

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA



TRABAJO DE GRADO
DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZATIVO PARA LOS
MERCADOS ADMINISTRADOS POR LA GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES,
DE LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

PRESENTADO POR
ANTONIETA CAROLINA ARAGÓN CRUZ
KAREN BEATRIZ RAMÍREZ FIGUEROA

DOCENTE ASESOR
INGENIERO RODOLFO HERNÁN DUQUE MUNGUÍA

FEBRERO, 2021
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN
FISCAL GENERAL

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES**



**M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
DECANO**

**M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
VICEDECANA**

**LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA
SECRETARIO**

**ING. DOUGLAS GARCÍA RODEZNO
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos son:

A mis padres, que me apoyaron hasta donde pudieron y siempre me alentaron a terminar mi carrera.

A mis hermanos, César y Antonio que han sido pilar fundamental para mi desarrollo como persona y que siempre me han apoyado.

A mi segunda familia, familia Martínez Ascencio, nunca faltaron las palabras de apoyo y de aliento para seguir adelante en todos los aspectos de mi vida.

A mis amigas, Claudia, Yesenia, Elsa, Alba y Acsa, compañeras y amigas que se convirtieron en mi familia, que compartieron sus conocimientos y momentos especiales conmigo.

A mi compañera de tesis, que, a pesar de las circunstancias, la meta se cumplió de la mejor manera.

A mi asesor, que compartió su tiempo y conocimientos para la culminación de este proyecto.

Antonieta Carolina Aragón Cruz

Mis agradecimientos son:

A Dios, por permitirme culminar uno de mis objetivos más importantes, el camino no ha sido fácil, ha sido de altos y bajos, y en cada uno de esos momentos Dios estuvo conmigo.

A mi mamá, Elena Figueroa, ella ha sido pieza muy importante en mi formación, sin ella no hubiese sido posible nada, ella es un ser humano que llena de gracia mi vida y con su luz me ha guiado por el camino del amor y la bondad.

A mi familia, a mi papá Víctor Ramírez, a mi hermana Leslie Ramírez, a mi hermano Dennis Ramírez, y a toda mi familia que siempre me dio fuerzas para seguir adelante, y me apoyaron incondicionalmente.

A mis amigos y compañeros, que juntos supimos superar toda adversidad y seguir adelante.

A mis maestros, a los que fueron parte fundamental para mi crecimiento profesional.

A mi compañera de tesis, que siempre fue objetiva y supo superar cada obstáculo.

A mi asesor, que dedicó su tiempo, nos ayudó a culminar nuestro trabajo de grado.

A nuestros jurados, que fueron pieza importante para que se realizara la finalización de nuestro trabajo de grado, en medio de una pandemia que hacía difícil la comunicación.

