, permitirá registrar la información de cada uno de las personas que han firmado el contrato de adjudicación, así también, anexar la documentación correspondiente: copias de contratos de adjudicación, resolución de adjudicación aprobada, solicitud de adjudicación, certificación de sanidad, sanciones por faltas cometidas y otros que la Administración considere necesarios para el archivo (Ver: Anexo 31).

4.2.3 CARNÉ DE ARRENDATARIO.

Con la finalidad de identificar a los arrendatarios de puestos en los mercados de Mejicanos es necesario la implementación de un carné de arrendatario, el cual indique: mercado al que pertenece el puesto otorgado, el nombre del arrendatario, documento único de identidad, rubro de comercialización, número de puesto y fecha de otorgamiento del puesto. Además estos carné, deberán ser firmados por el Director de Mercados y llevarán el sello de la Administración de Mercados de Mejicanos. (Ver: Anexo 32).

El carné para arrendatarios de puestos será de color rojo con blanco, y tendrá como medidas 9 x 6 cm.

Todos los carnés deberán especificar lo siguiente:

- Nombre completo del usuario.
- Rubro que comercializa.
- Número del puesto.
- Número del DUI.
- Fecha del otorgamiento del puesto.
- Firma del Director de Mercados.
- Sello de la Administración de Mercados.
- Espacio para una fotografía tamaño cedula.

4.3 CONTROLES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD.

4.3.1 DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS.

Para medir el cumplimiento de los objetivos de cada puesto del personal de la Administración de Mercados, es necesario implementar los siguientes tipos de controles:

a) Control preventivo: este tipo de control permitirá anticiparse a los problemas que puedan presentarse en el desempeño laboral del personal de la Administración de Mercados. Por lo tanto debe programarse capacitaciones trimestrales para el personal administrativo. El Director de Mercados será el responsable de gestionar dichas capacitaciones ya sea con el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Mejicanos u otras instituciones.

b) Control concurrente: este tipo de control permitirá corregir fallas cuando una actividad se está llevando a cabo. Por lo tanto, se debe supervisar al personal para corregir los problemas administrativos

conforme se vayan presentado. De acuerdo con lo anterior, el Director de Mercados y los Administradores de Mercados serán los responsable de realizarlas.

c) Control de retroalimentación: este tipo de control sirve para medir los resultados obtenidos después de realizadas las actividades con el propósito de que comparar la gestión realizada y tomar medidas correctivas ó preventivas en caso de encontrar fallas. Por consiguiente es indispensable evaluar el desempeño del personal administrativo de la Administración de Mercados, a fin de medir el cumplimiento de los objetivos de cada puesto.

Para efectuar dicho control, se empleará un formato de evaluación para el personal de la Administración de Mercados (Ver: Anexo 33). Además, se calificará en el rango del uno al cinco, considerando las calificaciones de la siguiente forma:

Excelente	1
Muy bueno	2
Bueno	3
Aceptable	4
Deficiente.....	5

Es importante mencionar que el Director de Mercados, es quien realizará las evaluaciones trimestralmente. En caso de estar en desacuerdo con alguna calificación se tratará de llegar a una conciliación, explicando el motivo de la misma. Finalizando con la firma de las dos partes para legitimar dicha evaluación.

4.3.2 DE LA APLICACIÓN DE LA “ORDENANZA Y EL REGLAMENTO DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS”.

Para que los empleados de la Administración de Mercados apliquen correctamente la “Ordenanza y el Reglamento y de los Mercados municipales de Mejicanos” se llevará a cabo el siguiente control:

a) Control preventivo: en este tipo de control deben programarse capacitaciones para el personal de la Administración de Mercados acerca de la “Ordenanza y el Reglamento y de los Mercados municipales de Mejicanos” El Director de Mercados será el responsable de gestionar en coordinación con la Unidad de Asesoría legal.

b) Control concurrente: para este tipo de control se debe supervisar al personal de la Administración de Mercados en la aplicación de la “Ordenanza y el Reglamento de los Mercados municipales de Mejicanos”, a fin de corregir los problemas en la aplicación del mismo según se vayan presentado. Por lo tanto el Director de Mercados será el responsable de realizar dicha supervisión.

c) Control de retroalimentación: este tipo de control sirve para medir los resultados obtenidos después de realizadas las actividades con el propósito de que comparar la gestión realizada y tomar medidas correctivas y preventivas para otros períodos. Por consiguiente es indispensable evaluar el desempeño del personal administrativo de la Administración de Mercados, a fin de medir el cumplimiento de los objetivos de cada puesto. Para efectuar dicho control, se empleará un formato de evaluación del cumplimiento del reglamento para el funcionamiento de los Mercados Municipales de Mejicanos (Ver: Anexo 34).

4.3.3 INVENTARIOS PARA EQUIPO, MOBILIARIO Y SUMINISTROS DE OFICINA.

La Administración de Mercados de Mejicanos posee equipo, mobiliario y suministros de oficina como recursos que le provee la municipalidad. Por lo que es necesario que cuente con registros y controles de dichos equipos y mobiliarios. Por lo tanto, con la finalidad de proporcionar información necesaria de la existencias del equipo, mobiliario y suministro de oficina, se deben registrar y controlar los recursos con que cuenta dicha unidad, aunque estos sean limitados o insuficientes para determinar en qué momento se debe requerir la compra o sustitución de algunos.

Para llevar este control se propone hacer un inventario del equipo y mobiliario en general de la Administración de Mercados, en base al siguiente formato:

a) Inventario de equipo y mobiliario: el formato para el registro de inventario de mobiliario y equipo (Ver: Anexo 35). A continuación se presentan las especificaciones que deberá contener:

- 1) Área a la que pertenece el mobiliario y equipo inventariado: puede ser administrativa, de mantenimiento, de limpieza, de seguridad, etc.
- 2) Nombre del mobiliario y equipo: deberá identificarse con el nombre común cada mueble o equipo que se posea.
- 3) Cantidad: especifica el número de unidades por cada tipo de mueble o equipo.
- 4) Fecha de adquisición: es el día, mes y año en que el mueble o equipo que ingresó a las áreas respectivas.

Dicho registro de inventario de mobiliario y equipo se revisará anualmente, para validar la existencia de los mismos.

b) Suministros de oficina: para el caso de los suministros de oficina tales como: papelería, engrapadoras, bolígrafos y lápices, entre otros; el formato para el registro de inventarios tendrá las siguientes especificaciones (Ver: Anexo 36).

- 1) Área en donde van a ser utilizados.
- 2) Fecha: se deberá especificar día, mes y año de la solicitud del suministro de oficina
- 3) Nombre del suministro de oficina: deberá identificarse con el nombre común cada suministro que se requiera.
- 4) Cantidad requerida: es la cantidad del suministro que necesitará cada área por un período determinado, para realizar eficientemente sus funciones.
- 5) Cantidad existente: es la cantidad real que se posee en determinada fecha de los suministros de cada área.

El registro de inventario de suministros se hará en la última semana de cada mes.

4.4 CONTROL PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

Para la consecución de resultados satisfactorios en la atención a los usuarios, específicamente en la prestación de los servicios que se ofrecen en los mercados de Mejjicanos, debe estructurarse un método que proporcione la forma más adecuada para controlar la prestación de dichos servicios y la satisfacción que producen en los usuarios de los mercados en general. Dicho método se detalla a continuación:

a) Control preventivo: este tipo de control permitirá anticiparse a los problemas que puedan presentarse en la prestación de los servicios a los Mercados Municipales de Mejjicanos. Por lo tanto, se deben programar capacitaciones trimestrales para el personal de las diferentes unidades que brindan dichos servicios con el propósito de orienta a éstos en la mejora continua de los servicios.

De acuerdo a lo anterior, cada jefe de las unidades que brindan los servicios a los mercados municipales en coordinación con el Director de Mercados gestionarán dichas capacitaciones ya sea con el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Mejjicanos u otras instituciones.

b) Control concurrente: con el fin de corregir fallas en el momento de la prestación de los servicios a los mercados municipales, es necesario supervisar al personal que brinda dichos servicios para corregir los problemas conforme se vayan presentado. Por consiguiente, cada jefe de unidad que interviene en la prestación de los servicios a los mercados, será responsable de realizarlas.

c) Control de retroalimentación: esta tipo de control servirá para medir la satisfacción de los arrendatarios y usuarios de los Mercados Municipales de Mejicanos. Por lo tanto, es indispensable evaluar a efectividad de los servicios brindados y aplicar medidas correctivas ó preventivas en caso de encontrar fallas en los mismos. Estas evaluaciones las realizará el Inspector de Mercados y serán cada tres meses a través de un cuestionario y una hoja de observación.

A continuación se presenta un formato de evaluación de los servicios brindados a los mercados de Mejicanos, (Ver: Anexo 37). Además, se calificará en el rango del uno al cinco, considerando las calificaciones de la siguiente forma.

Excelente	1
Muy bueno	2
Bueno	3
Aceptable	4
Deficiente	5

Además, el Inspector de Mercados deberá presentar los resultados obtenidos al Director de Mercados a través de cuadros tabulares y gráficos, que muestren el análisis de la situación actual de los servicios brindados y sus respectivas conclusiones. Luego, el Director de Mercados presentará ante el Consejo Municipal de Mejicanos recomendaciones a los posibles problemas detectados a fin mejorar los servicios brindados a los mercados.

F. PLAN DE TRABAJO PROPUESTO PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS A LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

Con la finalidad de mejorar la satisfacción de los arrendatarios de puestos y usuarios de los mercados, se presenta un plan de trabajo que integra de manera formal los servicios brindados en los mercados de Mejicanos. El plan de trabajo propuesto es una herramienta necesaria para la planificación, implementación y supervisión de los servicios que se brindan en los mercados de Mejicanos. La efectividad del plan de trabajo dependerá del período de tiempo que éste cubra, del involucramiento en el diseño del plan por parte de las diferentes unidades que intervienen en la prestación de los servicios, de los recursos disponibles para el plan y de las estrategias adoptadas para superar los obstáculos que se presenten.

1. OBJETIVOS DEL PLAN DE TRABAJO.

1.1 GENERAL.

Establecer un plan de trabajo que integre adecuadamente los servicios que se brindan a los Mercados Municipales de Mejicanos para mejorar la satisfacción de los arrendatarios de puestos y usuarios de los mismos.

1.2 ESPECIFICOS.

1.2.1 Proporcionar un plan de trabajo anual con la finalidad de mejorar la prestación de los servicios a los mercados de Mejicanos.

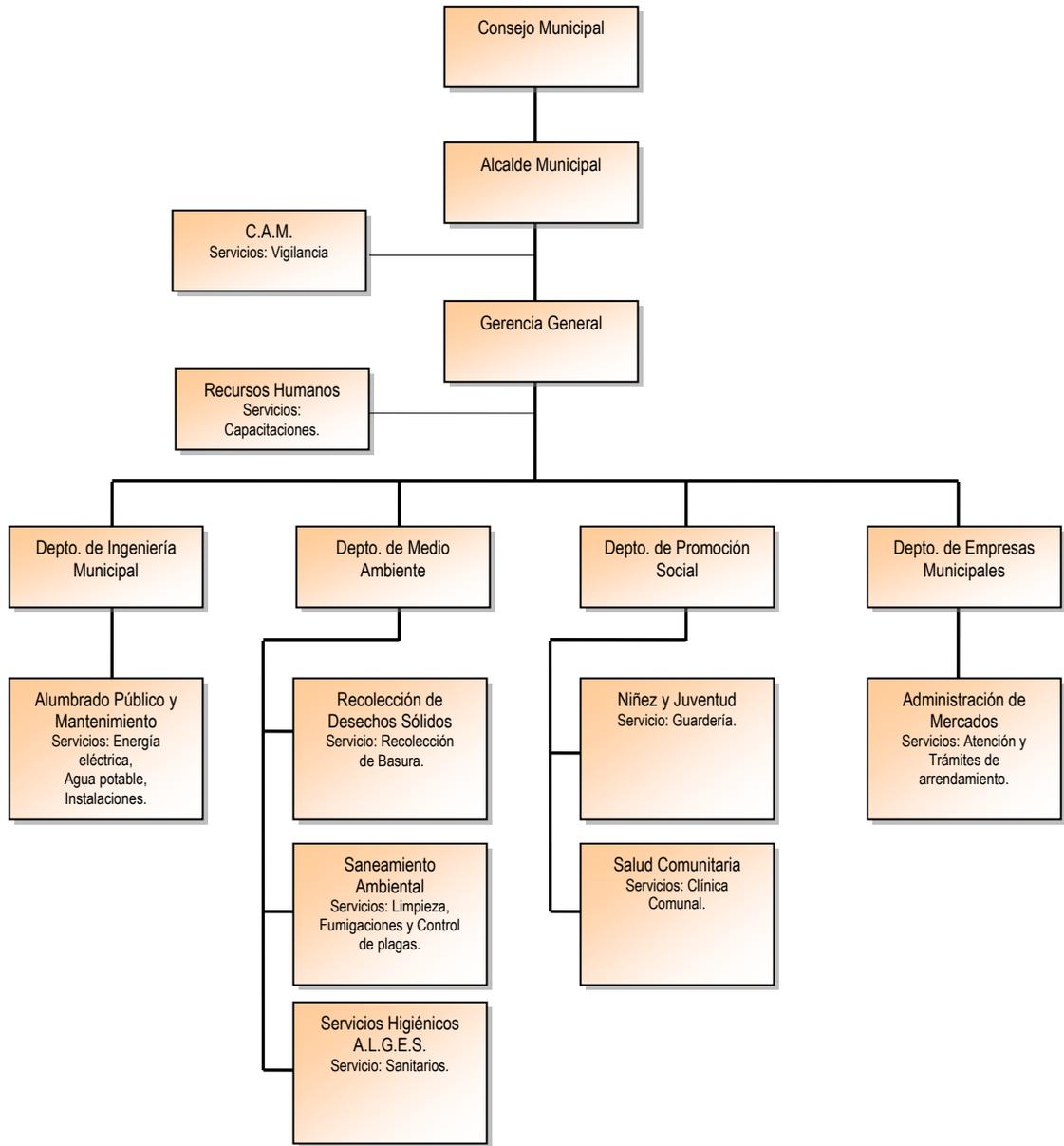
1.2.2 Establecer las unidades que intervienen en la prestación de los servicios a los Mercados Municipales de Mejicanos, con la finalidad de proporcionar una guía de actividades a seguir.

1.2.3 Exponer una calendarización de las actividades que realizarán las unidades que intervienen en la prestación de los servicios a los mercados de Mejicanos a fin dar a conocer las actividades y fechas de las mismas.

2. SERVICIOS BRINDADOS A LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS INTEGRADOS AL PLAN DE TRABAJO.

RUBROS	SERVICIO	PROPÓSITO	UNIDAD RESPONSABLE
Servicios de higiene ocupacional en los mercados.	Limpieza.	Realizar toda actividad de aseo para mantener la limpieza e higiene en las instalaciones de los mercados.	Medio Ambiente.
	Fumigaciones y control de plagas.	Efectuar toda actividad de fumigación y control de insectos, roedores y otras plagas, de forma periódica a fin de mantener salubridad en los diferentes mercados de Mejicanos.	Medio Ambiente.
	Recolección de basura.	Realizar toda actividad de recolección de los desechos sólidos generados en los mercados para conservar la salubridad en las instalaciones de los mercados.	Recolección de desechos sólidos.
	Servicios sanitarios.	Mantener los servicios sanitarios de forma higiénica y ordenada para guardar la salubridad en las instalaciones de los mercados de Mejicanos.	Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador "Héroes de Noviembre del 89" (ALGES).
Servicios básicos en los mercados.	Agua potable.	Supervisar el suministro del agua potable en cada uno de los mercados de Mejicanos con el fin de que los arrendatarios de puestos posean dicho servicio de manera apropiada.	Alumbrado Público y Mantenimiento.
	Energía eléctrica.	Supervisar el suministro de la energía eléctrica en cada uno de los mercados de Mejicanos con el fin de que los arrendatarios de puestos posean dicho servicio de manera apropiada.	Alumbrado Público y Mantenimiento.
	Vigilancia.	Salvaguardar las instalaciones de los mercados de Mejicanos a fin de garantizar la seguridad de sus usuarios.	Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).
	Mantenimiento de instalaciones.	Realizar el mantenimiento de las instalaciones de cada uno de los mercados de Mejicanos con el fin brindar el buen funcionamiento y seguridad de dichas instalaciones.	Alumbrado Público y Mantenimiento.
	Atención y trámites por arrendamiento.	Desarrollar toda actividad en beneficio del buen desempeño administrativo, y a propiciar la buena atención a los clientes.	Administración de Mercados.
Servicios de valor agregado a los mercados.	Capacitaciones.	Promover el desarrollo humano y educacional del personal administrativo de los mercados de Mejicanos así como de los arrendatarios de puestos en los mercados con la finalidad de mejorar el desempeño tanto del personal que presta los servicios a los mercados así como de los arrendatarios de puestos en beneficio de sus clientes.	Departamento de Recursos Humanos.
	Parqueo.	Proporcionar el servicio de parqueo en los mercados de Mejicanos de forma ordenada, segura y transparente a fin satisfacer a los usuarios que hacen emplean dicho servicio.	Administración de Mercados.
	Guarderías.	Brindar el servicio de guardería municipal a los arrendatarios de puestos en los mercados de Mejicanos, a fin de que facilitar la realización del negocio de los arrendatarios que posean niños entre las edades 1 y 4 años de edad.	Niñez y salud.
	Clínica de salud	Realizar actividades a beneficio de la salud física y mental de los arrendatarios de los mercados así como del personal que presta los servicios a estos a fin de brindar acceso a la consulta y prevención de enfermedades en los mercados de Mejicanos.	Salud Comunitaria.

3. ORGANIGRAMA PARA LAS UNIDADES QUE INTERVIENEN EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS A LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.



Simbología.
 — Relación de Autoridad Jerárquica
 — Relación de Apoyo Interno
 □ Unidades orgánicas

Fecha: Enero de 2007.
 Elaborado por:
 Galdámez Mancía, Irma ;
 González Portal, Luis;
 Sánchez Galdámez, Walter.

SERVICIO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	CALENDARIZACION												RESPONSABLE	OBSERVACIONES	
			FECHAS	TRIMESTRES / MESES													
				1o			2o			3o			4o				
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
2. Fumigaciones y control de plagas.	Fumigaciones trimestrales.	Se fumigará de forma general en todas las instalaciones de los mercados, especialmente para el control de las mosca y zancudo. Se debe cerrar las instalaciones de los mercados para mejorar la efectividad de la fumigación.	Tercera semana de cada trimestre.													Medio Ambiente.	
3. Recolección de basura.	Recolección diaria.	Se realizará la recolección de los desechos sólidos de los mercados por las tardes en cada uno de los mercados del municipio, debe realizarse la coordinación respectiva con la unidad de Medio ambiente, los cuales son responsables de la limpieza en los mercados.	Todos los días de la semana.													Recolección de desechos sólidos.	
4. Sanitarios.	Limpieza diaria.	Se realizará limpieza de los servicios sanitarios de los mercados de Mejicanos, de manera frecuente: por la mañana, al inicio de la jornada, alrededor del mediodía y por las tardes al final de la jornada laboral.	Todos los días de la semana.													Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador "Héroes de Noviembre del 89" (ALGES).	
5. Agua potable.	Inspecciones del suministro de agua.	Se realizará inspección del suministro de agua en los mercados de Mejicanos, registrando el funcionamiento de dicho suministro, así también, se inspeccionará que se este realizando buen uso de dicho servicio. En caso de que los resultados de la inspección sean insatisfactorios en el suministro del agua, se realizarán las diligencias respectivas para que este servicio sea proporcionado de manera salubre, constante y conforme al consumo realizado los mercados de Mejicanos.	Primera semana cada dos meses.													Alumbrado público y mantenimiento.	

SERVICIO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	CALENDARIZACION												RESPONSABLE	OBSERVACIONES			
			FECHAS	TRIMESTRES / MESES															
				1o			2o			3o			4o						
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D		
6. Energía eléctrica.	Inspecciones del suministro de energía eléctrica.	Se realizará inspección del suministro de energía eléctrica en los mercados de Mejicanos, registrando el funcionamiento de dicho suministro; así también, se inspeccionará que se este realizando buen uso de dicho servicio. En caso de que los resultados sean insatisfactorios en el suministro de la energía eléctrica, se realizarán las diligencias respectivas para que este servicio sea proporcionado constante, seguro y conforme al consumo realizado en los mercados de Mejicanos.	Primera semana cada dos meses.		■			■			■			■				Alumbrado público y mantenimiento.	
	Mantenimiento de alumbrado público en los mercados.	Se brindará el mantenimiento y reparaciones referentes al alumbrado público en cada uno de los mercados de Mejicanos.	Cuarta semana de cada trimestre.	■				■					■				Alumbrado público y mantenimiento.		
7. Vigilancia.	Vigilancia diaria.	Se proporcionará vigilancia en cada uno de los mercados, proporcionando suficientes agentes, así como la supervisión los mismos en sus actividades a fin de garantizar la máxima seguridad en las instalaciones de los mercados de Mejicanos, solicitando el apoyo de la Policía Nacional Civil en los casos que la seguridad en los mercados lo requiera.	Todos los días de la semana.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).		

SERVICIO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	CALENDARIZACION												RESPONSABLE	OBSERVACIONES	
			FECHAS	TRIMESTRES / MESES													
				1o			2o			3o			4o				
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
8. Mantenimiento de las instalaciones.	Inspección de las instalaciones.	Se realizará inspección de las instalaciones de los mercados de Mejicanos, registrando el estado y las condiciones de seguridad de las mismas; además de inspeccionar que se realice buen uso de las instalaciones. Se efectuarán las reparaciones de las instalaciones en las áreas que lo requieran, como resultado de la inspección de las instalaciones, por solicitud de las Directivas de los mercados o parte de algún arrendatario específico.	Primera semana cada dos meses		■		■		■		■		■		■	Alumbrado público y mantenimiento.	
9. Atención y trámites por arrendamiento.	Asesoría en los trámites.	Se brindará instrucciones referentes a los procesos administrativos, al arrendamiento de puestos, así como de aquellos aspectos que se relacionan a los mercados de Mejicanos.	Todos los días de la semana.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Administración de mercados.	
	Reuniones mensuales con Directivas de los mercados.	Se realizará una reunión con los representantes de las Directivas de los diferentes mercados de Mejicanos, a fin de discutir inquietudes, problemas y necesidades que tengan los arrendatarios de puestos; brindando posibles soluciones en el corto plazo.	Cuarta semana de cada mes.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Administración de mercados.	
10. Capacitaciones	Capacitaciones para el personal de la Admón. de mercados y arrendatarios de puestos.	Se realizarán capacitaciones sobre el tema: "Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos" y del "Reglamento Regulador de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales", con el propósito de dar a conocer los derechos y obligaciones que tienen cada una de las partes que conforman los mercados.	Cuarta semana de Enero.	■												Recursos Humanos.	

SERVICIO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	CALENDARIZACION												RESPONSABLE	OBSERVACIONES			
			FECHAS	TRIMESTRES / MESES															
				1o			2o			3o			4o						
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D								
12. Guardería.	Guardería diaria.	Se proporcionará de lunes a viernes de 7.00 AM a 4.00 PM y los sábados de 8 a 12 M, en los mercados que cuentan con este servicio	De lunes a sábado.															Niñez y salud.	
13. Clínica de salud.	Clínica asistencial.	Permanecerá abierta al público de 8 a 12 M y de 1 a 6 PM de lunes a viernes y los sábados de 8 a 12 M.	De lunes a sábado.															Salud comunitaria.	
	Campañas de vacunación.	Deberá ser coordinada con el Ministerio de Salud Publica, correspondientes a las jornadas que dicha entidad programe.	De lunes a sábado.															Salud comunitaria.	
	Campañas de desparasitación	Se realizará al personal que labora en los mercados como a los arrendatarios de puestos según las indicaciones de la Clínica Asistencial o del Ministerio de Salud Pública.	Segunda semana de Enero y de Septiembre.															Salud comunitaria.	

F. _____
 Ing. Roger Blandino Nerio
 Alcalde Municipal de Mejicanos.

F. _____
 Sr. Jorge Alberto Murillo.
 Director de Mercados Municipales de Mejicanos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- CHIAVENATO, IDALBERTO. "Administración de Recursos Humanos". Colombia: Editorial McGraw Hill. Quinta Edición. Año, 2000.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. "Administración Proceso Administrativo". Colombia: McGraw-Hill. Año, 2001.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. "Gestión del Talento Humano". Colombia: McGraw – Hill Interamericana, S.A., Año, 2002.
- FRANKLIN F. ENRIQUE BENJAMÍN. "Organización de Empresas". México: Editorial McGraw Hill. Año, 1998.
- GARY DESSLER. "Administración de Personal". México: Pearson Educación, S.A. de C.V. Año, 2001.
- GARZA TREVIÑO, JUAN GERARDO. "Administración Contemporánea". México: McGraw Hill. 2ª. Año, 2000.
- GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. "Sistemas Administrativos". México: McGraw Hill Interamerica S.A. de C.V. Primera Edición. Año, 1997.
- HELLRIEGEL, DON SLOCUM JOHN Y OTROS. "Comportamiento Organizacional". México: Internacional Thomson Editores. Octava Edición. Año, 1999.
- IVANCEVICH M. JOHN Y OTROS. "Gestión, Calidad y Competitividad". México: McGraw Hill. 1ª. Edición. Año, 1997.
- KOONTZ HAROLD Y WEHRICH. "Administración, una Perspectiva Global". México: Editorial McGraw Hill. Onceava Edición. Año, 1988.
- SERRANO RAMÍREZ, AMÉRICO ALEXIS. "Administración I y II". El Salvador: Sexta reimpresión, Talleres Gráficos UCA. Año, 2006.

- SERRANO RAMÍREZ, AMÉRICO ALEXIS. "Administración de Personas". El Salvador: 1ª. Edición. Año, 2007.
- STONER JAMES A. Y OTROS. "Administración". México: Editorial Pearson Educación. Sexta Edición. Año, 1996.
- RAMÍREZ GONZÁLEZ, FEDERICO Y OTROS. "Seminario Taller Sobre Desarrollo Organizacional". San Salvador. Julio, 1996.
- REYES PONCE, AGUSTÍN. "Administración de Personal". México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Vigésima Sexta reimpresión. Año 1997.
- ROBBINS STEPHEN P. Y OTRO. "Administración". México: Editorial Prentice Hall. Sexta Edición. Año, 2000.

REFERENCIAS

- INGENIERO ROGER BLANDINO NERIO. Alcalde de Mejicanos. Período: 2006 – 2009.
- SR. JORGE MURILLO. Administrador de Mercados. Alcaldía Municipal de Mejicanos. Periodo: 2006-2009.
- ERNESTO HERNÁNDEZ. Departamento de Comunicaciones. Alcaldía Municipal de Mejicanos. (2006 – 2009).
- Sr. Valencia, Rafael Arturo. Ex Alcalde del Municipio de Mejicanos. Periodo: 1974 –1976; 1985 – 1987.

TESIS:

- BARRERA FLORES, RUDY. "Propuesta para la modernización en la Administración de los Mercados de La Ciudad de Santa Ana". UES, 2004.
- ESCALANTE DÍAZ, WILLIAM. "Diagnostico y Propuesta de un Sistema Administrativo para el Mejoramiento en la Gestión Empresarial de la Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S." 2003.

- URRUTIA, GLADIS LORENA. "Diseño de Manuales Administrativos de Organización, Descripción de Puestos y Procedimientos de Prestación de Servicios al Público, para la Alcaldía Municipal de El Tránsito". UES, 2002.
- BONILLA GUTIERRES, DINA ARELY. "Propuesta para fortalecer la capacidad de la Administración Municipal de Mejicanos en la promoción del desarrollo económico hacia la MIPyME". UCA, Junio 2005.
- MARTINEZ, LIDIA MARCELA. "Propuesta de mejora para la gestión administrativa del Mercado Central del Municipio de Santa Tecla". UCA. 2005.

Documentos y Otros:

- AARÓN ALBOUKREK Y GLORIA FUENTES. "Diccionario de Sinónimos y Antónimos e Ideas". Afines Larousse. México: Ediciones Larousse, 1ª. Edición, Agosto, 2005.
- ASOCIACIÓN BÁLSAMO. "Administración de Personal". San Salvador: Serie Educación Empresarial, Colección Popular, Modulo 6. Marzo, 1994.
- ASOCIACIÓN EL BÁLSAMO. "Como Hacer Crecer Su Empresa". San Salvador: Imagen Grafica. Modulo 7, 2006.
- Agenda Municipal de las Fiestas Agostinas de la Ciudad de Mejicanos. El Salvador, 1987.
- Consuelo Macias. "Gestión y Control de Procesos". Curso OPS. Gestión de Calidad para Laboratorios. Modulo 7. Antigua Guatemala, Octubre, 2005.
- Diario Oficial de la Republica de El Salvador en la América Central. Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos. Tomo No. 358. Marzo, 2003.
- Inmaculada Blaya. "Gestión por Procesos". Oficina de Gestión y Control de la Calidad. Universidad Miguel Hernández. UPM, 9 de mayo de 2006.
- Revista: Fiestas Patronales en honor a Nuestra Señora de Asunción, Mejicanos 2006.

Direcciones de Internet:

- www.mejicanos.gob.sv
- www.aiteco.com
- www.monografias.com
- Biblioteca de Consulta Microsoft. Encarta 2005. Microsoft Corporation.

ANEXOS

ANEXO No. 1

**GUIA DE LA ENCUESTA AL PERSONAL
DE LA ADMINISTRACION DE MERCADOS.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la opinión que tiene el Personal acerca del actual Proceso Administrativo de la Administración de Mercados de Mejicanos.

La información recolectada será estrictamente confidencial y servirá para conocer la situación actual de la Administración de Mercados, para luego, desarrollar una propuesta de mejora en el proceso administrativo. Razón por la cual le solicitamos su valiosa colaboración para llenar el presente cuestionario.

¡Gracias por su colaboración!

Formato de la Encuesta.

Indique con una (x) la respuesta que considere más adecuada.

I. Datos Generales.

1. Nivel de estudio:
- a) Primaria _____
 - b) Tercer Ciclo _____
 - c) Bachillerato _____
 - d) Universidad _____
 - e) Otros (especifique) _____

Objetivo: Conocer el nivel académico que poseen los empleados de la Admón. de Mercados, para identificar si es conforme al cargo que desempeñan.

2. Puesto de trabajo que desempeña: _____.

Objetivo: Identificar que puesto de trabajo posee el empleado en la Admón. de Mercados, con el fin de conocer el cargo desempeñado.

II. Datos Específicos.

Planeación.

3. ¿Conoce la misión de la Admón. de Mercados?

a) Si _____ b) No _____ c) No existe _____

Objetivo: Investigar si los empleados conocen la misión de la Admón. de Mercados, a fin de determinar si éstos conocen la razón de ser de la misma.

4. ¿Conoce la visión de la Admón. de Mercados?

a) Si _____ b) No _____ c) No existe _____

Objetivo: Investigar si los empleados conocen la visión de la Admón. de Mercados, con el propósito de verificar si éstos conocen hacia donde se dirige la misma.

5. ¿Conoce los objetivos que persigue la Admón. de Mercados?

a) Si _____ b) No _____

Objetivo: Investigar si los empleados conocen los objetivos de la Admón. de Mercados, a fin de verificar si éstos conocen los fines o resultados que persigue la misma.

6. ¿Tiene conocimiento de las políticas aplicadas en la Admón. de Mercados?

a) Si _____ b) No _____ c) No existen _____

Objetivo: Investigar si los empleados conocen las políticas de la Admón. de Mercados, con la finalidad de conocer si éstos conocen las declaraciones que orientan las acciones de la misma.

7. ¿Tiene conocimiento si existen estrategias en la Administración de Mercados?

a) Si _____ b) No _____ c) No existen _____

Objetivo: Investigar si los empleados conocen las estrategias de la Admón. de Mercados, para identificar si éstos conocen las acciones a tomar para el logro de los objetivos.

Organización.

8. ¿Conoce si existe un organigrama en la Administración de Mercados?

a) Si _____ b) No _____

Objetivo: Investigar si los empleados conocen si existe un organigrama en la Admón. de Mercados, a fin de identificar si éstos conocen la estructura orgánica de la misma.

9. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un “Manual de Descripción de Puestos” en la Admón. de Mercados?

a) Si _____ b) No _____

Objetivo: Investigar si los empleados conocen si existen manuales de descripción de puestos en la Admón. de Mercados, con el propósito de identificar si éstos conocen las responsabilidades y atribuciones que deben llevarse a cabo en sus puestos de trabajo.

10. ¿Conoce cuál es la función principal de su puesto de trabajo en la Admón. de Mercado?

a) Si _____ b) No _____

Objetivo: Investigar si los empleados conocen las funciones de su puesto de trabajo en la Admón. de Mercados, con el propósito de identificar si éstos conocen las actividades que deben desarrollar.

11. ¿De qué manera le han dado a conocer las actividades de su puesto de trabajo?

a) Verbal _____ b) Escrita _____ c) Ambas _____

Objetivo: Identificar que tipo de comunicación ejecutan las jefaturas para dar a conocer las funciones al personal.

12. ¿En qué forma las actividades que realiza en su puesto de trabajo contribuyen a mejorar los servicios que se brindan a los mercados municipales de Mejicanos?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados acerca de que manera sus actividades realizadas contribuyen para los servicios suministrados en los Mercados Municipales de Mejicanos.

13. ¿Tiene conocimiento de la existencia de manuales de procedimientos en la Admón. de Mercados?

a) Si _____ b) No _____

Objetivo: Investigar si los empleados tienen conocimiento de los Manuales de Procedimientos en la Admón. de Mercados, con el propósito de verificar si éstos conocen las funciones que realiza la misma.

14. ¿Considera necesario que se lleve a cabo mejoras en los procesos administrativos de la Admón. de Mercados?

a) Si _____ b) No _____

Objetivo: Investigar la opinión del personal de la Admón. de Mercados referente a mejoras en los procesos administrativos, para poseer insumos que añadan valor a los procesos actuales.

Dirección.

15. ¿Considera suficiente el personal laboral que integra la Admón. de Mercados para la realización de las funciones de la misma?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué?

Objetivo: Investigar la opinión del personal de la Admón. de Mercados referente a si es suficiente el personal que labora en la misma, a fin de verificar si es necesario integrar nuevo recurso humano.

16. ¿Recibe algún tipo de capacitación para el puesto de trabajo que desempeña?

a) Si _____ b) No _____

Objetivo: Indagar si los empleados reciben capacitaciones por parte de la Admón. de Mercados, para identificar si estos reciben preparación en el desarrollo de sus funciones.

17. Si su respuesta anterior es "SI", ¿Cómo considera las capacitaciones que recibe para el desempeño de su puesto de trabajo?

a) Extremadamente importante _____ c) Poco importante _____
b) Importante _____ d) Sin importancia _____

¿Por qué?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados respecto a como consideran las capacitaciones que reciben por parte de la Admón. de Mercados con el propósito de poseer insumos que mejoren su desempeño laboral.

18. ¿Reciben algún tipo de incentivo por parte de sus superiores al realizar bien sus actividades asignadas?

a) Si _____ b) No _____

Objetivo: Investigar si los empleados reciben incentivos por parte de la Admón. de Mercados, con el propósito de conocer si se motiva al personal que realiza bien sus actividades.

19. ¿Cómo considera las condiciones de higiene y seguridad en donde realiza sus actividades laborales?

a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

Objetivo: Identificar la opinión de los empleados de la Admón. de Mercados referente a higiene y seguridad ocupacional donde laboran, con el propósito de conocer la percepción que tienen éstos de las mismas.

20. ¿Qué opinión le merece el mobiliario y equipo suministrado por la Admón. de Mercados para la realización de sus actividades laborales?

a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

Objetivo: Determinar la opinión del personal respecto al mobiliario y equipo con que cuenta la Admón. de Mercados, a fin de verificar si son adecuados para realizar las actividades laborales.

21. ¿En qué forma recibe las ordenes de su jefe inmediato?

a) Verbal _____ b) Escrita _____ c) Ambas _____

Objetivo: Identificar la opinión de los empleados de la Admón. de Mercados respecto a la forma en que éstos reciben órdenes de sus superiores, con la finalidad de verificar la forma en que se maneja la comunicación.

22. ¿Cómo considera la influencia de su jefe inmediato en la realización exitosa de sus actividades laborales?

a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados de la Admón. de Mercados respecto al liderazgo de su jefe inmediato, con el fin de identificar la forma en que éste influye en los mismos.

23. ¿Su jefe inmediato le orienta de buena manera para despejar dudas sobre alguna actividad laboral?
a) Si _____ b) No _____

Objetivo: Identificar si el personal que labora en la Admón. de Mercados recibe instrucción adecuada para realizar sus actividades.

24. ¿Cómo considera la comunicación con su jefe inmediato para la realización exitosa de sus actividades laborales?
a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

¿Por qué?

Objetivo: Investigar la opinión del personal en cuanto a la comunicación que existe en la Admón. de Mercados, a fin de verificar como se dan a conocer los propósitos y objetivos de la misma.

Control.

25. ¿Considera que las actividades en la administración de Mercados se realizan de acuerdo a lo planeado?
a) Si _____ b) No _____

¿Por qué?

Objetivo: Investigar si las actividades se realizan de acuerdo a lo planeado, con el propósito de conocer si se evalúa el trabajo realizado.

26. ¿Realizan reuniones periódicas para evaluar el logro de las metas que persigue la Admón. de Mercados?
a) Si _____ b) No _____

Objetivo: Investigar si se realizan reuniones periódicas para evaluar el logro de las metas, con la finalidad de conocer si se controlan las actividades desarrolladas.

27. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para evaluar el logro de las metas de la Admón. de Mercados?

- a) Semanal _____ b) Quincenal _____ c) Mensual _____ d) Otros _____

Objetivo: Investigar la frecuencia con que se mide el desempeño del personal de la Admón. de Mercados, para determinar si se vigila que las actividades se están cumpliendo.

28. Cuando los arrendatarios de puestos realizan sus pagos por concepto de arrendamiento, ¿Qué tipo de sistema se utiliza en el control de pagos?

- a) Manual _____ b) Computarizado _____ c) Ambos _____ d) Ninguno _____

Objetivo: Verificar el tipo de sistema de control de pagos utilizado por la Admón. de Mercado, a fin de conocer si cuentan con un control adecuado para el mismo.

29. En general, ¿qué sugiere para mejorar el desarrollo de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer las sugerencias de los empleados que laboran en la Admón. de Mercados de Mejjicanos, con el propósito de mejorar el desarrollo de las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

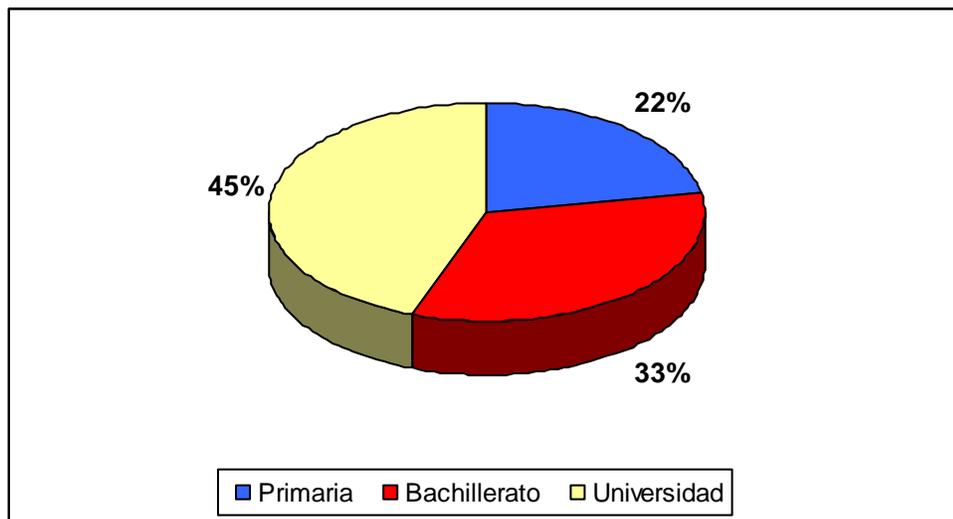
ANEXO No. 2
RESULTADOS DE LA ENCUESTA
AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION DE MERCADOS.

CUADRO No. 1

1. Nivel de estudio:

OBJETIVO: Conocer el nivel académico que poseen los empleados de la Admón. de Mercados para identificar si es conforme al cargo que desempeñan.

PREGUNTA 1	Frecuencia	Proporción
Primaria	2	22%
Tercer ciclo	0	0.00%
Bachillerato	3	33%
Universidad	4	45%
Otros	0	0.00%
TOTAL	9	100%



Análisis:

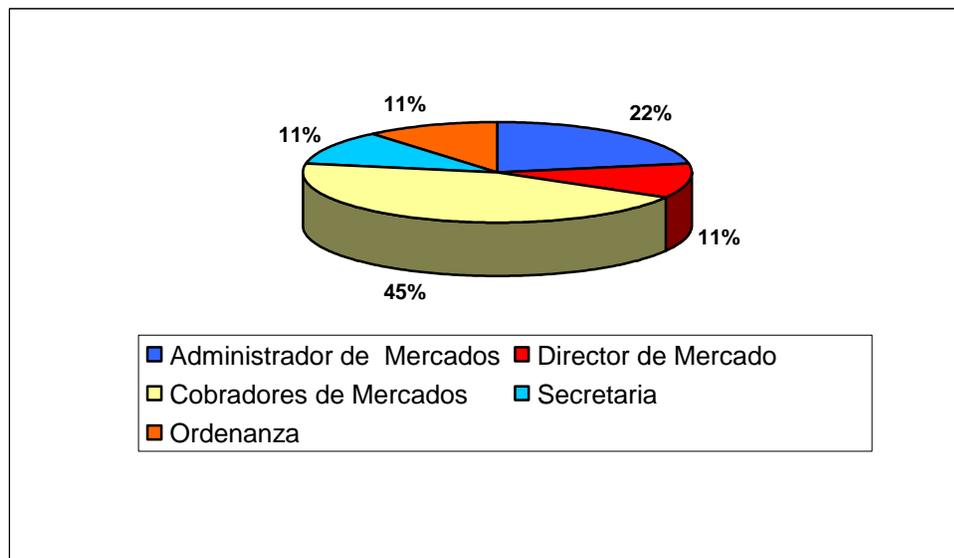
El gráfico número uno, muestra que el 45% de los empleados de la Administración de Mercados de Mejicanos presentan un nivel académico universitario y el 33% son bachilleres. Lo anterior refleja, que más de la mitad del personal pueden desempeñar con mayor eficiencia las actividades laborales.

CUADRO No. 2

2. Puesto de trabajo que desempeña.

OBJETIVO: Identificar que puesto de trabajo posee el empleado en la Admón. de Mercados, con el fin de conocer el cargo desempeñado.