Karen Beatriz Ramírez Figueroa

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| Introducción | xiv |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.1 Generalidades del estudio | 17 |
| 1.2 Generalidades de los gobiernos municipales | 18 |
| 1.2.1 Importancia de los gobiernos municipales | 18 |
| 1.2.2 Funciones de las Alcaldías | 19 |
| 1.3 Generalidades del municipio de Santa Ana | 20 |
| 1.3.1 Antecedentes | 20 |
| 1.3.2 Título de Villa | 20 |
| 1.3.3 Título de ciudad | 20 |
| 1.3.4 Características | 20 |
| 1.3.4.1 Industria y comercio | 20 |
| 1.3.4.2 Clima | 21 |
| 1.3.4.3 Sitios turísticos | 21 |
| 1.3.4.4 Fiestas patronales | 21 |
| 1.3.5 División política administrativa del municipio de Santa Ana | 21 |
| 1.3.5.1 Cantones y caseríos | 22 |
| 1.3.5.2 Barrios de la ciudad de Santa Ana | 24 |
| 1.4 Generalidades de la Alcaldía de Santa Ana | 24 |
| 1.4.1 Identidad Institucional de la Alcaldía de Santa Ana | 25 |
| 1.5 Generalidades de la Gerencia de servicios municipales | 29 |
| 1.6 Administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana | 30 |
| 1.7 Base legal | 31 |
| 1.8 Planteamiento del problema | 32 |
| 1.9 Objetivos de la investigación..... | 34 |
| 1.9.1 Objetivo general | 34 |
| 1.9.2 Objetivos específicos..... | 35 |
| 1.10 Justificación | 35 |
| 1.11 Limitaciones | 36 |
| 1.12 Alcance..... | 36 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 37 |
| 2.1 La administración y la organización | 38 |
| 2.1.1 La administración y su importancia | 38 |
| 2.1.2 Proceso administrativo | 39 |
| 2.1.3 Organización como proceso administrativo | 40 |
| 2.1.4 Principios de la organización | 43 |
| 2.1.5 Tipos de estructuras | 44 |
| 2.1.6 Herramientas técnicas de la organización | 45 |
| 2.1.7 Modelo organizativo | 50 |
| 2.2 Manuales administrativos | 52 |
| 2.2.1 Definición de manuales administrativos | 52 |
| 2.2.2 Objetivos de los manuales administrativos | 53 |
| 2.2.3 Clasificación básica de los manuales administrativos | 53 |
| 2.3 Implementación de los manuales administrativos | 54 |
| 2.3.1 Métodos de implementación | 55 |
| 2.3.2 Método instantáneo | 55 |
| 2.3.3 Método del proyecto piloto | 55 |
| 2.3.4 Método de implementación en paralelo | 55 |
| 2.3.5 Método de implementación parcial o por aproximaciones sucesivas | 56 |
| 2.3.6 Combinación de métodos | 56 |
| 2.4 Manual de organización | 56 |
| 2.4.1 Definición del manual de organización | 56 |
| 2.4.2 Objetivo del manual de organización | 57 |
| 2.4.3 Ventajas del manual de organización. (Franklin, 2009) | 57 |
| 2.4.4 Desventajas del manual de organización | 57 |
| 2.4.5 Contenido del manual de organización. (Franklin, 2009) | 58 |
| 2.4.6 Definición del manual de descripción de puestos | 58 |
| 2.4.7 Objetivo del manual de descripción de puestos | 59 |
| 2.4.8 Ventajas del manual de descripción de puestos | 59 |
| 2.4.9 Desventajas del manual de descripción de puestos | 59 |
| 2.4.10 Funciones del trabajador | 60 |

| | |
|--|-----------|
| 2.5 Manual de procedimientos | 60 |
| 2.5.1 Definición del manual de procedimientos | 60 |
| 2.5.2 Objetivo del manual de procedimientos | 60 |
| 2.5.3 Ventajas del manual de procedimientos | 60 |
| 2.5.4 Desventajas del manual de procedimientos | 61 |
| 2.5.5 Contenido del manual de procedimientos | 61 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | 63 |
| 3.1 Metodología de la investigación para conocer la situación actual de la administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana | 64 |
| 3.2 Tipo de estudio | 64 |
| 3.3 Fuentes de información | 64 |
| 3.4 Muestra | 65 |
| 3.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos de fuentes primarias | 65 |
| 3.5.1 Observación directa | 65 |
| 3.5.2 La entrevista | 65 |
| 3.5.3 Guía de la entrevista | 66 |
| 3.5.4 La encuesta | 66 |
| 3.5.5 Cuestionario | 67 |
| 3.5.6 Tipos de fuentes secundarias utilizadas | 67 |
| 3.5.7 FODA | 68 |
| CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS MERCADOS DE LA CIUDAD DE SANTA ANA | 74 |
| 4.1 La planeación | 77 |
| 4.2 La organización | 77 |
| 4.3 La dirección | 82 |
| 4.4 La comunicación | 82 |
| 4.4.1 Canales de comunicación | 82 |
| 4.5 El control | 83 |
| 4.5.1 Medición de desempeño | 83 |
| 4.6 Guía de entrevista | 83 |
| 4.7 FODA | 84 |

| | |
|---|------------|
| 4.8 La encuesta | 90 |
| 4.9 Conclusiones del diagnóstico | 91 |
| 4.10 Recomendaciones surgidas del diagnóstico organizacional | 92 |
| CAPÍTULO V: METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DEL MODELO ORGANIZATIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS MERCADOS | 94 |
| 5.1 Objetivos de la guía | 95 |
| 5.2 Plan de mejora | 95 |
| 5.2.1 Identificar el área de mejora | 95 |
| 5.2.2 Objetivo | 95 |
| 5.3 Protocolo de implementación | 95 |
| 5.3.1 Fase I | 95 |
| 5.3.2 Fase II | 96 |
| 5.3.3 Fase III | 98 |
| 5.3.4 Fase IV | 98 |
| 5.3.5 Fase V | 99 |
| 5.3.6 Fase VI | 99 |
| 5.3.7 Fase VII | 101 |
| CAPÍTULO VI: MANUALES ADMINISTRATIVOS, MANUAL ORGANIZACIONAL, MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | 102 |
| Manual organizacional | 103 |
| Manual de descripción de puestos | 124 |
| Manual de procedimientos | 151 |
| Conclusiones | 183 |
| Recomendaciones | 184 |
| Referencias bibliográficas | 185 |
| Anexos | 187 |
| Anexo 1: Plan estratégico institucional 2018 – 2021 | 188 |
| Anexo 2: Guía de entrevista, dirigido al Jefe de Administración de los Mercados | 189 |
| Anexo 3: Preguntas y respuestas del Gerente de Servicios Municipales | 192 |