PREGUNTA 2	Frecuencia	Proporción
Administrador de Mercados	2	22%
Director de Mercado	1	11%
Colectores de Mercados	4	45%
Secretaria	1	11%
Ordenanza	1	11%
TOTAL	9	100%



Análisis:

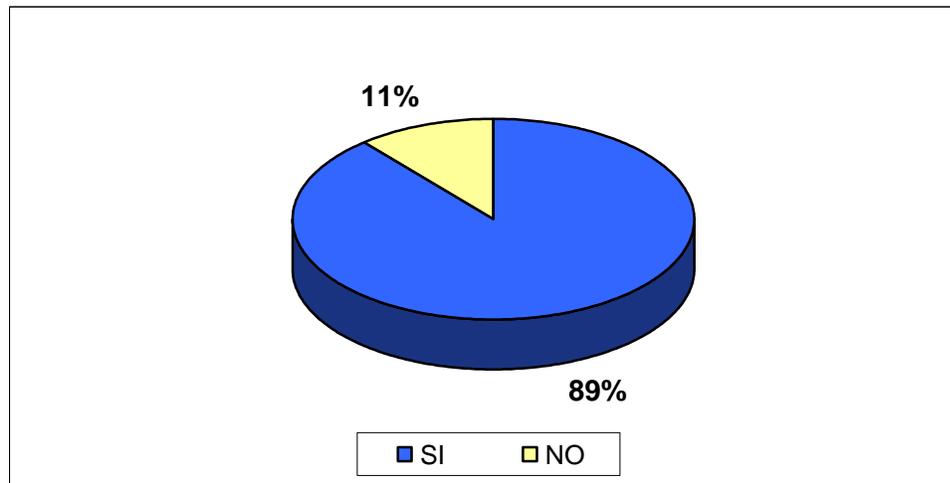
El gráfico número dos, muestra que la mayor cantidad de empleados de la Administración de Mercados son los colectores de mercados con el 45%; seguido de los administradores de mercados que representan un 22%; y el otro restante está distribuido entre el director de mercados, la secretaria y la ordenanza. Esto refleja que el personal destinado a la prestación de los servicios a los mercados de Mejicanos es muy poco según los objetivos que persigue la unidad.

CUADRO No. 3

3. ¿Conoce la Misión de la Admón. de Mercados?

OBJETIVO: Investigar si los empleados conocen la misión de la Admón. de Mercados, a fin de determinar si éstos conocen la razón de ser de la misma.

PREGUNTA 3	Frecuencia	Proporción
Si	8	89%
No	1	11%
TOTAL	9	100%



Análisis:

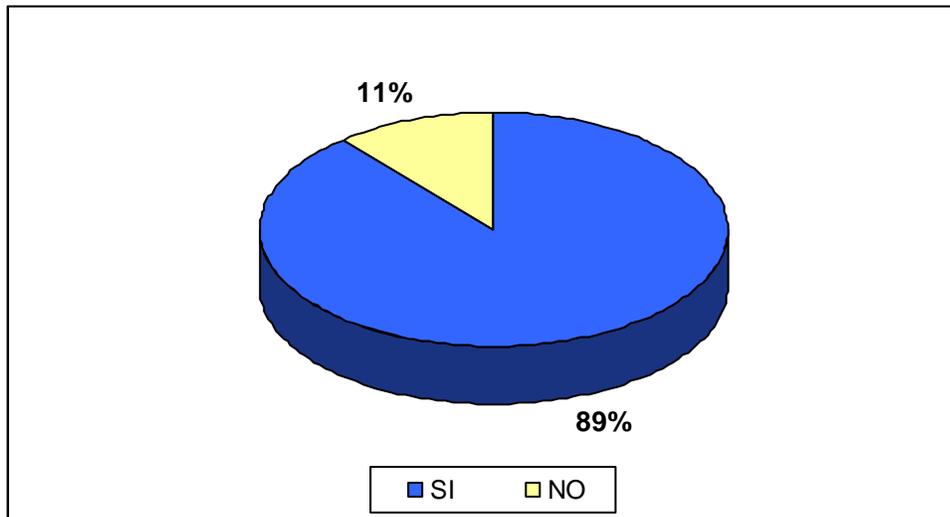
La gráfica número tres, muestra que la mayoría del personal encuestado (89%), manifiesta que si conocen la misión de la Administración de Mercados. Lo cual demuestra que éstos tienen conocimiento de la razón de ser de dicha unidad.

CUADRO No. 4

4. ¿Conoce la Visión de la Admón. de Mercados?

OBJETIVO: Investigar si los empleados conocen la visión de la Admón. de Mercados, con el propósito de verificar si éstos conocen hacia donde se dirige la misma.

PREGUNTA 4	Frecuencia	Proporción
Si	8	89%
No	1	11%
TOTAL	9	100%



Análisis:

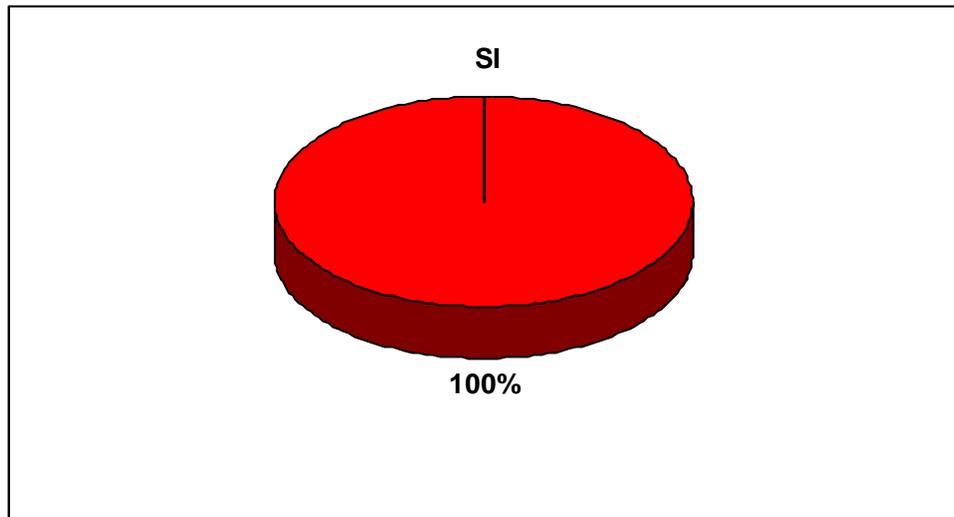
La gráfica número cuatro, muestra que la mayoría del personal encuestado (89%), manifiesta que si conocen la visión de la Administración de Mercados. Lo cual demuestra que éstos tienen conocimiento de hacia donde desea dirigirse dicha unidad.

CUADRO No. 5

5. ¿Conoce los objetivos que persigue la Administración. de Mercados?

OBJETIVO: Investigar si los empleados conocen los objetivos de la Admón. de Mercados, a fin de verificar si éstos conocen los fines o resultados que persigue la misma.

PREGUNTA 5	Frecuencia	Proporción
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%



Análisis:

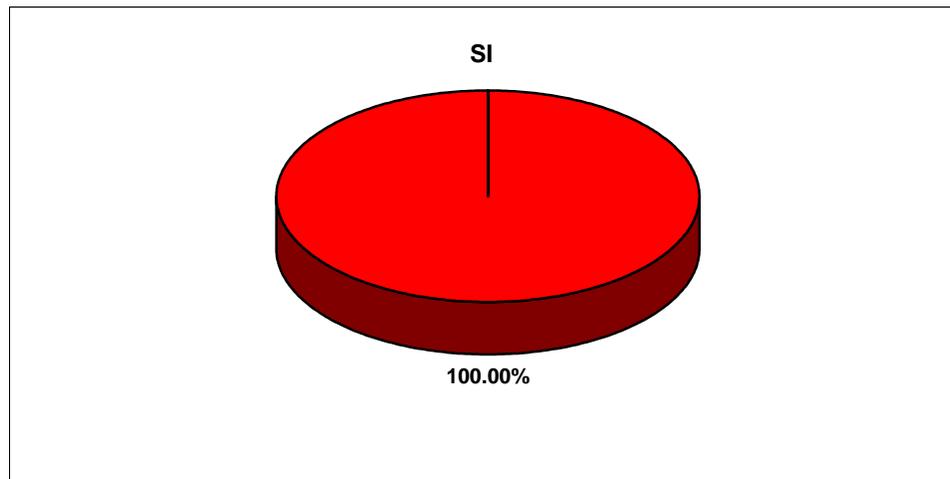
La gráfica número cinco, muestra que el 100% del personal, manifiesta que si conocen los objetivos de la Administración de Mercados. Lo cual demuestra, que éstos conocen cuales son los resultados que persigue dicha unidad, y por ende la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

CUADRO No. 6

6. ¿Tiene conocimiento de las políticas aplicadas en la Admón. de Mercados?

OBJETIVO: Investigar si los empleados conocen las políticas de la Admón. de Mercados, con la finalidad de conocer si éstos conocen las declaraciones que orientan las acciones de la misma.

PREGUNTA 6	Frecuencia	Proporción
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%



Análisis:

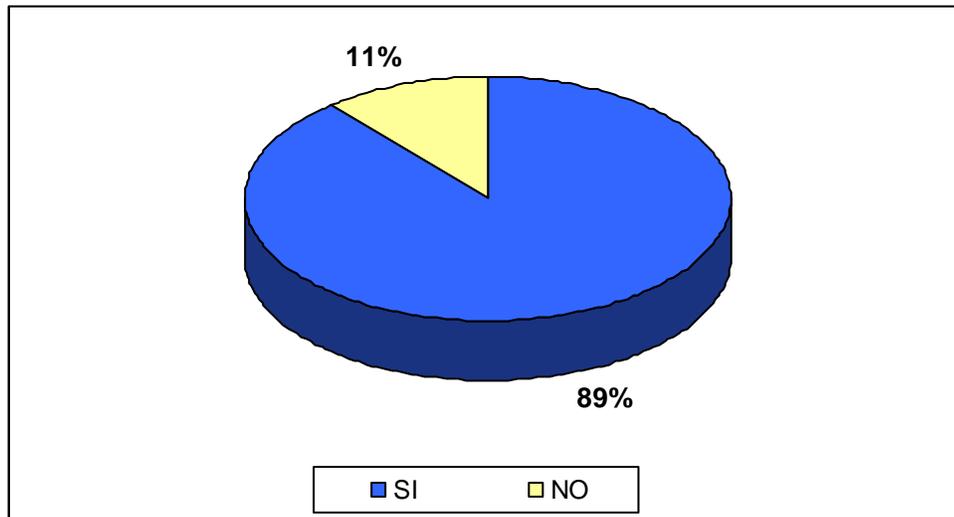
El gráfico número seis, muestra que el 100% del personal encuestado, manifiesta que si conocen las políticas de la Administración de Mercados. Lo anterior evidencia, que éstos tienen conocimiento de las declaraciones que orientan a la misma.

CUADRO No. 7

7. ¿Tiene conocimiento si existen estrategias en la Administración de Mercados?

OBJETIVO: Investigar si los empleados conocen las estrategias de la Admón. de Mercados, para identificar si éstos conocen las acciones a tomar para el logro de los objetivos.

PREGUNTA 7	Frecuencia	Proporción
SI	8	89%
NO	1	11%
TOTAL	9	100%



Análisis:

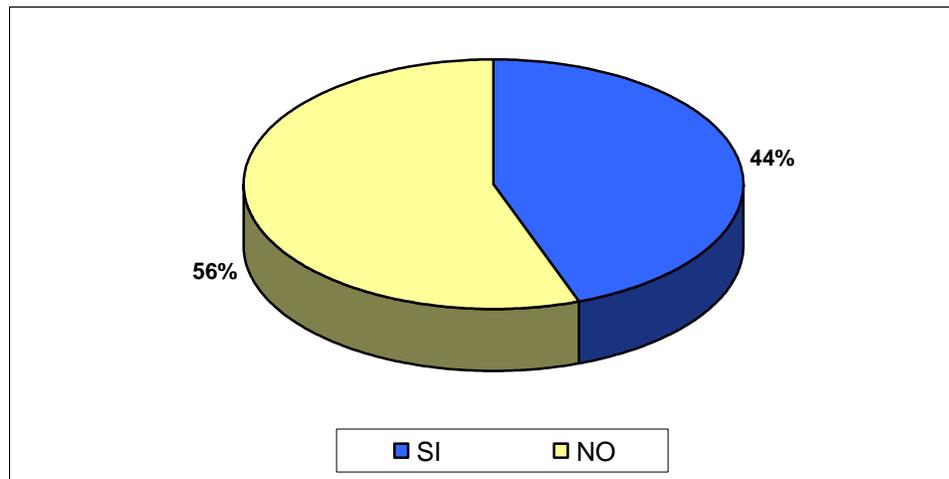
La gráfica número siete, muestra que la mayoría del personal encuestado, manifiesta que si conocen las estrategias de la Administración de Mercados con una representación del 89%. Lo cual demuestra, que éstos tienen conocimiento de las acciones a tomar para el logro de los objetivos de la misma.

CUADRO No. 8

8. ¿Conoce si existe un organigrama en la Administración de Mercados?

OBJETIVO: Investigar si los empleados conocen si existe un organigrama en la Admón. de Mercados, a fin de identificar si éstos conocen la estructura orgánica de la misma.

PREGUNTA 8	Frecuencia	Proporción
SI	4	44%
NO	5	56%
TOTAL	9	100%



Análisis:

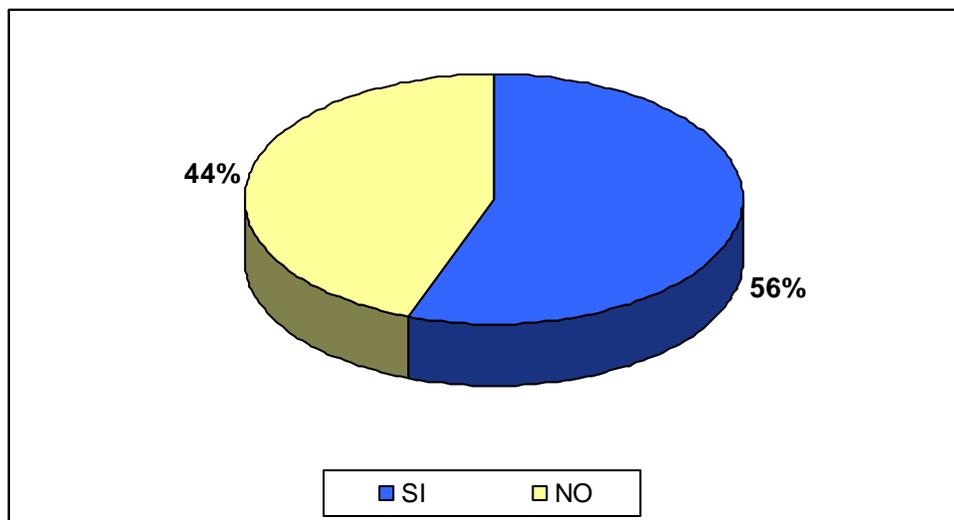
La gráfica número ocho, muestra que el 56% del personal de la Administración de Mercados, no tienen conocimiento de la existencia de una estructura organizativa. Lo anterior refleja, que no todos conocen la representación gráfica de la estructura orgánica de la unidad o que la confunden con el que presenta actualmente la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

CUADRO No. 9

9. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un “Manual de Descripción de Puestos” en la Admón. de Mercados?

OBJETIVO: Investigar si los empleados conocen si existen manuales de descripción de puestos en la Admón. de Mercados, con el propósito de identificar si éstos conocen las responsabilidades y atribuciones que deben llevarse a cabo en sus puestos de trabajo.

PREGUNTA 9	Frecuencia	Proporción
SI	5	56%
NO	4	44%
TOTAL	9	100%



Análisis:

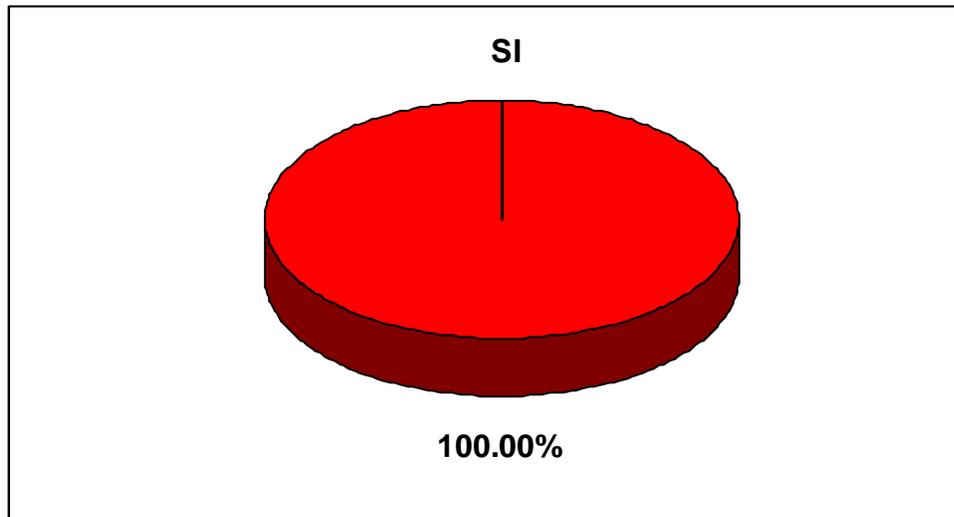
La gráfica numero nueve, muestra que el 56% del personal de la Administración de Mercados, si tienen conocimiento de la existencia de un “Manual de Descripción de Puestos”. Lo anterior evidencia, que dicha administración da a conocer a éstos las responsabilidades y atribuciones que deben llevarse a cabo en sus puestos de trabajo, aunque no a todos.

CUADRO No. 10

10. ¿Conoce cuál es la función principal de su puesto de trabajo en la Admón. de Mercado?

OBJETIVO: Investigar si los empleados conocen las funciones de su puesto de trabajo en la Admón. de Mercados, con el propósito de identificar si éstos conocen las actividades que deben desarrollar.

PREGUNTA 10	Frecuencia	Proporción
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100.00%



Análisis:

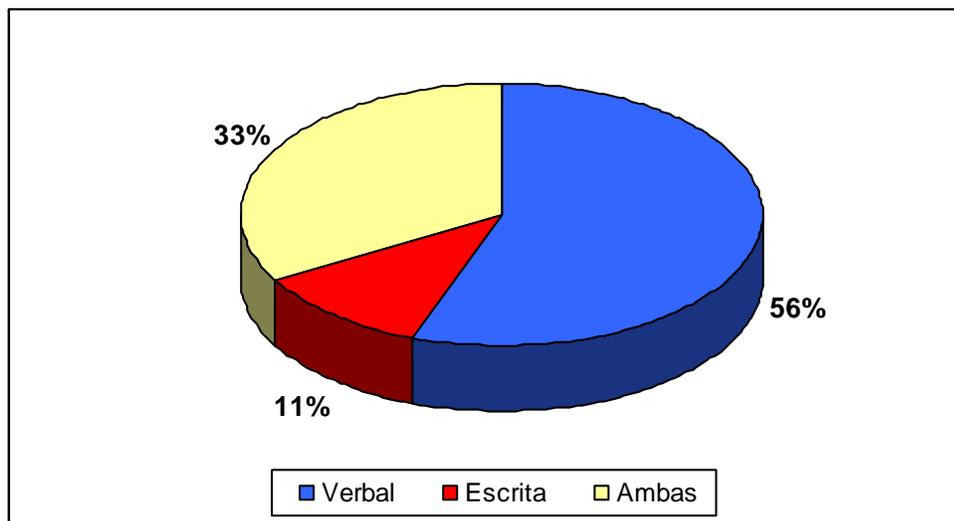
El gráfico número diez, muestra que el 100% del personal encuestado manifiesta que si conocen las funciones de su puesto de trabajo en la Administración de Mercados. Lo cual refleja, que éstos tengan conocimiento de las actividades que deben desarrollar en la prestación de los servicios a los mercados de Mejjicanos.

CUADRO No. 11

11. ¿De qué manera le han dado a conocer las actividades de su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Identificar que tipo de comunicación ejecutan las jefaturas para dar a conocer las funciones al personal.

PREGUNTA 11	Frecuencia	Proporción
Verbal	5	56%
Escrita	1	11%
Ambas	3	33%
TOTAL	9	100.00%



Análisis:

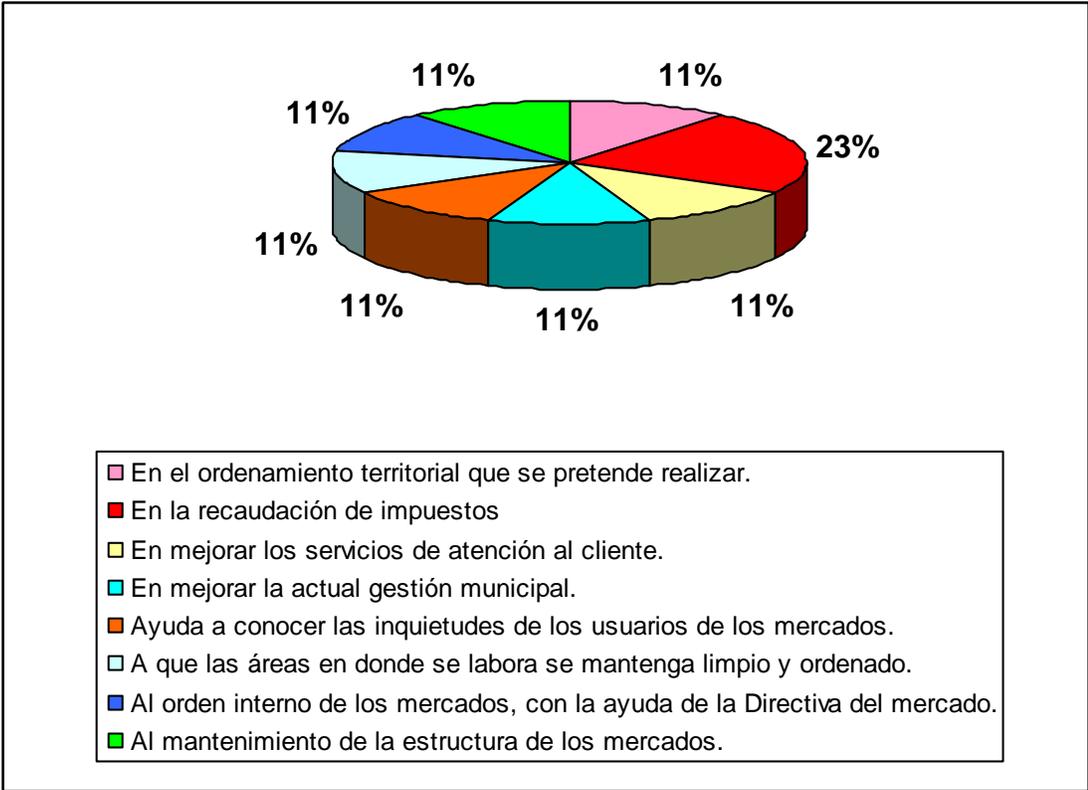
El gráfico número once, muestra la manera en que le han dado a conocer al personal de la Administración de Mercados las actividades a desarrollar en sus puestos de trabajo, fueron: 56% verbal y 33% escritas y verbales. Lo anterior evidencia, que más de la mitad de éstos identifican el tipo de comunicación que ejecutan las jefaturas para dar a conocer las funciones a los empleados de la misma.

CUADRO No. 12

12. ¿En qué forma las actividades que realiza en su puesto de trabajo contribuyen a mejorar los servicios que se brindan en los mercados municipales de Mejicanos?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados acerca de qué manera sus actividades realizadas contribuyen para los servicios suministrados en los Mercados Municipales de Mejicanos.

PREGUNTA 12	Frecuencia	Proporción
En el ordenamiento territorial que se pretende realizar.	1	11%
En la recaudación de impuestos	2	23%
En mejorar los servicios de atención al cliente.	1	11%
En mejorar la actual gestión municipal.	1	11%
Ayuda a conocer las inquietudes de los usuarios de los mercados.	1	11%
A que las áreas en donde se labora se mantenga limpio y ordenado.	1	11%
Al orden interno de los mercados, con la ayuda de la Directiva del mercado.	1	11%
Al mantenimiento de la estructura de los mercados.	1	11%
TOTAL	9	100%



Análisis:

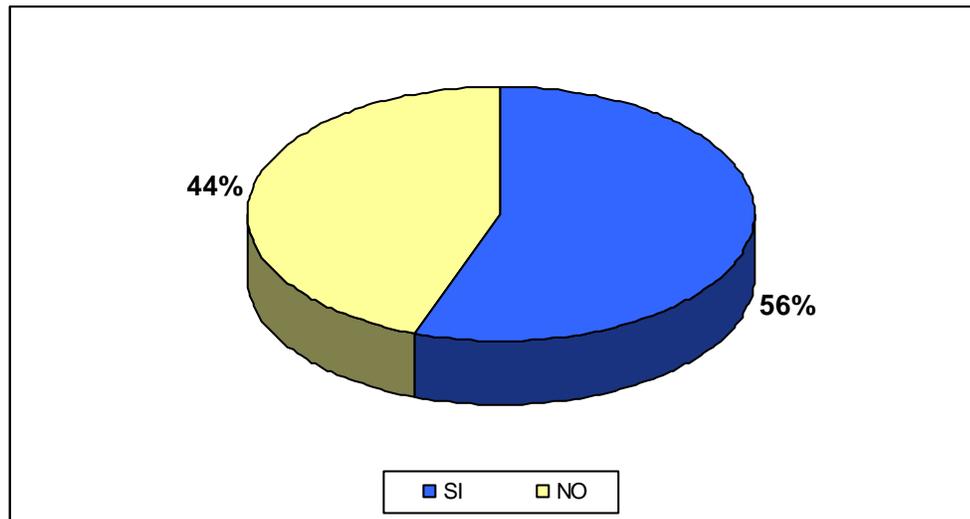
El gráfico número doce, muestra las opiniones de los empleados de la Administración de Mercados respecto a qué forma las actividades que realizan en sus puestos de trabajo contribuyen a mejorar los servicios que se brindan en los mercados municipales de Mejicanos. En concordancia con lo anterior, éstos manifestaron que en la recaudación de los impuestos municipales (23%); en el ordenamiento territorial (11%); en mejorar los servicios de atención al cliente (11%); en mejorar la actual gestión municipal(11%); a conocer las inquietudes de los usuarios de los mercados(11%); a mantener limpio y ordenado las áreas en donde laboran (11%); al orden interno de los mercados (11%); y al mantenimiento de la estructura de los mercados (11%). Esto refleja, que una buena cantidad de éstos consideran que es en la recaudación de impuestos en donde más contribuyen para poder seguir prestándole servicios a los mercados de Mejicanos..

CUADRO No. 13

13. ¿Tiene conocimiento de la existencia de manuales de procedimientos en la Admón. de Mercados?

OBJETIVO: Investigar si los empleados tienen conocimiento de los Manuales de Procedimientos en la Admón. de Mercados, con el propósito de verificar si éstos conocen las funciones que realiza la misma.

PREGUNTA 13	Frecuencia	Proporción
SI	5	56%
NO	4	44%
TOTAL	9	100%



Análisis:

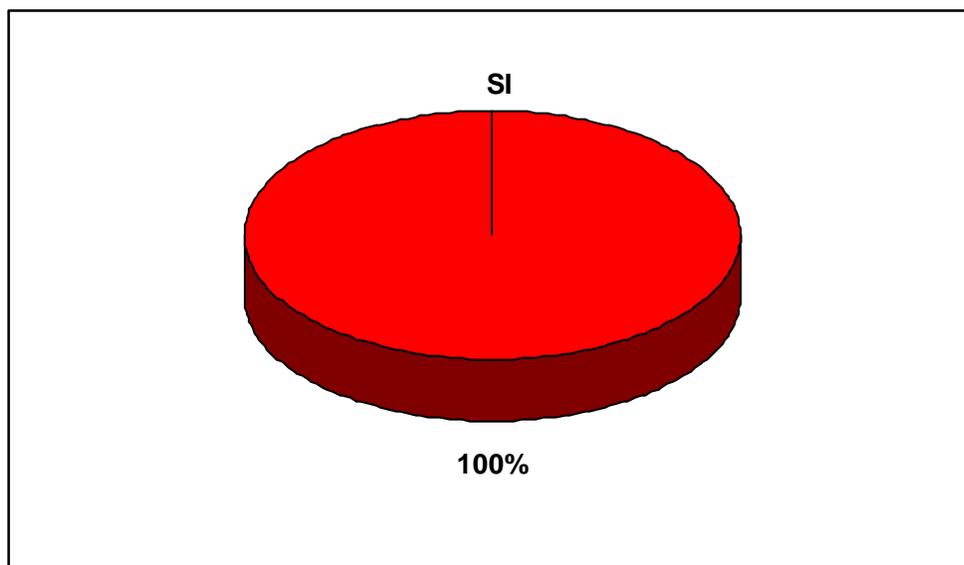
El gráfico número trece, muestra que el 56% de los empleados de la Administración de Mercados si conocen de la existencia de un manual de procedimientos. Lo anterior evidencia, que existe un documento en el cual se presentan todas las funciones de la unidad y que para su cumplimiento necesitan de varias acciones que deben desarrollarse en forma secuencial y cronológica, dando a conocer los lugares y puestos específicos donde deben realizarse dichas acciones; y además, en algunos casos, el tiempo promedio utilizado.

CUADRO No. 14

14. ¿Considera necesario que se lleve a cabo mejoras en los procesos administrativos de la Admón. de Mercados?

OBJETIVO: Investigar la opinión del personal de la Admón. de Mercados referente a mejoras en los procesos administrativos, para poseer insumos que añadan valor a los procesos actuales.

PREGUNTA 14	Frecuencia	Proporción
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%



Análisis:

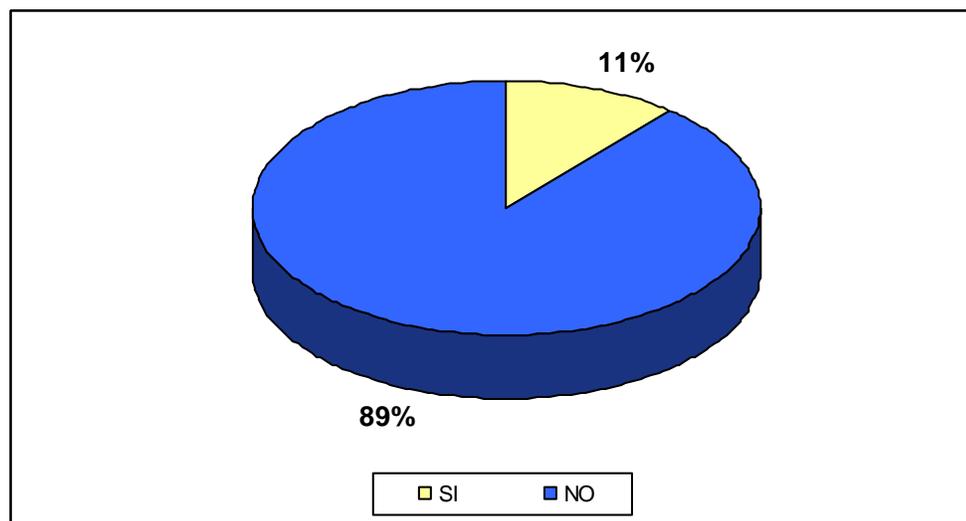
El grafico número catorce, muestra que el 100% del personal considera necesario que se lleve a cabo mejoras en los procesos administrativos de la Administración de Mercados de Mejiicanos. Lo cual refleja, que para éstos es importante mejorar las actividades, reducir la variabilidad innecesaria, eliminar la duplicidad de actividades y optimizar el empleo de los recursos.

CUADRO No. 15

15. ¿Considera suficiente el personal laboral que integra la Admón. de Mercados para la realización de las funciones de la misma?

OBJETIVO: Investigar la opinión del personal de la Admón. de Mercados referente a si es suficiente el personal que labora en la misma, a fin de verificar si es necesario integrar nuevo recurso humano.

PREGUNTA 15	Frecuencia	Proporción
SI	1	11%
NO	8	89%
TOTAL	9	100%



Análisis:

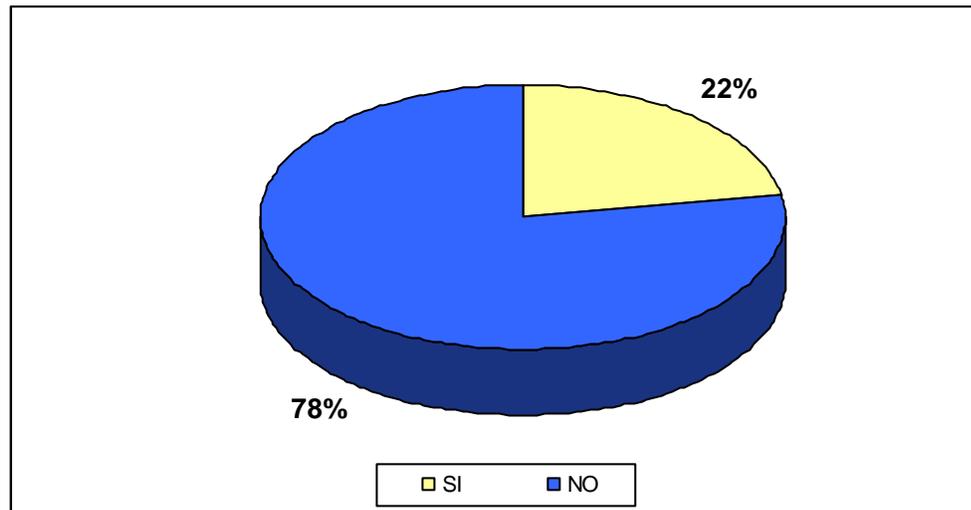
El grafico numero quince, muestra que el 89% del personal encuestado manifiesta que no considera suficiente el personal laboral que integra la Administración de Mercado. Esto evidencia, que dicha administración no cuenta con el suficiente personal requerido para la realización de todas las actividades que se realizan en los mercados de Mejjicanos.

CUADRO No. 16

16. ¿Recibe algún tipo de capacitación para el puesto de trabajo que desempeña?

OBJETIVO: Indagar si los empleados reciben capacitaciones por parte de la Admón. de Mercados, para identificar si estos reciben preparación en el desarrollo de sus funciones.

PREGUNTA 16	Frecuencia	Proporción
SI	2	22%
NO	7	78%
TOTAL	9	100%



Análisis:

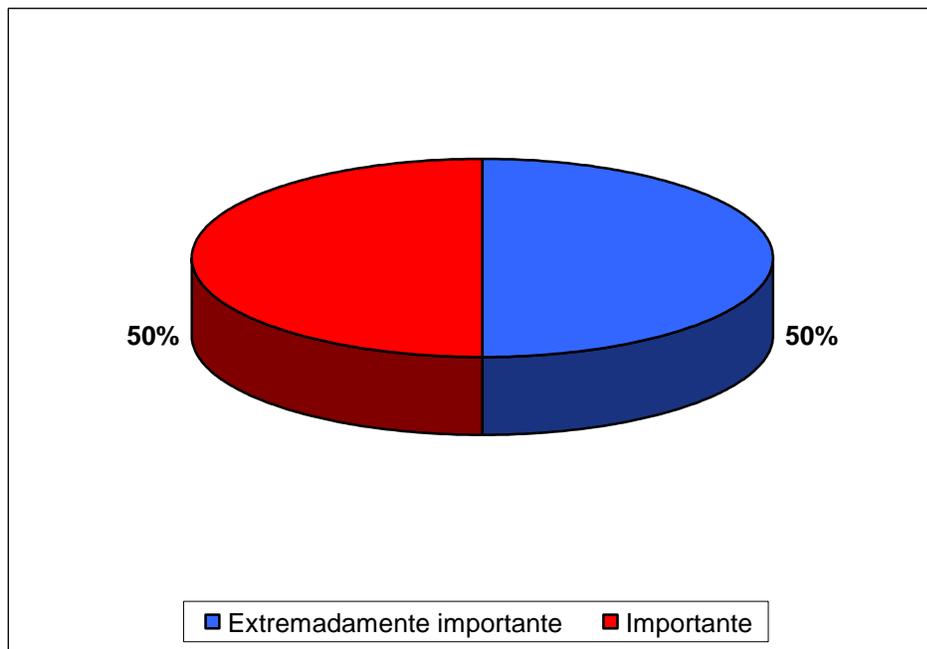
Según la gráfica, se observa que el 78% del personal encuestado manifiestan que no reciben capacitaciones para el puesto de trabajo que desempeñan. Lo anterior demuestra, que actualmente la Administración de Mercados no considera necesario se impartan capacitaciones que permitan a los empleados de la misma reciban preparación para el desarrollo de sus funciones y al mismo tiempo sean más competitivos y eficientes en sus labores.

CUADRO No. 17

17. Si su respuesta anterior es "SI", ¿Cómo considera las capacitaciones que recibe para el desempeño de su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados respecto a cómo consideran las capacitaciones que reciben por parte de la Admón. de Mercados con el propósito de poseer insumos que mejoren su desempeño laboral.

PREGUNTA 17	Frecuencia	Proporción
Extremadamente importante	1	50%
Importante	1	50%
Poco importante	0	0%
Sin importancia	0	0%
TOTAL	2	100%



Análisis:

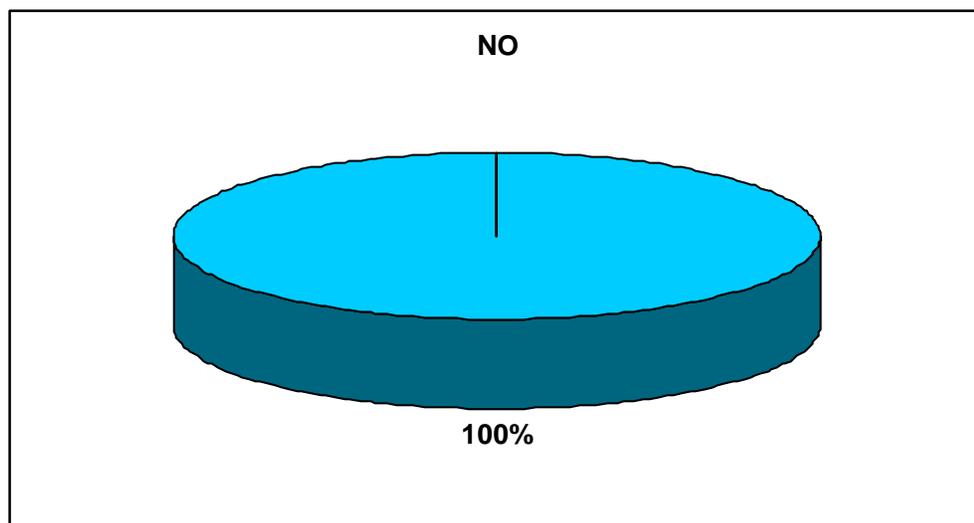
El gráfico diecisiete, muestra que personal encuestado manifestaron que consideran entre importante y extremadamente importante el poder recibir capacitaciones. Lo cual refleja, que el personal le da el visto bueno a las capacitaciones, ya que les permiten poseer insumos para mejorar su desempeño laboral.

CUADRO No. 18

18. ¿Reciben algún tipo de incentivo por parte de sus superiores al realizar bien sus actividades asignadas?

OBJETIVO: Investigar si los empleados reciben incentivos por parte de la Admón. de Mercados, con el propósito de conocer si se motiva al personal que realiza bien sus actividades.

PREGUNTA 18	Frecuencia	Proporción
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%



Análisis:

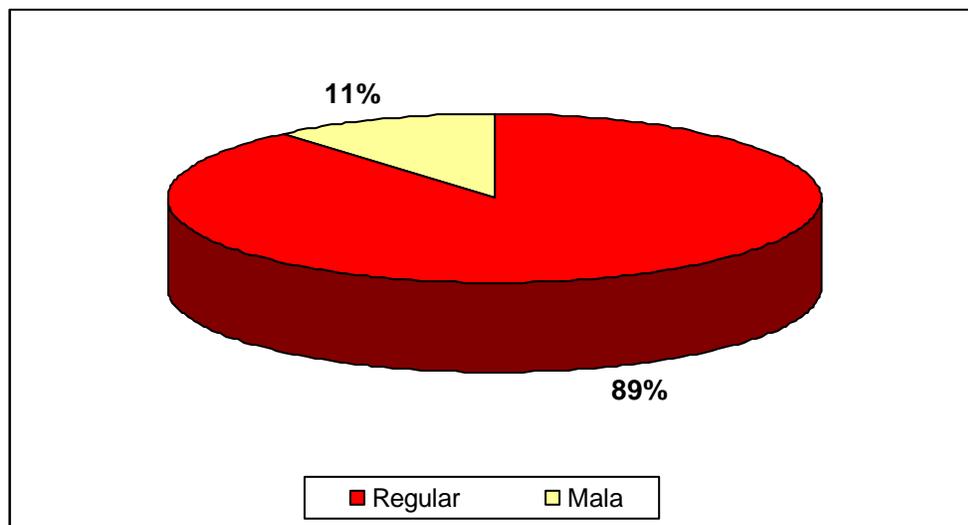
La gráfica número dieciocho, muestra que el 100% del personal encuestado manifiesta que no reciben algún tipo de incentivo por parte de sus superiores al realizar bien sus actividades asignadas. Esto demuestra, que la Administración de Mercados, actualmente no considera importante incentivar a los empleados de la misma por medio de incentivos que los motive a realizar mejor su trabajo.

CUADRO No. 19

19. ¿Cómo considera las condiciones de higiene y seguridad en donde realiza sus actividades laborales?

OBJETIVO: Identificar la opinión de los empleados de la Admón. de Mercados referente a higiene y seguridad ocupacional donde laboran, con el propósito de conocer la percepción que tienen éstos de las mismas.

PREGUNTA 19	Frecuencia	Proporción
Excelente	0	0%
Buena	0	0%
Regular	8	89%
Mala	1	11%
TOTAL	9	100%



Análisis:

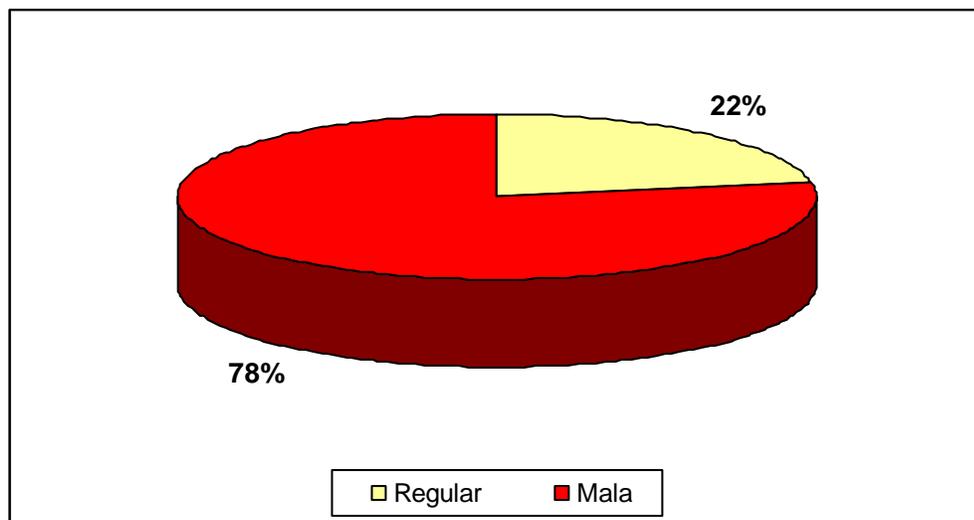
El gráfico número diecinueve, muestra que el 89% del personal encuestado manifiesta que las condiciones de higiene y seguridad en donde realizan sus actividades laborales las consideran regulares. Lo anterior evidencia, que las autoridades de la Administración de Mercados no han visto la necesidad de tomar las medidas mínimas para mejorar las condiciones higiénicas y de seguridad en los puestos de trabajo.

CUADRO No. 20

20. ¿Qué opinión le merece el mobiliario y equipo suministrado por la Admón. de Mercados para la realización de sus actividades laborales?

OBJETIVO: Determinar la opinión del personal respecto al mobiliario y equipo con que cuenta la Admón. de Mercados, a fin de verificar si son adecuados para realizar las actividades laborales.

PREGUNTA 20	Frecuencia	Proporción
Excelente	0	0%
Buena	0	0%
Regular	2	22%
Mala	7	78%
TOTAL	9	100%



Análisis:

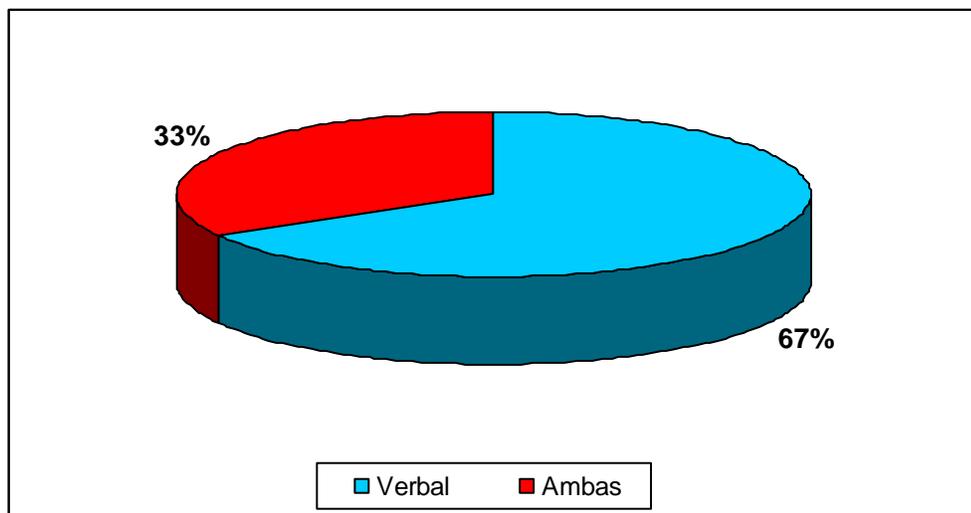
La gráfica veinte, muestra que el 78% del personal encuestado califica el mobiliario y equipo suministrado por la Admón. de Mercados para la realización de sus actividades laborales como mala. Lo anterior refleja, que según la opinión de los empleados, no es suficiente el mobiliario y equipo suministrado para realizar adecuadamente las actividades laborales en los mercados.

CUADRO No. 21

21. ¿En qué forma recibe las ordenes de su jefe inmediato?

OBJETIVO: Identificar la opinión de los empleados de la Admón. de Mercados respecto a la forma en que éstos reciben órdenes de sus superiores, con la finalidad de verificar la forma en que se maneja la comunicación.

PREGUNTA 21	Frecuencia	Proporción
Verbal	6	67%
Escrita	0	0%
Ambas	3	33%
TOTAL	9	100%



Análisis:

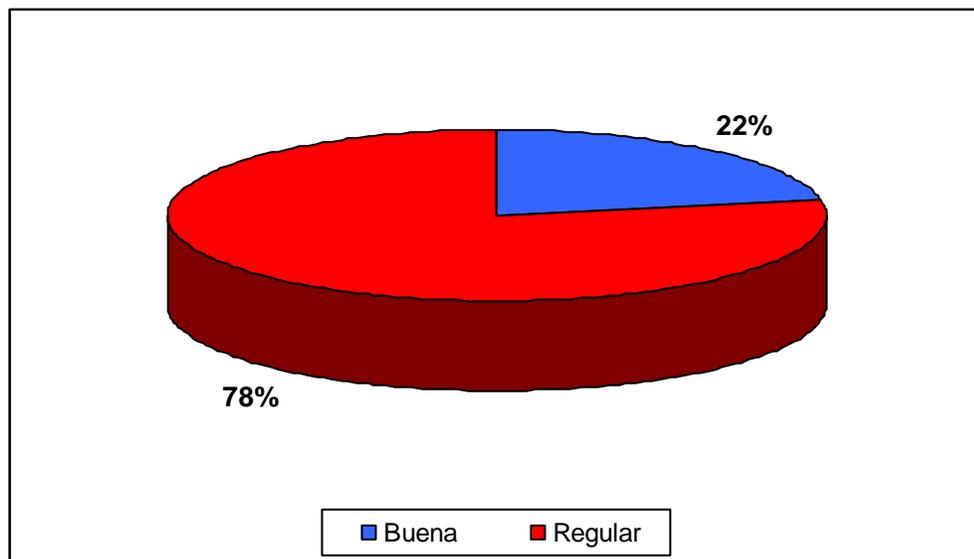
La gráfica veintiuno, muestra que el 67% del personal encuestado manifiesta que la forma en que recibe las ordenes de su jefe inmediato en la Administración de Mercados es verbal. Esto evidencia, que la forma en que se dan a conocer los propósitos y objetivos de la unidad, es a través del intercambio de información por medio de palabras.

CUADRO No. 22

22. ¿Cómo considera la influencia de su jefe inmediato en la realización exitosa de sus actividades laborales?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados de la Admón. de Mercados respecto al liderazgo de su jefe inmediato, con el fin de identificar la forma en que éste influye en los mismos.

PREGUNTA 22	Frecuencia	Proporción
Excelente	0	0%
Buena	2	22%
Regular	7	78%
Mala	0	0%
TOTAL	9	100%



Análisis:

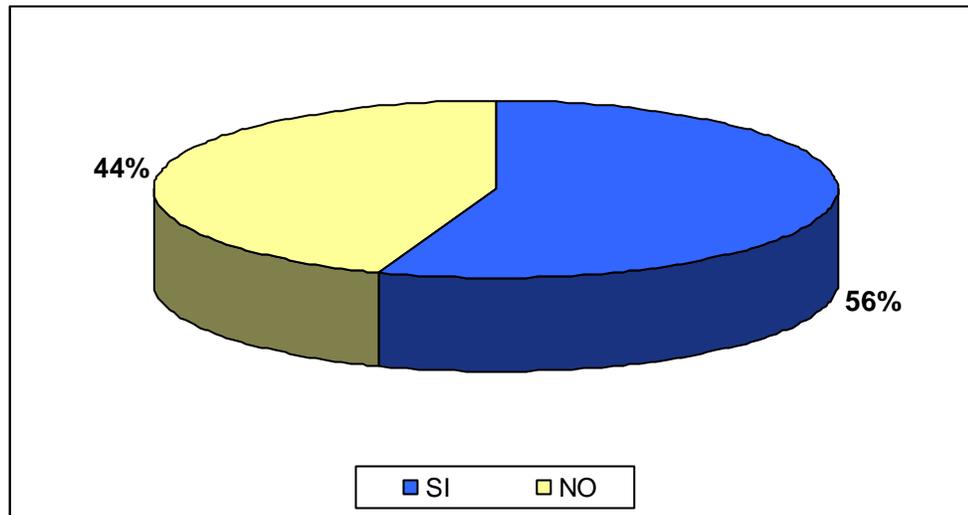
El gráfico veintidós, muestra que el 78% del personal encuestado de la Administración de Mercados califica la influencia de su jefe inmediato en la realización exitosa de sus actividades laborales de regular. Esto refleja, que más de la mitad de los empleados consideran que su jefe inmediato no está influyendo adecuadamente en las actividades laborales que éstos realizan.

CUADRO No. 23

23. ¿Su jefe inmediato le orienta de buena manera para despejar dudas sobre alguna actividad laboral?

OBJETIVO: Identificar si el personal que labora en la Admón. de Mercados se siente motivado con la manera en que su jefe le despeja sus dudas para realizar sus actividades.

PREGUNTA 23	Frecuencia	Proporción
SI	5	56%
NO	4	44%
TOTAL	9	100%



Análisis:

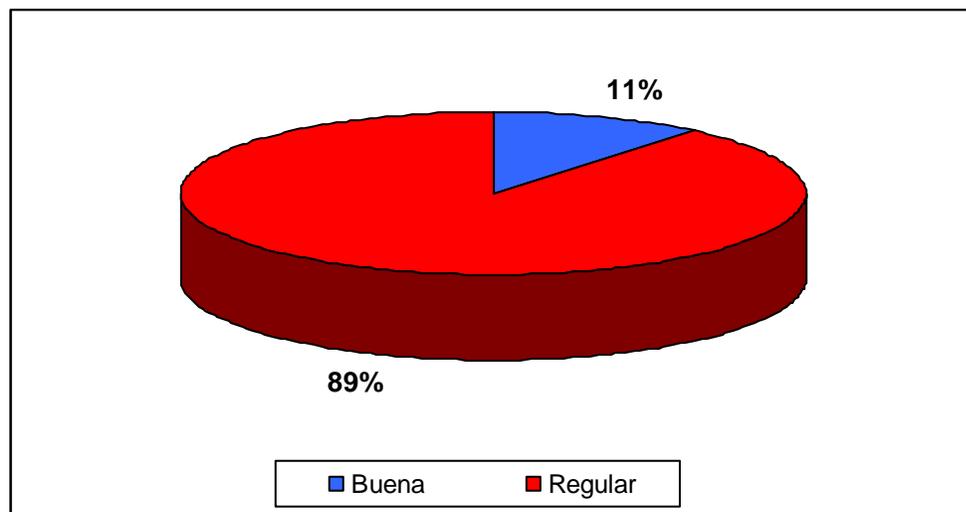
La gráfica veintitrés, muestra que el 56% del personal manifiesta que su jefe si le orienta de buena manera para despejar dudas sobre alguna actividad laboral en la Administración de Mercados. Lo anterior evidencia, que solamente un poco más de la mitad del personal consideran que el jefe inmediato de éstos es una persona que los orienta positivamente cuando tienen dudas para realizar alguna actividad laboral.

CUADRO No. 24

24. ¿Cómo considera la comunicación con su jefe inmediato para la realización exitosa de sus actividades laborales?

OBJETIVO: Investigar la opinión del personal en cuanto a la comunicación que existe en la Admón. de Mercados, a fin de verificar como se dan a conocer los propósitos y objetivos de la misma.

PREGUNTA 24	Frecuencia	Proporción
Excelente	0	0%
Buena	1	11%
Regular	8	89%
Mala	0	0%
TOTAL	9	100%



Análisis:

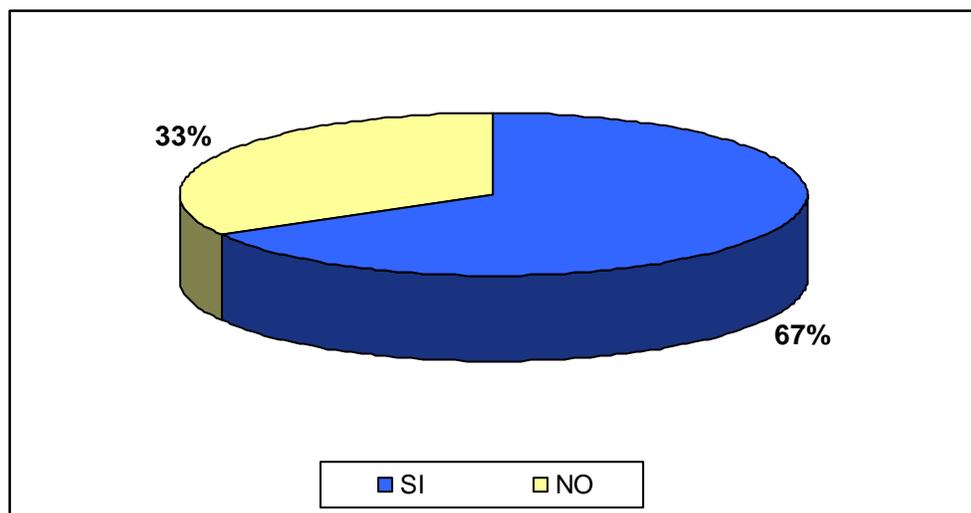
El gráfico número veinticuatro, muestra que el 89% del personal encuestado considera regular la comunicación con su jefe inmediato para la realización exitosa de sus actividades laborales. Lo anterior refleja, que en la Administración de Mercados no se está transmitiendo los propósitos y objetivos de la misma que permita a los diferentes niveles conocer oportunamente la información.

CUADRO No. 25

25. ¿Considera que las actividades en la Administración de Mercados se realizan de acuerdo a lo planeado?

OBJETIVO: Investigar si las actividades se realizan de acuerdo a lo planeado, con el propósito de conocer si se evalúa el trabajo realizado.

PREGUNTA 25	Frecuencia	Proporción
SI	6	67%
NO	3	33%
TOTAL	9	100%



Análisis:

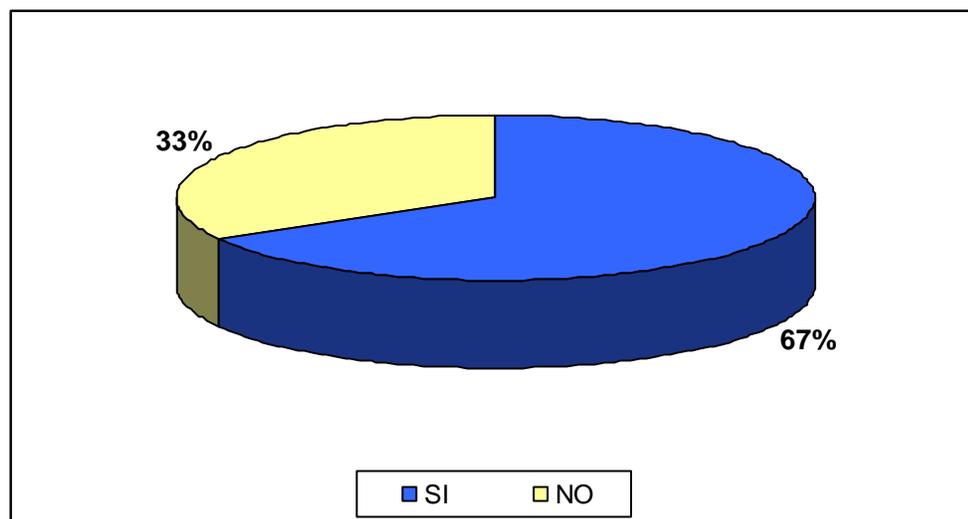
El gráfico veinticinco, muestra que el 67% del personal encuestado de la Administración de Mercados manifestaron que si consideran que las actividades se realizan de acuerdo a lo planeado. Lo anterior evidencia, que en dicha unidad si se aseguran que lo planificado, organizado y dirigido se realice de acuerdo a las expectativas propuestas.

CUADRO No. 26

26. ¿Realizan reuniones periódicas para evaluar el logro de las metas que persigue la Admón. de Mercados?

OBJETIVO: Investigar si se realizan reuniones periódicas para evaluar el logro de las metas, con la finalidad de conocer si se controlan las actividades desarrolladas.

PREGUNTA 26	Frecuencia	Proporción
SI	6	67%
NO	3	33%
TOTAL	9	100%



Análisis:

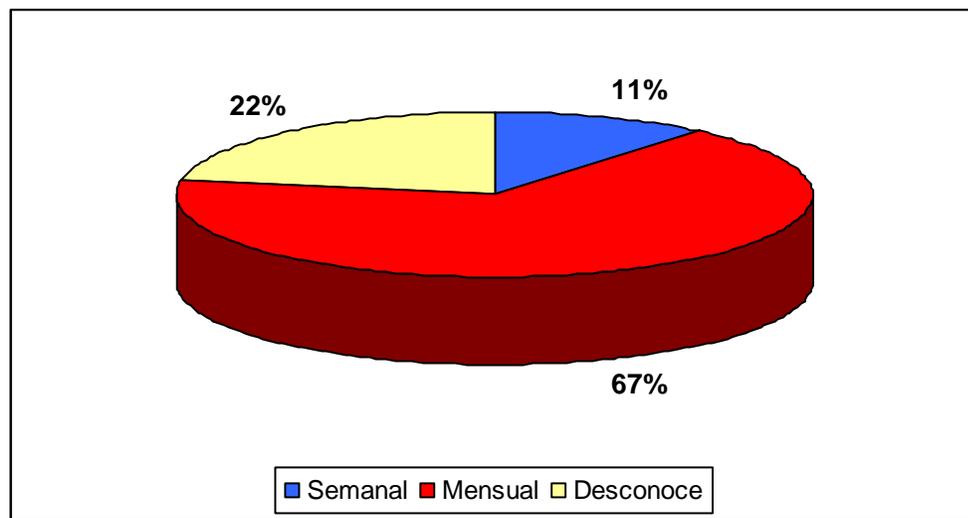
El gráfico veintiséis, muestra que el 67% del personal encuestado manifestaron que si se realizan reuniones periódicas para evaluar el logro de las metas que persigue la Admón. de Mercados. Esto refleja, que en dicha unidad se controlan las actividades desarrolladas a través de reuniones periódicas, con el fin de evaluar la consecución de las metas.

CUADRO No. 27

27. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para evaluar el logro de las metas de la Administración de Mercados?

OBJETIVO: Investigar la frecuencia con que se mide el desempeño del personal de la Admón. de Mercados, para determinar si se vigila que las actividades se están cumpliendo.

PREGUNTA 27	Frecuencia	Proporción
Semanal	1	11%
Quincenal	0	0%
Mensual	6	67%
Desconoce	2	22%
TOTAL	9	100%



Análisis:

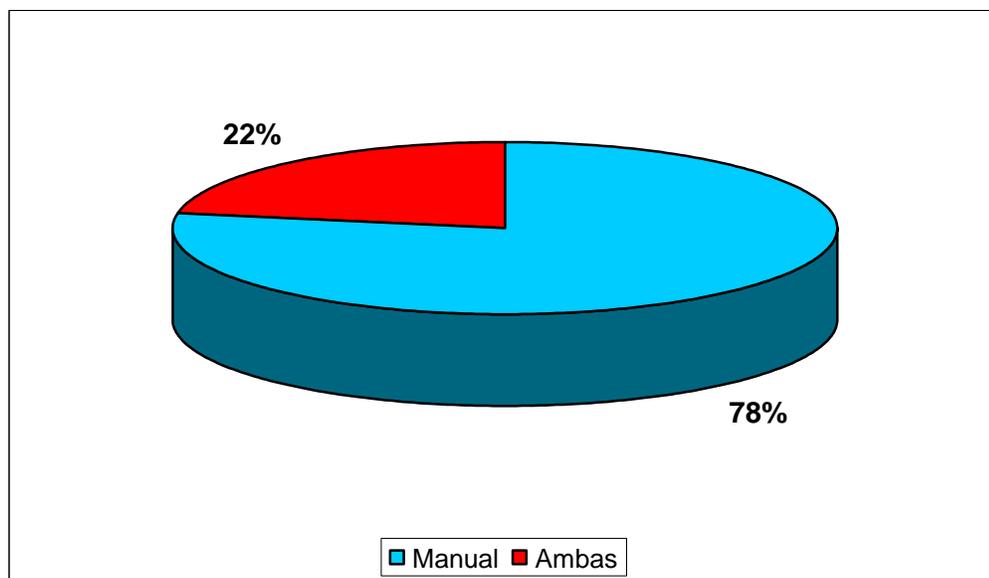
La gráfica veintisiete, muestra que la mayoría del personal encuestado manifestaron que la frecuencia en que se realizan reuniones para evaluar el logro de las metas de la Administración de Mercados es mensual con el 67%. Lo anterior evidencia, que por lo menos se reúnen una vez al mes para comparar lo panificado con lo que en realidad se ha hecho en dicha unidad.

CUADRO No. 28

28. Cuando los arrendatarios de puestos realizan sus pagos por concepto de arrendamiento, ¿Qué tipo de sistema se utiliza en el control de pagos?

OBJETIVO: Verificar el tipo de sistema de control de pagos utilizado por la Admón. de Mercado, a fin de conocer si cuentan con un control adecuado para el mismo.

PREGUNTA 28	Frecuencia	Proporción
Manual	7	78%
Computarizado	0	0%
Ambas	2	22%
TOTAL	9	100%



Análisis:

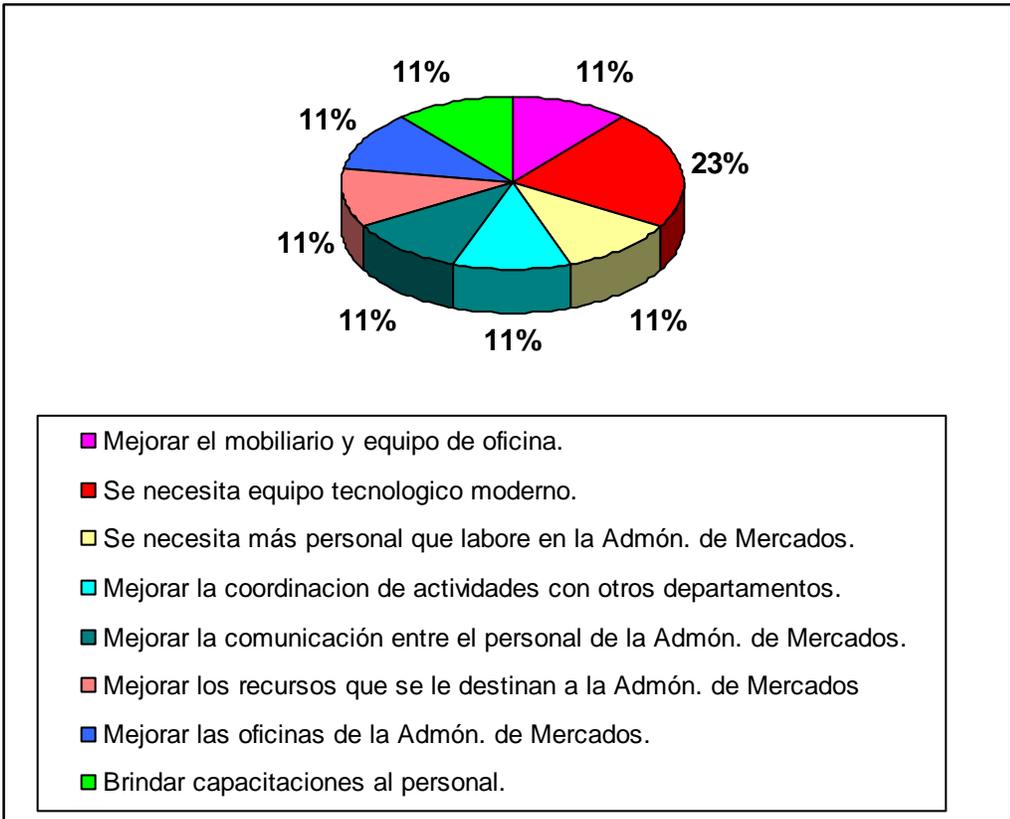
La gráfica veintiocho, muestra que el 78% del personal encuestado manifestaron que el tipo de sistema que se utiliza para el control de pagos es manual, y el 22% restante manual y computarizado. Esto refleja, que el control que se realiza para la recaudación de impuestos en los mercados, es mayoritariamente manual a través de los recolectores, y registrándolo al final en un sistema computarizado.

CUADRO No. 29

29. En general, ¿qué sugiere para mejorar el desarrollo de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Conocer las sugerencias de los empleados que laboran en la Admón. de Mercados de Mejjicanos, con el propósito de mejorar el desarrollo de las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

PREGUNTA 29	Frecuencia	Proporción
Mejorar el mobiliario y equipo de oficina.	1	11%
Se necesita equipo tecnológico moderno.	2	23%
Se necesita más personal que labore en la Admón. de Mercados.	1	11%
Mejorar la coordinación de actividades con otros departamentos.	1	11%
Mejorar la comunicación entre el personal de la Admón. de Mercados.	1	11%
Mejorar los recursos que se le destinan a la Admón. de Mercados	1	11%
Mejorar las oficinas de la Admón. de Mercados.	1	11%
Brindar capacitaciones al personal.	1	11%
TOTAL	9	100%



Análisis:

La gráfica veintinueve, muestra las sugerencias realizadas por los empleados encuestados de la Administración de Mercados para mejorar el desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo y éstas fueron: 23% que se necesita equipo tecnológico moderno; 11% mejorar el mobiliario y equipo de oficina; 11% necesidad de más personal que labore en la Admón. de Mercados; 11% mejorar la coordinación de actividades con otros departamentos; 11% mejorar la comunicación entre el personal de la Admón. de Mercados y los arrendatarios; 11% mejorar los recursos que se le destinan a la Admón. de Mercados; 11% mejorar las oficinas de la Admón. de Mercados y otro 11% brindar capacitaciones al personal. Lo anterior evidencia, que el personal de dicha unidad consideran más importante se cuente con más equipo tecnológico moderno como computadoras que les ayude a realizar adecuadamente sus labores diarias.

ANEXO No. 3
GUÍA DE ENCUESTA
A LOS ARRENDATARIOS DE PUESTOS
EN LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ARRENDATARIOS DE LOCALES
DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.**

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la opinión de los Arrendatarios de Locales referente a los servicios que se brindan en los Mercados Municipales de Mejicanos.

La información recolectada será estrictamente confidencial y servirá para conocer la situación actual de La Administración de Mercados, para luego, desarrollar una Propuesta de Mejora en el Proceso Administrativo y en los Servicios brindados en los Mercados Municipales de la Ciudad de Mejicanos. Razón por la cual le solicitamos su valiosa colaboración para llenar el presente cuestionario.

¡¡¡Gracias por su colaboración!!!

Formato de la Encuesta.

Indique con una (x) la respuesta que considere más adecuada.

Nombre del Mercado: _____

DATOS GENERALES.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser arrendatario de un puesto en este mercado?

- a) Menos de 1 año _____
- b) De un 1 a 5 años _____
- c) De 6 a 10 años _____
- d) Más de 10 años _____

Objetivo: Conocer el periodo de arrendamiento de puestos en los Mercados Municipales de Mejicanos por parte de los encuestados, con el fin de diferenciar la percepción que éstos tienen del mercado en base al tiempo.

DATOS DE CONTENIDO.

2. ¿Conoce dónde se encuentra ubicada la oficina de la Administración de Mercado de Mejicanos?

- a) Si _____
- b) No _____

Objetivo: Identificar si los arrendatarios conocen la ubicación de la oficina de la Admón. de Mercados de Mejicanos, a efecto de llevar a cabo sus tramites, quejas o sugerencias respectivas.

3. Con relación a los servicios que se brindan en este mercado ¿Cuáles considera más importantes?

- | | | | |
|----------------------------------|-------|--------------------------|-------|
| a) Aseo y Limpieza | _____ | b) Parqueo | _____ |
| c) Servicio de electricidad | _____ | d) Servicio de Agua | _____ |
| e) Servicios sanitarios | _____ | f) Vigilancia | _____ |
| g) Remodelación de instalaciones | _____ | h) Recolección de basura | _____ |
| i) Todos los anteriores | _____ | j) Otros (especifique) | _____ |

Objetivo: Identificar los servicios que consideran necesarios los arrendatarios encuestados de los Mercados Municipales de Mejicanos, con el propósito de conocer cuales son más importantes para ellos.

4. ¿Cómo considera el servicio de limpieza que se le presta a este mercado?

- a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados referente al servicio de limpieza que se le presta a los Mercados Municipales de Mejicanos, a fin de identificar el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

5. ¿Cómo considera el servicio de parqueo que se brinda en este mercado?

- a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados en cuanto al servicio de parqueo de los Mercados Municipales de Mejicanos, para identificar el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

6. ¿Cómo considera el servicio de vigilancia que se le presta a este mercado?

- a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados referente al servicio de vigilancia de los Mercados Municipales de Mejicanos, con el propósito de establecer el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

7. ¿Cómo considera el servicio de recolección de basura que se le presta a este mercado?

a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados respecto al servicio de recolección de basura de los Mercados Municipales de Mejicanos, con el fin de identificar el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

8. ¿Cómo considera la prestación de los servicios sanitarios que se brinda en este mercado?

a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados referente a la prestación de los servicios sanitarios que se brinda en los Mercados Municipales de Mejicanos, para identificar el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

9. ¿Cómo considera la prestación del servicio de agua potable que se brinda en este mercado?

a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

Objetivo: Identificar la opinión de los arrendatarios encuestados acerca de la prestación del servicio de agua potable que se brinda en los Mercados Municipales de Mejicanos, con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

10. ¿Cómo considera la prestación del servicio de energía eléctrica que se brinda a este mercado?

a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados referente a la prestación del servicio de energía eléctrica que se brinda en los Mercados Municipales de Mejicanos, a fin de identificar el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

9. ¿Cómo considera el trámite del otorgamiento de permisos para arrendar puestos que se brinda por parte de la Admón. de Mercados de Mejicanos?

a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados respecto al trámite de otorgamiento de permisos para arrendar puestos en los Mercados Municipales de Mejicanos, con el propósito de identificar el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

10. ¿Cómo considera la publicidad y promoción que se le brinda a este mercado?

- a) Abundante _____ b) Lo necesario _____ c) Escasa _____ d) Ninguna _____

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados respecto a la publicidad y promoción de los Mercados Municipales de Mejicanos, a fin de identificar como éstos perciben el nivel de publicidad y promoción pertinente.

11. Con relación a las instalaciones de este mercado, ¿Dónde consideras que existen mayores problemas?

- | | | | |
|-----------------------------|-------|------------------------------|-------|
| a) Albañilería y fontanería | _____ | b) Renovación de pintura | _____ |
| c) Iluminación Interior | _____ | d) Ventilación | _____ |
| e) Parqueo | _____ | f) Pavimentación de pasillos | _____ |
| g) Instalaciones Eléctricas | _____ | h) Servicios Sanitarios | _____ |
| i) Todas las anteriores | _____ | j) Otros (especifique) | _____ |

¿Por qué?

Objetivo: Constatar la opinión de los arrendatarios encuestados relacionados a las instalaciones de los Mercados Municipales de Mejicanos, para identificar posibles problemas que puedan estar generándose en las mismas.

12. En relación a los servicios que se brindan en este Mercado Municipal de Mejicanos ¿Dónde consideras que existen problemas?

- | | | | |
|-------------------------|-------|--------------------------|-------|
| a) Aseo | _____ | b) Guarderías | _____ |
| c) Electricidad | _____ | d) Servicio de Agua | _____ |
| e) Parqueo | _____ | f) Vigilancia | _____ |
| g) Servicios Sanitarios | _____ | h) Recolección de basura | _____ |
| i) Todas las anteriores | _____ | j) Otros (especifique) | _____ |

¿Por qué?

Objetivo: Constatar la opinión de los arrendatarios encuestados respecto a los servicios que se prestan en los Mercados Municipales de Mejicanos, a fin de identificar posibles problemas que puedan estar ocurriendo en los servicios brindados.

13. ¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones que ofreciera la Administración. de este mercado?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué?

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados respecto a si están dispuestos a participar en capacitaciones que brindara la Admón. de Mercados de Mejicanos, con el propósito de identificar la demanda potencial del mismo.

14. Si su respuesta anterior es "SI", ¿En cuáles participaría?

a) Ventas _____

b) Administración y Contabilidad _____

c) Desarrollo de Proyectos _____

d) Estrategias de mejoras para microempresas _____

e) Otros (especifique): _____

Objetivo: Conocer las necesidades de capacitación desde la percepción de los arrendatarios encuestados de los Mercados Municipales de Mejicanos, con el fin de que éstos puedan mejorar la atención a los clientes.

15. ¿Qué medidas de seguridad consideras que se necesitan en este mercado?

a) Señalización de rutas de evacuación _____

b) Extintores contra incendios _____

c) Salidas de emergencia _____

d) Otros (especifique): _____

Objetivo: Indagar la opinión de los arrendatarios encuestados referente a la seguridad ocupacional actual de los Mercados Municipales de Mejicanos, con el propósito de conocer la percepción de éstos respecto a las medidas de seguridad necesarias.

16. ¿Cómo considera los pagos en concepto de arrendamiento de puestos que se realizan en este mercado?

- a) Altos _____ b) Normales _____ c) Bajos _____

Objetivo: Investigar la opinión de los encuestados respecto a los pagos por arrendamiento de puestos que realizan en los Mercados Municipales de Mejicanos, para conocer la percepción que éstos tienen de los pagos respectivos.

17. ¿Cuál es la razón principal por la que sus clientes frecuentan este mercado?

- a) Ubicación _____ f) Buena atención _____
b) Limpieza _____ g) Calidad del producto _____
c) Parqueo _____ h) Calidad del servicio _____
d) Tradición _____ i) Horarios de atención _____
e) Precios bajos _____ j) Otros: (Especifique): _____

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados respecto la razón principal por la cuál sus clientes frecuentan los Mercados Municipales de Mejicanos, con el propósito identificar las virtudes respectivas de los mercados.

18. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes de sus clientes en este mercado?

- a) Limpieza _____ f) Ventilación del mercado _____
b) Parqueo _____ g) Vigilancia _____
c) Servicios Sanitarios _____ h) Falta de depósitos de basura _____
d) Iluminación del mercado _____ i) Remodelación de las Instalaciones _____
e) Horarios de atención _____ j) Otros (especifique): _____

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados respecto a las quejas más frecuentes de sus clientes en los Mercados Municipales de Mejicanos, para identificar las áreas deficientes según sus clientes.

19. De las siguientes sugerencias, ¿Cuáles consideraría más importante para mejorar la atención a los arrendatarios de puestos en este Mercado?

- a) Mejorar la comunicación con el arrendatario _____
- b) Mejorar los servicios que brinda _____
- c) Ofrecer capacitaciones y asesorías técnicas _____
- d) Mejorar la imagen de los Mercados y del Municipio _____
- e) Hacer más publicidad de los Mercados de Mejjicanos _____
- f) Depósitos para basura _____
- g) Otros (especifique): _____

Objetivo: Obtener sugerencias por parte de los arrendatarios encuestados, que contribuyan a mejorar el funcionamiento de los Mercados Municipales de Mejjicanos.

20. Si en éste mercado se les brindará algún nuevo servicio, de los mencionados a continuación, ¿Cuál le gustaría que se implementará?

- a) Guarderías _____ e) Programas Educativos a Jóvenes _____
- b) Clínica de Salud _____ f) Todas las anteriores _____
- c) Actividades Deportivas _____ g) Otros (Especifique) _____
- d) Rifas _____

Objetivo: Conocer las expectativas de los arrendatarios encuestados referentes a la implementación de nuevos servicios, con el fin de identificar la demanda potencial de nuevas prestaciones.

ANEXO No. 4

RESULTADOS DE ENCUESTA

A LOS ARRENDATARIOS DE PUESTOS

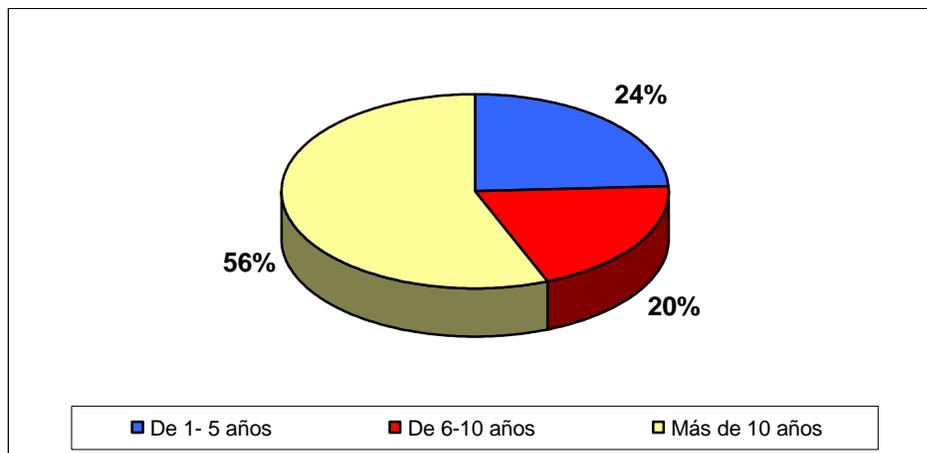
EN LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

CUADRO No. 1

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser arrendatario de un puesto en este Mercado?

OBJETIVO: Conocer el periodo de arrendamiento de puestos en los Mercados Municipales de Mejicanos por parte de los encuestados, con el fin de diferenciar la percepción que éstos tienen del mercado en base al tiempo.

PREGUNTA 1	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Menos de 1 año	0	0	0	0	0	0	0%
De 1- 5 años	0	3	0	4	9	16	24%
De 6-10 años	5	3	1	4	0	13	20%
Más de 10 años	7	14	4	12	0	37	56%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

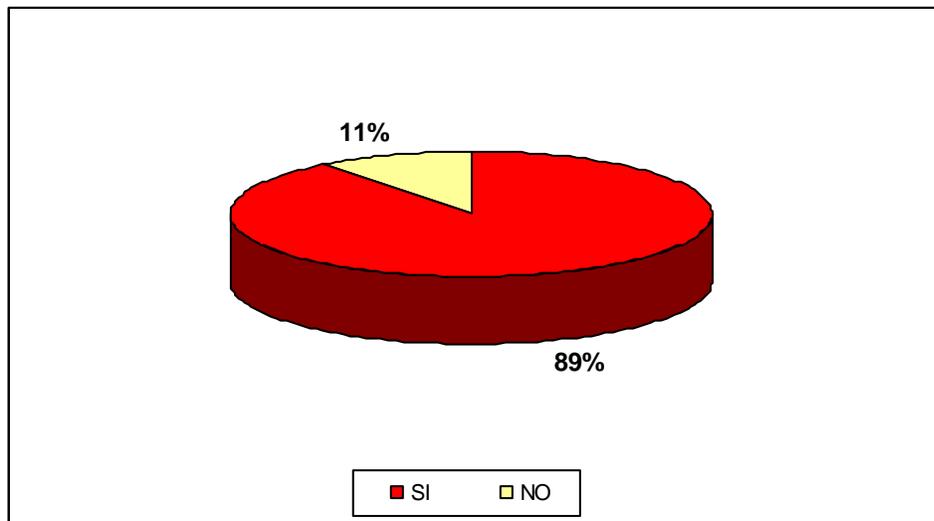
En cuanto al tiempo que tienen de ser arrendatarios de un puesto en los Mercados Municipales de Mejicanos, el 56% de éstos manifestaron que tienen más de 10 años, el 24% de 1 a 5 años y el 20% de 6 a 10 años. Lo cual demuestra que los que llevan más tiempo de permanecer en dicho lugar poseen más experiencia en el ambiente que se vive en los mercados.

CUADRO No. 2

2. ¿Conoce dónde se encuentra ubicada la oficina de la Administración de Mercado de Mejicanos?

OBJETIVO: Identificar si los arrendatarios conocen la ubicación de la oficina de la Admón. de Mercados de Mejicanos, a efecto de llevar a cabo sus tramites, quejas o sugerencias respectivas.

PREGUNTA 2	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
SI	8	20	2	20	9	59	89%
NO	4	0	3	0	0	7	11%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

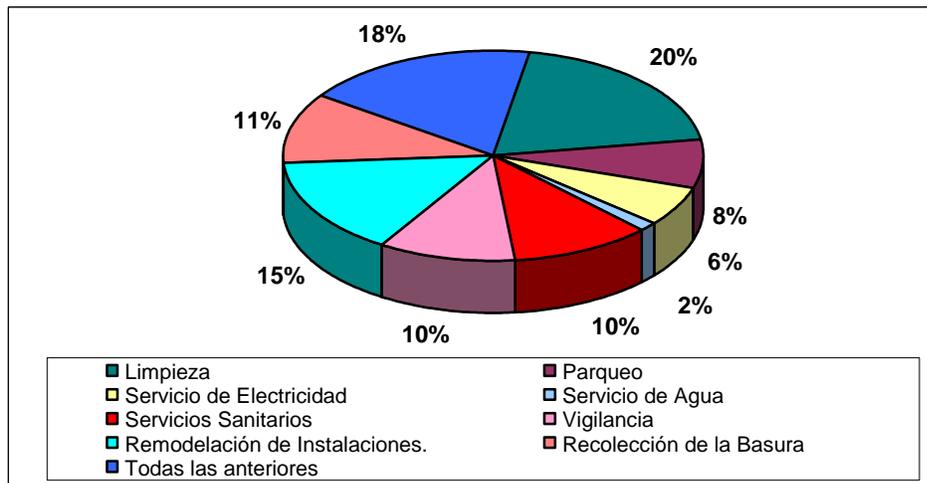
En relación a esta pregunta, el 89% de los arrendatarios encuestados manifestaron que conocen la ubicación de la Administración de Mercado de Mejicanos, mientras que el 11% de los mismos, respondieron que no.

CUADRO No. 3

3. Con relación a los servicios que se brindan en éste Mercado ¿Cuáles considera más importantes?

OBJETIVO: Identificar los servicios que consideran necesarios los arrendatarios encuestados de los Mercados Municipales de Mejicanos, con el propósito de conocer cuales son más importantes para ellos.

PREGUNTA 3	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Limpieza	3	5	0	5	0	13	20%
Parqueo	0	0	0	5	0	5	8%
Servicio de Electricidad	0	1	2	1	0	4	6%
Servicio de Agua	0	0	0	1	0	1	2%
Servicios Sanitarios	4	2	0	1	0	7	10%
Vigilancia	2	2	0	3	0	7	10%
Remodelación de Instalaciones.	0	10	0	0	0	10	15%
Recolección de la Basura	3	0	0	4	0	7	11%
Todas las anteriores	0	0	3	0	9	12	18%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

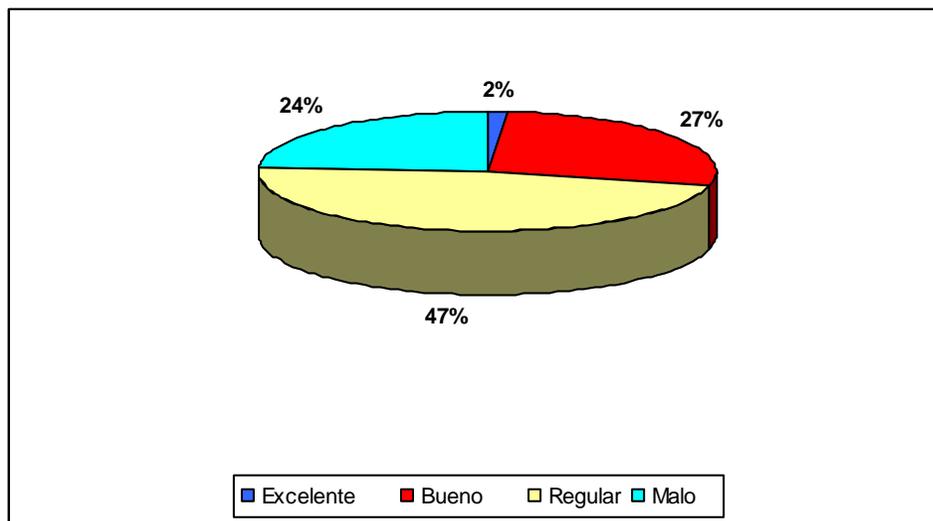
Como puede observarse, de todos los servicios, el de limpieza es el más importante para los arrendatarios, ya que el 20% de éstos, así lo afirman. Siguiéndole un 18% que consideran importantes todos los servicios que se brindan en los mercados.