| | |
|--|-----|
| Anexo 4: Preguntas y respuestas de Administradores de los Mercados..... | 196 |
| Anexo 5: Preguntas y respuestas de Administración de Mercado No. 2 o Mercado Colón.. | 200 |
| Anexo 6: Preguntas y respuestas de Administración de Mercado No. 3 o Mercado Anita Alvarado | 204 |
| Anexo 7: Preguntas y objetos de cada pregunta del cuestionario | 208 |
| Anexo 8: Gráficas del cuestionario | 209 |
| Anexo 9: Bitácora de observación..... | 214 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Datos de población y extensión territorial del municipio de Santa Ana del año 2015. | 22 |
| Figura 2. Organigrama 1. Alcaldía Municipal de Santa Ana | 27 |
| Figura 3. Organigrama 2. Alcaldía Municipal de Santa Ana. | 29 |
| Figura 4. Diagrama causa y efecto | 34 |
| Figura 5. El proceso administrativo..... | 39 |
| Figura 6. Organigrama vertical..... | 46 |
| Figura 7. Organigrama horizontal | 46 |
| Figura 8. Organigrama mixto | 47 |
| Figura 9. Organigrama de bloque | 47 |
| Figura 10. Simbología ASME | 49 |
| Figura 11. Simbología ANSI..... | 50 |
| Figura 12. Organigrama de puestos y plazas de la Administración de los mercados..... | 77 |
| Figura 13. Estructura lineo-funcional..... | 79 |
| Figura 14. Organigrama vertical..... | 80 |
| Figura 15. FODA..... | 86 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Ubicación de los mercados del municipio de Santa Ana | 17 |
| Tabla 2. Cantones y caseríos del Municipio de Santa Ana | 22 |
| Tabla 3. Proyectos generales en el que se incluyen los mercados municipales | 81 |
| Tabla 4. Determinación de FODA, primera parte. | 85 |
| Tabla 5. Matriz MEFI de Gerencia de Servicios Municipales | 87 |
| Tabla 6. Matriz MEFE de Gerencia de Servicios Municipales | 88 |
| Tabla 7. Clasificación según ponderación de MEFI y MEFE..... | 89 |
| Tabla 8. Conclusiones de MEFI y MEFE | 90 |
| Tabla 9. Presupuesto para realización de estudio y elaboración de manuales. | 97 |
| Tabla 10. Presupuesto para puesta en marcha. | 97 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfica 1. ¿Conoce la Misión de la institución?..... | 209 |
| Gráfica 2. ¿Conoce la Visión de la institución? | 209 |
| Gráfica 3. ¿Conoce los objetivos de la institución?..... | 210 |
| Gráfica 4. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?..... | 210 |
| Gráfica 5. ¿Existen políticas definidas para la Institución?..... | 211 |
| Gráfica 6. ¿Conoce la estructura orgánica de la Institución? | 211 |
| Gráfica 7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan en la institución? | 212 |
| Gráfica 8. ¿Recibe órdenes de otra persona que no sea su jefe? | 212 |
| Gráfica 9. ¿Cómo se le dieron a conocer las actividades y responsabilidades de su puesto? | 213 |

INTRODUCCIÓN

Debido a la importancia administrativa que tienen todas las organizaciones, se propone el diseño de un modelo organizativo para los mercados administrados por la gerencia de servicios municipales de la alcaldía de la ciudad de Santa Ana.

En el modelo organizativo se detalla la estructura que compone la gerencia de servicios municipales, junto a ello la planificación, la organización, dirección y control, con la cual se trabaja actualmente.

Se propone un diagnóstico organizativo, para saber la situación actual de la Gerencia de Servicios Municipales aplicada a la administración de los mercados municipales de la ciudad de Santa Ana.