CUADRO No. 4

4. ¿Cómo considera el servicio de limpieza que se le presta a este Mercado?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados referente al servicio de limpieza que se le presta a los Mercados Municipales de Mejicanos, a fin de identificar el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

PREGUNTA 4	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Excelente	0	0	1	0	0	1	2%
Bueno	5	2	1	10	0	18	27%
Regular	4	9	2	7	9	31	47%
Malo	3	9	1	3	0	16	24%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

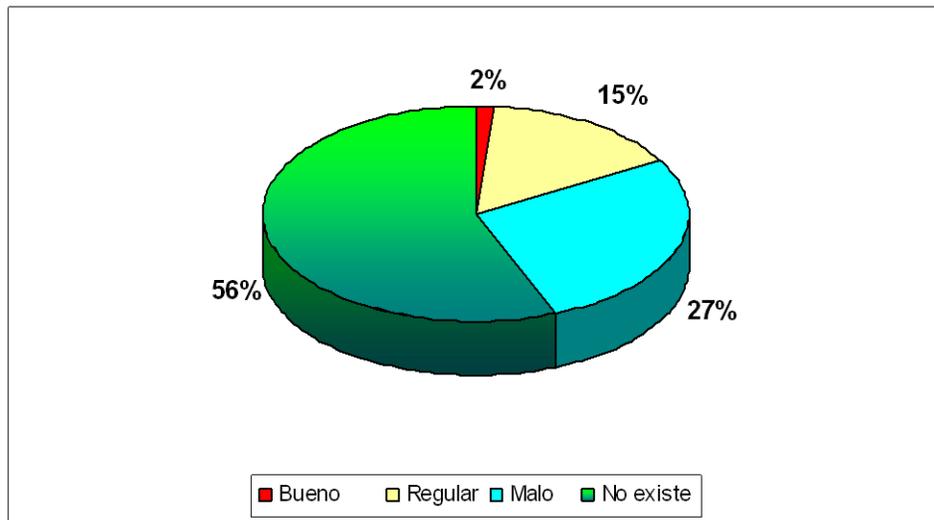
Respecto al servicio de Limpieza que se presta a los Mercados Municipales de Mejicanos, el 47% de los arrendatarios encuestados manifestaron que dicho servicio es regular. Esto permite tener una percepción clara de que los arrendatarios se sienten relativamente satisfechos con este servicio.

CUADRO No. 5

5. ¿Cómo considera el servicio de parqueo que se brinda en este Mercado?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados en cuanto al servicio de parqueo de los Mercados Municipales de Mejicanos, para identificar el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

PREGUNTA 5	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Bueno	0	0	0	1	0	1	2%
Regular	0	0	0	6	4	10	15%
Malo	0	0	0	13	5	18	27%
No existe	12	20	5	0	0	37	56%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

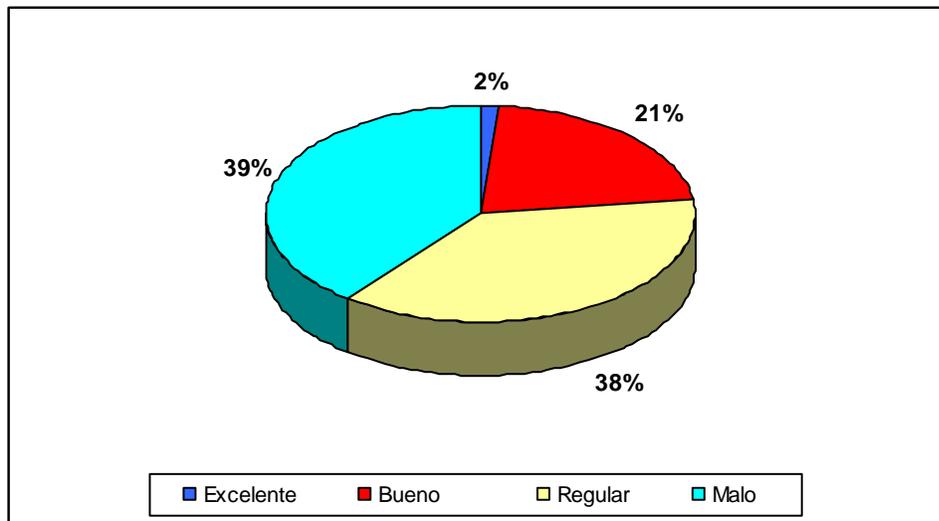
En cuanto al servicio de parqueo, el 56% de los arrendatarios encuestados manifestaron que no existe parqueo en algunos mercados. Como puede observarse en la gráfica, los mercados que no cuentan con este servicio son los Mercados Municipales de Mejicanos No. 1 y No. 2. Cabe mencionar, que en el mercado Zacamil el parqueo es muy pequeño; además existe un alto nivel de vendedoras no autorizadas que obstaculizan la circulación de los vehículos. Así también el mercado de San Ramón los usuarios se quejan que el parqueo es muy pequeño.

CUADRO No. 6

6. ¿Cómo considera el servicio de vigilancia que se le presta a este Mercado?

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados referente al servicio de vigilancia de los Mercados Municipales de Mejicanos, con el propósito de establecer el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

PREGUNTA 6	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Excelente	0	0	1	0	0	1	2%
Bueno	4	3	0	2	5	14	21%
Regular	3	8	2	8	4	25	38%
Malo	5	9	2	10	0	26	39%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100.00%



Análisis:

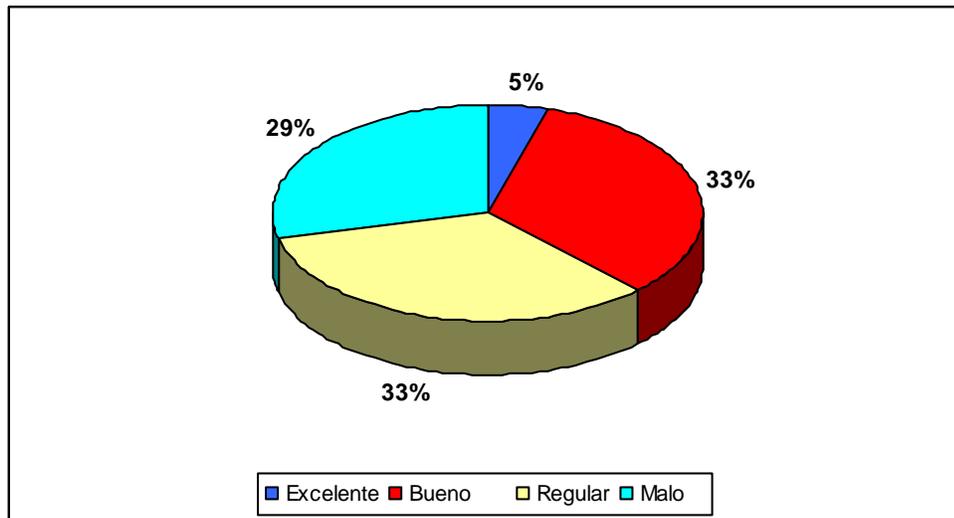
En relación al servicio de Vigilancia, las opiniones de los arrendatarios se encuentran relativamente similares; ya que el 39% manifestaron que dicho servicio es malo. Por otra parte, y con escasa diferencia, el 38% lo consideran regular; para el 21% este servicio es bueno; y por último, el 2% de los arrendatarios lo perciben como un excelente servicio. El personal destinado a brindar dicho servicio es el Cuerpo de Agentes Metropolitanos (C.A.M.); sin embargo, cabe denotar que el número de agentes asignados no es suficiente para cumplir con la vigilancia en los mercados de Mejicanos. Además, falta voluntad por parte de dichos agentes para intervenir en problemas de vigilancia.

CUADRO No. 7

7. ¿Cómo considera el servicio de recolección de basura que se le presta a este Mercado?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados respecto al servicio de recolección de basura de los Mercados Municipales de Mejicanos, con el fin de identificar el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

PREGUNTA 7	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Excelente	3	0	0	0	0	3	5%
Bueno	4	3	2	13	0	22	33%
Regular	4	5	1	4	8	22	33%
Malo	1	12	2	3	1	19	29%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

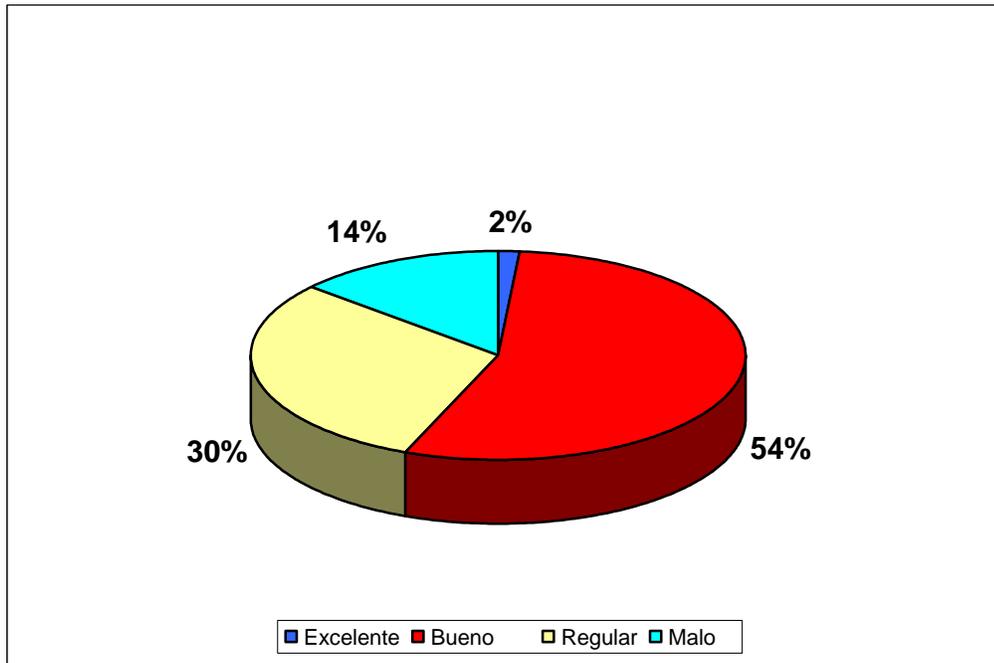
Como puede observarse, las opiniones de los arrendatarios no muestran una tendencia definida; ya que, el 33% de éstos manifestaron que el servicio de Recolección de basura está entre bueno y regular; el 29% expresaron que dicho servicio es malo; y solamente el 5% consideran que es un excelente servicio. Aunque los arrendatarios muestran relativa satisfacción con este servicio, debe mencionarse que faltan contenedores para basura en los diferentes mercados de Mejicanos; además existe una escasa cultura de limpieza por parte de los usuarios y de las comunidades que residen en los alrededores de estos mercados.

CUADRO No. 8

8. ¿Cómo considera la prestación de los servicios sanitarios que se brinda en este Mercado?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados referente a la prestación de los servicios sanitarios que se brinda en los Mercados Municipales de Mejicanos, para identificar el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

PREGUNTA 8	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Excelente	1	0	0	0	0	1	2%
Bueno	8	8	0	14	6	36	54%
Regular	1	8	3	5	3	20	30%
Malo	2	4	2	1	0	9	14%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

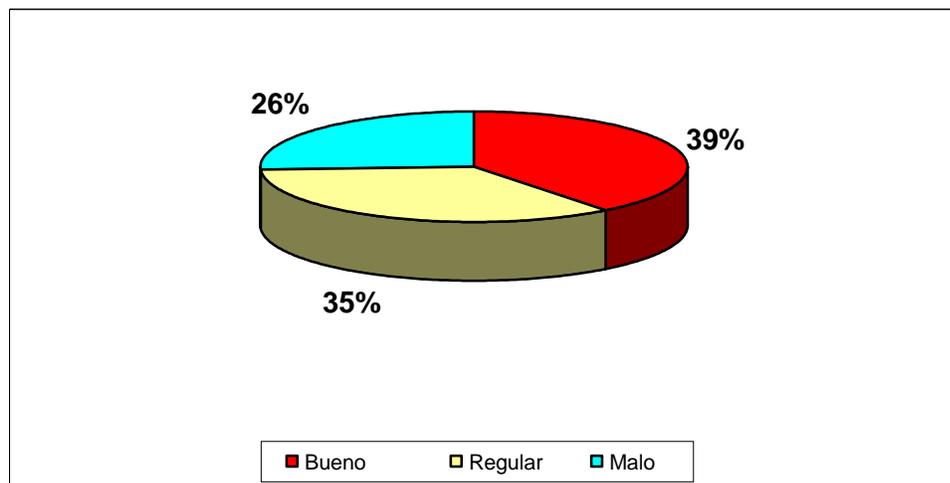
Respecto a los servicios sanitarios de los Mercados Municipales de Mejicanos, el 54% de los arrendatarios encuestados, manifestaron que dicho servicio es bueno; el 30% lo perciben como regular; mientras que el 14% lo consideran malo y únicamente para el 2% de los arrendatarios es un servicio excelente.

CUADRO No. 9

9. ¿Cómo considera la prestación del servicio de agua potable que se brinda en este Mercado?

OBJETIVO: Identificar la opinión de los arrendatarios encuestados acerca de la prestación del servicio de agua potable que se brinda en los Mercados Municipales de Mejicanos, con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

PREGUNTA 9	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Excelente	0	0	0	0	0	0	0%
Bueno	6	6	0	13	1	26	39%
Regular	4	8	0	5	6	23	35%
Malo	2	6	5	2	2	17	26%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

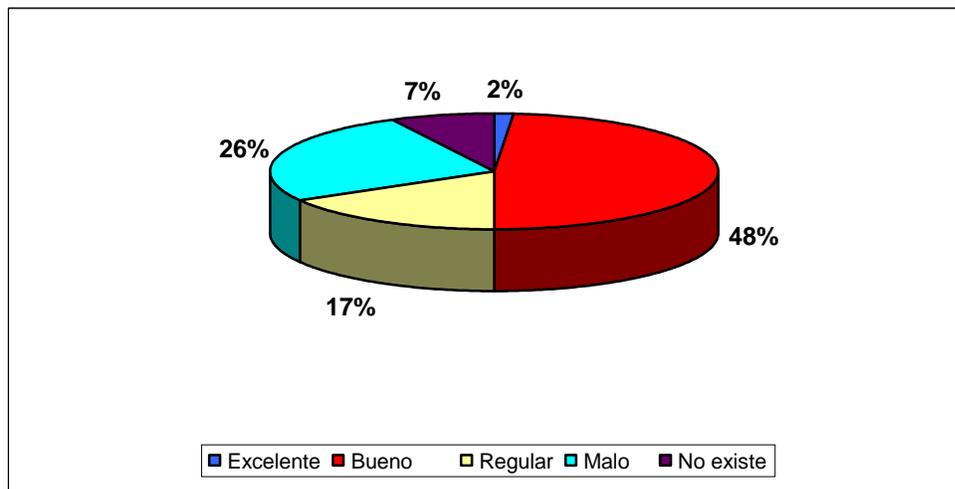
En cuanto al servicio de agua potable, puede observarse que el 39% de los arrendatarios encuestados manifestaron que dicho servicio es bueno; el 35% lo consideran regular; y el 26% lo perciben como un mal servicio. Lo anterior deja en evidencia que los arrendatarios se encuentran satisfechos con el suministro de este servicio ya que es constante.

CUADRO No. 10

10. ¿Cómo considera la prestación del servicio de energía eléctrica que se brinda a este Mercado?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados referente a la prestación del servicio de energía eléctrica que se brinda en los Mercados Municipales de Mejicanos, a fin de identificar el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

PREGUNTA 10	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Excelente	0	1	0	0	0	1	2%
Bueno	9	1	0	13	9	32	48%
Regular	2	3	0	6	0	11	17%
Malo	1	15	0	1	0	17	26%
No existe	0	0	5	0	0	5	7%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

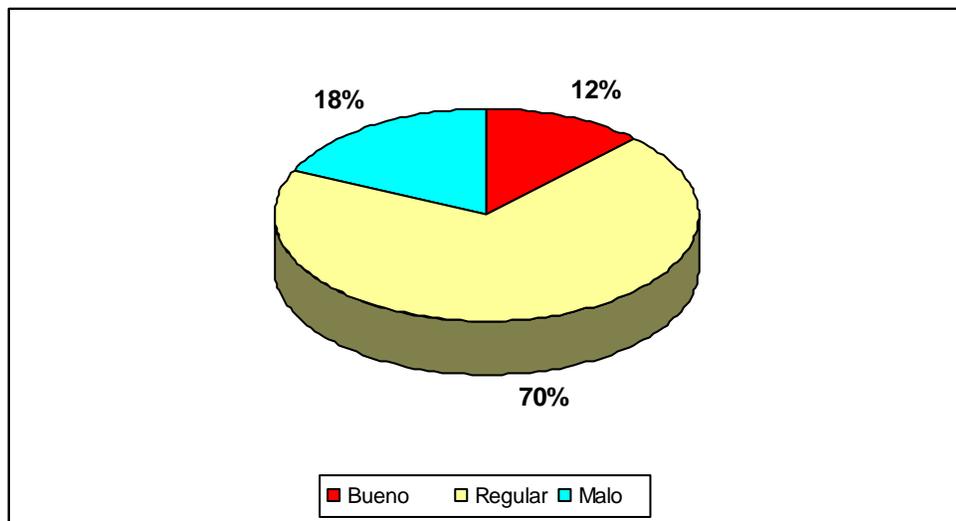
En cuanto al servicio de energía eléctrica, puede observarse que el 48% de los arrendatarios encuestados manifestaron que dicho servicio es bueno; el 17% lo consideran regular; y el 26% lo perciben como un mal servicio; el 7% afirman que dicho servicio no existe; y sólo el 2% lo consideran excelente. Lo anterior deja en evidencia que los arrendatarios se encuentran satisfechos con el suministro de este servicio, ya que es constante; con excepción del mercado Provisional que no cuenta con el mencionado servicio. Además, a éste lo subsidia la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

CUADRO No. 11

11. ¿Cómo considera el trámite del otorgamiento de permisos para arrendar puestos que se brinda por parte de la Admón. de Mercados de Mejicanos?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados respecto al trámite de otorgamiento de permisos para arrendar puestos en los Mercados Municipales de Mejicanos, con el propósito identificar el nivel de satisfacción de éstos respecto a dicho servicio.

PREGUNTA 11	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Excelente	0	0	0	0	0	0	0%
Bueno	5	2	1	0	0	8	12%
Regular	6	7	4	20	9	46	70%
Malo	1	11	0	0	0	12	18%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

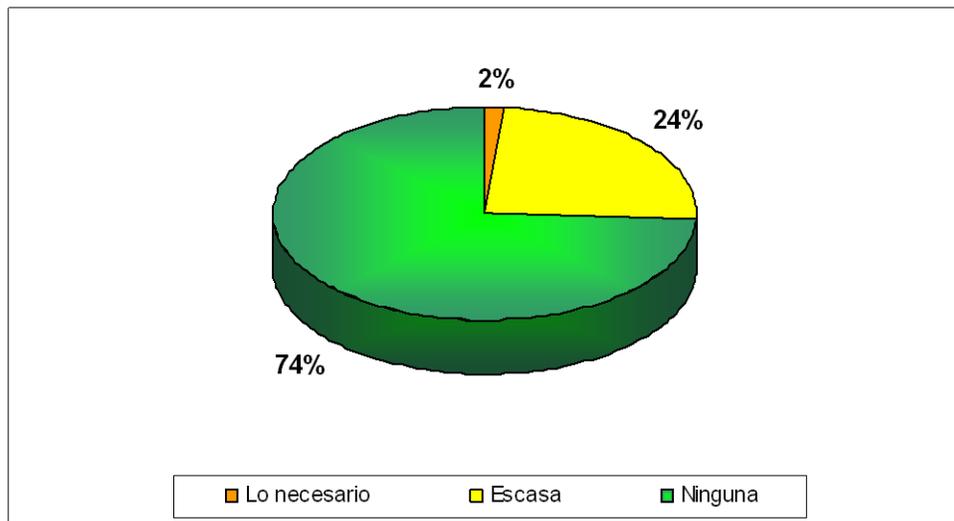
Como puede observarse, el 70% de los arrendatarios encuestados califican el otorgamiento de permisos para arrendar puestos como un proceso regular. Es importante mencionar que dicho proceso lleva mucho tiempo y se vuelve complicado.

CUADRO No. 12

12. ¿Cómo considera la publicidad y promoción que se le brinda a este Mercado?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados respecto a la publicidad y promoción de los Mercados Municipales de Mejicanos, a fin de identificar como éstos perciben el nivel de publicidad y promoción pertinente.

PREGUNTA 12	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Lo necesario	0	1	0	0	0	1	2%
Escasa	1	1	0	6	8	16	24%
Ninguna	11	18	5	14	1	49	74%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

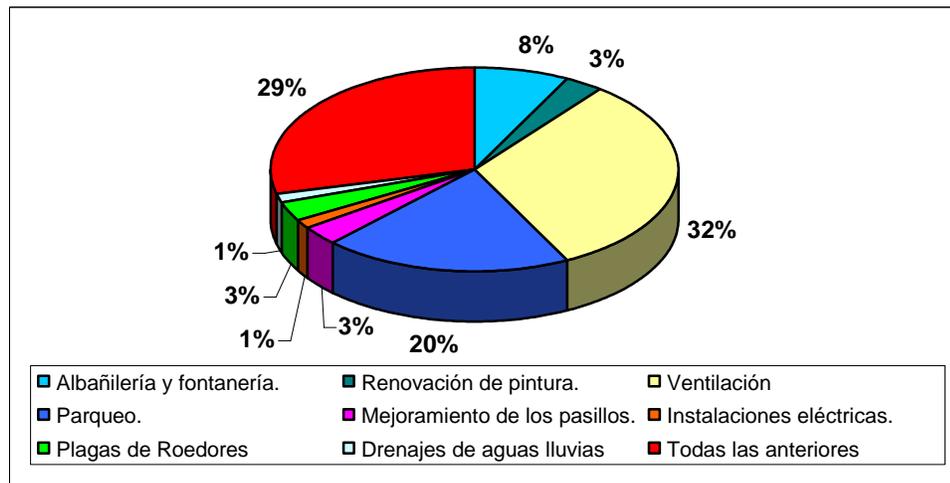
En esta pregunta, el 74% de los arrendatarios encuestados manifiestan que no existe ninguna publicidad y promoción de los Mercados Municipales de Mejicanos. Aunque en realidad existe, se da en forma escasa; esto provoca inconformidad en los arrendatarios, pues no permite que sus productos y servicios se den a conocer.

CUADRO No. 13

13. Con relación a las instalaciones de este Mercado, ¿Dónde consideras que existen mayores problemas?

OBJETIVO: Constatar la opinión de los arrendatarios encuestados relacionados a las instalaciones de los Mercados Municipales de Mejicanos, para identificar posibles problemas que puedan estar generándose en las mismas.

PREGUNTA 13	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Albañilería y fontanería.	3	2	0	0	0	5	8%
Renovación de pintura.	1	0	0	1	0	2	3%
Iluminación interior	0	0	0	0	0	0	0%
Ventilación	4	1	1	9	6	21	32%
Parqueo.	0	0	0	10	3	13	20%
Mejoramiento de los pasillos.	0	2	0	0	0	2	3%
Instalaciones eléctricas.	0	0	1	0	0	1	1%
Servicios Sanitarios	0	0	0	0	0	0	0%
Plagas de Roedores	2	0	0	0	0	2	3%
Drenajes de aguas lluvias	0	0	1	0	0	1	1%
Todas las anteriores	2	15	2	0	0	19	29%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100.00%



Análisis:

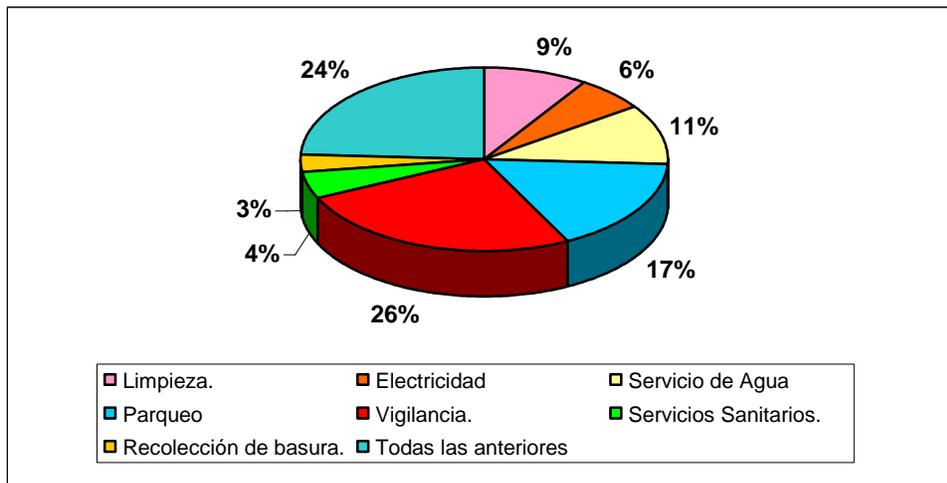
Según los arrendatarios encuestados, el mayor problema que existe en las instalaciones de los mercados de Mejicanos es, para el 31% de ellos, la ventilación; siguiéndole un 28% que considera que existen problemas en todas las instalaciones. De lo anterior, puede mencionarse que la deficiente ventilación existente en estos mercados, genera acumulación de humo ocasionado por los puestos destinados a la venta de comida; además las paredes se encuentran deterioradas, los pasillos son estrechos, existe un mal sistema de drenaje, los parqueos que algunos mercados poseen son muy pequeños.

CUADRO No. 14

14. En relación a los servicios que se brindan en este Mercado Municipal de Mejicanos ¿Dónde consideras que existen problemas?

OBJETIVO: Constatar la opinión de los arrendatarios encuestados respecto a los servicios que se prestan en los Mercados Municipales de Mejicanos, a fin de identificar posibles problemas que puedan estar ocurriendo en los servicios brindados.

PREGUNTA 14	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Limpieza.	3	2	1	0	0	6	9%
Guarderías	0	0	0	0	0	0	0%
Electricidad	0	1	3	0	0	4	6%
Servicio de Agua	0	0	1	0	6	7	11%
Parqueo	0	0	0	8	3	11	17%
Vigilancia.	7	0	0	10	0	17	26%
Servicios Sanitarios.	1	2	0	0	0	3	4%
Recolección de basura.	0	0	0	2	0	2	3%
Todas las anteriores	1	15	0	0	0	16	24%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100.00%



Análisis:

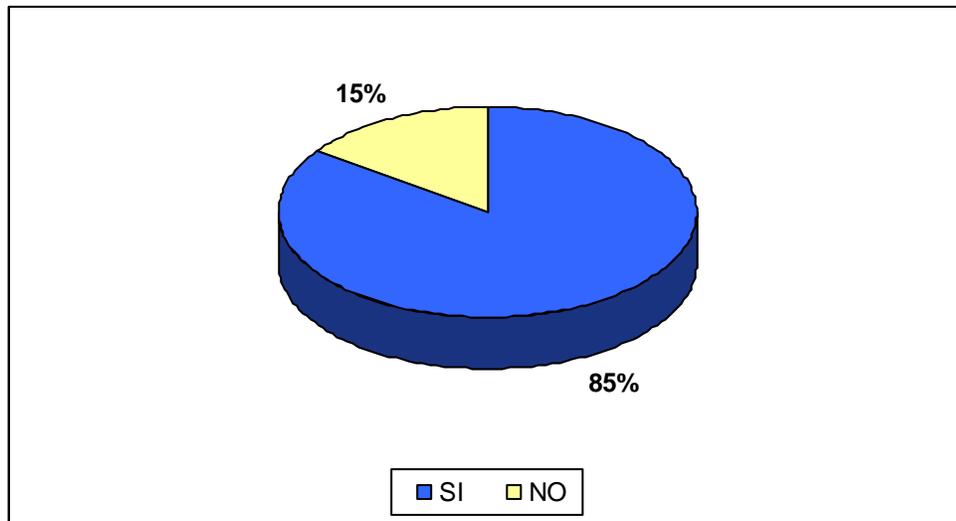
Al constatar la opinión de los arrendatarios, entre lo más relevante se tiene que el 25% manifestaron que existen problemas en el servicio de vigilancia; y con escasa diferencia, el 24% de los arrendatarios consideran que existen problemas en todos los servicios que se brindan a los mercados municipales de Mejicanos.

CUADRO No. 15

15. ¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones que ofreciera la Admón. de este Mercado?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados respecto a si están dispuestos a participar en capacitaciones que brindara la Admón. de Mercados de Mejicanos, con el propósito de identificar la demanda potencial del mismo.

PREGUNTA 15	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
SI	7	18	3	19	9	56	85%
NO	5	2	2	1	0	10	15%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

Como puede observarse, el 85% de los arrendatarios encuestados estarían dispuestos a participar en capacitaciones que ofreciera la Administración de Mercados de Mejicanos; mientras que el 15% restante respondieron que no.

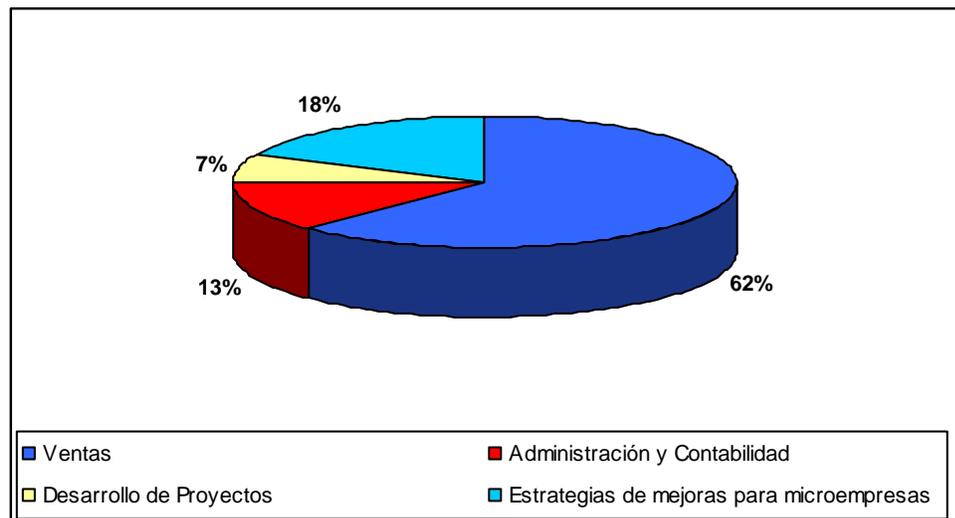
En relación con lo anterior, quienes respondieron que no participarían expresaron que se debe a que no las consideran importantes en la práctica; o porque no les interesan y porque no se les entregan reconocimientos o certificados que lo hagan constar.

CUADRO No. 16

16. Si su respuesta anterior es "SI", ¿En cuáles participaría?

OBJETIVO: Conocer las necesidades de capacitación desde la percepción de los arrendatarios encuestados de los Mercados Municipales de Mejicanos, con el fin de que éstos puedan mejorar la atención a los clientes.

PREGUNTA 16	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Ventas	4	12	2	10	7	35	62%
Administración y Contabilidad	2	2	1	2	0	7	13%
Desarrollo de Proyectos	1	3	0	0	0	4	7%
Estrategias de mejoras para microempresas	0	1	0	7	2	10	18%
TOTAL	7	18	3	19	9	56	100%



Análisis:

Quienes respondieron afirmativamente la pregunta anterior, puede observarse que el 62% opinaron que les gustaría participar en capacitaciones orientadas al área de ventas; el 18% en estrategias de mejoras para microempresas; el 13% en administración y contabilidad; y un 7% en desarrollo de proyectos.

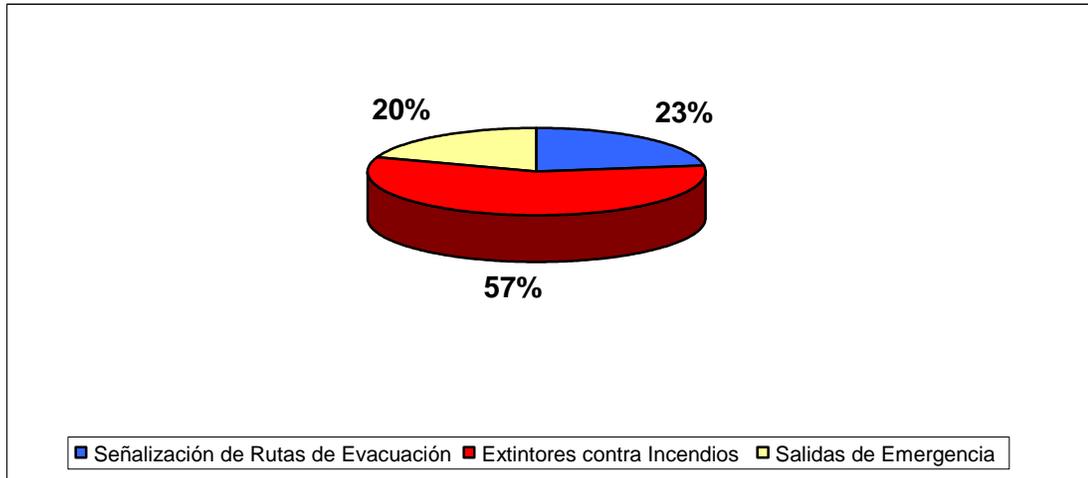
Nota: Para este análisis se le asignó el 100% al total de los arrendatarios que respondieron afirmativamente la pregunta anterior es decir 56.

CUADRO No. 17

17. ¿Qué medidas de seguridad consideras que se necesitan en este Mercado?

OBJETIVO: Indagar la opinión de los arrendatarios encuestados referente a la seguridad ocupacional actual de los Mercados Municipales de Mejicanos, con el propósito de conocer la percepción de éstos respecto a las medidas de seguridad necesarias.

PREGUNTA 17	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Señalización de Rutas de Evacuación	2	3	0	6	4	15	23%
Extintores contra Incendios	10	7	2	14	5	38	57%
Salidas de Emergencia	0	10	3	0	0	13	20%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

En base a los resultados obtenidos, el 57% de los arrendatarios encuestados consideran que se necesitan extintores contra incendios; el 23% opinan que es necesaria crear una señalización de rutas de evacuación y el 20% expresan que es necesario hacer salidas de emergencias.

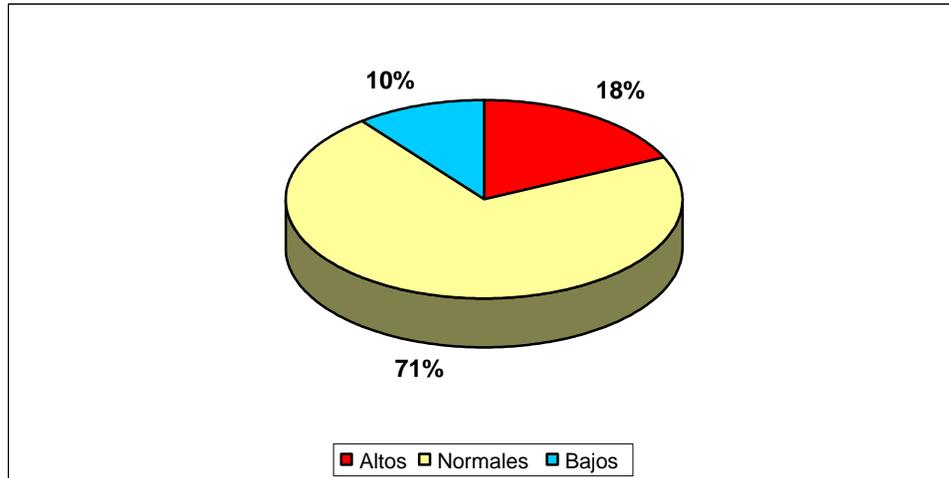
De acuerdo con el análisis anterior, los arrendatarios sugieren que se realice un simulacro contra incendios o contra desastres naturales en coordinación con: Alcaldía Municipal de Mejicanos, los Bomberos, diferentes cuerpos de socorro, PNC u otras autoridades relacionadas al tema.

CUADRO No. 18

18. ¿Cómo considera los pagos en concepto de arrendamiento de puestos que se realizan en este Mercado?

OBJETIVO: Investigar la opinión de los encuestados respecto a los pagos por arrendamiento de puestos que realizan en los Mercados Municipales de Mejicanos, para conocer la percepción que éstos tienen de los pagos respectivos.

PREGUNTA 18	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Altos	9	3	0	0	0	12	18%
Normales	3	14	1	20	9	47	71%
Bajos	0	3	4	0	0	7	10%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

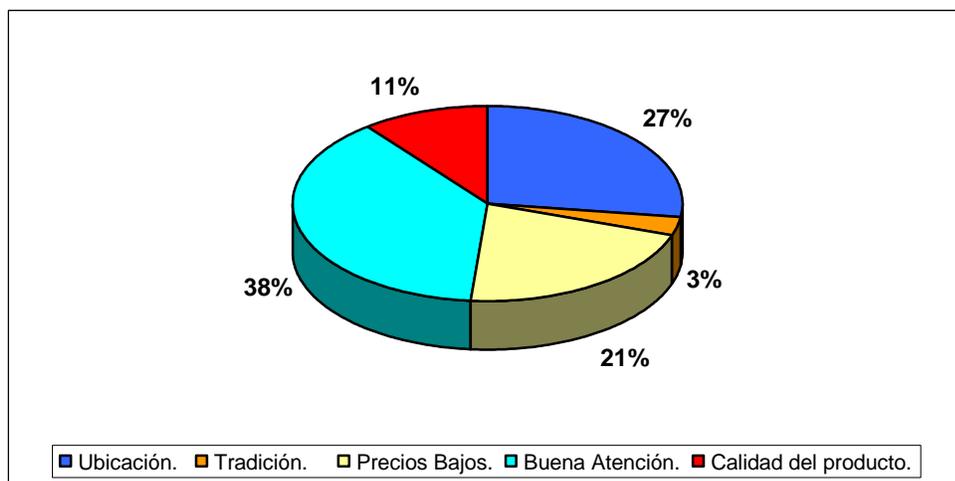
En esta pregunta, el 71% consideran normales los pagos en concepto de arrendamiento de puestos en los mercados municipales de Mejicanos; 18% altos y un 10% bajos. Por lo tanto, se observa que existe satisfacción en el monto de los pagos, ya que éstos son accesibles y están acordes a la situación económica de los arrendatarios.

CUADRO No. 19

19. ¿Cuál es la razón principal por la que sus clientes frecuentan este Mercado?

Objetivo: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados respecto la razón principal por la cuál sus clientes frecuentan los Mercados Municipales de Mejicanos, con el propósito identificar las virtudes respectivas de los mercados.

PREGUNTA 19	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Ubicación.	0	1	0	8	9	18	27%
Limpieza	0	0	0	0	0	0	0%
Parqueo	0	0	0	0	0	0	0%
Tradicición.	2	0	0	0	0	2	3%
Precios Bajos.	4	8	2	0	0	14	21%
Buena Atención.	3	11	2	9	0	25	38%
Calidad del producto.	3	0	1	3	0	7	11%
Calidad del servicio.	0	0	0	0	0	0	0%
Horarios de atención.	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

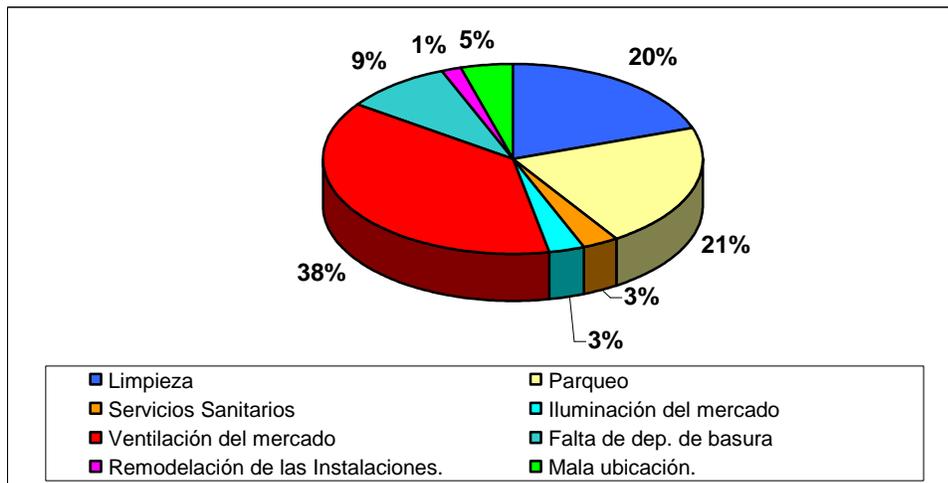
Según el 38% de los arrendatarios encuestados, la razón principal por la cual los clientes frecuentan los Mercados Municipales de Mejicanos, es la por la buena atención que a éstos se brinda. Lo cual muestra que esta es la virtud o cualidad primordial que poseen los mercados.

CUADRO No. 20

20. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes de sus clientes en este Mercado?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los arrendatarios encuestados respecto a las quejas más frecuentes de sus clientes en los Mercados Municipales de Mejicanos, para identificar las áreas deficientes según sus clientes.

PREGUNTA 20	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Limpieza	0	13	0	0	0	13	20%
Parqueo	0	4	0	8	2	14	21%
Servicios Sanitarios	0	2	0	0	0	2	3%
Iluminación del mercado	2	0	0	0	0	2	3%
Horarios de atención.	0	0	0	0	0	0	0%
Ventilación del mercado	6	1	5	8	5	25	38%
Vigilancia	0	0	0	0	0	0	0%
Falta de depósitos de basura	0	0	0	4	2	6	9%
Remodelación de las Instalaciones.	1	0	0	0	0	1	1%
Inadecuada ubicación.	3	0	0	0	0	3	%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 37% de los arrendatarios encuestados afirman que la queja más frecuente de los clientes es la ventilación.

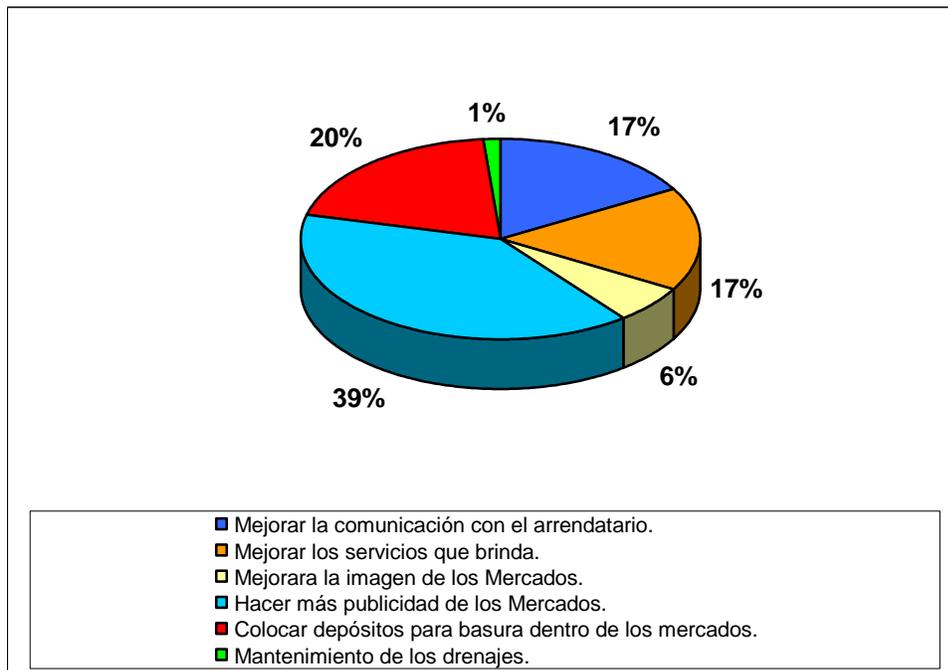
Sin embargo, los clientes también se quejan por el parqueo, la limpieza, por la falta de depósitos para basura en los pasillos, la ubicación de los mercados, la iluminación, los servicios sanitarios y un por el deterioro de las instalaciones.