El estudio incluye técnicas, tales como: Entrevista, la encuesta, entre otras. Todo para el desarrollo del proyecto que conlleve la resolución de problemas organizativos, que garantice la cooperación eficiente y eficaz de los colaboradores. Esto dará como resultado un mejor clima laboral y cultura organizacional, que garantice el cumplimiento de objetivos de manera efectiva. Se presenta una visión general del proyecto y los objetivos a realizar, con el fin de garantizar un diseño de mejora organizacional, basada en el diagnóstico que se llevará a cabo.

En el primer capítulo, se presentan las generalidades del proyecto, lo cual incluye información sobre la alcaldía de Santa Ana, también describe el planteamiento del problema, diagrama causa y efecto, objetivos, justificación y limitaciones que conlleva el diagnóstico.

En el capítulo dos se habla del marco teórico, es decir la base teórica de la administración y organización como conceptos definidos en la actualidad por diferentes autores, a la vez, se encuentra un desglose de todas las características que contienen los manuales administrativos, que incluye: manual organizacional, manual de descripción de puestos y manual de procedimientos. Los cuales se presentan completamente adaptados a las características y necesidades de los mercados de la ciudad de Santa Ana en el capítulo cuatro.

El capítulo tres contiene el diagnóstico de la Gerencia de Servicios Municipales aplicado a la administración de los mercados, pieza importante para el desarrollo del proyecto, ya que en este se incluye un análisis del modelo organizativo, la planeación, organización, dirección y control. También se desarrolla el diagnóstico con el uso de la guía de entrevista como

herramienta para realizar el FODA, la encuesta como método para la creación de gráficas representativas. Esto con el fin de encontrar los resultados que permitan establecer la mejor opción para la creación del modelo organizativo.

El capítulo cuatro, está diseñado para dar una guía sobre la implementación del diseño organizativo para la administración de los mercados. Se define los objetivos de la guía, plan de mejora y protocolo de implementación para los manuales administrativos. Al finalizar el capítulo se añaden recomendaciones y conclusiones, con el fin de aclarar puntos importantes para la correcta implementación de las fases que contiene el protocolo. También se incluye un glosario para que ayude a las personas que harán uso de los manuales administrativos, de esa manera se garantiza la comprensión del contenido de este proyecto.

En el capítulo cinco se encuentran los manuales administrativos: manual organizacional, manual de puestos y manual de procedimientos, los cuales se conformaron gracias al diagnóstico realizado en el capítulo tres, y a la vez, son encontrados como principal proceso que permite que el modelo organizativo sea sistemático y específico para cada colaborador

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Generalidades del estudio

En El Salvador la existencia de mercados municipales ha sido una necesidad, ya que es donde los salvadoreños se aprovisionan de productos de uso diario que en ellos se comercializan, productos tales como: alimentos, prendas de vestir, calzado, medicamento, etc. Además de ofertar bienes, otros comerciantes ofrecen servicios, tales como: barberías, reparación de electrodomésticos, entre otros.

En el municipio y cabecera departamental de Santa Ana, se cuenta con tres mercados principales: el Mercado Colón, el Mercado Central y el Mercado Anita Alvarado, entre ellos se encuentra el más antiguo de la localidad, el Mercado Central, que a su vez es parte del centro histórico de la ciudad de Santa Ana, puesto en servicio en 1890 bajo la administración de la empresa privada, hasta que 50 años más tarde, en 1940, pasa a manos de la Alcaldía Municipal de dicha ciudad. En 1930 nace el Mercado, ahora conocido como Anita Alvarado y en 1954 nace el Mercado Colón, que en la actualidad es el segundo en importancia para la ciudad.

Tabla 1. Ubicación de los mercados del municipio de Santa Ana

Fuente: elaboración propia. Con información de la Alcaldía Municipal de Santa Ana¹

| Administrado por | Mercado | Ubicación |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---|
| Gerencia de Servicios Municipales | Mercado Central o Mercado N° 1 | Zona céntrica de Santa Ana, entre la 1ª y 3ª calle poniente y la 8ª y 4ª avenida sur. |
| | Mercado Colón o Mercado N°2 | 10ª avenida sur y 15ª calle poniente. |
| | Mercado Anita Alvarado o Mercado N° 3 | Entre la 9ª calle poniente y calle Santa Cruz, y la 9ª y 11ª avenida sur. |

¹Recuperado de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-sa>

1.2 Generalidades de los gobiernos municipales

Para obtener una mejor comprensión del tema a continuación se hace la referencia al concepto de municipio según el Artículo 2 del Código Municipal:

El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común. (P. 2)

1.2.1 Importancia de los gobiernos municipales.

Las alcaldías municipales existen para contribuir al bienestar de la población, satisfaciendo las necesidades de esta a través de los servicios que estas prestan en el orden económico, orden social o cultural.

Algunos de los servicios que las Alcaldías prestan son:

- Mantenimiento de calles y caminos vecinales
- Servicio de alumbrado público
- Terminales de autobuses
- Construcciones públicas
- Mercados
- Recolección de basura
- Rastros
- Mantenimiento de parques recreativos
- Cementerios
- Partidas de nacimiento
- Partidas de defunción

- Actas de matrimonio
- Carnés de minoridad

1.2.2 Funciones de las Alcaldías.

A continuación, se presentan algunas de las competencias de las Alcaldías según el Artículo 4 del Código Municipal:

1. Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local.
2. Actuar en colaboración con la defensoría del consumidor en la Salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley.
3. Desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público;
4. Promoción y de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
5. Promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
6. Regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales.
7. Impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio.
8. Promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.
9. Promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, Artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del estado.
10. Regulación y el desarrollo de planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley.
11. Regulación del transporte local; así como la autorización de la ubicación y funcionamiento de terminales y transporte de pasajeros y de carga, en coordinación con el Viceministerio de transporte. (Código Municipal, art. 4, p. 2)

1.3 Generalidades del municipio de Santa Ana

1.3.1 Antecedentes

La ciudad de Santa Ana, es actualmente cabecera departamental del departamento de Santa Ana; según datos arqueológicos fue fundada aproximadamente en el siglo VI por los mayas, luego paso a ser habitada por los pipiles y nombrada Sihuatehuacan que significa “Lugar de sacerdotisas”, lo cual cambió el 26 de julio de 1569 cuando fue conquistada y colonizada por los españoles, quienes la renombraron como Santa Ana, siendo un pueblo parte del Imperio Español.

1.3.2 Título de Villa

Las Cortes Españolas, en sesión de II de julio de 1812, autorizó a la Regencia para que pueda conceder "al pueblo de Santa Ana el (título) de villa", y la Regencia lo otorgó en orden de 15 de julio de dicho año.

1.3.3 Título de ciudad

En 1824, la Asamblea Nacional Constituyente (de las Provincias Unidas de Centro América) le concede a Santa Ana, el título de ciudad, siendo parte del departamento de Sonsonate. Y por Decreto Legislativo de 8 de febrero de 1855 se creó el departamento de Santa Ana, asimismo se le establece como cabecera la ciudad del mismo nombre.

El municipio de Santa Ana, ubicado en el norte de la zona occidental de El Salvador, está limitado al Norte por Texistepeque y Nueva Concepción; al Este, por San Pablo Tacachico, Coatepeque y El Congo; al Sur, por Izalco y al Oeste, por Chalchuapa, Nahuizalco, San Sebastián Salitrillo, El Porvenir y Candelaria de La Frontera.

1.3.4 Características

1.3.4.1 Industria y comercio.

El municipio de Santa Ana cuenta con una zona franca donde se desarrollan la mayoría de las actividades industriales entre las cuales resaltan: la elaboración de productos alimenticios y bebidas, la producción de café y azúcar y la actividad industrial a la que más trabajadores se dedican: la fabricación de prendas de vestir.

El comercio en Santa Ana es variado, existen supermercados, panaderías, ventas de granos básicos, gasolineras, tiendas, almacenes, entre otros. Además, el municipio cuenta con el centro comercial Metrocentro que ha contribuido con el desarrollo comercial de la zona, así como el centro histórico de la ciudad que durante años ha sido un potente motor en el desarrollo de la economía de los santanecos, de la mano con los tres mercados principales de la ciudad: el Mercado Colón, Mercado Central y Mercado Anita Alvarado.

1.3.4.2 Clima

El clima en la ciudad de Santa Ana se describe como un clima cálido semihúmedo y así como a lo largo del territorio nacional, se presentan dos estaciones que se pueden diferenciar claramente: la estación seca, que ocupa lugar de noviembre a mayo, y la estación lluviosa de mayo a noviembre.

1.3.4.3 Sitios turísticos

El municipio de Santa Ana tiene atractivos turísticos como parques recreativos, parques acuáticos y balnearios naturales, que son administrados por la alcaldía municipal o por el Instituto Salvadoreño de Turismo, entre los cuales se pueden mencionar: el Turicentro Sihuatehuacán, balneario de Apanteos y de Apanchacal, el centro turístico Sapoapa, el redondel de El Palmar, parque Santa Lucía y uno de los más tradicionales destinos turísticos el Parque San Lorenzo o también conocido como Parque de la Familia.