CUADRO No. 21

21. De las siguientes sugerencias, ¿Cuál consideraría más importante para mejorar la atención a los arrendatarios de puestos en este Mercado?

OBJETIVO: Obtener sugerencias por parte de los arrendatarios encuestados, que contribuyan a mejorar el funcionamiento de los Mercados Municipales de Mejicanos.

PREGUNTA 21	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Mejorar la comunicación Con el arrendatario.	8	1	2	0	0	11	17%
Mejorar los servicios que brinda.	2	2	3	2	2	11	17%
Ofrecer capacitaciones y asesorías técnicas	0	0	0	0	0	0	0%
Mejorar la imagen de los Mercados.	0	3	0	0	1	4	6%
Hacer más publicidad de los Mercados.	0	12	0	11	3	26	39%
Colocar depósitos para basura. dentro de los mercados	1	2	0	7	3	13	20%
Mantenimiento de los drenajes.	1	0	0	0	0	1	%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

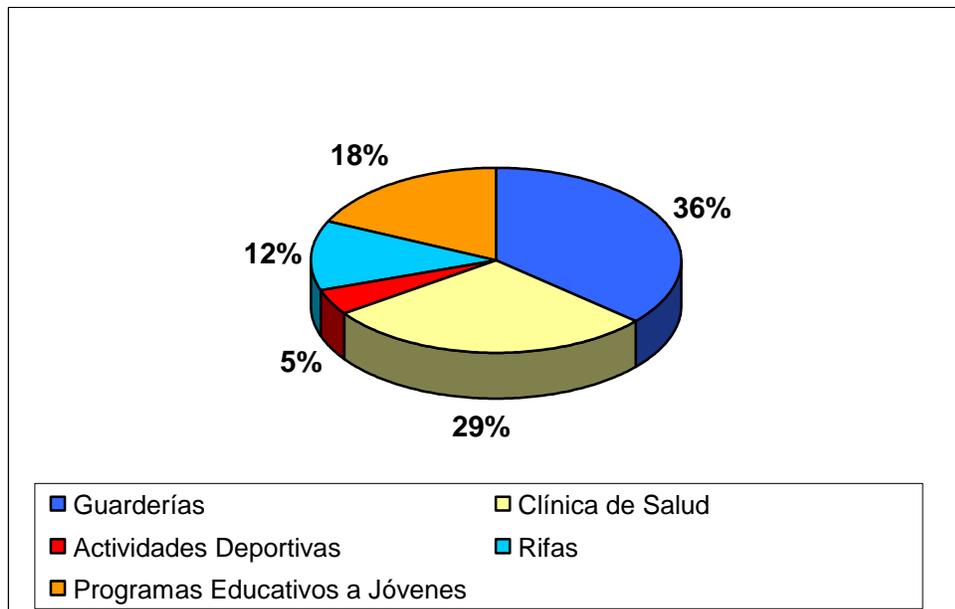
De acuerdo con los resultados obtenidos relacionados a esta pregunta, el 39% de los arrendatarios encuestados sugirieron que debe realizarse más publicidad para los Mercados Municipales de Mejjicanos; con el propósito de mejorar considerablemente sus niveles de venta. También sugieren que se instalen más depósitos para basura, que se mejore la comunicación entre el administrador de mercados y arrendatarios, así como los servicios que se brindan a éstos; además que se mejore la imagen de los mercados y que se proporcione mantenimiento adecuado a los drenajes.

CUADRO No. 22

22. Si en éste Mercado se les brindará algún nuevo servicio, de los mencionados a continuación, ¿Cuál le gustaría que se implementara?

OBJETIVO: Conocer las expectativas de los arrendatarios encuestados referente a la implementación de nuevos servicios, con el fin de identificar la demanda potencial de brindar nuevas prestaciones.

PREGUNTA 22	Mercados Municipales de Mejicanos					Frecuencia	Proporción
	No. 1	No. 2	Provisional	Zacamil	San Ramón		
Guarderías	8	10	3	0	3	24	36%
Clínica de Salud	3	2	1	9	4	19	29%
Actividades Deportivas	0	1	0	2	0	3	5%
Rifas	0	5	1	2	0	8	12%
Programas Educativos a Jóvenes	1	2	0	7	2	12	18%
TOTAL	12	20	5	20	9	66	100%



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 36% de los arrendatarios tienen la expectativa de que se brinde en los mercados de Mejicanos el servicio de guarderías. Los arrendatarios encuestados sugieren además que se realicen talleres vocacionales o de reforzados para los hijos de éstos.

ANEXO No. 5

GUIÓN DE ENTREVISTA

AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION DE MERCADOS.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUIÓN DE ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION DE MERCADOS DE MEJICANOS.

1. ¿Conoce la misión y visión de la Admón. de Mercados de Mejicanos?

Objetivo: Describir si los empleados conocen la misión de la Admón. de Mercados, a fin de señalar las virtudes o deficiencias de la misma.

2. ¿Conoce los objetivos que persigue la Admón. de Mercados?

Objetivo: Describir si los empleados conocen los objetivos de la Admón. de Mercados, a fin de señalar las virtudes o deficiencias de la misma.

3. ¿Tiene conocimiento de las políticas aplicadas en la Admón. de Mercados?

Objetivo: Describir si los empleados conocen las políticas de la Admón. de Mercados, a fin de señalar las virtudes o deficiencias de la misma.

4. ¿Conoce cuáles son las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Objetivo: Describir si los empleados conocen cuales son las funciones que desempeña en su puesto de trabajo, a fin de señalar las virtudes o deficiencias respecto a los mismos.

5. ¿Con qué recursos cuenta para desempeñar su trabajo?

Objetivo: Describir si los empleados cuentan con recursos para desempeñar su trabajo, a fin de señalar las virtudes o deficiencias respecto a los mismos.

6. ¿Realizan evaluaciones sobre el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Describir si los empleados realizan evaluaciones sobre el desempeño de su trabajo, a fin de señalar las virtudes o deficiencias respecto al mismo.

7. ¿Con qué frecuencia realizan evaluaciones?

Objetivo: Describir si los empleados realizan evaluaciones frecuentemente, a fin de señalar las virtudes o deficiencias respecto al mismo.

8. ¿Qué percepción tiene del Director de Mercados?

Objetivo: Describir la percepción de los empleados respecto al Director de Mercados, a fin de señalar las virtudes o deficiencias respecto al mismo.

9. ¿Qué tipo de líder considera que es el Director de Mercados?

Objetivo: Describir el tipo de líder que es para los empleados el Director de Mercados, a fin de señalar las virtudes o deficiencias respecto al mismo.

10. ¿Considera que el Director de Mercados desempeña bien su trabajo?

Objetivo: Describir si los empleados consideran que el Director de Mercados desempeña bien su trabajo, a fin de señalar las virtudes o deficiencias respecto al mismo.

11. ¿Cómo calificaría a la Administración de Mercados de Mejicanos en general?

Objetivo: Describir como los empleados califican a la Admón. de Mercados, a fin de conocer las virtudes o deficiencias de la misma según éstos.

12. ¿Qué deficiencias encuentra en la Administración de Mercados de Mejicanos?

Objetivo: Describir las deficiencias que el personal encuentra en la Admón. de Mercados, a fin de conocer la opinión de éstos respecto al mismo.

13. ¿Qué propondría para mejorar la Administración de Mercados de Mejicanos?

Objetivo: Describir las propuestas que el personal tiene respecto a la Admón. de Mercados, a fin de conocer la opinión de éstos para ser tomadas en cuenta.

14. ¿Realiza la Administración de Mercados actividades en mejora de los Mercados de Mejicanos?

Objetivo: Describir si el personal tiene conocimiento de que la Admón. de Mercados realiza actividades de mejora de los Mercados de Mejicanos, a fin de señalar virtudes o deficiencias respecto al mismo.

15. ¿Cuáles son los conflictos más comunes que se dan en los mercados de Mejicanos?

Objetivo: Describir si el personal tiene conocimiento de conflictos que ocurran en los Mercados de Mejicanos, a fin de identificar la opinión de éstos referente al problema.

ANEXO No. 6

RESULTADOS DE ENTREVISTA

AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION DE MERCADOS.

ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE MEJICANOS.

1. ¿Conoce la misión y visión de la Admón. de Mercados de Mejicanos?

De acuerdo a la entrevista realizada al personal, todos dicen conocer la misión y visión de la Administración de Mercados, sin embargo algunos fundamentan su respuesta en que no han recibido charlas para comunicarles este tipo de información, otros que los conocen por medio de las reuniones que se realizan mensualmente, pero que no les han entregado un documento formal. Además, se pudo constatar que estas no se encuentran plasmadas en las oficinas.

2. ¿Conoce los objetivos que persigue la Admón. de Mercados?

Todos los empleados de la Admón. de Mercados manifestaron conocer los objetivos, aunque sólo de forma verbal, y según ellos son los siguientes: administrar y dar un buen servicio al público, que los mercados sean competitivos, tener un mercado saludable y contribuir al ordenamiento territorial.

3. ¿Tiene conocimiento de las políticas aplicadas en la Admón. de Mercados?

En relación a las políticas, los empleados de la Admón. de mercados manifestaron que existen políticas orientadas al personal, las cuales únicamente las conocen de forma verbal, y según ellos son las siguientes: capacitaciones al personal; ascensos al personal para plazas vacantes superiores y de acuerdo a los requisitos del puesto. Sin embargo, no existen políticas orientadas hacia la atención de los arrendatarios.

4. ¿Tiene conocimiento de las estrategias aplicadas en la Admón. de Mercados?

En esta pregunta, los empleados desconocen las estrategias aplicadas en la Admón. de Mercados. Solamente el Director de Mercados junto con los demás administradores expresaron que la actual estrategia es el “Mercado Móvil” o “Mercado sobre Ruedas”, la cual está coordinada con la ONG “Redes”.

5. **¿Conoce cuáles son las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?**

El personal entrevistado manifestó las funciones que realizan en su cargo, las cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Cargo o puesto de trabajo	Funciones que desempeña.
Director de Mercados	Elaborar el plan de trabajo anual para los mercados, administrar el recurso humano a su cargo, cumplir y hacer cumplir la Ordenanza Municipal y el Reglamento, vigilar la actividad mercantil en los mercados evitando anomalías que observe, coordinar campañas de fumigación y desratización, coordinar campañas de salud e higiene con el Ministerio de Salud, dar atención a los arrendatarios, velar por el orden dentro de los mercados, entre otros.
Administradores de Mercados	Brindar apoyo al Director de Mercados, administrar el mercado bajo su cargo, servir de canal de comunicación entre arrendatarios y el director, realizar otras funciones que le sean asignadas por el director.
Colectores de Impuestos	Recolección de impuestos, controles de pago, cuadrar diariamente las cuentas, elaboración de informes de la recolección, informar de las moras existentes a sus superiores, anotar en la tarjeta de cobro las causas por las que un arrendatario deja un puesto, y ordenar los documentos de control de ingreso por impuestos (tiquetes, tarjetas, etc.).
Secretaria	Atención a los arrendatarios, redacta cartas e informes y atiende el teléfono.
Ordenanza	Aseo de la Administración de Mercados, barrer y sacudir escritorios, barrer zonas asignadas de los mercados.

6. **¿Con qué recursos cuenta para desempeñar su trabajo?**

El personal entrevistado manifestó que los recursos con los que cuentan para desempeñar su trabajo son los siguientes:

Cargo o puesto de trabajo	Recursos con que cuenta para realizar su trabajo.
Director de Mercados	Escritorio, sillas, material de oficina, teléfono y equipo de trabajo escaso y deteriorado.
Administradores de Mercados	Escritorio, sillas y material de oficina.
Colectores de Impuestos	Engrapadoras, bolsones, lapiceros, perforador, cartapacio, tiquetes y tarjetas de cobros.
Secretaria	Maquina de escribir, material de oficina, y teléfono.
Ordenanza	Detergentes, bolsas, escobas y trapeadores.

En general, el personal de la Admón. de Empresas cuenta con recursos limitados para el desempeño de sus funciones, en muchos casos hay escasez y ellos mismos tienen que poner de su propio salario para comprar lo que haga falta.

7. **¿Realizan evaluaciones sobre el desempeño de su trabajo?**

El personal respondió que se realizan evaluaciones por medio de reuniones periódicas con el Director de Mercados. En la cual se lleva una agenda de trabajo en donde se tratan los puntos más importantes. Además de las evaluaciones que realiza el Departamento de Recurso Humano.

8. **¿Con que frecuencia realizan evaluaciones sobre el desempeño laboral?**

El personal respondió que normalmente las reuniones se realizan los días lunes y participan primordialmente los Administradores de Mercados y los recolectores de impuestos. Sin embargo las evaluaciones del Departamento de Recurso Humanos son realizadas mensual, trimestral o semestralmente.

9. **¿Qué percepción tiene del Director de Mercados?**

El personal de la Admón. de Mercados tiene las siguientes percepciones del Director de Mercados. Por una parte, opinan que el es muy ordenado, con iniciativa, comunicativo, capaz, humilde y accesible con la gente. Por otra parte, otros opinan que el es muy serio o enojado.

10. ¿Cómo considera el liderazgo que ejerce el Director de Mercados de Mejicanos?

El personal de la Admón. de Mercados consideran al Director como un líder que se preocupa por el trabajador y es abierto a nuevas ideas para la toma de decisiones. Otros opinan que da ordenes influenciadas por personas superiores ajenas a los objetivos de los mercados y que además, no hay derecho a opinar referente a las necesidades de la Admón. de Mercados.

11. ¿Cómo calificaría a la Administración de Mercados de Mejicanos en general?

El personal califica a la Admón. de Mercados como buena, ya que cada miembro de la institución realiza bien su trabajo y tratan de dar soluciones a los problemas que se presentan en los diferentes mercados de Mejicanos. Otros la califican de regular, porque consideran que los empleados deberían poner más de su parte para desempeñar bien su trabajo. También la califican de mala porque nunca pueden contar con los recursos necesarios para poder desempeñar bien sus funciones lo cual los hace quedar mal ante los arrendatarios en los mercados. Asimismo no se toma en cuenta atender las necesidades de los empleados y en muchos casos se atienden aquellos que tienen poco tiempo de laborar o porque tienen simpatía con algún superior dentro de la Alcaldía de Mejicanos.

12. ¿Qué deficiencias encuentra en la Administración de Mercados de Mejicanos?

El personal de la Admón. de Mercados expresaron que no existe suficiente atención para los usuarios de los mercados y poca comunicación entre todos los Departamentos que tienen relación con los servicios que se brindan a los mismos; también, que se está prolongando el tiempo para realizar el "Reordenamiento Territorial", lo cual puede influir negativamente al momento de querer realizarlo; otros expresaron que no existe planificación adecuada ni visión como Administración de Mercados y que los recursos son totalmente limitados que ni siquiera se posee una computadora.

13. ¿Qué propondría para mejorar la Administración de Mercados de Mejicanos?

El personal de la Admón. de Mercados sugiere que se realicen capacitaciones al personal y a los arrendatarios; que se contrate y coordine más personal de mantenimiento y del CAM; que se programen celebraciones de tipo social coordinadas con las directivas de los mercados; crear un fondo de recursos económicos para emergencias para desarrollar las actividades de los mercados

14. **¿Realiza la Administración de Mercados actividades en mejora de los mercados de Mejicanos?**

El personal expreso que la Admón. de Mercados realiza campañas de aseo y limpieza, campañas de fumigación.

15. **¿Cuáles son los conflictos más comunes que se dan en los mercados de Mejicanos?**

Según el personal de la Admón. de Mercados los conflictos más frecuentes son los puestos no autorizados y ventas ambulantes que provocan desorden territorial; discusiones entre arrendatarios de puestos y vendedores informales que se toman las aceras y calles de los mercados.

ANEXO NO. 7
HOJA DE OBSERVACIÓN
A LA ADMINISTRACION DE MERCADOS.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



HOJA DE OBSERVACIÓN AL PERSONAL
DE LA ADMINISTRACION DE MERCADOS DE MEJICANOS.

1. Misión y visión de la Admón. de Mercados de Mejicanos.

Objetivo: Identificar si existe declaración escrita de la misión y visión en la Admón. de Mercados, a fin de señalar las virtudes o deficiencias de la misma.

2. Objetivos de la Admón. de Mercados.

Objetivo: Verificar si existe documentación escrita de los objetivos en la Admón. de Mercados, a fin de señalar las virtudes o deficiencias de la misma.

3. Políticas de la Admón. de Mercados.

Objetivo: Visualizar si existe declaración escrita de las políticas en la Admón. de Mercados, a fin de señalar las virtudes o deficiencias de la misma.

4. Estrategias de la Admón. de Mercados.

Objetivo: Identificar la existencia de estrategias aplicadas por la Admón. de Mercados, a fin de señalar las virtudes o deficiencias de la misma.

5. Organigrama de la Admón. de Mercados.

Objetivo: Visualizar si existe una estructura organizativa escrita de la Admón. de Mercados, a fin de señalar las virtudes o deficiencias de la misma.

6. Recurso Humano de la Admón. de Mercados.

Objetivo: Verificar el recuso humano existente en la Admón. de Mercados respecto a las actividades realizadas, a fin de señalar las virtudes o deficiencias de la misma.

7. **Recursos con los que cuentan para desempeñar su trabajo el personal de la Admón. de Mercados.**

Objetivo: Identificar si los empleados cuentan con recursos para desempeñar su trabajo, a fin de señalar las virtudes o deficiencias respecto a los mismos.

8. **Instalaciones de la Admón. de Mercados.**

Objetivo: Visualizar las instalaciones de la Admón. de Mercados, a fin de señalar las virtudes o deficiencias respecto a las mismas.

ANEXO NO. 8

**RESULTADOS DE LA HOJA DE OBSERVACIÓN
A LA ADMINISTRACION DE MERCADOS.**

HOJA DE OBSERVACIÓN

Lugar: Admón. de Mercados de Mejicanos.

Fecha: Octubre, 2006.

Observado por: Grupo de tesis T1- G39.

Servicios	Observación
Misión y visión de la Admón. de Mercados de Mejicanos	No se observo plasmada ninguna misión ni visión de la Administración de Mercados de Mejicanos.
Objetivos de la Admón. de Mercados.	Se observo que si existen objetivos para la Admón. de Mercados plasmados en un documento y son: 1) "administrar y dar un buen servicio al público; 2) crear buenas relaciones entre la municipalidad y los usuarios".
Políticas de la Admón. de Mercados	No se observo que existieran políticas de la Administración de Mercados de Mejicanos.
Estrategias de la Admón. de Mercados	Se observo que una de las estrategias que utiliza actualmente la Admón. de Mercados es el "Mercado sobre Ruedas" o "Mercado Móvil".
Organigrama de la Admón. de Mercados	No se observo ninguna estructura organizativa de la Administración de Mercados de Mejicanos.
Recurso Humano de la Admón. de Mercados	Se observo que son 9 personas las que laboran en la Admón. de Mercados.
Recursos con los que cuentan para desempeñar su trabajo el personal de la Admón. de Mercados	Se observo que los recursos con los que cuentan son escasos y en muchos casos están deteriorados. Por ejemplo: no tienen computadoras, equipo de comunicación limitado, poco equipo de trabajo, etc.
Instalaciones de la Admón. de Mercados	Se observo que las paredes están sucias; la oficina del Administrador del mercado San Ramón es inadecuada; y que no existen medidas de seguridad ocupacional.

ANEXO NO. 9
HOJA DE OBSERVACIÓN
A LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



HOJA DE OBSERVACION DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

La presente hoja de observación tiene como propósito describir las condiciones actuales de los Mercados Municipales de Mejicanos.

Indicación:

Describa objetivamente el estado actual de los aspectos señalados a continuación.

1. *¿Ubicación de la oficina de la Administración de Mercado de Mejicanos?*

Objetivo: Describir la ubicación de la oficina de la Admón. de Mercados de Mejicanos, para señalar las virtudes o deficiencias respecto a la misma.

2. *¿Servicio de limpieza que se le presta a este Mercado?*

Objetivo: Detallar el estado actual del Servicio de limpieza que se le presta a este Mercado para señalar las virtudes o deficiencias respecto al mismo.

3. *¿Servicio de parqueo que se brinda en este Mercado?*

Objetivo: Especificar el estado actual del servicio de parqueo que se le presta a este Mercado para señalar las virtudes o deficiencias respecto al mismo.

4. *¿Servicio de vigilancia que se le presta a este Mercado?*

Objetivo: Describir el estado actual del servicio de vigilancia que se le presta a este Mercado para señalar las virtudes o deficiencias respecto al mismo.

5. *¿Servicio de recolección de basura que se le presta a este Mercado?*

Objetivo: Detallar el estado actual del servicio de recolección de basura que se le presta a este Mercado para señalar las virtudes o deficiencias respecto a la misma.

6. *¿Servicios sanitarios que se brinda en este Mercado?*

Objetivo: Especificar el estado actual de los servicios sanitarios que se le presta a este Mercado para señalar las virtudes o deficiencias respecto al mismo.

7. *¿Servicio de agua que se brinda en este Mercado?*

Objetivo: Describir el estado actual del servicio de agua potable que se le presta a este Mercado para señalar las virtudes o deficiencias respecto a la misma.

8. *¿Servicio de energía eléctrica que se brinda a este Mercado?*

Objetivo: Detallar el estado actual del servicio de energía eléctrica que se le presta a este Mercado para Conocer las virtudes o deficiencias respecto al mismo.

9. *¿Trámite del otorgamiento de permisos para arrendar puestos que se brinda por parte de la Admón. de Mercados?*

Objetivo: Conocer el estado actual de del otorgamiento de permisos para arrendar puestos en los mercados para señalar las virtudes o deficiencias respecto a la misma.

10. *¿Publicidad y promoción que se le brinda a este Mercado?*

Objetivo: Describir el estado actual de la publicidad y promoción que se le brinda a este Mercado para señalar las virtudes o deficiencias respecto a la misma.

11. *Servicios adicionales brindados en este Mercado.*

Objetivo: Detallar los actuales servicios adicionales que se le presta a este Mercado para señalar las virtudes o deficiencias respecto al mismo.

12. *¿Dónde están los mayores problemas respecto a las instalaciones de este Mercado?*

Objetivo: Especificar donde se ubican los mayores problemas respecto a las instalaciones de este Mercado para conocer el estado actual de los mismos.

13. *¿Dónde están los mayores problemas respecto a los servicios que se brindan en este Mercado?*

Objetivo: Describir donde se ubican los mayores problemas respecto a los servicios de este Mercado para conocer el estado actual de los mismos.

14. *¿Seguridad ocupacional en este Mercado?*

Objetivo: Detallar el estado actual respecto a seguridad ocupacional de este Mercado para para señalar las virtudes o deficiencias de la misma.

15. *¿Ordenamiento Territorial?*

Objetivo: Describir el estado actual respecto al Ordenamiento Territorial en los mercados para señalar las virtudes o deficiencias de la misma.

ANEXO NO. 10

**RESULTADOS DE LA HOJA DE OBSERVACIÓN
A LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.**

HOJA DE OBSERVACIÓN

Lugar: Mercados Municipales de Mejicanos.

Fecha: Octubre, 2006.

Observado por: Grupo de tesis T1- G39.

Servicios	Observación
1. Ubicación de la oficina de la Administración de Mercados.	Se encuentra ubicada entre la 1ª. Y 2ª. Calle Oriente No. 7, Mejicanos, San Salvador. Específicamente dentro del mercado número Dos, dificultándose su acceso, ya que se encuentra al final del mercado en mención.
2. Servicio de limpieza.	Existen promontorios de basura en ciertas áreas de los mercados (calles o parqueos). A nivel general, el estado del mismo es regular.
3. Servicio de parqueo.	Los mercados 1, 2 y el provisional no poseen el servicio de parqueo. En el mercado Zacamil el parqueo es pequeño y existen vendedores no autorizados que tienen puestos sobre la calle principal del mismo obstaculizando el acceso al mismo. Así también en el mercado de San Ramón, es pequeño con la diferencia que los mismos vehículos obstaculizan la vía de circulación.
4. Servicio de vigilancia.	El personal del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) se mantiene presente en los mercados, pero la cantidad asignada a vigilar los mismos es muy poco para realizar este servicio.
5. Servicio de recolección de basura.	No existen contenedores de basura en los diferentes mercados, lo cual prolifera promontorios de basura.
6. Servicios sanitarios.	Aseados, ordenados y se debe realizar un pago en el momento del uso de dicho servicio. Su ubicación es adecuada dentro de los mercados, al final de los mismos.
7. Servicio de agua.	Todos los mercados cuentan con dicho servicio, el suministro es constante. A nivel general, este servicio es bueno.
8. Servicio de energía eléctrica.	Todos los mercados cuentan con dicho servicio, el suministro es constante. A nivel general, este servicio es bueno. A excepción del mercado Provisional que no posee dicho servicio.

Servicios	Observación
9. Trámite del otorgamiento de permisos para arrendar puestos que se brinda por parte de la Admón. de Mercados.	Es lento y el proceso es complicado.
10. Publicidad y promoción.	Existen rótulos metálicos en los mercados No. 1, No. 2, Zacamil y San Ramón a excepción del provisional. Existe una radio local que promociona los mismos. A nivel general, dicho servicio es escaso.
11. Servicios adicionales que se brindan en los mercados de Mejicanos..	Existe una guardería al final del parqueo del mercado Zacamil. Además se realizan rifas coordinadas con las directivas de mercados y la Admón. de Mercado. Existe una clínica de salud que brinda sus servicios a los mercados 1, 2 y al provisional.
12. Mayores problemas respecto a las instalaciones.	Existe poca o ninguna ventilación dentro de los mercados. Además, la limpieza y pintura de las paredes están en muy malas condiciones, así también las oficinas de las administrativas de los mercados. De todas las oficinas administrativas, la del mercado de San Ramón es la que presenta las más inadecuadas condiciones para su buen funcionamiento.
13. Mayores problemas respecto a los servicios.	En vigilancia porque el personal es poco, y en parqueo porque solamente dos mercados poseen dicho servicio.
14. Seguridad ocupacional.	No existen medidas de seguridad ocupacional mínimas respecto a: extintores contra incendios y señalización de rutas de evacuación. El mercado provisional no posee salidas de emergencia.
15. Ordenamiento Territorial.	Existe una gran cantidad de ventas no autorizadas que afectan el nivel de ventas de los arrendatarios de puestos de los mercados de Mejicanos.

ANEXO No. 11.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS SOLICITUD PARA LA ADJUDICACIÓN DE PUESTO

Solicitud No. 000001

Indicaciones:

Llenar la solicitud cuidadosamente según sea su caso con la firma del solicitante, luego copie los datos que se indican en el comprobante desprendible. En caso de dudas, solicitar asesoría al personal de la Administración de Mercados.

Con todo respeto me dirijo ante el CONCEJO MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DE MEJICANOS para solicitar la Adjudicación de un puesto en el Mercado Municipal _____ de Mejjicanos, anexando la documentación requerida y la información a continuación señalada:

Nombre completo del solicitante: _____

Número de Documento Único de Identidad: _____ Edad: _____

Fecha de nacimiento: ____/____/____ Nacionalidad: _____

Sexo: _____ Estado civil: _____

Domicilio actual: _____

_____ Municipio: _____

Teléfono del domicilio: _____ Teléfono móvil: _____

Rubro que comercializará: (productos) _____

Inversión a realizar: (en US\$) _____.

Nombres de los empleados (si los tuviere):

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Referencias personales:

1. _____ Tel.: _____

2. _____ Tel.: _____

Documentación anexada: (marque con una X)

- Copia de Documento Único de Identidad. Permiso de Unidad de Salud para venta de alimentos.
 Solvencia de tasas de impuestos municipales. Otros. (especifique) _____

Declaro bajo juramento que los datos contenidos en el presente documento, constituye información verdadera y completa de mi persona, por lo tanto en caso de falsedad en la información proporcionada, me someto a las disposiciones de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejjicanos, Artículo 9 y del Reglamento Regulador de la prestación del servicio de mercados municipales, Artículo 4, inciso a); por lo que exoneró al Concejo Municipal de la Alcaldía de Mejjicanos de toda responsabilidad al no recibir el permiso de Adjudicación de puesto solicitado por mi persona.

Firma: _____



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS COMPROBANTE DE SOLICITUD DE ADJUDICACIÓN DE PUESTO

Solicitud No. 000001

Nombre completo del solicitante: _____

Número de Documento Único de Identidad: _____ Edad: _____

Documentación anexada: (marque con una X)

- Copia de Documento Único de Identidad. Permiso de Unidad de Salud para venta de alimentos.
 Solvencia de tasas de impuestos municipales. Otros. (especifique) _____

ANEXO No. 13



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS RESOLUCIÓN PARA LA ADJUDICACIÓN DE UN PUESTO

Resolución No. _____.

VISTA: la solicitud No _____, presentado(a) por: _____

En el que solicita la adjudicación de un puesto en el Mercado Municipal _____ de Mejicanos, y,

CONSIDERANDO: Que en virtud de lo establecido en el artículo 4 numeral 17 del Código Municipal, los artículos 3, 9 y 10 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio, y el artículo 15 del Reglamento Regulator de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales, decreto No.3 del Diario Oficial Registro No.10230, del 29 de enero de 2003;

POR TANTO, EN REPRESENTACIÓN DEL CONCEJO MUNICIPAL, EL ALCALDE MUNICIPAL DE MEJICANOS:

En uso de las facultades legales que le confiere dichos artículos, **HACE CONSTAR QUE:**

1) Concede la **ADJUDICACIÓN** del puesto No. _____ de la sección _____ del Mercado Municipal _____, al señor (a) _____

Que se identifica con su Documento Único de Identidad número _____

Extendido en _____, el día _____ de _____ de 20 ____.

2) Firmar el contrato de arrendamiento en el cual se estipula la relación entre la Municipalidad y el adjudicatario de puesto.

3) El arrendatario de puesto abonará a la Municipalidad el impuesto que será especificado en el contrato de arrendamiento de puesto.

4) Comuníquese, regístrese y cumplido archívese.

Para que sea él (ella) quien lo utilice, en conformidad con lo regulado en la ordenanza y reglamentos municipales de esta Alcaldía citados anteriormente; otorgándole inmediatamente la nueva tarjeta y su asentamiento en el libro respectivo.

Y para efectos legales pertinentes, se le extiende la presente en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, a los _____ días del mes de _____ de 20 ____.

F. _____
Ing. Roger Blandino Nerio
Alcalde Municipal de Mejicanos.

F. _____
Sr. Jorge Alberto Murillo.
Director de Mercados Municipales de Mejicanos.

ANEXO No. 17



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS RESOLUCIÓN PARA LA DESADJUDICACIÓN DE UN PUESTO

Resolución No. _____.

En base al artículo 4, Numeral 23 del Código Municipal, y Decreto Número 20 y los artículos 3, 19, 20, 21, 22, 23 y 24 de la Ordenanza promotora de la Actividad Comercial del Municipio, y el artículo 12, 14, 20, 21, 22 y 23 del Reglamento Regulator de la prestación del servicio de mercados municipales, decreto No.3 del diario oficial Registro No.10230, del 29 de enero de 2003;

POR TANTO, EN REPRESENTACIÓN DEL CONCEJO MUNICIPAL, EL ALCALDE MUNICIPAL DE MEJICANOS:

En uso de las facultades legales que le confiere dichos artículos, **RESUELVE:**

DESADJUDICAR el puesto No. _____ de la sección _____ del mercado _____, Adjudicado al (a) señor (a): _____
Con expediente de arrendatario No. _____.

Por infracción al (os) artículo (s) _____ de la Ordenanza promotora de la Actividad Comercial del Municipio, y también al (os) artículo (s) _____ del Reglamento Regulator de la prestación del servicio de mercados municipales de Mejicanos, procede la Municipalidad, inmediatamente a recuperar materialmente dicho puesto, y adjudicarlo a otra persona que lo solicite.

Y para efectos legales pertinentes, se emite la presente en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, a las _____ horas, del día _____ del mes de _____ de 20 ____.

F. _____
Ing. Roger Blandino Nerio
Alcalde Municipal de Mejicanos.

F. _____
Sr. Jorge Alberto Murillo.
Director de Mercados de Mejicanos.

ANEXO No. 20

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.					Página: 1
	REPORTE DE IMPUESTOS RECAUDADOS POR ARRENDAMIENTO DE PUESTO. AL ____ DE ____ DE ____.					De: 1
Impuestos recaudados por arrendamiento de puestos, mercado municipal _____ de Mejicanos.						
Expediente No.	Puesto No.	Rubro que comercializa	Impuesto diario por arrend. de puesto. (US\$)	Días pagados	Días morosos	Pago realizado por arrend. de puesto. (US\$)
Total de Impuestos Recaudados en concepto de Arrendamiento de Puestos						\$

F. _____
Nombre y firma del Director de Mercados.

F. _____
Nombre y firma del Administrador de Mercados.

ANEXO No. 21

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1
	LISTADO DE ARRENDATARIOS CON MORA DE 15 DÍAS	De: 1
Arrendatarios que cumplen mora de 15 días, mercado municipal _____ de Mejicanos.		
Puesto No.	Nombre del arrendatario.	Expediente No.
Fecha: ____ de _____ de _____.		

F. _____
Nombre y firma del Director de Mercados.

F. _____
Nombre y firma del Administrador de Mercados.

ANEXO No. 23

TIQUETE POR USO DE PARQUEO EN
LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

RENTA MUNICIPAL
ARBITRIOS MERCADO
Serie "B"
TIQUETE POR ₡ 1.00
Fecha 7-11-2016
OBSERVACION: Este recibo es la constancia de pago y no es válido sin los sellos de ISDEM, la Alcaldía correspondiente y la fecha del día.

79281
No:

REPUBLICA DE EL SALVADOR
ISDEM

ANEXO No. 24



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS REPORTE DE IMPUESTOS RECAUDADOS POR PARQUEO

Impuestos recaudados por servicio de parqueo al ____ de _____ de _____.					
Mercado Municipal _____ de Mejicanos.					
Serie de los Tiquetes	No. correlativo de tiquete. (primero de la jornada)	No. correlativo de tiquete. (último de la jornada)	Cantidad de tiquetes proporcionados en la jornada. (Diferencia entre: último tiquete y primer tiquete)	Precio por tiquete de parqueo. (según establezca Concejo Municipal.	Total de Impuestos Recaudados por Servicio de Parqueo
Observaciones:					\$

F. _____
Nombre y firma del Administrador de Mercados.

F. _____
Nombre y firma del encargado de parqueo.

Administrador del mercado: _____.

Encargado de parqueo: _____.

ANEXO No. 26



FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE QUEJAS GRUPALES

MERCADO _____ DE MEJICANOS.

Ciudad de Mejicanos, ____ de _____ de _____.

Rubro al que pertenecen: _____

Representante del rubro _____

Motivo de la queja: _____

Firma del usuario que presenta.

NOTA: Anexar listado con nombre, número de puesto y firma de usuarios afectados.

ANEXO No. 27

TARJETAS DE CONTROL DE RECOLECCION DE IMPUESTOS A LOS ARRENDATARIOS DE PUESTOS EN LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

AUTORIZADO	MERCADO MUNICIPAL																														
	MEJICANOS																														
	NOTAS: - Queda terminantemente prohibido vender, traspasar, donar o alquilar algún puesto. - La tendencia de algún Puesto es personal e intransferible y no son para mantenerlos como bodega. - La violación a estas Reglas. Cancelan la adjudicación del Puesto. - La Administración de Mercados no se responsabiliza por daños o perjuicios a terceras que violen estas Reglas.																														
	Año																														
20																															
MESES	ARRENDATARIA: _____																														
	SECCION: _____ PUESTO No _____ Impt. DIARIO ¢ _____ o en \$ _____																														
	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	29	30	31
	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	29	30	31
	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	29	30	31
	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	29	30	31



AUTORIZADO	MERCADO MUNICIPAL																														
	ZACAMIL																														
	NOTAS: - Queda terminantemente prohibido vender, traspasar, donar o alquilar algún puesto. - La tendencia de algún Puesto es personal e intransferible y no son para mantenerlos como bodega. - La violación a estas Reglas. Cancelan la adjudicación del Puesto. - La Administración de Mercados no se responsabiliza por daños o perjuicios a terceras que violen estas Reglas.																														
	Año																														
20																															
MESES	ARRENDATARIA: _____																														
	SECCION: _____ PUESTO No _____ Impt. DIARIO ¢ _____ o en \$ _____																														
	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	29	30	31
	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	29	30	31
	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	29	30	31
	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	29	30	31



ANEXO No. 28

HOJA DE CONTROL DE ADJUDICATARIOS MOROSOS

No. Puesto	Nombre del adjudicatario	Monto adeudado	Motivo de mora	Fecha de incumplimiento	Días de atraso.	Acuerdo de pago.	Firma de adjudicatario.

Nombre del colector de impuestos: _____

ANEXO No. 29



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS NOTIFICACIÓN DE MORA POR ARRENDAMIENTO DE PUESTO

Notificación No. _____ Fecha de emisión. _____
Puesto No. _____ Expediente No. _____
Rubro que comercializa _____ Mercado Municipal _____ de Mejicanos.

Mora total por arrendamiento de puesto.			
Fechas de los días morosos. (día / mes / año)	Impuesto diario por arrendamiento de puesto. (US\$)	Total de días en mora	Mora por arrendamiento de puesto. (US\$)

La Administración de mercados de Mejicanos notifica al Sr. (a) _____ que según nuestros registros a la fecha, usted adeuda a la Municipalidad de Mejicanos la suma de \$ _____, por mora de quince días en el arrendamiento de puestos en los mercados de Mejicanos, debiendo efectuar el pago señalado ó presentarse en la oficina del administrador de mercados correspondiente para consultar o despejar dudas acerca de dicha notificación. Teniendo en cuenta que si la mora es cancelada durante 3 veces por medio de notificaciones, el arrendatario pagará una multa según establezca el Concejo Municipal; así también que al cumplir treinta días de mora en el arrendamiento de puestos, se dará inicio al proceso de desadjudicación a fin de recuperar el puesto y darlo en arrendamiento a los interesados en el mismo.

Base legal: Art. 22 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos y Art.14 del Reglamento Regulator de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales.

F. _____
Nombre y firma del Administrador de Mercados.

ANEXO No. 30



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS CONTRATO DE ADJUDICACIÓN DE PUESTOS.

En la ciudad de Mejicanos, de la República de El Salvador, a los _____ días del mes de _____ del año _____, entre la Municipalidad de esta ciudad, representada en el acto por el Alcalde Municipal, Señor _____, nombrado por decreto del Poder Ejecutivo No. _____, de fecha _____, Acompañado por el Secretario Municipal, Señor _____, Mayor de edad, de nacionalidad _____, estado civil _____, Profesión _____, con Documento Único de Identidad No. _____, quien en lo sucesivo se denominará el ADJUDICATARIO, convienen celebrar el presente contrato bajo las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Este contrato tiene por objeto regular las relaciones jurídicas entre la MUNICIPALIDAD y el ADJUDICATARIO, con motivo de la adjudicación en arrendamiento de un puesto de venta en el mercado _____ de Mejicanos.

SEGUNDA: Es obligación del ADJUDICATARIO, abonar a la Municipalidad la suma de _____ (cantidad en letras US\$), de forma _____ (diaria ó semanal), por el usufructo del referido puesto de venta que se le adjudica con los requisitos establecidos en la Ordenanza No. _____ en vigencia.

TERCERA: La Ordenanza No. _____ por la que se establecen normas de funcionamiento del mercado _____ de Mejicanos, forma parte de este contrato.

CUARTA: El presente contrato entrará a regir a partir de la fecha y será por el término de un año, prorrogable de común acuerdo, en cuyo caso deberá suscribirse un nuevo contrato con diez días de anticipación a su vencimiento, caso contrario el ADJUDICATARIO deberá dejar libre de ocupación el puesto, sin necesidad de interpelación alguna.

QUINTA: Si el ADJUDICATARIO cometiere faltas en contra de la Ordenanza Municipal o del Reglamento del funcionamiento de los mercados de Mejicanos, a consideración de las autoridades municipales, puede darse por terminado este contrato.

SEXTA: El ADJUDICATARIO, instalará en el puesto de venta un negocio de _____ y las partes manifiestan que no existe obligación de inscribir este Contrato en el Registro pertinente. El ADJUDICATARIO no podrá dar otro destino al puesto arrendado.

SÉPTIMA: Desde la vigencia del presente Contrato, será a cargo del ADJUDICATARIO, el pago de los servicios provenientes del consumo de energía eléctrica, línea telefónica (si lo tuviere), etc.

OCTAVA: Si el ADJUDICATARIO deseara rescindir del Contrato antes de su vencimiento, podrá hacerlo con un aviso anticipado de 15 días, por escrito. En prueba de conformidad, firman las partes en doble ejemplar de un mismo tenor y a un solo efecto.

F. _____
Ing. Roger Blandino Nerio
Alcalde Municipal de Mejicanos.

F. _____
Sr. Jorge Alberto Murillo.
Director de Mercados de Mejicanos.

F. _____
Adjudicatario.

ANEXO No. 31



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS
ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS
EXPEDIENTE DE ARRENDATARIOS DE PUESTOS**

Mercado Municipal _____ de Mejicanos.

Nombre completo del solicitante: _____

Número de Documento Único de Identidad: _____

Fecha de nacimiento: ____/____/____ Nacionalidad: _____

Sexo: _____ Estado civil: _____

Domicilio actual: _____

_____ Municipio: _____

Teléfono del domicilio: _____ Teléfono móvil: _____

Rubro que comercializa: _____

Inversión realizada para el negocio: (en US\$) _____.

Nombres de los empleados (si los tuviere):

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Referencias personales:

1. _____ Tel.: _____

2. _____ Tel.: _____

Observaciones:

Anexos (Páginas posteriores)

ANEXO No. 32

CARNET DE ARRENDATARIO DE PUESTO

	MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS. CARNÉ DE ARRENDATARIO DE PUESTO.	
Nombre: _____	FOTO DEL ARRENDATARIO	
DUI: _____		
Rubro: _____		
No. De puesto: _____		
Fecha otorgamiento de puesto: _____		
F. _____	Director de Mercados.	Sello de Admón. de Mercados.

ANEXO No. 33



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS. ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

INDICACIONES: Marque con una "X" la calificación que le asignaría a las siguientes preguntas, en la escala del 1 al 5, según los parámetros que se presentan a continuación:

1: Excelente; 2: Muy bueno; 3: Bueno; 4: Aceptable; 5: Deficiente.

ASPECTO LABORAL:

- 1) ¿Realiza todas las tareas asignadas en su puesto de trabajo?
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 2) ¿Se presenta puntualmente a la jornada de trabajo?
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 3) ¿Hace buen uso y cuida los recursos que utiliza para el desempeño de sus labores?
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 4) ¿Participa activamente en las actividades y programas que se promueven en los mercados?
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 5) ¿Cuenta con los conocimientos y destrezas para realizar bien su trabajo?
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

ASPECTO PERSONAL:

- 6) ¿Su presentación personal es la adecuada para realizar sus labores diarias?
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 7) ¿Su conducta y vocabulario son los adecuados para el ambiente laboral?
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

ASPECTOS INTERPERSONALES:

- 8) ¿Es abierto (a) a recibir críticas o recomendaciones hechas por los demás?
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 9) ¿Tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 10) ¿Muestra iniciativa y colaboración con sus compañeros de trabajo en las actividades que se desarrollan en equipo?
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

ANEXO No. 34



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS. ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MERCADOS DE MEJICANOS.

INDICACIONES: Marque con una "X", las disposiciones del Reglamento que a su consideración se cumplen en los mercados de Mejicanos.