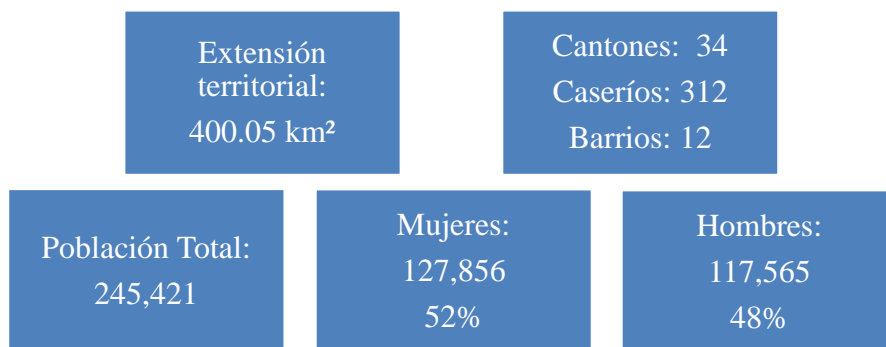
1.3.4.4 Fiestas patronales

Los santanecos celebran sus fiestas patronales en honor a la Señora Santa Ana, fiestas que inician el 17 de julio y finalizan el 26 de julio. Estas fiestas se han convertido en una de las celebraciones más importantes del país, la cual atrae visitantes de diferentes partes del país, dando lugar al crecimiento de la economía del municipio.

1.3.5 División política administrativa del municipio de Santa Ana

Datos principales sobre la población y extensión territorial del municipio de Santa Ana:

Figura 1. Datos de población y extensión territorial del municipio de Santa Ana del año 2015.²



Fuente: elaboración propia, con información de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

El municipio de Santa Ana se divide en 34 cantones, 312 caseríos y 12 barrios que a continuación se detallan:

1.3.5.1 Cantones y caseríos:

Tabla 2. Cantones y caseríos del Municipio de Santa Ana

| CANTÓN | CASERÍOS | CANTÓN | CASERÍOS |
|-------------------------|--|----------------------------|--|
| Ayuta | Ayuta, Ayutica, Las Mesas, El Pital, Los Rincones, Pinal de Granada | La Montañita | La Montañita, La Fuerteza, Loma de Raja, Los Mogotes, Los Martínez |
| Calzontes Abajo | Calzontes Abajo, Piedra Pacha, Los Chacón, La Roca, La Colonia, San Pablo Monedero, Los Vanegas, San Enrique | Las Aradas | Las Aradas, La Leona, El Bejuco, Los Rojas, Manuel Izalco, La Eureka, Cerro de la Leona, La Atlántida, La Bolsa, El Tesoro, San Antonio, Los Trejo |
| Calzontes Arriba | Calzontes Arriba, Los Montes, Los Linares, Los Guerra, Los Monrroy, Los Arriola, Los Catota | Loma Alta | Colonia 5 de Marzo, Zeceña San Mauricio, Los Zaldaña El Carrizal |
| Cantarrana | Cantarrana, La Cueva del Conde, La Roca, Los Trabanino, Los Rodríguez, Los Cuellar, Los Caledonio | Tablón del Matazano | Tablón del Matazano, Los Linares, Los Martínez, Los Landaverde, Cuesta del Macho |
| Comecayo | Comecayo, Los Aparejos, | Valle del | Valle del Matazano, Valle |

| | | | |
|-------------------------------|--|------------------------------|---|
| | Cruz Verde, Puerto Rico, Colonia Áviles, Las Violetas, El Jurón, Colonia Méndez, Colonia Bolaños, El Sitio | Matazano | Nuevo, Los Chávez, Los Mancía, Los Pinto, Los Monzón, Los Salgado, El Morrito, Los Hernández |
| Cutumay Camones | Cutumay Camones, San José Cutumay, Las Cocinas, El Amate, Talpetate o Guadalupe, San Cayetano, Mazacúa, El Chaparrón, La Reforma, Camones, Las Margaritas, Valle Nuevo, El Progreso, El Tinteral, Santa Gertrudis, Guarda Ganado | Los Apoyos | Los Apoyos, Sitio de Anaya, Cerro Partido, La Reforma, El Pital, El Cubilete, El Amatillo, Las Anonas, Las Delicias, Las Marías, La Laguneta La Finquita, El Paraíso, Tomiadero, Las Flores |
| El Portezuelo | El Portezuelo, El Mirador, Colonia Santa Elena, Los Cea, Santa María, María González, Colonia Santa Lucía, Los Galdámez, Los Lima, La Ermita | Natividad | Natividad, Colonia San José, El Caracol o Colonia Guerra, La Providencia, El Carmen, Colonia El Salamo, San Antonio, Pitarrillo, Cruz Verde, CEL, Colonia Santa Isabel Las Delicias |
| Flor Amarilla Abajo | Flor Amarilla Abajo, Cruzadilla Loma Alta, Pепенance, Los Morales, El Palón, Los Voladores, Los Hernández, Los Menéndez, Los Ramírez | Flor Amarilla Arriba | Flor Amarilla Arriba, Los Giles, Los Peñate, El Troncón, Los Cárdenas, Los Vega, Los Ortíz, Los Salazar, Los Mezquita, Caulote, Osorio |
| Monte Largo | Monte Largo, Los González, El Prado, Los Ramírez, Los Estrada, Los Guerra, Los Mendoza, Los Ramos | Ochupse Abajo | Ochupse Abajo, Los Solorzanos, Potrero Grande Abajo, Los Solórzano, Las Rojas o Las Pulgas |
| Lomas de San Marcelino | Lomas de San Marcelino, Las Lomas, Las Brumas, Los Ascencio, Los Arenales | Ochupse Arriba | Ochupse Arriba, Los Díaz, Los Zaldaña, El Aguacate, Los Moya, Los Lucero |
| Pinalito | Pinalito, Bijagual o Esperanza, Los Marias, Loma Pacha, Mal Paso, El Golfo, Canoas, Carreras, Cipresal, El Cerrón, Las Lajas, El Incienso, El Almendro, El Sauce, Santa | Potreros de la Laguna | Potreros de la Laguna Arriba, Potreros de la Laguna Abajo, Los Linares, Los Hernández, Ceiba Chacha, Punta Arenas, Zetino, Menéndez, Vuelta de Oro |
| Potrero Grande Arriba | Potrero Grande Arriba, Los Flores, Los Lucero, Los Guerrero, Los Ortiz, Los García, Los Ramírez, Los Andes, Los Arriola, Los Martínez, Santa Damiana, Santa Graciela, Fátima | Potreros del Matazano | Potreros del Matazano, Torres, Los Martínez Arriba, Los Martínez Abajo, Molina, Guayabo, Los Polanco, Los Ochoa, Los Mancía, Los Godoy, Valle Nuevo |

| | | | |
|-----------------------------|---|-----------------------------|--|
| Pinalón | Pinalón, El Otro Llano, El Terrero, El Matalin, El Hüiscoyol, La China, Los Mangos, Los Monge, Los Tules, El Mirador, Sabana Larga, Metalío, Corral Falso, Cubilete, Las Marías | Ranchador | Ranchador, Llano Largo, El Bambú, El Pinal, Tres Lomas, Los Aparejos |
| | | San Juan Buena Vista | San Juan Buena Vista, El Tempisque, Las Canoas, Ramírez, López, Cruz Verde |
| Planes de la Laguna | Planes de la Laguna, San Esteban, Los Rosales o Santo Domingo, El Rosario, Los Ramírez, Santa Rosa, Los Mendoza, San Juan, El Chorizo o San Juan las Minas, El Javillal, Los López y López, Agua Caliente, Los Mercedes | Primavera | Primavera, Colonia San Pablo, Colonia Los Guerra, Los Olivos, Vista Bella, Primavera, Los Martínez, El Sálamo, El Bejuco, El Copinolito, Colonia El Mora, Los Monge, Guirola, Colonia Santo Tomás, Primavera, Los Cuéllar, Las Canoas, Los Elizondo, Providencia, Las Delicias, Los Cortez, Los Polanco, Los Alfaro, San José, Lotificación Versalles, Chigüillo |
| Palo Campana | Palo Campana, Guadalupe, El Rosal, Ojo de Agua, Los Valencia, Los Molina, Los Ramos, Tres Caminos | | |
| Potrero Grande Abajo | Potrero Grande Abajo, Los Granados, Los Chávez, Los Medina, Los Godoy, Los Vásquez | Nancitepeque | Nancitepeque, Huilihuiste, Orellana, Valle Nuevo, Moralitos, Esquipulas, El Remanso, San Luis La Planta, León, Pintado, Cóbanos, Rincón de Culebra, El Cascajal, Tempisque, Valle del Chile, La Cuchilla, Los Rivas, Los Zometa o Los Mojica |
| Chupadero | Chupaderos, El Palmar, Los Pocitos | | |
| La Empalizada | La Empalizada | | |

Fuente: elaboración propia, con información obtenida de Anexo: División Administrativa del municipio y la ciudad de Santa Ana (El Salvador). (s.f.). En Wikipedia.