- 1) Carné de identificación de arrendatario _____
- 2) Contrato de arrendamiento _____
- 3) Un puesto por arrendatario. _____
- 4) Asignación de puesto por rubro _____
- 5) Desadjudicación de puestos por: solicitud del usuario, mora de 1 mes,
alquilar o transferir el puesto, ocasionar daños al puesto, mal comportamiento, etc. _____
- 6) Existe la Comisión de Mercados _____
- 7) El Director cumple con sus funciones _____
- 8) La Municipalidad presta adecuadamente los servicios al mercado _____
- 9) Los arrendatarios cumplen con sus obligaciones en el mercado _____
- 10) Los arrendatarios respetan las prohibiciones del mercado _____
- 11) Se aplican las sanciones respectivas, según la falta al Reglamento _____
- 12) Se emiten resoluciones en el tiempo estipulado por el Reglamento _____
- 13) Se cumple el derecho de hacer uso del recurso de "Revisión" _____
- 14) Se cumple el derecho de hacer uso del recurso de "Apelación" _____
- 15) Todos los usuarios son residentes del Municipio de Mejicanos _____
- 16) Se cumple el Reglamento para el funcionamiento de los mercados _____
- 17) Mencione las "Fortalezas" que considere presenta el Reglamento de los mercados de Mejicanos,
en su aplicación y cumplimiento: _____

- 18) Mencione las "Debilidades" que considere presenta el Reglamento de los mercados de Mejicanos, en su
aplicación y cumplimiento: _____

ANEXO No. 35

	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	Página: 1	
	INVENTARIO DE EQUIPO Y MOBILIARIO	De: 1	
Inventario de equipo y mobiliario al ____ de _____ de _____.			
Área a la que pertenece el equipo o mobiliario	Nombre del mobiliario o equipo	Cantidad	Fecha de adquisición
Observaciones:			

F. _____
 Nombre y firma del Administrador de Mercado.
 Administrador de Mercado: _____

ANEXO No. 37



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS. ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS. EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS A LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS

Marque con una "X" la calificación que le asignaría a las siguientes preguntas, en la escala del 1 al 5, según los parámetros que se presentan a continuación:

1: Excelente; 2: Muy bueno; 3: Bueno; 4: Aceptable; 5: Deficiente.

1) ¿Cómo califica los servicios que presta la Administración de Mercados?

Limpieza:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Sanitarios:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Mantenimiento:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Estacionamiento:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Guardería infantil:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Clínica asistencial:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

2) ¿Cómo son los beneficios que obtiene de los servicios que le ofrecen en el mercado?

Limpieza:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Sanitarios:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Mantenimiento:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Estacionamiento:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Guardería infantil:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Clínica asistencial:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

3) ¿Cuáles son las deficiencias que identifica en la prestación de los servicios en el mercado?

4) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que identifica en la prestación de los servicios en el mercado?

ANEXO No. 38

TEMARIOS DE LAS CAPACITACIONES DEL PLAN DE TRABAJO 2007 PROPUESTO PARA LOS SERVICIOS BRINDADOS A LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

CAPACITACIÓN DIRIGIDA A:	TEMA A DESARROLLAR	CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN
Personal de la Admón. de mercados y arrendatarios de puestos.	Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos y del Reglamento Regulador de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos. <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Objeto de la ordenanza. 1.2 Definiciones de la ordenanza. 1.3 Instancia que adjudica y desadjudica. 1.4 Seguimiento de pagos y giros comerciales. 1.5 Adjudicación y desadjudicación de los puestos. 1.6 Prohibiciones y sanciones. 2. Reglamento Regulador de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales. <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Objeto del reglamento. 2.2 Definiciones para el reglamento. 2.3 Competencias para la Administración de Mercados. 2.4 De los puestos y requisitos para optar al arrendamiento. 2.5 De los arrendatarios. 2.6 Del registro de la adjudicación. 2.7 Causales para dar caducado los contratos de adjudicación. 2.8 Obligaciones de la municipalidad y de los usuarios de puestos. 2.9 Prohibiciones y sanciones.
Personal Admón. De mercados.	Mejora continua y Atención al Cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora Continua. <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Definición, significado y aplicación. 1.2 Fundamentos de mejora continua. 1.3 Principios de la mejora continua. 1.4 Sistemas que ayudan a la mejora continua. 2. Atención al cliente. <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Definiciones del servicio al cliente. 2.2 Importancia de la atención al cliente. 2.3 El control de los proceso de atención al cliente. 2.4 Estrategias para los procesos de atención al cliente.
Director y Administradores de mercados.	Liderazgo y dirección del personal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo. <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Definición. 1.2 Las bases de poder para un líder. 1.3 Liderazgo situacional. 1.4 Evaluación de liderazgo personal. 1.5 Otros estilos de liderazgos. 1.6 Circunstancias en las que se deben aplicarse los diferentes estilos de liderazgos. 1.7 Alternativas para mejorar el exceso de aplicación de algunos de los estilo de liderazgo. 2. Técnicas de dirección de personal. <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Definición. 2.2 Teorías de la motivación. 2.3 Jerarquía de las necesidades. 2.4 Teoría "X", "Y" y "Z". 2.5 Técnica de modificación de conducta. <p>Técnica de la comunicación.</p>

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Este proyecto surge de la necesidad de mejorar el actual sistema administrativo que brinda la Administración de Mercados Municipales de la Alcaldía de Mejicanos, teniendo como marco de investigación “Una Propuesta de un Sistema Administrativo para la Modernización en la Gestión de Mercados Municipales, Estudio de Caso: Municipio de Mejicanos, San Salvador, que permita optimizar la prestación de los servicios.

Es importante mencionar que entre los objetivos que presenta la Administración de Mercados de Mejicanos están:

- Administrar y dar un buen servicio al público;
- Crear buenas relaciones entre la municipalidad y los usuarios.

Del mismo modo señalan las siguientes metas:

- Recuperar la mora existente en los mercados.
- Darle un buen mantenimiento a los mercados.
- Organizar a los usuarios de cara a mejorar sus condiciones económicas y sociales.
- Ordenar el casco histórico de Mejicanos, creando así una mejor imagen del Municipio.

Por lo cual al evaluar la actual Administración de Mercados se pueden mencionar algunos de los problemas que representan un obstáculo al logro eficiente de las funciones administrativas:

- Aglomeración de comerciantes informales desempeñando sus labores en la vía y acceso público, lo que trae como consecuencia menor percepción económica para los comerciantes del sector legal y por ende menores ingresos al arca municipal por concepto de impuestos, además de que refleja la ineficiencia de métodos y procesos que impiden una mejor administración;
- Espacios reducidos para la ubicación de puestos;
- Sistemas Administrativos deficientes de los servicios que brinda, y que generalmente son tratados en la Administración de Mercados sin una experiencia o previa preparación, es decir, sin los conocimientos técnicos necesarios y muchas veces sin un espíritu y ética de servicio público deseable;

- Deterioro, falta de higiene y seguridad ocupacional en las instalaciones de los Mercados Municipales, en donde se puede mencionar por ejemplo infraestructura con poca ventilación e iluminación, pintura de paredes en mal estado ofreciendo una deteriorada imagen a los usuarios que lo visitan;
- Alta concentración de vendedores y compradores;
- Edificaciones insuficientes e inadecuadas;
- Comercialización con poco control municipal;
- Conflicto del uso de espacio de suelo, es decir, de los peatones, vehículos, venta de alimentos en áreas insalubres, entre otros.

Los anteriores problemas mencionados y otros similares son el motivo por el cual se busca orientar e instruir a la actual administración a que se reviertan en resultados positivos para todas aquellos usuarios que de una u otra manera utilizan los servicios de los Mercados Municipales.

B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

La actual Administración encargada de los Mercados Municipales de la Ciudad de Mejicanos en el Departamento de San Salvador, cuenta con un sistema administrativo que proviene de la anterior Gestión Municipal y que ellos la han retomado para seguir brindando los servicios suministrados, además de tomar en cuenta La Ley de Mercados de la Ciudad de Mejicanos decretada por La Asamblea Legislativa y publicada en el Diario Oficial de La Republica de El Salvador en la América Central en el año 2003.

En tal sentido se describe a continuación un breve resumen de las actividades administrativas que realiza la Administración de Mercados de Mejicanos:

- Atención al publico;
- Elaboración de tarjetas;
- Seguimiento del plan de ordenamiento del casco de Mejicanos;
- Reunión con las diferentes directivas de los mercados;
- Coordinación con REDES, acerca del proyecto de mercado sobre ruedas;
- Realización de ordenes de pago;

- Recuperación de mora;
- Mantenimiento: reparación de tuberías, válvulas de chorros, techos y otros;
- Permiso de mejoramiento de mercados;
- Mantenimiento de jardinería del mercado Zacamil;
- Desajudicaciones;
- Notificaciones.

Por lo tanto, al realizar la investigación en la Administración de Mercados de Mejicanos, puede percibirse la falta de una propuesta de un sistema administrativo moderno que facilite la labor administrativa y que al mismo tiempo mejore tanto los instrumentos de control interno como los mecanismos de seguimiento; permitiéndole a la administración que pueda realizar las correcciones necesarias, o el público en general tener la certeza de que los recursos están siendo utilizados de manera eficiente y con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos.

2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿En qué medida la aplicación de un Sistema Administrativo, permitirá la Modernización en la Gestión de los Mercados Municipales, Estudio de Caso: Municipio de Mejicanos, San Salvador?

C. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1. DELIMITACIÓN TEÓRICA.

La Propuesta de un Sistema Administrativo para la Modernización en la Gestión de Mercados Municipales, Estudio de Caso: Municipio de Mejicanos, San Salvador, contendrá los aspectos teóricos referenciales al tema de investigación, es decir: contexto histórico de los Mercados Municipales, Teoría de los Sistemas, Modernización, Fases del Proceso administrativo: Planificación, Organización, Dirección y Control; los cuales orientarán el desarrollo de la Investigación.

2.. DELIMITACIÓN ESPACIAL.

El Municipio de Mejicanos, está ubicado en el Departamento de San Salvador, y forma parte del Área Metropolitana. Posee una extensión territorial de 22.00 Km² y cuenta con 144,855 habitantes, de los cuales 9% es población rural y el 91% población urbana.

Mejicanos limita al Norte con los Municipios de Apopa, Ayutuxtepeque y Ciudad Delgado; al Sur con el Municipio de San Salvador; al Este con Cuscatancingo; al Oeste con el volcán de San Salvador; al Nor-este con Ciudad Delgado; al Nor-oeste con Guazapa; al Sur-este con Cuscatancingo y al Sur-oeste con San Salvador.

El marco geográfico en el cual se encuentra La Administración de los Mercados Municipales de Mejicanos es: 1ª. Y 2ª. Calle Oriente No. 7, Mejicanos, San Salvador.

3. DELIMITACIÓN TEMPORAL.

El tiempo durante el cual se realizará la investigación será entre los meses de Junio y Noviembre del año dos mil seis. Desarrollándose en este periodo tanto el proyecto de investigación como los capítulos correspondientes al trabajo de investigación.

4. DELIMITACIÓN SOCIAL.

La Propuesta de un Sistema Administrativo para la Modernización en la Gestión de Mercados Municipales, Estudio de Caso: Municipio de Mejicanos, San Salvador, se dirigirá a consultar al personal de la Administración Municipal de los mercados, a los Arrendatarios de locales en los mercados y a los usuarios (clientes y proveedores de los arrendatarios) que hacen uso de los servicios de los mercados del Municipio en estudio.

II. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La investigación se justifica en torno a cuatro aspectos, los cuales se describen a continuación:

A. IMPORTANCIA.

La propuesta de un Sistema Administrativo para la Modernización en la Gestión de los Mercados Municipales, Estudio de Caso: Municipio de Mejicanos, San Salvador , es de vital importancia para la Administración de Mercados, ya que permite la existencia de criterios para realizar la gestión en los mercados; y por consiguiente, al personal le otorga el conocimiento sobre lo qué deben hacer, cómo lo deben hacer y cuándo lo deben hacer.

Además, se puede comparar el desempeño con los estándares obtenidos para realizar correcciones en el desempeño o en los criterios. Así también, es importante señalar su beneficio social: mejores servicios, mejores condiciones higiénicas y de seguridad a la sociedad en general.

B. UTILIDAD.

El actual estudio de investigación es de mucha utilidad ya que a través de los mercados municipales se permite satisfacer las necesidades de compra y venta de bienes y servicios, fomentando condiciones de ordenamiento para la comercialización en los mercados. Del mismo modo, es útil porque le permitirá a la Administración de Mercados de Mejicanos la consecución de sus objetivos, es decir: Administrar y dar un buen servicio al público; Crear buenas relaciones entre la municipalidad y los usuarios y tomando en cuenta el logro de sus metas trazadas. Además, se desarrolla éste trabajo de Graduación como un aporte que sea de utilidad académica a estudiantes que investiguen temas similares.

C. ORIGINALIDAD.

Teniendo en cuenta de que las autoridades municipales constituyen el vínculo más cercano para el desarrollo de la comunidad, y además son responsables de conocer verdaderamente las necesidades y demandas de los municipios al que representan, una propuesta de un Sistema Administrativo para la Modernización en la Gestión de los Mercados Municipales, Estudio de Caso: Municipio de Mejicanos, San Salvador, resulta una investigación novedosa, ya que no existen otras investigaciones enfocadas a este

campo dentro de dicha institución gubernamental, por lo que se reafirma el interés en la propuesta de dicho tema.

D. FACTIBILIDAD.

La propuesta de un Sistema Administrativo para la Modernización en la Gestión de los Mercados Municipales, Estudio de Caso: Municipio de Mejicanos, San Salvador, se desarrollará en la Administración de Mercados, la cual forma parte de los servicios municipales que ofrece la Alcaldía de la Ciudad de Mejicanos. Cabe mencionar, que se cuenta con los contactos necesarios y con el consentimiento de las diferentes autoridades de la institución; al mismo tiempo se dispone del interés de los miembros del grupo junto a los recursos necesarios para realizar tal investigación.

En Resumen, es factible por las siguientes razones:

- Existe información para desarrollar el tema;
- Apoyo del Docente Director;
- Accesibilidad a la Institución objeto de estudio, contando con el apoyo y respaldo del Alcalde Municipal, el Gerente General y el Director de Mercados.
- La investigación puede llevarse a cabo en el tiempo establecido, es decir entre el mes de Junio y Noviembre del año dos mil seis.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A. OBJETIVO GENERAL:

- Desarrollar La propuesta de un Sistema Administrativo en la Gestión de Mercados Municipales de Mejicanos, que contribuya a la Modernización de los Servicios suministrados a los arrendatarios de locales para aumentar el nivel de Satisfacción de los usuarios de los Mercados.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Administración de Mercados Municipales de Mejicanos, que contribuya a la recomendación y formulación de medidas para mejorar los Servicios suministrados a los arrendatarios y usuarios de los Mercados.
- Proponer una mejora en la aplicación de la etapa de Planeación en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, que permita implementar objetivos y estrategias de impacto para adoptar líneas de acción que garanticen un máximo rendimiento y el uso óptimo de los recursos disponibles.
- Brindar una mejora en la aplicación de la etapa de Organización en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, que permita ordenar las actividades que realiza el personal administrativo con la finalidad de diseñar una estructura organizativa funcional y eficiente la prestación de los servicios.
- Diseñar una mejora en la aplicación de la etapa de Dirección en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, que permita fortalecer el liderazgo, la comunicación y la motivación en el personal administrativo, con el fin de lograr de una manera eficiente la prestación de los servicios.
- Efectuar una mejora en la aplicación de la etapa de Control en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, que permita identificar los posibles errores en el ciclo de la administración, para garantizar el aprovechamiento de los recursos y el logro de las metas establecidas.

IV. MARCO DE REFERENCIA.

A. GENERALIDADES DEL LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

1. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

El 27 de marzo de 1888, por Decreto Legislativo, el cantón de Mejicanos obtuvo el título de villa y luego el 28 de febrero de 1901 pasó a ser Barrio del Municipio de San Salvador. El 31 de marzo de 1903 fue declarada Cabecera Municipal y el 11 de septiembre de 1948 obtuvo el título de Ciudad de Mejicanos.

Fue así como finalmente el 6 de noviembre de 1948, representantes de los tres poderes del Estado, Ejecutivo, Legislativo y Judicial en acto protocolario declaran a Mejicanos como Ciudad, evento que se realizó en la Calle Juan Aberle a la altura del puente.



Iglesia Colonial Antigua.
de Mejicanos



Edificio de Alcaldía Municipal de Mejicanos
Deteriorado por Terremoto de 1986.

Cuando los españoles conquistaron y colonizaron el territorio de Cuscatlán, hoy El Salvador, venían con ellos indígenas aborígenes Tlaxcaltecas, Aztecas y Acoluas, originarios del Valle del Anahuac, del territorio de México, conocidos en estas latitudes con el gentilicio de Mejicanos. El grupo que se estableció a una legua de San Salvador, fundó la ciudad de Mejicanos, que en idioma nahuat significa "Lugar de las Mechicas"; proviene de las voces: Meshic, Meshica, Mejicanos; otro significado es "lugar de refugio". La historia cuenta además, que un 7 de febrero de 1823, Vicente Filísola a las órdenes del Ejército Imperial Mexicano irrumpió entre Ayutuxtepeque y Mejicanos, librándose las últimas batallas en el lugar conocido como "La Cuestona", hoy calle a Mariona contra el Ejército Republicano Salvadoreño. Históricamente Mejicanos se ha caracterizado por su producción agrícola, basaba fundamentalmente en el cultivo de hortalizas, yuca, maíz, café, frijol, arroz y caña de azúcar; también criaban ganado vacuno y porcino, mular y aves de corral.

1.2 ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

MEJICANOS EN BREVE. ¹	
Gobierno Municipal	FMLN.
Alcalde Municipal	Ingeniero Roger Alberto Blandino Nerio.
Título de ciudad	11 de septiembre de 1948.
Población actual	Más de 200 mil habitantes.
Extensión territorial	22 Km ² .
Densidad poblacional	8,918 habitantes/Km ² .
Limites	Limita al Norte con Ayutuxtepeque Apopa, al Este con Cuscatancingo y Ciudad Delgado, al Suroeste con San Salvador.
Actividad económica	El Comercio.
Platillo típico	La Yuca.
División territorial	En seis zonas: Centro, Norte, Zacamil, Montreal, San Roque y San Ramón.
Fiestas patronales	Del 7 al 16 de agosto, dedicadas a la Señora de la Asunción.
Tradición mas importante	El Festival de la Yuca.

El Municipio ha sido dividido en seis grandes zonas, en cada una de ellas una organización intercomunal constituida por directivas de colonias y comunidades del sector; es así como en mejicanos reconocemos territorialmente las zonas de: Centro; Zacamil; Montreal; San Ramón; San Roque; Norte o Buena Vista. La economía de Mejicanos está constituida fundamentalmente por el comercio en pequeño y generación de servicios. En los últimos años el Municipio ha tenido una vocación de crecimiento urbanístico y también su ubicación geográfica, cerca de San Salvador, lo convierte en una ciudad dormitorio. La ciudad de Mejicanos celebra sus fiestas patronales del 7 al 16 de Agosto, según el Programa Oficial presentado por el Comité de Festejos Patronales de Mejicanos 2006 en honor a la Señora de la Asunción en la parroquia del mismo nombre. El 15 de agosto es la fecha principal de las fiestas patronales es donde se realiza la misa principal, presidida por el Señor Arzobispo de San Salvador.

¹ Revista de las Fiestas Patronales en honor a Nuestra Señora de Asunción, Mejicanos: Imprenta Los Planes. Año 2006. Pág. 7.

2. ANTECEDENTES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

2.1 DESARROLLO HISTÓRICO DE LOS MERCADOS.

En el desarrollo de los mercados se pueden considerar las siguientes etapas:

La primera etapa denominada el Sistema Prehispánico. Los mercados eran conocidos en aquel entonces como "Tianguis (del náhuatl tianquiztli), feria o mercado entre los nahuas, establecido en días determinados, en donde se reunían los vendedores de los pueblos de los alrededores para ofrecer sus productos en la plaza. El tianguis se efectuaba en todas las ciudades de cierta importancia cada cinco días."²

A medida que los pobladores producían más de lo que consumían, fue quedando un excedente lo que dio inicio a la actividad comercial del algodón, tejidos como mantas, animales, frutas, maíz. Con el tiempo una que otra aldea crecía en población y territorio convirtiéndose en el centro de su región, como punto de reunión para el intercambio de sobrantes de alimentos. La venta e intercambio de telas y productos de alfarería fueron acrecentándose por la aparición del cacao, éste servía como dinero para comprar otros productos. En el año de 1805, la producción indígena se encontraba en los mercados locales, abasteciendo con productos básicos tales como: Azúcar, maíz, frijoles, plátanos, distribuidos por los comerciantes.

La segunda etapa inicia con el advenimiento del ferrocarril, el cual liga a las estaciones de ferrocarril, con los centros de región favoreciendo el comercio por el incremento de nuevos compradores.

La tercera etapa que surge con el surgimiento del automóvil, la población rural acude a los centros urbanos, incrementando su así su población; el mercado original empieza a desbordarse creándose nuevos mercados en sus cercanías.

La última etapa corresponde a la época actual, caracterizándose por la fuerte producción agrícola, la eficiente producción ayudada sumamente por el creciente desarrollo de carreteras que vuelven fácilmente accesible a las poblaciones a las ciudades y sus comercios, aunque estas poblaciones se vuelven cada vez más demandantes de mejores servicios. "Surgen nuevos negocios con diversidad de servicios:

² Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

centros comerciales y supermercados modernos, constituyéndose así una competencia importante para los mercados municipales”.³

2.2 CONCEPTO DE MERCADO MUNICIPAL.

Según la Tesis “Propuesta para La Modernización en la Administración de los Mercados de La Ciudad de Santa Ana. UES, 2004”. Mercado Municipal es: “Es un lugar cubierto o descubierta, en donde se reúnen dos categorías de personas: Vendedores y compradores, para la compra venta de mercadería exhibidas en masa o por medio de muestras”.

La Biblioteca de Consulta Microsoft lo define como: “Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios ”.

Lo anterior significa que los mercados municipales son los lugares comerciales organizados por la municipalidad o gobierno con el fin de fomentar la compra-venta al detalle de productos de primera necesidad en las diversas localidades y poblaciones del municipio en condiciones higiénicas y sanitarias, estos lugares están formados por pequeños comerciantes que proporcionan el abastecimiento adecuado de productos básicos de consumo.

2.2.1 MISIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

La misión de los mercados consiste básicamente en facilitar la distribución y adquisición de productos de consumo en condiciones adecuadas y de esta manera fomentar y potenciar el desarrollo de los Mercados del Municipio.

2.2.2 OBJETIVOS DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

- Fomentar la capacidad comercial y competitiva de los Mercados Municipales.
- Mantener, conservar y mejorar las instalaciones de los mercados en condiciones favorables y seguros para la comercialización de productos de primera necesidad.
- Brindar un nivel de seguridad, confianza y tranquilidad tanto al usuario como al comerciante.

³ Valencia, Rafael Arturo. Ex Alcalde del Municipio de Mejicanos. Período 1974-1976, 1985-1987.

2.2.3 VENTAJAS DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

Entre las ventajas de los mercados se pueden mencionar:

- La concentración de comerciantes fomenta la competencia, que incide en el equilibrio de precios.
- Favorecen la adquisición de productos diversos en un mismo lugar.
- La existencia de varios establecimientos incide en productos a precios más accesibles.

2.2.4 PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

Las funciones son Tareas que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas. Entre las principales funciones de los mercados se pueden mencionar:

- Concentrar el comercio de la localidad al menudeo.
- Abastecer y distribuir al detalle diariamente los productos básicos que necesita la comunidad.
- Organizar dentro de un local a pequeños comerciantes.

2.2.5 COMPONENTES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

Dentro de las distintas actividades comerciales que se realizan dentro y fuera de los mercados intervienen tres componentes o elementos:

a) Los Usuarios o vendedores.

En este componente se incluyen los vendedores, es decir, las personas que ofertan los productos a cambio de dinero. Los usuarios o vendedores se clasifican en: Fijos al Interior de los Mercados, Fijos al Exterior de los Mercados y Vendedores No Fijos al Interior o Exterior de los Mercados.

1) Vendedores fijos al interior de los mercados.

Son los que alquilan un puesto, llamado también local fijo al interior de las instalaciones del mercado, los cuales son registrados en los libros de la administración de mercados.

2) Vendedores fijos al exterior de los mercados.

Son los que se instalan continuamente en el mismo sitio de forma informal, como en las aceras, calles, parques y plazas de la ciudad, los que también pagan diariamente un impuesto.

3) Vendedores no fijos al interior o exterior de los mercados.

Disponen de un pequeño lugar no fijo para poner los canastos y un banco para sentarse, de manera ilegal, tanto en el interior o exterior de los mercados, no pagan ningún impuesto.

b) Los Compradores.

Son las personas que acuden al mercado diariamente o eventualmente, para adquirir bienes a cambio de dinero, con el objeto de satisfacer sus necesidades. Existen básicamente tres tipos de compradores:

1) Comprador fijo.

Es aquel que realiza sus compras en un lugar determinado con el fin de satisfacer sus necesidades o abastecer su pequeño negocio.

2) Comprador casual.

Es aquel que compra en un mercado cualquiera, debido a que el lugar donde realizan sus compras no se encuentra disponible en ese momento.

3) Comprador potencial:

Es aquel que no compra en ningún mercado, pero estaría dispuesto a comprar especialmente cuando las condiciones de los mercados fueran mejoradas.

c) El Producto.

El producto es cualquier bien o servicio producido, ofertado por el hombre, tales productos pueden ser: Cosas materiales o intangibles, a las cuales se les ha dado cierto valor.

2.2.6 PROCEDENCIA DE LOS PRODUCTOS MUNICIPALES.

Los productos en general de los mercados municipales son importados, normalmente la producción nacional no logra cubrir la demanda del país. La importación se realiza principalmente de nuestros países vecinos como son Guatemala, Honduras, Nicaragua y México.

2.2.7 TIPOS DE PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN LOS MERCADOS MUNICIPALES.

Los diferentes productos comercializados en los mercados, al por mayor como al detalle, se pueden clasificar según su naturaleza:

- Frutas.
- Carnes.
- Mariscos.
- Refrescos.
- Verduras.
- Abarrotes.
- Antojos.
- Calzado.
- Cereales.
- Comida.
- Cosméticos.
- Huevos.
- Lácteos.
- Pan.
- Peletería.
- Ropa.
- Bolsas Plásticas.
- Artículos Plásticos.
- Especies.
- Otros.

2.2.8 TIPOS DE CLIENTES EN LOS MERCADOS MUNICIPALES.

Para establecer los diferentes tipos de clientes que existen en El Salvador, se pueden agrupar en la siguiente clasificación:

a) Minoristas.

Este tipo de Clientes compran para consumo propio, y también para revender en cantidades pequeñas y en variedad de productos, son clientes minoristas: Consumidores finales y Tiendas pequeñas.

b) Mayoristas.

Compran productos para su consumo así también una gran variedad de productos para comercializarlos en cantidades considerables grandes o cantidades al por mayor, poseen niveles de ventas grandes, a una cantidad de clientes variados; son clientes mayoristas: Tiendas grandes o mayoristas, Vendedores de otros mercados, Abastecedores de mercados y Restaurantes.

2.3 LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

2.3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

Según el señor Rafael Arturo Valencia Ex Alcalde del Municipio de Mejicanos en los periodos de 1974 a 1976 y de 1985 a 1987, en el año de 1936 ya había comercio al igual que hoy, el "Tiangué Municipal" de aquel entonces ubicado exactamente frente a la Iglesia Parroquial "La Asunción de Nuestra Señora del Tránsito". Los comerciantes daban prestigio a nivel nacional; verificándose las más grandes transacciones de ganado: Caballar, Vacuno y Porcino".⁴

Alrededor de los años de 1940 y 1950, el Mercado comenzó funcionando en tres áreas: El Mercado de Cocina, ubicado donde está actualmente la Alcaldía Municipal; El Mercado de Carne, ubicado enfrente del mercado de cocina y El Mercado de Granos básicos.

En ese tiempo sólo existían tres plazas referentes a mercados (tianguis) en El Salvador; el primero estaba en Cojutepeque, el segundo en Aguilares y el tercero en Mejicanos. Al transcurrir el tiempo, el desarrollo urbano, la modernización, trajo consigo cambios en las demandas de las personas, surgen protestas contra los mercados por el desorden y suciedad que estaba tomando el comercio. Es así como empieza

⁴ Valencia, Rafael Arturo. "Agenda Municipal de las Fiestas Agostinas de la Ciudad de Mejicanos". El Salvador, 1987.

a reducirse el comercio de venta de ganado y de todo lo referente a los antiguos Tianguis. Entre 1970 y 1975 se construye el Mercado numero uno. En 1987 se comienza la construcción del Mercado de Zacamil.

2.3.2 ASPECTOS GENERALES DE LOS MERCADOS DE MEJICANOS.

El Municipio de Mejicanos cuenta actualmente con cinco mercados municipales de los cuales cuatro de ellos se ubican en el Casco Histórico del municipio y uno localizado en el Distrito de San Ramón en la periferia del mismo. Además cuentan con el Proyecto de un Mercado Móvil o sobre Ruedas.

Es importante a mencionar los diferentes problemas de los mercados municipales: Un medio ambiente deteriorado y sucio; alta concentración de vendedores y compradores; edificaciones insuficientes e inadecuadas; conflictos por el uso de suelo en todo sentido (peatones, vehículos, ventas en áreas insalubres, entre otros.); inseguridad social, ventas informales en la vía publica, entre otros. El Municipio cuenta con 2,131 puestos de acuerdo a información proporcionada por la actual Administración de Mercados en Julio de 2006. ⁵

B. MARCO LEGAL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

El Marco Legal establece la instancia responsable de la regulación de los mercados y las funciones que debe realizar, además la adjudicación y desadjudicación de los puestos en los mercados, así como los deberes, responsabilidades y prohibiciones de los arrendatarios o usuarios en los mercados; igualmente se presenta el marco jurídico que permite establecer los procedimientos para sus usuarios. Para lo antes mencionado se iniciará conociendo lo que establece la Constitución de la República, máxima ley de nuestro país; así como las Ordenanzas Y Reglamentos Municipales vigentes que conforman el Marco legal de los Mercados examinados en la presente Investigación

1. LA AUTONOMÍA DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES.

Los Gobiernos Municipales son autónomos es decir, cuentan con el derecho de gobernarse mediante normas y órganos propios en lo económico, técnico y administrativo según la Constitución de la República, es el Código Municipal quién determina los principios generales para su organización y funcionamiento.

⁵ Nomina de puestos proporcionado por la Administración de Mercados de Mejicanos.

1.1 SEGÚN LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

El gobierno municipal de Mejicanos cumple una función de legislador en su territorio, amparándose y ejerciendo sus competencias tal y como las señala la Constitución de la República en los Artículos 203 y 204, Diario Oficial No.234, publicado el 16 de Diciembre de 1983. La autonomía de los municipios según la Constitución comprende:

- 1) Crear, modificar y suprimir tasas por servicios y contribuciones especiales.
- 2) Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.
- 3) Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- 4) Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- 5) Decretar ordenanzas y reglamentos locales
- 6) Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

1.2 SEGÚN EL CÓDIGO MUNICIPAL.

El Código Municipal de 1986 otorga a los municipios una serie de competencias a cumplir en su localidad; y que pertenecen a la Administración Municipal de Mejicanos, entre ellas:

- 1) Planificación del desarrollo urbano y rural del municipio,
- 2) Prestación de servicios públicos tales como: Aseo, mercados, rastros, tianguis, cementerios, nomenclaturas, ornato publico, registro del estado familiar, y otros,
- 3) Promoción de actividades económicas locales: Industria, comercio, servicios, artesanías y agrícola.
- 4) Promoción de la participación ciudadana en la solución de los problemas locales.
- 5) Regulación, supervisión y control de actividades de particulares, como: Precios, pesas, medidas y calidades, espectáculos públicos, publicidad comercial, establecimientos comerciales y similares.

Según el Código Municipal le corresponde al Gobierno Municipal la Prestación del servicio público de los mercados.

2. ORDENANZAS Y REGLAMENTOS QUE LEGISLAN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

2.1 ORDENANZA PROMOTORA DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

Según la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos. Decreto No.3 del diario oficial Registro No.10230, dado en el salón de sesiones del Concejo Municipal de Mejicanos, a los veintinueve días del mes de Enero del dos mil tres, la presente ordenanza persigue la funcionalidad de la actividad comercial del municipio de mejicanos, los servicios de adjudicación y desadjudicación respectivos y vigentes a nuestro trabajo de investigación.

2.1.1 Consideraciones para la Ordenanza.

- Que es función de la municipalidad la regulación efectiva y eficiente del uso de los puestos en el mercado, predios, parques, aceras y plazas municipales.
- Que se hace necesario que exista equidad a la hora de adjudicar los puestos, teniendo como criterios básicos los principios de derecho al trabajo para aquellas personas que no cuentan con los ingresos necesarios para su subsistencia.
- Que para desadjudicar los puestos a aquellas personas que violen las disposiciones contempladas en la presente Ordenanza es necesario contar con los mecanismos apropiados, ágiles, efectivos y aplicados a la realidad.
- Que existen personas naturales y jurídicas que no dan buen uso a los puestos adjudicados, los cuales deberán ser recobrados por la municipalidad para garantizar su buen uso utilizando mecanismos legales idóneos.

2.1.2 Objeto de la Ordenanza.

Según el Art. 1 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos, tiene por objetivo:

- 1) Fomentar la actividad comercial para el desarrollo del municipio.
- 2) Regular la administración de Centros de Comercialización Municipal.

2.1.3 Definiciones para la Ordenanza.

Según el Art. 2 de la misma Ordenanza, se entienden las siguientes definiciones:

- **Adjudicatario:** Todo aquel que haga uso con autorización de la municipalidad de cualquier espacio para la comercialización de productos lícitos en el comercio.
- **Adjudicante:** Se refiere a la facultad de la municipalidad de extender la autorización para realizar actividad comercial en determinados lugares del municipio.
- **Centros de comercialización:** Se entiende como todo lugar donde se realiza actividad comercial bajo regulación de la municipalidad, comprende mercados, plazas, centros de acopio, chalet, quioscos y otros que se definan.
- **Chalet:** Espacio ocupado para la comercialización en los espacios públicos por estructuras irregulares de madera, lámina o cualquier otro material de construcción, en forma de vivienda sin medida estandarizada en el municipio.
- **Quiosco:** Espacio ocupado para la comercialización en los espacios públicos por estructuras modernas estandarizadas en tamaño y forma que cuentan con tratados y ubicados por permiso respectivo de la municipalidad.
- **Mercado Municipal:** Inmueble municipal donde se realiza actividad comercial permanente y cuenta con igual o más de doscientos puestos.
- **Plaza Municipal:** Inmueble municipal donde se realiza actividad comercial permanente y cuenta con menos de doscientos puestos.
- **Puesto:** espacio físico ocupado por cada comerciante, para realizar su labor, ya sea al interior de mercados, plazas, centros de comercialización municipales, ferias o eventos públicos.

2.1.4 Instancia que Adjudica y Desadjudica.

El Art. 3 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos, establece: La instancia que adjudica y desadjudica puestos es el Concejo Municipal, dándole seguimiento al proceso la Comisión respectiva del Concejo, auxiliándose por Departamento de Mercados y Departamento de Catastro. Se registrará el proceso de adjudicación y desadjudicación por Reglamento respectivo. Esto significa que el Concejo Municipal es la instancia la facultad extender la autorización para realizar actividad comercial en determinados lugares del municipio.

2.1.5 Registro de la Actividad Comercial.

En el Art. 4 de la misma Ordenanza, señala que se contará con un Registro de la actividad comercial del municipio bajo la responsabilidad de la Oficina Municipal de Apoyo a las Microempresas (OMAM) y Departamento de Catastro y el Departamento de Mercado.

2.1.6 Promoción de la Actividad Comercial.

Según el Art. 5 de la mencionada Ordenanza habla acerca de la Promoción de la actividad económica que con el con el objeto de promover la actividad comercial en el municipio de mejicanos se organizará al menos dos ferias anuales de comercialización municipal, dichas actividades serán coordinadas por la OMAM, con la colaboración de otras secciones o Departamentos de la municipalidad.

Además el Art. 6 de la citada Ordenanza establece que, con el objeto de promover el intercambio de experiencias entre comerciantes y empresarios del municipio se organizará al menos un encuentro comercial anualmente, dichas actividades serán coordinadas por la OMAM.

2.1.7 Seguimiento de Pagos y de Giros Comerciales.

El Art. 7 de de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos establece que se llevará expediente de cada puesto, chalet y quiosco donde se detallará:

- Acuerdo municipal de adjudicación o desadjudicación.
- Generalidades de adjudicatario.
- Actualidad de pagos.
- Reconocimientos y sanciones

Dicho archivo bajo la responsabilidad de el Departamento de Mercados.

Así mismo Art. 8 de la Ordenanza mencionada, hablando acerca del archivo de puestos, chalet y quioscos establece que se informará al Departamento de Cuentas Corrientes para seguimiento de pagos y al Departamento de Catastro para seguimiento de giros comerciales por lo menos una vez al mes.

2.1.8 Adjudicación y Desadjudicación de los puestos para los servicios.

Según Art. 9 de la misma Ordenanza determina que para la adjudicación de un puesto, el interesado deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Presentar por escrito su petición al Concejo agregando a la misma la documentación pertinente sobre la identidad de la persona interesada.
- b) Si el interesado va a dedicar el puesto para la venta de alimentos deberá presentar el permiso de la unidad de salud correspondiente, el cual deberá renovarse cada año.
- c) No contar con otro puesto asignado directamente , según el artículo 16 de esta Ordenanza.
- d) Calificar en el proceso definido en el Reglamento respectivo.
- e) Cumplir con los requisitos planteados en la presente ordenanza.

En el Art. 10 de la Ordenanza, de toda solicitud el Concejo deberá pronunciarse en un término máximo de treinta días hábiles, a partir de la fecha de presentación de la solicitud, ya sea autorizado o denegado la adjudicación o permiso solicitado para desarrollar actividad comercial en el municipio.

2.1.9 Prohibiciones.

En el Art. 11 de la Ordenanza en mención, se prohíbe terminantemente alguna modificación o construcción de nuevos chalet en espacios públicos y municipales.

Igualmente el Art. 12 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos, señala que El Concejo podrá autorizar cuando lo estime conveniente la instalación de ventas en las aceras, parques, plazas municipales y predios municipales al aire libre cuando se trate de días festivos o fiestas patronales, las cuales podrán solo el día o los días estipulados como tales. Una vez concluidos los días festivos los comerciantes deberán desalojar los lugares antes señalados, caso contrario se procederá al decomiso de la mercadería y la aplicación de la multa de un mil colones. Cada comerciante se compromete a retirar todo tipo de basura, desperdicios del lugar que ocupó, caso de incumplimiento se impondrá multa de quinientos colones.

El Art. 13 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos, prohíbe que en las aceras, pasos peatonales y pasarelas se prohíbe estrictamente la instalación de cualquier venta o la construcción de cualquier edificación, excepto los quioscos debidamente autorizados. La violación a esta disposición hará al infractor acreedor a una multa de cien a quinientos colones, procediendo además al decomiso de la mercadería y objetos que en ese momento se encontraren y la demolición de la construcción si este fuera el caso.

También el Art. 14 de la misma Ordenanza, prohíbe que no se permitirá ningún tipo de venta ambulante en los lugares no autorizados, lo cual a criterio del Concejo podrá permitirse hasta que se cuente con los lugares adecuados y necesarios para ubicar a este tipo de comerciante, sin perjuicio del pago del respectivo impuesto como si tratara de un adjudicatario de puesto fijo. En caso de contravenir el presente el presente artículo se impondrá una multa de cien a quinientos colones.

2.1.10 Administración de Centros de Comercialización.

Según el Art. 15 de la mencionada Ordenanza, La administración de centro de comercialización podrá realizarse así:

- a) Directamente por la municipalidad.
- b) Por asociación de adjudicatarios.
- c) Por empresas de economía mixta constituidas para tal fin.

El Art. 16 de la presente Ordenanza describe que para administrar centros de comercialización por Adjudicatarios o Empresas de Economía Mixta se realizará contrato con la municipalidad por un plazo de dos años, pudiendo ser renovable. El incumplimiento del contrato será causal de suspensión a cualquier plazo de la administración, sin perjuicio de la municipalidad.

Según el Art. 17 de la citada Ordenanza señala que el Derecho para adjudicación de puestos será a través de contratos anuales, habrá previa revisión de cumplimientos de requisitos legales para poder ser prorrogado.

Según el Art. 18 de la Ordenanza en mención, los puestos que sean adjudicados a personas naturales y jurídicas no podrán ser traspasadas por ningún motivo sin la autorización de la municipalidad, todo adjudicatario que no desee continuar operando con el puesto deberá comunicarlo a la administración de mercados, para que éste realice los trámites del caso. En caso de incumplimiento se aplicará multa de cinco mil a diez mil colones al que ocupe el puesto, sin perjuicio de la responsabilidad judicial respectiva y recuperación del puesto.

2.1.11 Prohibiciones en los Centros de Comercialización.

El Art. 19 de la Ordenanza citada, prohíbe a una misma persona la tenencia de más de un puesto o más de tres por una misma familia, entendiéndose que están comprendidas dentro de ésta, padres, hermanos e hijos y que por cada generación solo podrá permitirse solamente la tenencia de un puesto.

El Art. 20 de la misma Ordenanza prohíbe a los adjudicatarios construir edificaciones de sistema mixto o concreto armado. El incumplimiento a esta disposición dará lugar a la imposición de una multa de quinientos colones sin perjuicio de la desadjudicación y demolición del costo de la construcción efectuada, lo cual será por cuenta del infractor.

Así también el Art. 21 de la misma Ordenanza, se prohíbe estrictamente vender cualquier tipo de bebidas alcohólicas así como también cualquier tipo de estupefacientes, productos altamente tóxicos e inflamables o cualquier otro que ponga en peligro a los puestos colindantes, la integridad de los demás adjudicatarios y usuarios de los puestos municipales ubicados en los lugares señalados en esta Ordenanza. El incumplimiento a esta prohibición dará lugar a desadjudicar el puesto al infractor y multa de un mil colones. Se permitirá la tenencia de productos inflamables como el gas propano, leña y carbón cuando sea estrictamente para el uso del adjudicatario del puesto, guardando las medidas de seguridad pertinente, siendo responsables el adjudicatario de cualquier accidente respondiendo por daños y perjuicios a terceros.

2.1.12 Proceso para imponer Sanciones.

Según el Art. 22 de la Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos, toda multa que se imponga por el incumplimiento a la presente Ordenanza y no fuere pagada por el infractor en un plazo de tres meses será causal de desadjudicación.

Dicha multa será aplicada a la respectiva cuenta por el uso del puesto respectivo, a efecto de que la municipalidad haga efectivo el pago de dicha multa, devengando un interés del cinco por ciento mensual lo cual deberá ser cargado a la cuenta.

El Art. 23 de la misma Ordenanza declara que cuando el administrador de mercados tenga conocimiento por vía propia o terceros de la comisión de una infracción a la presente Ordenanza o el reglamento

respectivo, emplazará al infractor por un término de tres días, y les expondrá los motivos de su emplazamiento, reconviniéndole sobre su infracción.

El Art. 24 de la citada Ordenanza establece que si aún persistieren las anomalías, abrirá a prueba por tres días, de todo lo cual notificará por escrito. De las pruebas recogidas o presentadas emitirá la resolución pertinente, la cual deberá ser acatada en un plazo de setenta y dos horas.

El Art. 25 de la Ordenanza mencionada, para el caso de los vendedores ambulantes o aquellos instalados en los lugares no permitidos para la venta en esta Ordenanza, el Administrador de Mercados o el Cuerpo de Agentes Municipales los encontraren in fraganti procederán al decomiso de la mercadería, levantando un acta de todo lo decomisado. Si la persona fuere reincidente no podrá devolverse lo decomisado, todo sin perjuicio de las multas correspondientes.

2.1.13 De la Vigilancia en la aplicación de la Ordenanza.

El Art. 26 de la Ordenanza en mención establece que el departamento facultado para hacer efectiva la aplicación de la presente Ordenanza será el Departamento de Mercados en coordinación con Catastro, Jurídico y el Cuerpo de Agentes Municipales.

2.1.14 Recurso de Apelación.

Según el Art. 27 de la Ordenanza citada, toda resolución del Concejo podrá interponerse recurso de revisión y revocatoria al código Municipal. De toda resolución emitida por el administrador de mercados podrá interponerse recurso de apelación, de conformidad con el Código Municipal.

2.1.15 Prescripción de las Acciones derivadas de la Ordenanza.

El Art. 28 de la presente Ordenanza dice que las acciones derivadas de esta Ordenanza prescribirán en un plazo de cinco años, contados a partir de la fecha en que se cometió la supuesta infracción la cual debería alegarse.

2.1.16 Disposiciones Finales.

El Art. 29 de la misma Ordenanza con el objeto de contar con normativa específica para cada área del comercio se procederá a la aprobación de los reglamentos que se vuelvan necesarios a esta Ordenanza.

Según el Art. 30 de la citada Ordenanza, las causas no previstas en la presente ordenanza o en los reglamentos respectivos, estarán sujetas a lo dispuesto en el Código Municipal y Derecho Común.

Así también el Art. 31, la señalada Ordenanza, derogó la Ordenanza Reguladora para la adjudicación, Uso y Desadjudicación de los puestos en los mercados, predios, parques, aceras y predios municipales. Decreto No. 20 del diario oficial No. 65, Tomo 315 del 3 de abril de mil novecientos noventa y siete. A la vez, en el Art. 32 de la presente Ordenanza, la entrada en vigencia de esta Ordenanza será, ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

2.2. REGLAMENTO REGULADOR DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE MERCADOS MUNICIPALES.

Reglamento Regulador de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales. Decreto No.3 del diario oficial Registro No.10230, dado en el salón de sesiones del Concejo Municipal de Mejicanos, a los veintinueve días del mes de Enero del dos mil tres.

2.2.1 Consideraciones para el Reglamento.

- a) La prestación del servicio de adjudicación de puestos, tiene el objeto de facilitar la comercialización de los productos y hacerlos llegar a los consumidores en las mejores condiciones de calidad y precio.
- b) Existe en la actualidad una Reglamentación apropiada, de la administración de mercados municipales.
- c) Siendo indispensable que el Municipio de Mejicanos, cuente con un instrumento jurídico necesario, que contenga la ordenanza citada conforme a las normas técnicas que es necesario emitirlo a través de un Reglamento.

2.2.2 Objeto del Reglamento.

El presente Reglamento tiene por objeto, crear el marco jurídico que contenga las Disposiciones necesarias, referente a la prestación del Servicio de Mercados en el Municipio de Mejicanos.

2.2.3 Definiciones para el Reglamento.

Sus Transacciones Comerciales:

- a) 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 comercializan 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 o impuestos se paguen al instante.

2.2.4 Competencias para la Administración de Mercados.

Según el Art.5 del Reglamento Regulador de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales La unidad de Administración de Mercados tendrá las siguientes facultades o atribuciones:

- a) Velar por el cumplimiento y hacer cumplir las disposiciones del presente Reglamento.
- b) 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 tramitar ante el Consejo Municipal, traspasos de puestos si el arrendatario no puede atenderlo.
- c) Iniciar el trámite para la desadjudicación de los puestos.
- d) Tramitar las sanciones establecidas a los arrendatarios que infrinjan este Reglamento.
- e) Autoriza la relación de mejoras a los Puestos Arrendados, previa solicitud del arrendatario siempre que cumplan 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) Coordinar con las directivas de mercados inquietudes y orientaciones del Concejo Municipal.
- h) Cualquier otra que le señalen las ordenanzas y acuerdos Municipales, así como aquellas que lleven beneficio al servicio y usuarios del mercado.

2.2.5 De los Puestos Fijos.

El Art. 6 del mismo Reglamento dice que el área de cada uno de los puestos fijos, estará determinada en el plano de ubicación de acuerdo a el giro comercial.

Según el Art. 7 del citado Reglamento, 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.

2.2.6 De los Arrendatarios.

Las personas citadas en el artículo precedente, que se les haya arrendado el puesto, se conocerán como arrendatarios.

Así también el Art. 8 del Reglamento Regulador de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales establece que El 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 lo caducado.
- c) El compromiso de cumplir las disposiciones del presente reglamento.

No se podrá arrendar puesto alguno a los menores de dieciocho años de edad según el Art. 9 del mencionado Reglamento.

Así también el Art. 10 del mismo Reglamento establece que Los parientes de funcionarios Municipales, dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, no podrán ser arrendatarios de puesto fijo, salvo que estos ya se encontraren ocupando dicho puesto a la fecha de entrar en vigencia el presente Reglamento o cuando el funcionario tome posesión de su cargo.

2.2.7 Del Registro de Adjudicación.

Según el Art. 11 del mencionado Reglamento, todas aquellas personas que se les haya adjudicado puesto fijo o transitorio posterior a la vigencia del presente Reglamento, el contrato para que tenga fuerza de ley deberá estar registrado en el libro de inscripción, que se lleva para ese efecto y los gastos que ocasione la celebración del mismo, inclusive las tasas municipales, correrán por cuenta del arrendatario.

2.2.8 Prohibiciones y Abandono de puestos.

El Art. 12 del Reglamento Regulador de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales dice que ningún arrendatario podrá subarrendar a otra persona el puesto que se le ha concedido, ni realizarle mejoras, sin la autorización de la autoridad competente. Acerca del abandono se señala en el Art.13 del Presente Reglamento que se entenderá que un puesto ha sido abandonado cuando el arrendatario dejare de abrirlo o permanecer personalmente en él, no lo abra o no le atienda, durante un lapso de treinta días consecutivos sin autorización de la administración de mercados.

2.2.9 Causales para dar por Caducado un Contrato de Adjudicación.

Según Art. 14 del citado Reglamento, son causales para dar por caducado un contrato.

- a) A solicitud de la parte interesada.
- b) Mora en el pago de las tasas por un período no mayor de un mes.
- c) Subarrendar el puesto.
- d) Ocasionar daños intencionalmente a las instalaciones del mercado o puesto que se le haya arrendado.

2.2.10 Requisitos para optar al Arrendamiento de un Puesto.

El Art. 15 del Reglamento citado, señala los 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 tasa de impuestos municipales
- d) Ser residente de Mejicanos
- e) Demostrar ser personas de escasos recursos económicos
- f) No poseer las limitantes establecidas por este reglamento.

Según el Art. 16 del Reglamento en mención, la solicitud contendrá:

- a) Nombre y demás generalidades
- b) Dirección domiciliar, con número de teléfono si los tuviere
- c) Productos que comercializará
- d) Inversión en el negocio

El Art. 17 del Reglamento Regulator de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales señala que las solicitudes referentes al arrendamiento del puesto para los efectos del reglamento, deberán ser presentadas al administrador de mercados para que éste las tramite ante el Concejo.

2.2.11 De los Puestos Transitorios.

El Art. 18 del mismo Reglamento establece que 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.

2.2.12 De las Obligaciones de la Municipalidad.

El Art. 19 del Reglamento en mención señala las siguientes obligaciones para la Municipalidad:

- a) A prestar un buen servicio de mercados.
- b) Proporcionar oportunamente las instalaciones, el personal, maquinaria, mobiliarios 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 tributarios, a los arrendatarios de puestos fijos.
- d) Llevar a través del departamento de contabilidad, la apertura y demás registro de cuentas corrientes de los arrendatarios de puestos fijos del servicio de mercados previa calificación correspondiente.
- e) Velar por la seguridad del usuario y de las instalaciones de dichos puestos
- f) Inspeccionar la calidad y procedencia de la carne que ingrese al mercado, por medio de la respectiva guía.

2.2.13 De las Obligaciones de los Usuarios de puestos fijos y transitorios.

Según el mismo Art. 19 del Citado Reglamento, son obligaciones de los Usuarios:

- a) Velar por el buen estado del puesto fijo o transitorio ocupado, 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 está 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 en que le recibió cuando el contrato haya caducado por cláusulas establecidas en el Art. 14 del presente reglamento.
- h) Presentar al inspector de abastos certificados 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.

2.2.14 Prohibiciones.

Según el Art. 20 del Reglamento señalado, 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 AM a PM.
- i) Uso de medidas tales como: Medio, cuartillo y otros similares.
- j) Las instalaciones 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) Subarrendar el puesto que se le haya arrendado.
- l) Establecer negocios en las calles y aceras adyacentes al mercado municipal.
- m) Dejar fuegos, brasas encendidas en los puestos de venta
- n) Conservar temporal o permanentemente explosivos o materiales inflamables o quemar fuegos artificiales.
- o) Sobornar a los empleados del servicio de mercado o hacerles rebajas especiales en los precios de los artículos en venta.
- p) Vender el derecho de llave de los puestos sin el debido trámite y autorización de traspaso.

- q) La compra y venta de puestos fuera de las instalaciones del mercado tal como la dicta la ordenanza reguladora de mercados.

2.2.15 De las Sanciones.

El Art. 21 del Reglamento citado, las infracciones al presente reglamento, serán sancionadas de acuerdo a su gravedad, en primera instancia se hará en forma verbal y escrita y si hubiere reincidido se procederá según la gravedad del caso a la suspensión del puesto y a la desadjudicación de éste.

Según el Art. 22 del mismo Reglamento, cuando el administrador, tuviere conocimiento por cualquier medio que una persona ha cometido infracción al presente reglamento, iniciará el procedimiento y buscará las pruebas que considera necesarias. Con las pruebas obtenidas, notificará en legal forma al infractor para que comparezca dentro de las setenta y dos horas siguientes 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.

Se dictará sentencia, el Concejo, adquirirá su convencimiento mediante las pruebas obtenidas en el proceso. La certificación de la resolución que se imponga tendrá fuerza ejecutiva.

Además el Art.23 Reglamento citado, señala que Si el obligado se negare a cumplir con el consignado en el presente reglamento, el Concejo Municipal pondrá sin perjuicio la sanción correspondiente a ejecutar o realizar la obligación de decomiso, cargando la cuenta de este a los gastos. El Concejo dará 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.

2.2.16 Derechos y recursos.

Es un derecho recibir buen trato por las autoridades municipales. Que se les preste un buen servicio de mercados de manera eficiente y eficaz.

Según el Art. 24 del mencionado Reglamento, las personas naturales o jurídicas que se consideren agraviadas en sus intereses, tendrán derecho a apelar las resoluciones ante el administrador de mercados.

En el Art.25 del mismo Reglamento, se cuenta con el derecho a interpelar y se señala de la siguiente manera: Asimismo, 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 la denegatoria, se abrirá a prueba por cuatro días y transcurrido dicho término dentro de los tres días se dictará sentencia.

C. MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS.

1. GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACIÓN.

1.1 DEFINICIÓN.

El término, Administración, es entendido de manera sencilla como la destreza de “hacer a través de otros”, donde el administrador interpreta los objetivos de la empresa y los transforma en acción; planeando, organizando, dirigiendo y controlando las actividades que se realizan en las diversas áreas y niveles de una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos de ésta.

Según Henry Fayol, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Por lo tanto, la administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos en resultados útiles y efectivos, para producir una acción exitosa.

Las personas que practican la administración pueden designarse como gerentes y si realizan debidamente su trabajo, de ello dependerá el éxito que puede tener la empresa de alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales. También, Administración es, “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas”.⁶

⁶ Stoner James A. y otros. “Administración”. México: Editorial Pearson Educación. 6ª. Edición. Año, 1996. Pág. 7.

En concordancia con lo anterior, administración se puede definir como el proceso de anticipar, ordenar, orientar y mantener un ambiente laboral y una utilización de los recursos con el fin de alcanzar un fin determinado.

1.2 SISTEMA

1.2.1 DEFINICIÓN

Sistema, "Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía o materia unidos al ambiente que rodea el sistema para suministrar información, energía o materia". ⁷

Según la teoría de Sistemas publicado en la página electrónica de Monografías.com define sistema como: "un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario"

En resumen un Sistema es un conjunto de componentes encaminados a lograr una meta en particular de acuerdo a un plan, el funcionamiento del sistema es una serie de elementos que interaccionan entre sí, con sus partes, componentes y procesos que lo integran para llevar a cabo las actividades que son componentes del sistema.

1.2.2 IMPORTANCIA

La importancia de los sistemas se basa en que la administración de una organización fundamentalmente consiste en manejar los sistemas en mayor o menor grado, un todo que ha sido creado mediante los objetivos, utilización y distribución de sus recursos que estarán siempre en función de las metas fijadas. Toda organización, debe contar con sistemas de trabajo que le ayuden a guiar y a orientar las acciones; porque son estos los que regulan y controlan los elementos humanos y materiales. Los sistemas deben ser elaborados considerando posibles cambios para que con el paso del tiempo no queden inservibles, y se le puedan realizar modificaciones y que de esa forma permita alcanzar plenamente los objetivos de la empresa; desarrollándose sobre bases técnicas para la eficiencia en los recursos mediante una información clara y oportuna.

⁷ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Colombia: Editorial McGraw Hill. 5ª. Edición. Año, 2000. Pág. 16.

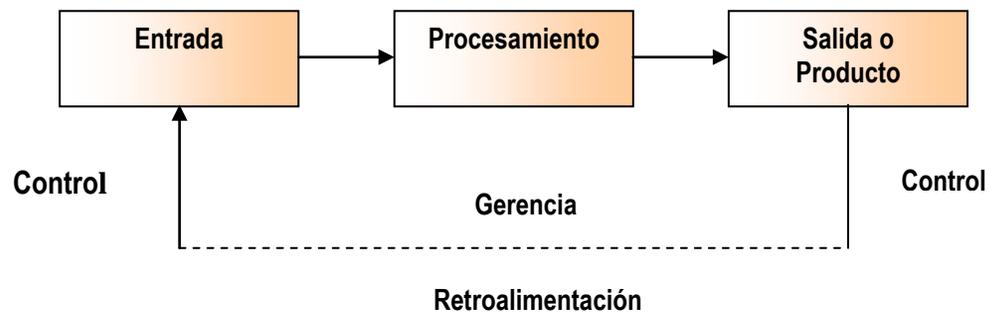
1.2.3 OBJETIVOS.

Los objetivos, ayudan a dirigir la conducta del sistema de manera que toda la organización realice sus actividades en forma adecuada, orientadas a lograr una coordinación integral de todos sus elementos.

Los sistemas persiguen los siguientes objetivos:

- Solucionar los problemas administrativos, técnicos, humanos, etc., de la organización.
- Obtener mayor rendimiento de recursos tanto a corto como largo plazo y un logro más efectivo de los objetivos que se persiguen.
- Permitir mayores conocimientos de la estructura y funcionamiento del sistema de interés.

1.2.4 CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS.



- Entrada:** Comprende la captura o generación de elementos que serán procesados. Ejemplos: Materias primas, energía y datos.
- Procesamiento:** Transformación de las entradas en salidas.
- Salida:** Transferencia de elementos que han sido generados por un proceso de transformación hasta su destino final.
- Retroalimentación:** Constituye una parte de la función de control, sobre el desempeño de un sistema.
- Control:** Monitoreo y evaluación de la retroalimentación para ver si un sistema se está desplazando hacia el logro de su meta.

1.3 LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Como menciono, un Sistema, es una serie de elementos que interaccionan entre sí, con sus partes, componentes y procesos que lo integran para llevar a cabo todas aquellas actividades que permitan conseguir un fin común.

1.3.1 DEFINICIÓN.

“Los Sistemas Administrativos son un conjunto de elementos humanos, físicos y técnicos interrelacionados entre sí a fin de lograr la planificación, organización, ejecución y control de los objetivos de la empresa”.⁸

Seguidamente, Ivancevich M. John y Otros (1997), en el libro “Gestión, Calidad y Competitividad”, lo define como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podría.

Al respecto, de los conceptos anteriores, puede expresarse que un sistema administrativo no es más que el conjunto de etapas que interrelacionadas entre sí logran alcanzar los objetivos trazados por una organización.

1.3.2 IMPORTANCIA.

Los Sistemas Administrativos, son importantes porque constituyen un medio útil para comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran una empresa; además permiten desarrollar un trabajo ordenado, obteniendo el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero; y en tercer lugar porque se logra una mejor coordinación en la ejecución de las tareas de la empresa.⁹

1.3.3 CARACTERÍSTICAS.

Todo sistema contiene las siguientes características básicas: Primero, contiene otro sistema (subsistema); y a la vez, está contenido en otro sistema de carácter superior dando idea a la categorización de: Suprasistema, sistema y subsistema; segundo, todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema. Por último, la alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones inciden en las demás y en el conjunto; sin dejar de reconocer la importancia de las otras características.

⁸ Gómez Ceja, Guillermo. “Sistemas Administrativos”. México: McGraw Hill Ínter América S.A. de C.V.. 1ª. Edición. 1997, Pág. 36.

⁹ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. El Salvador: Talleres Gráficos UCA. 2006, Pág. 71.

1.4 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

“Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar”.¹⁰

1.4.1 PLANEACIÓN.

a) DEFINICIÓN.

El primer paso del proceso administrativo es la Planeación. Es responder a preguntas como: ¿Qué hacer? ¿Cómo? ¿Quiénes lo harán? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? Además, en toda planificación debe haber Objetivos, Políticas, Procedimientos y Estrategias.¹¹

Además, Planeación es “la actitud de fijar metas, determinar las tareas a llevar a cabo a cumplirlas, asignar las tareas a otros, supervisar el progreso de acuerdo con el plan y revisar el plan para reflejar información nueva”.¹²

En otras palabras, la Planeación, se logra comprender como el proceso que consiste en dar un rumbo a los propósitos que se tienen, tomando en cuenta la combinación de esfuerzos y los recursos con los que se cuentan y las limitaciones existentes. Además, la planeación es la parte fundamental del proceso administrativo; en donde se deben definir metas, planes, objetivos y la forma para alcanzarlos; teniendo presente posibles circunstancias futuras, los recursos disponibles y experiencias pasadas.

b) IMPORTANCIA.

La importancia de la planeación, es que representa la base de las demás etapas del Proceso Administrativo. Igualmente le permite a la empresa prever el futuro y adoptar un curso de acción que garantice un máximo rendimiento. Otro punto es, que minimiza los costos a través de la utilización racional

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw – Hill Interamericana, S.A. Año 2002, Pág. 12.

¹¹ Asociación El Bálsamo. Administración de Personal. San Salvador: Serie Educación Empresarial, Colección Popular. Modulo 6. Marzo, 1994. Pág. 9.

¹² Hellriegel, Don Slocum John y Otros. “Comportamiento Organizacional”. México: Internacional Thomson Editores. Octava Edición. 1999, Pág. 22.

de los recursos disponibles. Asimismo, hace que todos los miembros de la organización se comprometan a cumplir lo que se ha planificado para lograr los objetivos del plan.

De igual manera, es realista ya que está hecha de tal forma que sea posible cumplirla, es decir, que se puedan alcanzar los objetivos. Y por último, es flexible ya que permite darse cuenta de algo que no este funcionando bien, permitiendo cambiar lo planificado.

c) MISIÓN.

“La Misión es la labor, el encargo o servicio especial que una Organización se propone lograr hacia largo plazo”.¹³

La Misión, es un enunciado que describe la razón de ser de un negocio o de una organización. Para establecerla cabe preguntarse: ¿Quiénes somos y hacia dónde nos dirigimos?, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Qué necesidades vamos a satisfacer y qué tipo de clientes vamos a atender?¹⁴

Por lo tanto, Misión, se define claramente como la función que describe el sentido de la existencia de una empresa; al mismo tiempo que indica cómo ha de lograrlo y el papel de quienes participan en la búsqueda del cumplimiento de los propósitos.

d) VISIÓN.

Desde el punto de vista de Idalberto Chiavenato en el libro “Gestión del Talento Humano”, es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro; es decir, que debe tener una visión de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que deben enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan, y en qué condiciones opera.

En otras palabras, es la representación de lo que se cree que en un futuro, debe ser para la empresa, ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios y demás personas interesadas en el éxito de la misma.

¹³ Ramírez González, Federico y Otros, citado por Serrano Ramírez, Américo Alexis. Op. Cit. Pág. 81.

¹⁴ Asociación El Bálsamo. Como Hacer Crecer Su Empresa. Modulo 7. San Salvador: Imagen Grafica. Año, 2006.

e) OBJETIVOS.

Un concepto de Objetivo para el señor Garza Treviño, Juan Gerardo del libro “Administración Contemporánea”, es el siguiente: “Son los fines hacia donde deben dirigirse toda actividad, es decir, dan direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización. Se formulan para la organización, pero también para cada uno de los departamentos, y también suponen la definición de los objetivos de las personas que contribuyan a su logro”.

Igualmente, se pueden definir los objetivos como “los fines que se persiguen por medio de una actividad de una y otra índole”.¹⁵

De acuerdo con lo anterior, puede expresarse de manera breve que los objetivos son los resultados deseados, tanto para los individuos como para los grupos u organizaciones, encaminados hacia el bien común en conjunto.

f) POLÍTICAS.

Las políticas “Son declaraciones escritas que reflejan los objetivos básicos de un plan y trazan directrices que permiten elegir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos”.¹⁶

“Son criterios generales que sirven para orientar la acción. Al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquélla habrá de realizarse”.¹⁷

Por lo tanto, las políticas son una guía general, y reflejan los valores de un plan, las cuales se formulan para que los jefes y subordinados los pongan en práctica y de esa manera lograr la consecución de los objetivos.

¹⁵ Koontz Harold y Wehrich. “Administración, una Perspectiva Global”. México: Editorial McGraw - Hill. Onceava Edición. Año, 1988. Pág. 129.

¹⁶ Ivancevich John y Otros. “Gestión, Calidad y Competitividad”. Año, 1997. Pág. 223.

¹⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Vigésima Sexta reimpresión. Año 1997.

g) ESTRATEGIAS.

La Estrategia, “es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas”.¹⁸

Por lo tanto, puede concluirse entonces que, las estrategias son los cursos de acción que deben ponerse en práctica para el logro de los objetivos de la organización, es decir, deben ser revisadas para tener la seguridad de que se están consiguiendo los objetivos deseados.

1.4.2 ORGANIZACIÓN.

Es la segunda fase del Proceso Administrativo y significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.

a) DEFINICIÓN.

Según Stoner James A., (1996), define la fase de organización como un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la misma.

Para Robbins Stephen P. (2000), organización, es la determinación de que tareas es necesario llevar a cabo, quién las realizará, como deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y donde se deberán tomar las decisiones.

En concordancia con los conceptos anteriores, se puede llegar a la conclusión de que la organización establece la estructura de la empresa; que además, agrupa funciones, asigna la autoridad y responsabiliza a quien las ejecuta, facilitando así el cumplimiento de las actividades y tomando en cuenta los objetivos, los recursos y el ambiente.

¹⁸ Basil W. Denning (org), Corporate Planning: selected readings. Londres: McGraw-Hill, p.4. citado por Idalberto Chiavenato. Administración Proceso Administrativo. Colombia: McGraw-Hill, 2001, p. 116.

b) IMPORTANCIA.

La organización constituye una de las prioridades de la administración y por ende del proceso administrativo. En tal sentido debe quedar claro cómo se dividirán las tareas de la empresa, así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la misma. Además, es importante como mecanismo de operación, en donde se debe indicar a los miembros de la empresa lo que deben hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas reglas y reglamentos. Otro factor importante es que sirve como mecanismo de decisión ya que se establece la toma de decisiones para encontrar armonía entre los objetivos globales de la organización y los específicos de cada uno de los órganos o equipos que lo componen. Por último, como mecanismo de coordinación entre las partes, es decir, define como debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo.

c) ASPECTOS BÁSICOS PARA LA ORGANIZACIÓN.

Como ya se sabe, organizar consiste en decidir qué recursos serán necesarios para alcanzar los objetivos y metas de una empresa; así como la distribución de esos recursos, definición de actividades, funciones y tareas, que conlleve a establecer de forma clara y precisa la autoridad y responsabilidad; todo esto necesario para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Por lo tanto, los gerentes deben tomar en cuenta cuatro aspectos básicos al momento de organizar una empresa:

- 1) **División Del Trabajo:** Se refiere a la descomposición y asignación del trabajo en tareas pequeñas, de manera tal que las personas o grupos puedan especializarse en lo que hacen y así aumentar su eficacia y eficiencia.
- 2) **Departamentalización:** Este es otro aspecto de las relaciones formales de una organización el cual, a través de un organigrama se presenta la agrupación lógica de las actividades laborales y quién tiene la autoridad para su funcionamiento.
- 3) **Jerarquía de la Organización:** Se debe especificar que tramo del control administrativo (cuantas personas y cuantos departamentos están bajo su autoridad), estará a cargo de cada gerente, de manera tal que éste sea manejado de forma eficiente.
- 4) **Coordinación:** Este proceso consiste en integrar las actividades de las distintas unidades y departamentos independientes, a efecto de alcanzar con la mayor eficiencia los objetivos o metas que se persiguen en la empresa. Sin coordinación, las personas perderían de vista su

responsabilidad ante la organización (vista como un todo), y los departamentos perseguirían sus intereses aisladamente.¹⁹

Como parte de la organización de una empresa, se hace indispensable contar con una estructura organizativa representada por un organigrama; así también, con manuales administrativos que guíen el desempeño de los empleados.

d) ORGANIGRAMA.

Todas las organizaciones, independientes de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica que no es, sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Al respecto de ello, puede expresarse que “Un Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.²⁰

Por lo tanto un Organigrama es la evidencia clara y formal de la estructura de una empresa.

Es necesario con respecto a los organigramas señalar lo siguiente:

1) Utilidad del organigrama.

Entre los beneficios que brinda un organigrama pueden mencionarse los siguientes: Primero, proporciona una imagen formal de la organización; segundo, constituye una fuente de consulta oficial; tercero, facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía; y por último representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

¹⁹ Escalante Díaz, William. “Diagnostico y Propuesta de un Sistema Administrativo para el Mejoramiento en la Gestión Empresarial de la Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.”. Pág. 16.

²⁰ Franklin F. Enrique Benjamín. “Organización de Empresas”. México: Editorial McGraw - Hill. Año, 1998. Pág. 65.

2) **Criterios fundamentales para la elaboración de los organigramas.**

- Precisión: En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- Sencillez: Deben ser lo más simple posible, para representar la estructura en forma clara y comprensible.
- Uniformidad: En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- Presentación: Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse completando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo; y por último.
- Vigencia: Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizado. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.

e) **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

Un Manual de descripción de puesto es: “Una lista de obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es el resultado del análisis de puestos”.²¹

De igual manera, otra definición sería: “Es un documento en el cual se describen las actividades que deben de realizarse en los puestos de trabajo de una empresa, las responsabilidades y el equipo necesario para el desarrollo de las mismas, así como los requisitos que deben cumplir los aspirantes al puesto”.²²

En concordancia con lo anterior, se concluye que un Manual de descripción de puestos es aquel que muestra las actividades que deben llevarse a cabo en los puestos de trabajo; y que además indica quiénes son responsables además de indicar el equipo necesario y los requisitos a cumplir.

²¹ Gary Dessler. “Administración de Personal”. México: Pearson Educación, S.A. de C.V., Año, 2001. Pág. 84.

²² Urrutia, Gladis Lorena. “Diseño de Manuales Administrativos de Organización, Descripción de Puestos y Procedimientos de Prestación de Servicios al Público, para la Alcaldía Municipal de el Tránsito”. UES, 2002.

1) **Objetivos del Manual de Descripción de Puestos.**

- Dar a conocer a cada uno de los empleados, las funciones y atribuciones que les corresponden ejecutar en el cargo asignado.
- Servir de herramienta para diseñar programas de capacitación previa que identifique al nuevo empleado con su cargo y con la institución.
- Dotar al departamento de personal, de una herramienta a fin de utilizarlo para considerar las funciones y requisitos mínimos exigidos para el puesto, con el propósito de utilizarlo como parámetro en el reclutamiento y selección de personal.
- Proporcionar al jefe, conocimientos de los diferentes puestos bajo su control, lo cual le permitirá desarrollar un proceso adecuado de delegación y supervisión de funciones.
- Ser el punto de partida para el establecimiento de un sistema técnico de administración de salarios, que garantice la remuneración en forma equitativa y justa.

2) **Importancia del Manual de Descripción de Puestos.**

Su importancia radica en que constituye una herramienta administrativa útil a los directivos y jefes de una empresa, cuando se quieren establecer sistemas de calificación de méritos sobre el desempeño del personal en el trabajo; para la comparación entre las responsabilidades de los puestos, cuando se desea ascender de categoría a un empleado; porque les da a conocer ciertas especificaciones que deben reunir las personas para optar a los puestos y las condiciones ambientales dentro de las cuales se desarrollarán las funciones.

Además, el manual permite realizar una adecuada selección y contratación de personal, orientar y adiestrar al nuevo empleado, determinar políticas salariales justas y distribuir el trabajo en forma equitativa.

f) **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

1) **Definición del Manual de Procedimientos.**

Manual de procedimientos es: "Un documento en el cual se presentan toda las funciones de una empresa que para su cumplimiento necesitan de varias acciones que deben desarrollarse en

forma secuencial y cronológica, dando a conocer los lugares y puestos específicos donde deben realizarse dichas acciones; y además, en algunos casos, el tiempo promedio utilizado".²³

2) **Objetivos del Manual de Procedimientos.**²⁴

- Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación, control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben de hacer y cómo deben de hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3) **Importancia de los manuales de procedimientos.**

El manual de procedimiento es importante porque da a conocer, al personal que labora en la empresa, el flujo de trabajo y la secuencia lógica de las acciones que comprende el proceso; evitando la demora en el desarrollo de diferentes trámites administrativos. Además, permite conocer claramente la responsabilidad de cada cargo; por otra parte, los jefes tienen la facilidad de delimitar las actividades en puestos similares y aprovechar el máximo los recursos con que se cuenta.

g) **MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.**

1) **Definición de procesos.**

Un proceso es, el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de entradas en salidas deseadas añadiendo valor. También, se dice que es un conjunto de

²³ Urrutia, Gladis Lorena. Op. Cit. Pag. 56.

²⁴ Gomes Ceja, Guillermo. Op. Cit. Pag. 398.

actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.

2) Importancia de los procesos.

- Mejora continua de las actividades desarrolladas.
- Reducir la variabilidad innecesaria.
- Eliminar la duplicidad de actividades.
- Optimizar el empleo de los recursos.

3) Características de los procesos.

- Eficaces: es decir, lograr los objetivos.
- Eficientes: que optimicen los recursos.
- Flexibles: pueden adaptarse a los cambios.
- Reproducibles: todos lo harán igual.
- Medibles: los procesos se controlan y mejoran.

• **Uso de diagramas de flujo.**

Será necesario hacer uso de los diagramas de flujo para poder ilustrar gráficamente los procedimientos, ya que nos permitirá:

- Verificar el logro de los objetivos.
- Identificar cuellos de botella.
- Identificar aquellas actividades que no están agregando valor al proceso.
- Verificar la secuencia lógica de pasos.

Los diagramas de flujo, son representaciones gráficas de la sucesión de operaciones de un procedimiento y el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimientos detallados), en cada operación descrita.

“Los símbolos de diagramación empleados internacionalmente son elaborados el siguiente instituto: American National Standard Intitute (ANSI), ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónicos de datos, de la cual se han adoptado algunos símbolos para Diagramas de Flujos Administrativos”.²⁵

Símbolos Empleados Internacionalmente Para Diagramas de Flujos Administrativos.



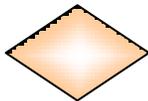
Inicio o término: Indica el principio o fin del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad Administrativa o persona que recibe o proporciona información.



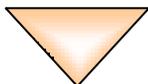
Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



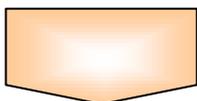
Documento: Representa cualquier documento que entra, se utiliza, se genera o sale del procedimiento.



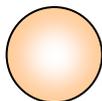
Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.



Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



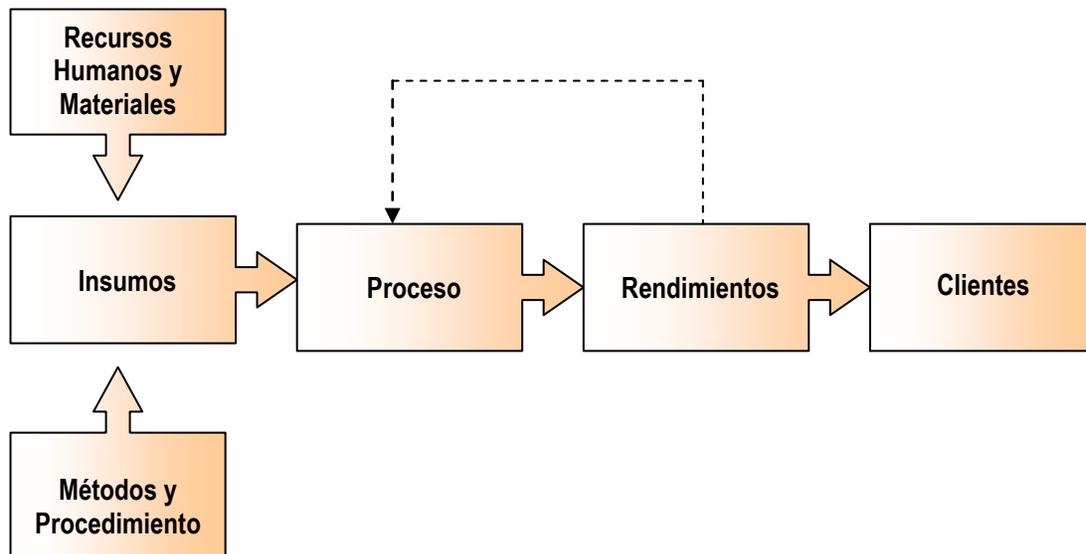
Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.



Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

²⁵ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Op. Cit. Pág. 94 y 95.

5) Modelo de un Proceso.



Los rendimientos pueden ser: La producción de un artículo, proporcionar un servicio y concluir una tarea. Los insumos incluyen muchas cosas, tales como: Personas, materiales, equipo, información, procedimientos, políticas, tiempo, dinero, etc.

Los rendimientos van dirigidos a satisfacer con éxito las necesidades de los clientes, ya que son ellos los que mantienen vivas a las empresas cuando consumen los bienes y servicios. En este sentido es de vital importancia conocer sus opiniones respecto a los rendimientos y tomar acciones para mejorarlos cada día. Ahora bien, si se desean producir rendimientos de alta calidad, debemos exigirles a los proveedores los insumos de alta calidad.

6) El Método de los siete pasos para la mejora de procesos.²⁶

"El Método de los Siete Pasos de Mejora de Proceso", extraído del libro Manual de Trabajo de reingeniería de Procesos, del autor Jerry L. Harbour, es un método que se utiliza para analizar los procedimientos de trabajo. Dicho método, consiste en siete pasos para analizar los procesos de trabajo, con los cuales será posible mejorar en forma significativa los procesos de trabajo, hacerlos más sencillo y menos agotador, estos pasos son los siguientes:

6.1) Definir los límites del proceso: Supone definir los límites del mismo (es decir, el inicio y el final del proceso). También incluye la identificación de los insumos y rendimientos del proceso.

²⁶ Escalante Díaz, William. Op. Cit. Pág. 34.

6.2) Observar los pasos del proceso: El cual deberá hacerse en forma física para poder hacer una breve descripción de cada paso importante que interviene en este y así no dejar ninguno por fuera. De ser posible deberá observarse el proceso más de una vez para tener una mejor imagen del proceso real.

6.3) Recolectar los datos relativos al proceso: Una vez observados e identificados todos los pasos asociados a un proceso los cuales son de extrema importancia, se deberán recabar los datos cuantitativos para poder obtener cifras más precisas que nos permitan reemplazar las opiniones con hechos sólidos. Al final de este paso habremos:

- Calculado todas las medidas del proceso.
- Registrado las medidas en una hoja de trabajo de análisis del proceso.

6.4) Analizar los datos recolectados: Una vez recabados los datos de cada proceso estos deberán ser analizados y resumidos. Una gráfica sumario de datos será la herramienta a utilizar para representar los datos recolectados. En otras palabras, se determina lo que significan y de qué manera son importantes.

6.5) Identificar las áreas de mejoras con base en los datos analizados: Al final de este paso se identifican objetivos específicos de mejora. Asimismo, se clasifican las mejoras por orden de importancia; es decir, se tiene una buena idea de lo que es preciso mejorar en primer, segundo y tercer lugar. Será necesario recordar que las prioridades de mejora se basan en datos cuantitativos y no en opiniones. De aquí la importancia del método de los siete pasos que es sistemático, defendible, cuantificable y basado en hechos.

6.6) Desarrollar mejoras: En este paso se diseñan y desarrollan mejoras a los procesos con el objetivo de: Eliminar pasos del proceso, reducir al mínimo el tiempo utilizado en ciertos pasos, combinar varios pasos del proceso, usar rutas alternas, cambiar la secuencia de los pasos y usar nuevas tecnologías. Una gráfica de antes y después será un método eficaz para comparar y documentar los beneficios que se esperan de una mejora propuesta.

6.7) Implantar y vigilar las mejoras: En este último paso se implementan las mejoras, las cuales deberán compararse durante un periodo de prueba y se vigilarán así mismo para determinar su funcionamiento.

1.4.3 DIRECCIÓN.

La Dirección, es considerada como la tercera fase del proceso administrativo, y es la esencia de la administración, ya que es aquí donde se hace efectivo todo lo planeado a través de la autoridad del administrador.

La Dirección, es el proceso en el cual los gerentes se encargan de guiar, conducir y motivar a todo el personal para obtener los resultados deseados por la organización; igualmente, deben seleccionar los medios de comunicación más efectivos; además de resolver los conflictos, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar.

a) DEFINICIÓN.

Para tener una idea clara, se dice que Dirección consiste en “Conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo”.²⁷

Asimismo, otra definición de Dirección sería la siguiente: “Es la descripción de cómo los administradores deben dirigir e influenciar a sus subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales creando la atmósfera adecuada; y de ese modo, ayudan a los subordinados a dar su mejor esfuerzo”.²⁸

Lo anterior significa que la dirección es la toma de decisiones organizacionales, donde el administrador ejecuta los planes en forma conjunta con los trabajadores, y éstos reciben una orientación e integración para lograr de una manera eficiente los objetivos y metas propuestas. Es básicamente una actividad donde se relaciona la comunicación, motivación, liderazgo y control entre las personas.

b) IMPORTANCIA.

“La función administrativa de dirección en el nivel intermedio recibe el nombre de gerencia y se encarga de dirigir el comportamiento de las personas para conseguir los objetivos empresariales”.²⁹

²⁷ Garza Treviño, Juan Gerardo. “Administración Contemporánea”. México: Editorial McGraw Hill. 2ª. Edición. Año, 2001. Pág. 100.

²⁸ Stoner James A. y Otros. “Administración”. Opus Cit. Pág.482.

²⁹ Idalberto Chiavenato, “Administración, Proceso Administrativo”. Colombia: Editorial McGraw Hill. Tercera Edición. Año, 2001. Pág. 330.

La gerencia, es la encomendada para orientar los esfuerzos y las habilidades de los subordinados para alcanzar los objetivos que se han trazado, comprendiendo que el comportamiento de éstos en las organizaciones, puede optimizarse cuando el personal se encuentra debidamente motivado y comunicado.

c) RECURSOS HUMANOS.

Por medio de la fase de Dirección, los administradores ayudan a las personas para que éstas puedan satisfacer sus propias necesidades utilizando su potencial; al mismo tiempo que contribuyen a cumplir los propósitos de la empresa.

Para profundizar en este apartado, se define a los Recursos Humanos como “Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Es el único recurso vivo y dinámico de la organización, decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales”.³⁰

Otra definición acerca de Recursos Humanos es la siguiente: “Es la función especializada en la planeación para obtener trabajadores, supervisar su entrenamiento, evaluarlos y compensarlos”.³¹

De lo anterior, se puede retomar que la administración de recursos humanos debe ser considerada como una función administrativa, donde se elige al personal adecuado a los puestos y equipos de trabajo, desarrollando las habilidades de los trabajadores e identificando métodos para mejorar el desempeño laboral; además, es necesario comprender el comportamiento humano conociendo las diversas técnicas y herramientas que ayudan a obtener una fuerza de trabajo motivado donde se recompensa los éxitos de los empleados con el cumplimiento de las metas y objetivos que se han trazado.

d) MOTIVACIÓN.

La motivación, es un estado interno que lleva a perseguir objetivos a través del esfuerzo, la intensidad y la persistencia del trabajador que lo induce a realizar su trabajo con entusiasmo; a la vez, trata de explicar el

³⁰ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Opus Cit. Pág. 128.

³¹ Garza Treviño, Juan Gerardo. “Administración Contemporánea”. Opus Cit. Pág. 385.

comportamiento del ser humano, dándonos la pauta de porqué no todos los empleados se desempeñan de igual forma en cuanto a la ejecución de las tareas.

En las organizaciones, el administrador es el encargado de motivar al grupo de trabajadores con el fin de que se sientan satisfechos con el trabajo que realizan; y el deseo de lograr sus objetivos personales, colectivos y por ende los institucionales.

En otras palabras, la motivación es todo aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano que posee el individuo para realizar su trabajo lo mejor posible.

e) LIDERAZGO.

Para lograr que el personal de una organización coopere par alcanzar una meta en común, los administradores deben saber con claridad qué significa el liderazgo. **De manera general, el liderazgo se define como la habilidad de influir en las actividades de un grupo de personas, encaminadas a establecer y alcanzar metas u objetivos.**

Para Idalberto Chiavenato, (2001), el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana. De lo anterior, puede expresarse que esa acción de influencia muchas veces se presenta de distintas maneras o estilos que van desde lo más violento hasta la más delicada forma de convencimiento; lo cual puede reflejarse en los diversos estilos de liderazgo existentes en una organización.

Según Likert, citado por Chiavenato, distingue dos tipos básicos de liderazgo:

- 1) El liderazgo centrado en la tarea, el cual se refiere al liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y los resultados. Es un estilo típico de las empresas que tienden a concentrar a las personas en tareas estandarizadas; y
- 2) El liderazgo centrado en las personas, este liderazgo se preocupa por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo.

f) COMUNICACIÓN.

Es una de las herramientas principales que utiliza el administrador para dar a conocer los propósitos y objetivos de la organización, a través del intercambio de información por medio de palabras y símbolos en forma escrita con el fin de ser interpretados de una manera correcta.

La comunicación, puede describirse como un proceso mediante el cual se traduce y se transmite un mensaje, ya sea interno o externo a la organización a través de algún medio que le permita a los diferentes niveles conocer la información en forma oportuna. De esta manera contribuirá a proporcionar nuevos conocimientos que ayuden al proceso social, cultural y científico de los empleados.

1.4.4 CONTROL

La última etapa del proceso administrativo es El Control. En esta fase es donde se pretende asegurar que lo planeado, organizado y dirigido se haga de acuerdo con las expectativas propuestas, señalando de ésta manera los errores encontrados con el fin de repararlos y evitar su repetición. **De una manera breve control es comparar el desempeño real con el estándar deseado.**

a) DEFINICIÓN.

Según Ivancevich John y Otros, "control es el proceso utilizado para evaluar el rendimiento real, con los objetivos fijados y corregir las diferentes que puedan haberse producido entre resultados y objetivos".

Del mismo modo Robbins Stephen P. y Otro, define el control como: "El proceso de vigilar actividades que aseguren que se estén cumpliendo como fueron planeadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

En resumen, el control es comparar lo que se ha planificado con lo que en realidad se ha hecho. Además, estos son necesarios porque si no se evalúa el trabajo de nada sirve haber planificado.

b) IMPORTANCIA.

Un factor importante del control, es que se utiliza para la correcta utilización de los planes, la medición continua de la eficiencia en el trabajo y la comprobación del logro óptimo de los objetivos.

Igualmente, el administrador utiliza para determinar las habilidades de sus empleados, verificando de esta manera la integración de sus actividades y a la vez los posibles errores para posteriormente corregirlos.

Por lo tanto se puede decir, que estos son oportunos porque se pueden realizar en el momento mas conveniente; son económicos ya que no ocasionan mucho costo y tiempo y son adecuados a las necesidades de la organización; y flexibles porque se realizan para cambiar lo que sea necesario con el fin de lograr los objetivos.

c) PROCESO DEL CONTROL.

Según el señor Juan Garza Treviño, el proceso de control requiere ciertos pasos a seguir para la fijación de todo control administrativo:

- 1) La medición del desempeño;
- 2) Se compara el desempeño real con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen;
- 3) Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las medidas correctivas necesarias.

d) TIPOS DE CONTROL.

Se puede implementar diferentes tipos de control, antes de que la actividad se inicie, mientras esta en realización o una vez se ha complementado dicha actividad.

1. **Control Preventivo:** Este es el control más deseado dentro de las organizaciones ya que previene cualquier problema por anticipado. Consecuentemente, la clave de este control es tomar acciones antes de que un problema ocurra.
2. **Control Concurrente:** Cuando una actividad se está llevando a cabo se pone en práctica el control concurrente, por lo tanto, la gerencia puede tomar decisiones para corregir los problemas antes de que sea demasiado costoso. Una de las formas de aplicar este tipo de control, es la observación directa ante el subordinado.
3. **Control de Retroalimentación:** Este tipo de control se da una vez finalizada la actividad. Por lo tanto, tiene su desventaja ya que cuando el gerente recibe la documentación, el hecho ya se ha dado. Entre las ventajas de la retroalimentación es que proporciona un parámetro a los gerentes para que vean que tan efectivos fueron en el proceso de planificación y tomar medidas correctivas y preventivas para otros períodos.

e) **HERRAMIENTAS DEL CONTROL.**

A continuación se presenta un breve resumen de algunas herramientas y técnicas de control empleadas por los gerentes, para controlar dentro de la organización, cuatro áreas específicas:

- 1) **Controles de Información:** Cuando un gerente tiene la información necesaria, oportuna y adecuada para la toma de decisiones, puede llevar a la organización hacia el éxito. Esta información deberá estar relacionada con todas las actividades que se desarrollan en los diferentes niveles de la empresa, e informarla a través de los distintos medios de comunicación, ya sea éste formal e informal, ascendente y descendente. Sin lugar a dudas, un Sistema de información gerencial (SIG) empleado para proporcionar a la gerencia información básica y necesaria (de clientes, proveedores, gastos, inversiones, etc.) servirá para que ellos, tomen las mejores decisiones y garanticen el rumbo de la organización.
- 2) **Controles Financieros:** Es la búsqueda de obtener utilidades, los gerentes requieren de controles financieros confiables y oportunos. Ellos podrían analizar, entre otros: Los estados financieros y aplicarles los diferentes índices financieros para visualizar la rentabilidad del negocio, también podrían examinar el presupuesto operativo, para ver si todas las unidades están avanzando conforme a lo planificado. Estos son algunos ejemplos de cómo los controles financieros pueden utilizarse para reducir costos y obtener el mejor uso de los recursos de una organización.
- 3) **Controles de Operación:** Esta forma de control, generalmente cubre actividades de vigilancia de la producción, evaluar la capacidad de compra para verificar si están consiguiendo los mejores precios y la calidad deseada en el mercado; también, controlar los inventarios ya que la empresa tiene una fuerte cantidad invertido y además lo gerentes quieren saber la cantidad apropiada de inventarios a ordenar y el momento para hacerlo. Este control de inventarios se lleva a cabo a través de una de las técnicas más conocidas “el modelo del tamaño del lote económico” (TLE) Este modelo busca equilibrar cuatro costos asociados con la orden y el mantenimiento del inventario: Los costos de compra, los costos de orden, costos de mantenimiento y los costos de agotamiento del inventario. El Objetivo de este modelo es reducir los costos totales de mantenimiento y costos de orden.
- 4) **Controles del Comportamiento:** Para que los gerentes le den cumplimiento a los objetivos de la organización, depende en su totalidad de sus empleados; por lo tanto, es conveniente controlar el comportamiento de ellos, mediante las siguientes técnicas:

- **La Supervisión Directa:** Requiere que diariamente el gerente supervise el trabajo de sus empleados y corrija los problemas conforme se vayan presentando. El contacto estrecho y directo entre el supervisor y los subordinados puede evitar que muchos problemas de comportamiento menores se conviertan en serios.
- **Evaluación del Desempeño:** Mediante estas evaluaciones los gerentes evalúan el trabajo y el comportamiento de los subordinados, con el fin de llegar a decisiones de recursos humanos objetivas. Algunos de los métodos que los gerentes emplean para dichas evaluaciones, son las siguientes: Ensayos escritos, incidentes críticos, escala de calificación gráfica, entre otros.
- **Disciplina:** Cuando el desempeño de un empleado no sea adecuado o ignore las normas y reglamentos de la organización el gerente tal vez tenga la necesidad de emplear la disciplina para controlar el comportamiento. La disciplina se refiere a las acciones tomadas por un gerente para imponer las normas y reglamentos de la organización.

2. MODERNIZACIÓN.

Al hablar de modernización, surgen diversos conceptos y definiciones que requieren ser considerados si se desea obtener una coherente idea de cómo ésta ha ido evolucionando en nuestras sociedades. Es importante mencionar que un aspecto indispensable para alcanzar el desarrollo económico y social de un país, es la urgencia de modernizar la gestión pública.

En tal sentido, la exigencia de ofrecer cada vez más y mejores servicios y la obligación de optimizar los presupuestos públicos han llevado a las administraciones públicas a implantar nuevos modelos de prestación de servicios.

2.1 DEFINICIÓN.

“El concepto de modernización se asocia, ante todo, a cambios cuantitativos en los niveles de desarrollo económico, tecnológico y cultural. Además, sirve para acuñar esquemas desarrollistas de progreso, que sitúan a los países subdesarrollados en la misma línea de evolución social de los altamente desarrollados”.

2.2 SIGNIFICADO DE MODERNIZACION.

“Modernización significa adaptación al entorno. Un entorno sometido a permanente cambio en el que surgen nuevos retos y expectativas. Por lo tanto, el concepto de modernización es aplicable a cualquier tipo de organización sea esta pública o privada. Asimismo, en el contexto de administraciones públicas y la administración local, se define como la transición de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos”.³²

En resumen, la modernización debe entenderse como transformación, desde una perspectiva organizativa y cultural. Lo anterior implica un cambio en la cultura administrativa que ha de afectar necesariamente a las formas de gestión, siendo sus valores fundamentales:

- a) Obtener resultados.
- b) Participación y motivación.
- c) Estimulo de la responsabilidad.
- d) Prioridad del servicio al ciudadano.
- e) Crear conciencia de coste.
- f) Favorecer el cambio, la innovación y la mejora continua.

2.3 MODERNIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES.

Durante los últimos años, en El Salvador, ha existido un esfuerzo muy grande de diferentes instituciones municipalistas por mejorar el funcionamiento y capacidad de gestión de las Municipalidades, el cual se ha visto reflejado por una mayor y eficiente inversión de los recursos financieros transferidos y los generados en los Municipios. La modernización municipal está definida como un proceso de creación de capacidades para buscar:

- a) Servicios eficientes y eficaces.
- b) Cambios de actitud en los funcionarios.
- c) Transparencia en la gestión.
- d) Gobernabilidad.
- e) Autonomía financiera.
- f) Desarrollo local con participación ciudadana.

³² Modernización Administrativa. Página Web: Aiteco Consultores.

A continuación se mencionan cinco objetivos estratégicos que son muy importantes para la modernización de los gobiernos Locales:

- a) La modernización administrativa y financiera,
- b) La modernización tributaria,
- c) La gestión de servicios eficiente,
- d) La transparencia y prácticas de gobierno abierto,
- e) Transición para la sostenibilidad institucional.

Mediante la modernización y la aplicación de la Gestión Pública se pretende conseguir una administración:

- a) **Receptiva:** Que atiende las demandas y necesidades de los ciudadanos y organiza sus servicios de acuerdo con esas, dentro de su ámbito de competencias.
- b) **Fácil para el ciudadano:** Próxima, menos complicada, más ágil en la respuesta, etc.
- c) **Eficaz, pero también eficiente:** Que planifica sus actividades y obtiene resultados, un costo razonable, como garantía de que el dinero de los ciudadanos está siendo bien empleado.
- d) **Que hace un buen uso de las nuevas tecnologías:** No solo para mejorar los procesos de trabajo internos, sino también para relacionarse con los ciudadanos.
- e) **Profesional:** Formada por personal capacitado, con directivos competentes y un equipo político de gobierno comprometido.

D. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.

- **Administración:** Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar recursos disponibles de organización para alcanzar las metas establecidas.
- **Alcaldía:** Local, edificio o sede del ayuntamiento, donde el alcalde ejerce sus funciones.
- **Aspectos legales:** se refiere al marco jurídico, que ofrece los lineamientos a las relaciones laborales entre el patrono y los trabajadores que está regido por el Código de Trabajo.
- **Cliente:** Persona, organización o proceso que recibe productos o servicios de un proveedor.
- **Clima Laboral:** Cualidad o propiedad organizacional percibida por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

- **Competitividad:** capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado.
- **Consejo Municipal:** conjunto de concejales presididos por el alcalde, que administra y dirige el municipio.
- **Concesión:** Otorgamiento que una empresa hace a otra, o a un particular, de vender y administrar sus productos en una localidad o país distinto.
- **Control:** proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.
- **Dirección:** proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización.
- **Eficacia:** Grado en que la realización de las actividades planificadas alcanzan los resultados previstos. Hacer lo indicado.
- **Eficiencia:** capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización
- **Empresa:** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.
- **Encuesta:** Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.
- **Equipo:** Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado.
- **Expectativa:** Lo que el cliente espera de un producto o servicio.
- **Gerente:** Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.
- **Gestión:** Es el esfuerzo utilizado para el desarrollo de una actividad hacia el logro de los objetivos.
- **Índice:** En un libro u otra publicación, lista ordenada de los capítulos, artículos, materias, voces, etc., en él contenidos, con indicación del lugar donde aparecen.
- **Locatario:** arrendatario. Que toma en arrendamiento algo.
- **Mantenimiento:** Conjunto de operaciones y cuidados necesarios para que instalaciones, edificios, industrias, etc., puedan seguir funcionando adecuadamente.
- **Mercado:** lugar publico destinado, permanentemente o en días señalados para vender, comprar o intercambiar mercancías.

- **Meta:** el fin que trata de alcanzar una organización. Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.
- **Misión:** Define la razón de ser de una organización, la caracteriza y diferencia de otras, y orienta los esfuerzos y acciones de sus miembros.
- **Modelo:** Representación simplificada de una realidad compleja.
- **Modernización Administrativa:** Proceso continuo de adaptación, de las Administraciones Públicas, a las exigencias del entorno, efectuando la transición de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos.
- **Municipio:** Conjunto de habitantes de un término jurisdiccional regido por una Alcaldía.
- **Necesidad:** Algo requerido por el individuo y que le motiva a la acción para su satisfacción.
- **Organización:** se refiere a dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una o varias metas.
- **Parámetro:** Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.
- **Planificación:** proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
- **Proceso:** Conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).
- **Puesto:** Tienda de un mercado.
- **Queja:** Expresión de una disconformidad con un servicio o producto.
- **Servicios:** Se refiere a los servicios prestados por los mercados municipales, no a los recibidos, ejemplo: mantenimiento, aseo, vigilancia, parqueo, etc..
- **Sistema:** Conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí con el propósito de alcanzar los objetivos.
- **Tianguis:** Mercado.
- **Visión:** Propósito de lo que la organización quiere ser en un futuro, hacia dónde se dirige.

V. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

A. HIPÓTESIS GENERAL.

- La propuesta de un Sistema Administrativo en la Gestión de Mercados Municipales de Mejicanos, contribuirá a la modernización de los servicios suministrados a los arrendatarios de locales para aumentar el nivel de Satisfacción de los usuarios de los Mercados.

B. HIPÓTESIS ESPECIFICAS.

- La realización de un diagnostico de la situación actual de la Administración de Mercados Municipales de Mejicanos, contribuirá a la recomendación y formulación de medidas para mejorar los servicios suministrados a los arrendatarios y usuarios de los Mercados.
- La propuesta de una mejora en la aplicación de la etapa de Planeación en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, permitirá implementar objetivos y estrategias de impacto para adoptar líneas de acción que garanticen un máximo rendimiento y el uso óptimo de los recursos disponibles.
- Una mejora en la aplicación de la etapa de Organización en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, permitirá ordenar las actividades que realiza el personal administrativo con la finalidad de diseñar una estructura organizativa funcional y eficiente la prestación de los servicios.
- El Diseño de una mejora en la aplicación de la etapa de Dirección en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, contribuirá a fortalecer el liderazgo, la comunicación y la motivación en el personal administrativo, con el fin de lograr de una manera eficiente la prestación de los servicios.
- La realización de una mejora en la aplicación de la etapa de Control en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, ayudará a identificar los posibles errores en el ciclo de la administración, para garantizar el aprovechamiento de los recursos y el logro de las metas establecidas.

C. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS.

HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES
<p>La propuesta de un Sistema Administrativo en la Gestión de Mercados Municipales de Mejicanos, contribuirá a la modernización de los servicios suministrados a los arrendatarios de locales para aumentar el nivel de Satisfacción de los usuarios de los Mercados.</p>	<p><u>INDEPENDIENTE:</u> La propuesta de un Sistema Administrativo en la Gestión de Mercados Municipales de Mejicanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Filosofía de la Institución. ✓ Estructura del Sistema Administrativo. ✓ Estrategias. ✓ Clima Organizacional ✓ Análisis y Evaluación de los procedimientos ✓ Programas de Mejora de los servicios.
	<p><u>DEPENDIENTE:</u> La modernización de los servicios suministrados a los arrendatarios de locales para aumentar el nivel de Satisfacción de los usuarios de los Mercados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Opinión Pública. ✓ Características de los usuarios. ✓ Expectativas de los usuarios ✓ Cambio de Actitud de los empleados.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA No.1	VARIABLES	<u>INDICADORES</u>
<p>La realización de un diagnóstico de la situación actual de la Administración de Mercados Municipales de Mejicanos, contribuirá a la recomendación y formulación de medidas para mejorar los servicios suministrados a los arrendatarios y usuarios de los Mercados.</p>	<p><u>INDEPENDIENTE:</u> La realización de un diagnóstico de la situación actual de la Administración de Mercados Municipales de Mejicanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contexto histórico de los Mercados Municipales de Mejicanos. ✓ Modernización y Gobiernos Municipales. ✓ Concepto de Sistema Administrativo. ✓ Leyes. ✓ Bibliografía. ✓ Reglamentos. ✓ Objetivos del diagnóstico. ✓ Evaluación de los modelos administrativos actuales. ✓ Proyecto sistema administrativo.
	<p><u>DEPENDIENTE:</u> La recomendación y formulación de medidas para mejorar los servicios suministrados a los arrendatarios y usuarios de los Mercados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprensión de la investigación. ✓ Opinión de los usuarios. ✓ Expectativas de los usuarios. ✓ Actitud de los empleados. ✓ Características de los servicios. ✓ Análisis y recopilación de datos.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 2	VARIABLES	INDICADORES
<p>La propuesta de una mejora en la aplicación de la etapa de Planeación en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, permitirá implementar objetivos y estrategias de impacto para adoptar líneas de acción que garanticen un máximo rendimiento y el uso óptimo de los recursos disponibles.</p>	<p><u>INDEPENDIENTE:</u> La propuesta de una mejora en la aplicación de la etapa de Planeación en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visión. ✓ Misión. ✓ Objetivos. ✓ Metas. ✓ Estrategias / Tácticas. ✓ Procedimientos. ✓ Políticas. ✓ Programas.
	<p><u>DEPENDIENTE:</u> Implementar objetivos y estrategias de impacto para adoptar líneas de acción que garanticen un máximo rendimiento y el uso óptimo de los recursos disponibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso de la situación actual. ✓ Resultados. ✓ Metas fijadas. ✓ Recursos. ✓ Estandarización métodos.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 3	VARIABLES	INDICADORES
<p>Una mejora en la aplicación de la etapa de Organización en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, permitirá ordenar las actividades que realiza el personal administrativo con la finalidad de diseñar una estructura organizativa funcional y eficiente la prestación de los servicios.</p>	<p><u>INDEPENDIENTE:</u> Una mejora en la aplicación de la etapa de Organización en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura Organizativa. ✓ Manuales de organización. ✓ División y distribución de funciones. ✓ Recursos humanos.
	<p><u>DEPENDIENTE:</u> Ordenar las actividades que realiza el personal administrativo con la finalidad de diseñar una estructura organizativa funcional y eficiente la prestación de los servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización. ✓ Coordinación. ✓ Definir funciones. ✓ Definir relaciones. ✓ Definir responsabilidades. ✓ Definir autoridad. ✓ Requisitos del puesto.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 4	VARIABLES	INDICADORES
<p>El Diseño de una mejora en la aplicación de la etapa de Dirección en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, contribuirá a fortalecer el liderazgo, la comunicación y la motivación en el personal administrativo, con el fin de lograr de una manera eficiente la prestación de los servicios.</p>	<p><u>INDEPENDIENTE:</u> El Diseño de una mejora en la aplicación de la etapa de Dirección en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo. ✓ Comunicación. ✓ Motivación. ✓ Toma de decisiones.
	<p><u>DEPENDIENTE:</u> Fortalecer el liderazgo, la comunicación y la motivación en el personal administrativo, con el fin de lograr de una manera eficiente la prestación de los servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidades. ✓ Resultados esperados. ✓ Acciones deseadas. ✓ Alentar la iniciativa individual. ✓ Relacionar esfuerzos. ✓ Conflictos.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 5	VARIABLES	INDICADORES
<p>La realización de una mejora en la aplicación de la etapa de Control en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos, ayudará a identificar los posibles errores en el ciclo de la administración, para garantizar el aprovechamiento de los recursos y el logro de las metas establecidas.</p>	<p><u>INDEPENDIENTE:</u> La realización de una mejora en la aplicación de la etapa de Control en la Administración de Mercados del Municipio de Mejicanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistemas. ✓ Niveles. ✓ Procesos ✓ Áreas de aplicación. ✓ Herramientas. ✓ Incentivos.
	<p><u>DEPENDIENTE:</u> Identificar los posibles errores en el ciclo de la administración, para garantizar el aprovechamiento de los recursos y el logro de las metas establecidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Datos críticos que se requieren cambiar. ✓ Acciones Correctivas. ✓ Normas. ✓ Planes. ✓ Asesorías. ✓ Felicitar. ✓ Remunerar. ✓ Premiar. ✓ Disciplinar.

VI. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.

Para la realización de la presente investigación en la Administración de Mercados de Mejicanos, se necesita distinguir la aplicación de etapas a partir de las cuales se desarrollará un trabajo investigativo con carácter objetivo, que plantee soluciones y alternativas a la actual problemática que presenta la institución en estudio y las cuales son:

A. METODO A UTILIZAR.

El método a utilizar para el desarrollo de la investigación puede concebirse como la forma coordinada de llevar a cabo el estudio. En concordancia la guía para realizarlo será el de análisis y síntesis, ya que se trabajará partiendo de un planteamiento de problema (orientado hacia la búsqueda de los aspectos débiles del Sistema Administrativo de la Administración de Mercados de Mejicanos), de la formulación de hipótesis y de su comprobación, así como de la interpretación de los resultados de los que se partirá para realizar La Propuesta de un Sistema Administrativo para La Modernización de Gestión de los Mercados Municipales, Estudio de Caso: Municipio de Mejicanos, San Salvador.

B. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación que se realizará presenta las características de una investigación de tipo descriptiva, ya que se enfoca en el estudio de la "Propuesta de un Sistema Administrativo para La Modernización en La Gestión de Los Mercados Municipales, Estudio de Caso: Municipio de Mejicanos, San Salvador", es decir, se busca especificar las propiedades importantes de la investigación para ser sometido a un análisis. Además, se busca medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes que pueden ser relevantes para el desarrollo del presente estudio. Por consiguiente, ésta servirá para la construcción del marco teórico, el cual es necesario tanto para orientar el rumbo de la investigación como para manejar aspectos teóricos fundamentales que permitan realizar un diagnostico objetivo. Al mismo tiempo la investigación de campo se centrará en el uso adecuado de las técnicas de recolección de información en el desarrollo del diagnostico.

C. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de la Investigación se hará uso de técnicas e instrumentos, los cuales servirán para la recolección de información necesaria para llevar a cabo el presente trabajo.

Las fuentes y técnicas de recolección de datos que se utilizarán para la investigación del trabajo son las siguientes:

1. FUENTES PRIMARIAS.

- **La Encuesta.**

El aplicar esta técnica permitirá la recopilación de información basada en la perspectiva que tienen tanto los arrendatarios de locales de los mercados municipales como los empleados de la Administración de Mercados de la Ciudad de Mejicanos.

- **La Observación.**

Permitirá identificar directamente e interpretar los distintos factores o elementos esenciales que contribuyan a la generación del problema. Del mismo modo ayudará a comparar la información obtenida en la encuesta y la entrevista.

2. FUENTES SECUNDARIAS.

Las fuentes secundarias ayudará a obtener información para elaborar el marco teórico conceptual, para ello se utilizarán libros, tesis, revistas, boletines, direcciones electrónicas, directorios, periódicos, así como leyes y reglamentos del país que norman los aspectos administrativos de la institución en estudio.

D. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.

1. POBLACIÓN.

Dado que se trata de una investigación de carácter documental y campo, dirigida no a indagar la opinión de las personas, sino a determinar las fortalezas y debilidades del Sistema Administrativo de la actual Administración de Mercados de Mejicanos, se tendrá que encuestar a la población que labora dentro de dicha institución. La cual al tratarse de un total de 12 personas, puede considerarse como finita por lo que se hará un censo.

Dicho universo se describe a continuación:

No.	CARGO	TOTAL
1	Alcalde Municipal	1
1	Director de Mercados	1
2	Administradores de Mercados	3
3	Colectores	5
4	Secretaria	1
5	Ordenanza	1
	Total:	12

Fuente: Administración de Mercados de la Alcaldía de Mejicanos. Período 2006 – 2009.

Además, estarán los arrendatarios de locales de los diferentes Mercados Municipales del sector Mejicanos, los cuales según datos proporcionados por el Director de Mercados son 2,131 puestos.

Los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

CONCEPTO	TOTAL DE LOCALES
Mercado No. 1	175
Mercado No. 2	644
Mercado Provisional	389
Mercado Zacamil	654
Mercado San Ramón	269
Total:	2131

Para la determinación de la muestra se utilizará el método de muestreo probabilística aleatorio simple sobre la base del universo finito antes establecido de 2,131 y basados en la existencia de cinco Mercados en el Municipio de Mejicanos.

2. MUESTRA.

El tamaño de la muestra se obtuvo aplicando la siguiente formula:

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

Donde :

n =	???	=	Tamaño de la muestra.
N =	2,131	=	Tamaño de la población total
p =	0.5	=	Probabilidad de aceptación.
q =	0.5	=	Probabilidad de no aceptación.
e =	10 %	=	Margen de error aceptable.
Z =	1.65	=	Nivel de confianza = 90 %.

Sustituyendo la formula se tiene:

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.5) (0.5) (2131)}{(0.1)^2 (2131 - 1) + (1.65)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(2.7225) (0.5) (0.5) (2131)}{(0.01) (2130) + (2.7225) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{1450.4118}{21.3 + 0.6806}$$

$$n = \frac{1450.4118}{21.980625} ; n = 65.985921 \approx 66.$$

El tamaño de la muestra es de 66 arrendatarios de locales.

Para encontrar la proporción de la muestra de los Mercados Municipales de Mejicanos se utiliza la siguiente formula:

$$P_x = nm / N$$

Donde :

P_x	=	Proporción.
n	=	Tamaño de la muestra.
N	=	Tamaño de la población.
m	=	Numero de Arrendatarios de locales por Mercado.

Sustituyendo la formula se tiene:

P_{x1}	=	66 (175) / 2131	=	6.
P_{x2}	=	66 (644) / 2131	=	19.
P_{x3}	=	66 (389) / 2131	=	12.
P_{x4}	=	66 (654) / 2131	=	20.
P_{x5}	=	66 (269) / 2131	=	9. Σ 66

E. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.

En la etapa final del trabajo de investigación se debe llevar a cabo el procesamiento de los datos, lo cual permitirá representar en cuadros y graficas toda la información recopilada en los cuestionarios.

1. TABULACIÓN.

La información recopilada a través de los cuestionarios se reflejaran en cuadros tabuladores de cada una de las preguntas que conforman el cuestionario utilizado; detallando las respectivas frecuencias de grupos de respuestas comunes expresando también su relación porcentual.

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

Con el análisis e interpretación de los datos se finaliza la etapa del procesamiento de la información obtenida dando paso a elaborar un análisis critico y ordenado de la misma; asimismo efectuar una interpretación real de los resultados obtenidos dando ello los elementos necesarios para la elaboración del diagnostico, las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

VII. ESQUEMA CAPITULAR TENTATIVO.

Índice

Resumen

Introducción

CAPITULO I

Marco de Referencia sobre La Propuesta de un Sistema Administrativo para La Modernización de La Administración de Mercados Municipales, Estudio de Caso: Municipio de Mejicanos, San Salvador.

- A. Generalidades de los Mercados Municipales de Mejicanos
 - 1. Antecedentes del Municipio de Mejicanos
 - 1.1 Reseña Histórica del Municipio de Mejicanos
 - 1.2 Aspectos Generales del Municipio de Mejicanos
 - 2. Antecedentes de los Mercados Municipales
 - 2.1 Reseña Histórica de los Mercados Municipales
 - 2.2 Concepto de Mercado
 - 2.2.1 Misión de los Mercados Municipales
 - 2.2.2 Objetivos de los Mercados
 - 2.2.3 Ventajas de los Mercados
 - 2.2.4 Principales Funciones de los Mercados
 - 2.2.5 Componentes de los Mercados
 - 2.2.6 Procedencia de los productos
 - 2.2.7 Tipos de Productos que se Comercializan
 - 2.2.8 Tipos de clientes
 - 2.2.9 Estructura de La Organización de los Mercados Municipales
 - 2.3 Los Mercados Municipales de Mejicanos
 - 2.3.1 Reseña Histórica de los Mercados de Mejicanos
 - 2.3.2 Aspectos Generales de los Mercados de Mejicanos
 - 3. Marco Legal de los Mercados Municipales
 - 3.1 La Autonomía de los Municipios en Lo Económico, Técnico y Administrativo.
 - 3.1.1 Según La Constitución de La República de El Salvador

- 3.1.2 Según El Código Municipal
- 3.2 Ordenanzas y Reglamentos que legislan los Mercados Municipales de Mejicanos.
 - 3.2.1 Ordenanza Promotora de la Actividad Comercial del Municipio de Mejicanos.
 - 3.2.2 Reglamento Regulador de la Prestación del servicio de Mercados Municipales.
- B. Marco Legal de los Mercados Municipales de Mejicanos.
- C. Marco Teórico de Sistema Administrativo para la Modernización de los Mercados Municipales
 - 1. Administración.
 - 1.1 Generalidades.
 - 1.2 Sistema.
 - 1.2.1 Definición
 - 1.2.2 Importancia
 - 1.2.3 Objetivos
 - 1.2.4 Componentes de los Sistemas
 - 1.3 Administración
 - 1.4 Los Sistemas Administrativos
 - 1.4.1 Definición
 - 1.4.2 Importancia
 - 1.4.3 Características
 - 1.5 Fases del Proceso Administrativo
 - 1.5.1 Planeación
 - 1.5.2 Organización
 - 1.5.3 Dirección
 - 1.5.4 Control
 - 2. Modernización
 - 2.1 Definición
 - 2.2 Significado de la Modernización
 - 2.3 Modernización de los Gobiernos Locales
- D. Marco Conceptual de la Investigación

CAPITULO II

Diagnostico de la Situación Actual de la Administración de Mercados Municipales de Mejicanos, San Salvador.

A. Formulación del Problema.

1. Situación Problemática.
2. Enunciado del Problema.

B. Objetivos de la Investigación.

1. Objetivo General.
2. Objetivos Específicos.

C. Hipótesis de la Investigación.

3. Hipótesis General.
4. Hipótesis Específicas.

D. Metodología de la Investigación.

1. Método Utilizado.
2. Tipo de Investigación.
3. Técnicas e Instrumentos de la Investigación.
4. Determinación de la Población y Muestra
5. Procesamiento de la Información.
 - 5.1. Tabulación.
 - 5.2. Análisis e Interpretación de los Datos.

D. Descripción del Diagnostico de la Situación Actual de la Administración de Mercados de Mejicanos.

1. Evaluación del modelo administrativo actual.
2. Análisis de la Aplicación del Modelo Administrativo.

F. Conclusiones y Recomendaciones.

1. Conclusiones.
2. Recomendaciones.

CAPITULO III

Propuesta de un Sistema Administrativo para la Modernización de la Administración de Mercados Municipales, Estudio de Caso: Municipio de Mejicanos, San Salvador.

- A. Objetivo de la Propuesta.
- B. Alcance de la Propuesta.
- C. Diseño de la Propuesta.
 - 1. Planeación de la Administración de Mercados de Mejicanos.
 - a. Misión.
 - b. Visión.
 - c. Formulación de Objetivos.
 - d. Formulación de Políticas.
 - e. Formulación de Estrategias.
 - f. Formulación de Procedimientos.
 - g. Formulación de Programas.
 - 2. La Organización de la Administración de Mercados de Mejicanos.
 - a. Estructura Organizativa propuesta.
 - b. Manual de Descripción de Puestos.
 - c. Manual de Procedimientos Administrativos.
 - d. Manual de Evaluación del Desempeño.
 - 3. La Dirección de la Administración de Mercados de Mejicanos.
 - a. Motivación.
 - b. Liderazgo.
 - c. Comunicación.
 - 4. El Control de la Administración de Mercados de Mejicanos.
- E. Recomendaciones para la Implementación y Funcionamiento de la Propuesta.

Bibliografía

Anexos

VIII. DESCRIPCIÓN CAPITULAR.

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MODERNIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES, ESTUDIO DE CASO: MUNICIPIO DE MEJICANOS, SAN SALVADOR.

En este primer capítulo se hace referencia a los aspectos generales del problema. Se inicia con una breve descripción del contexto de los Mercados Municipales de Mejicanos. Seguidamente se mencionan los aspectos fundamentales del Sistema Administrativo que orientan el estudio. Luego se definen conceptos relacionados a la Modernización. Finalizando con un marco conceptual, obteniendo así los componentes necesarios para la elaboración de un diagnóstico objetivo en tal forma que nos muestre un panorama de las deficiencias y aciertos para la realización de la propuesta en estudio.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS MUNICIPALES DE MEJICANOS, SAN SALVADOR.

Plantea la metodología de la investigación necesaria para la realización del diagnóstico en la gestión de los Mercados de Mejicanos. Del igual manera, se realizará un breve recorrido por los aspectos generales de la Institución en estudio, con la finalidad de tomarlos como referencia en el rumbo de la investigación; el cual es indispensable para La Propuesta De Un Sistema Administrativo Para La Modernización En La Gestión De Los Mercados Municipales, Estudio De Caso: Municipio De Mejicanos, San Salvador.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS MUNICIPALES, ESTUDIO DE CASO: MUNICIPIO DE MEJICANOS, SAN SALVADOR.

El capítulo tercero contiene el aporte que se establecerá a través de la Investigación, la cual presenta la siguiente estructura: su objetivo, su alcance, así como las diferentes etapas con las que cuenta un Sistema Administrativo como son la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control. Describiendo al mismo tiempo las instrucciones para su puesta en marcha como la supervisión misma del sistema.

IX. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- CHIAVENATO, IDALBERTO. "Administración de Recursos Humanos". Colombia: Editorial McGraw Hill. Quinta Edición. Año, 2000.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. "Administración Proceso Administrativo". Colombia: McGraw-Hill. Año, 2001.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. "Gestión del Talento Humano". Colombia: McGraw – Hill Interamericana, S.A., Año, 2002.
- FRANKLIN F. ENRIQUE BENJAMÍN. "Organización de Empresas". México: Editorial McGraw Hill. Año, 1998.
- GARY DESSLER. "Administración de Personal". México: Pearson Educación, S.A. de C.V. Año, 2001.
- GARZA TREVIÑO, JUAN GERARDO. "Administración Contemporánea". México: McGraw Hill. Segunda Edición. Año, 2000.
- GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. "Sistemas Administrativos". México: McGraw Hill Interamerica S.A. de C.V. Primera Edición. Año, 1997.
- HELLRIEGEL, DON SLOCUM JOHN Y OTROS. "Comportamiento Organizacional". México: Internacional Thomson Editores. Octava Edición. Año, 1999.
- IVANCEVICH M. JOHN Y OTROS. "Gestión, Calidad y Competitividad". México: McGraw Hill. 1ª. Edición. Año, 1997.

- KOONTZ HAROLD Y WEIHRICH. "Administración, una Perspectiva Global". México: Editorial McGraw Hill. Onceava Edición. Año, 1988.
- SERRANO RAMÍREZ, AMÉRICO ALEXIS. "Administración I y II". El Salvador: Sexta Reimpresión, Talleres Gráficos UCA. Año, 2006.
- STONER JAMES A. Y OTROS. "Administración". México: Editorial Pearson Educación. Sexta Edición. Año, 1996.
- RAMÍREZ GONZÁLEZ, FEDERICO Y OTROS. "Seminario Taller Sobre Desarrollo Organizacional". San Salvador. Julio, 1996.
- REYES PONCE, AGUSTÍN. "Administración de Personal". México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Vigésima Sexta reimpresión. Año 1997.
- ROBBINS STEPHEN P. Y OTRO. "Administración". México: Editorial Prentice Hall. Sexta Edición. Año, 2000.

Referencias

- Ingeniero Roger Blandino Nerio. Alcalde de Mejicanos (2006 – 2009)
- Sr. Jorge Murillo. Administrador de Mercados. Alcaldía Municipal de Mejicanos.
- Licenciado José Obdulio Palacios. Gerente General. Alcaldía Municipal de Mejicanos.
- Ernesto Hernández. Departamento de Comunicaciones. Alcaldía Municipal de Mejicanos.
- Sr. Valencia, Rafael Arturo. Ex Alcalde del Municipio de Mejicanos. Periodo: 1974 –1976; 1985 – 1987.

TESIS:

- BARRERA FLORES, RUDY. "Propuesta para La Modernización en la Administración de los Mercados de La Ciudad de Santa Ana". UES, 2004.
- ESCALANTE DÍAZ, WILLIAM. "Diagnostico y Propuesta de un Sistema Administrativo para el Mejoramiento en la Gestión Empresarial de la Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S." 2003.
- URRUTIA, GLADIS LORENA. "Diseño de Manuales Administrativos de Organización, Descripción de Puestos y Procedimientos de Prestación de Servicios al Público, para la Alcaldía Municipal de El Tránsito". UES, 2002.
- BONILLA GUTIERRES, DINA ARELY. "Propuesta para fortalecer la capacidad de la Administración Municipal de Mejicanos en la promoción del desarrollo económico hacia la MIPyME". UCA, Junio 2005.

Documentos y Otros:

- AARÓN ALBOUKREK Y GLORIA FUENTES. "Diccionario de Sinónimos y Antónimos e Ideas". Afines Larousse. México: Ediciones Larousse, Primera Edición, Agosto, 2005.
- Asociación Bálsamo. "Administración de Personal". San Salvador: Serie Educación Empresarial, Colección Popular, Modulo 6. Marzo, 1994.
- Asociación El Bálsamo. "Como Hacer Crecer Su Empresa". San Salvador: Imagen Grafica. Modulo 7, 2006.
- Agenda Municipal de las Fiestas Agostinas de la Ciudad de Mejicanos. El Salvador, 1987.
- Biblioteca de Consulta Microsoft. Encarta 2005. Microsoft Corporation.
- Consuelo Macias. "Gestión y Control de Procesos". Curso OPS. Gestión de Calidad para Laboratorios. Modulo 7. Antigua Guatemala, Octubre, 2005.

- Diario Oficial de la Republica de El Salvador en La América Central. Ordenanza Promotora de la actividad comercial del Municipio de Mejicanos. Tomo No. 358. Marzo, 2003.
- Inmaculada Blaya. "Gestión por Procesos". Oficina de Gestión y Control de la Calidad. Universidad Miguel Hernández. UPM, 9 de mayo de 2006.
- Reglamento Regulator de la Prestación del Servicio de Mercados Municipales de Mejicanos.
- Revista: Fiestas Patronales en honor a Nuestra Señora de Asunción, Mejicanos 2006.

Direcciones de Internet:

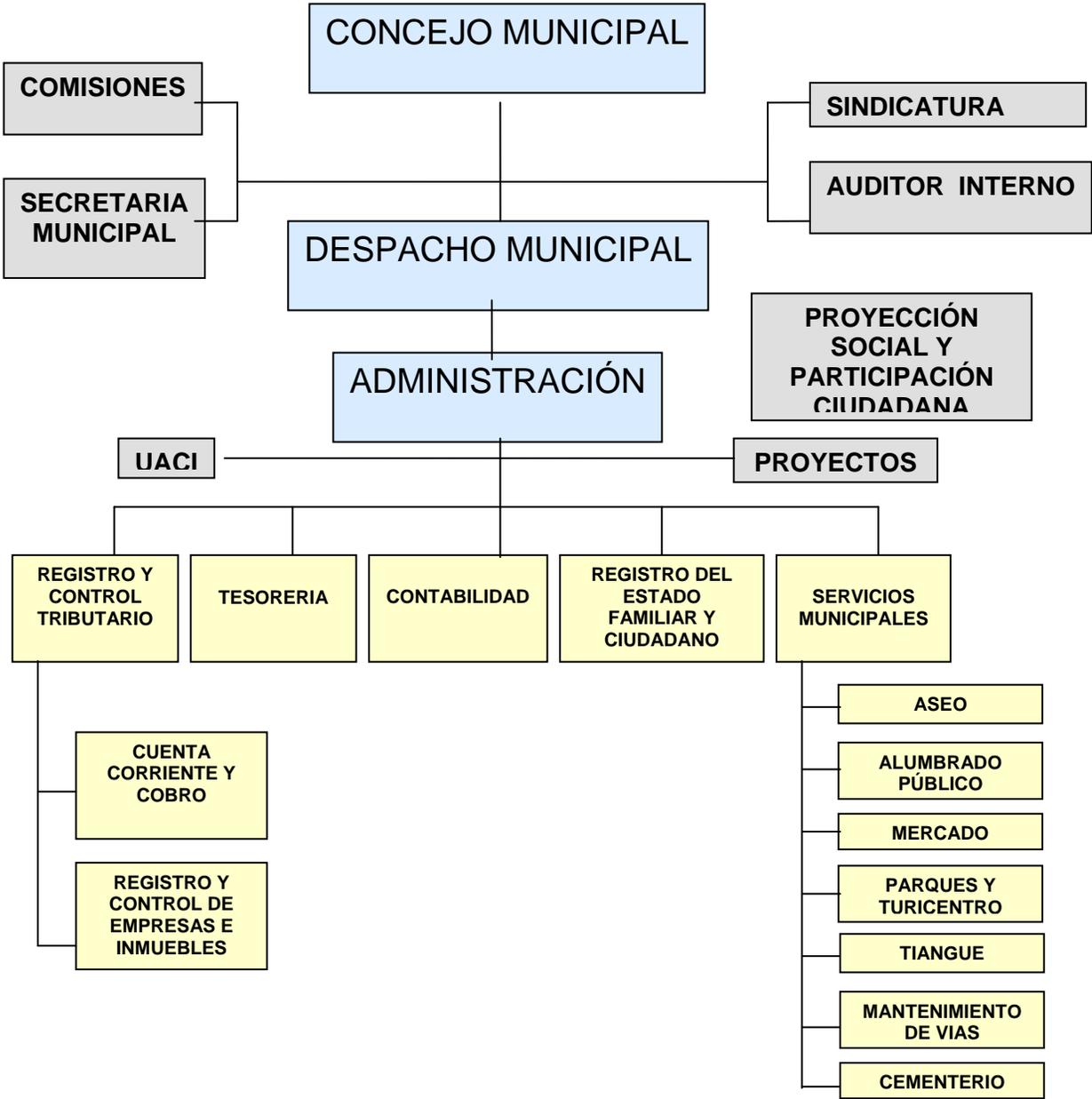
- www.aiteco.com
- www.monografias.com
- www.mejicanos.gob.sv

ANEXOS

NOMINA DE PUESTOS EXISTENTES EN CADA MERCADO:

<u>SECTOR</u>	❖ Mercado Numero Uno.	112	
<u>MEJICANOS:</u>	❖ Sector Exteriores Mercado Numero Uno.	63	
	❖ Mercado Provisional.	225	
	❖ Sector Varios.	164	
	❖ Mercado Numero Dos.	366	
	❖ Sector Ropa Mercado Numero Dos.	21	
	❖ Mercado Calle Guatemala.	140	
	❖ Mercado Plaza Catorce De Diciembre	117	∑1,208
<u>SECTOR</u>	❖ Mercado Zacamil.	528	
<u>ZACAMIL:</u>	❖ Sector Sombra Mercado Zacamil.	23	
	❖ Sector Calle Zacamil.	57	
	❖ Sector Hospital Zacamil.	16	
	❖ Plaza Metrópolis.	30	
	❖ Sector Magisterial.	41	
	❖ Sector Unidad De Salud.	12	
	❖ Residencial San Pedro.	4	
	❖ Sector Plan Del Pito.	14	
	❖ Plaza Melida Anaya Montes.	124	
	❖ Ruta 46.	25	
	❖ Tanque San Ramón.	8	
	❖ Sector 400.	41	<u>∑ 923</u>
		Total:	∑2,131

Organigrama de la Alcaldía de Mejicanos



Fuente: Departamento de Comunicaciones de la Alcaldía de Mejicanos 2006.

MAPA GEOGRÁFICO DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.



Fuente: Departamento de Comunicaciones de la Alcaldía de Mejicanos 2006.