1.3.5.2 Barrios de la ciudad de Santa Ana

San Juan, San Lorenzo, Santa Bárbara, Santa Lucía, San Antonio, Nuevo, San Rafael, El Ángel, Santa Cruz, San Miguelito, San Sebastián, Centro.

1.4 Generalidades de la Alcaldía de Santa Ana

La alcaldía municipal de Santa Ana se encuentra ubicada en la Avenida Independencia Norte y Calle Libertad Poniente # 1, Santa Ana, El Salvador.

Como todas las municipalidades, la alcaldía de Santa Ana obtiene fondos a través de los ingresos de los servicios municipales que presta a la ciudadanía, además del presupuesto otorgado por el Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES).

1.4.1 Identidad Institucional de la Alcaldía Municipal de Santa Ana³

Misión

Ser una institución a la disposición de la ciudadanía, realizando gestiones de manera eficaz, eficiente, cálida, honesta y transparente con el fin de generar desarrollo sostenible en el Municipio de Santa Ana y sus habitantes.

Visión

Que la Municipalidad de Santa Ana construya una ciudad próspera, amigable, atractiva para la inversión, competitiva, interconectada, con calidad en sus servicios y condiciones que hagan que su desarrollo sea sostenible, beneficiando así a su población presente y las generaciones futuras.

Valores institucionales

- **Transparencia:** El Gobierno Municipal practica el valor de la transparencia, permitiendo que los habitantes del Municipio conozcan con veracidad las diferentes acciones que realiza para servirles y beneficiarles, con énfasis en propiciar el desarrollo económico y social de los núcleos más pobres de su población.

Los ciudadanos han de estar seguros de que la información que se les proporciona es cierta, clara, objetiva y representativa de la realidad de la gestión municipal.

- **Honestidad:** El Gobierno Municipal siempre antepone en sus acciones, pensamientos y expresiones, los principios de verdad, justicia e integridad moral. Implementa su acción en el marco de la decencia, decoro, justicia, probidad, rectitud y honradez.
- **Equidad de género:** El Gobierno Municipal estandariza las oportunidades existentes para distribuir las de manera justa entre ambos sexos, otorgando a los hombres y a las mujeres las mismas oportunidades de desarrollo, garantizando que los recursos sean

³Recuperado de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-sa>

asignados de manera igualitaria. Todas las personas, independientemente de su género, ganan lo propio de acuerdo a sus méritos y ninguna es favorecida en perjuicio del prójimo. Tanto un hombre como una mujer reciben igual remuneración ante un mismo trabajo que contempla idénticas obligaciones o responsabilidades.

- **Integridad:** Los miembros del Gobierno Municipal realizan su gestión de manera correcta, responsable, con control emocional, respeto por sí mismos y por los demás, puntualidad, lealtad, pulcritud, disciplina, congruencia y firmeza en sus acciones, siendo funcionarios en quienes se puede confiar.
- **Espíritu de servicio:** La gestión del Gobierno Municipal se realiza con entusiasmo y cortesía para servir a los pobladores del Municipio, ayudando a la comunidad en su esfuerzo con prontitud y pertinencia, sin esperar que otros se lo exijan. Se actúa cooperando sin recibir ningún tipo de presión.

Es una norma de gestión que se aplica de forma generalizada por los miembros del Gobierno Municipal y las demás personas que integran la organización, que consiste en el entusiasmo y la alegría de servir a la ciudadanía, con lo cual cada uno de los funcionarios se siente motivado a actuar siempre de manera sobresaliente en beneficio de la sociedad, con solidaridad, eficiencia, eficacia y creatividad.

- **Responsabilidad:** los miembros del Gobierno Municipal responden de manera cotidiana y constante a los deberes asumidos en cumplimiento a la misión institucional.

Objetivos de la Municipalidad

Objetivo Central

El objetivo central del Concejo Municipal, las Gerencias y demás Jefaturas del Gobierno Municipal es velar por el buen uso de los recursos municipales, siendo una Alcaldía honesta y transparente que impulse la participación ciudadana en la formulación de iniciativas que conduzcan a la ciudad de Santa Ana hacia un desarrollo sostenible.

Objetivos estratégicos

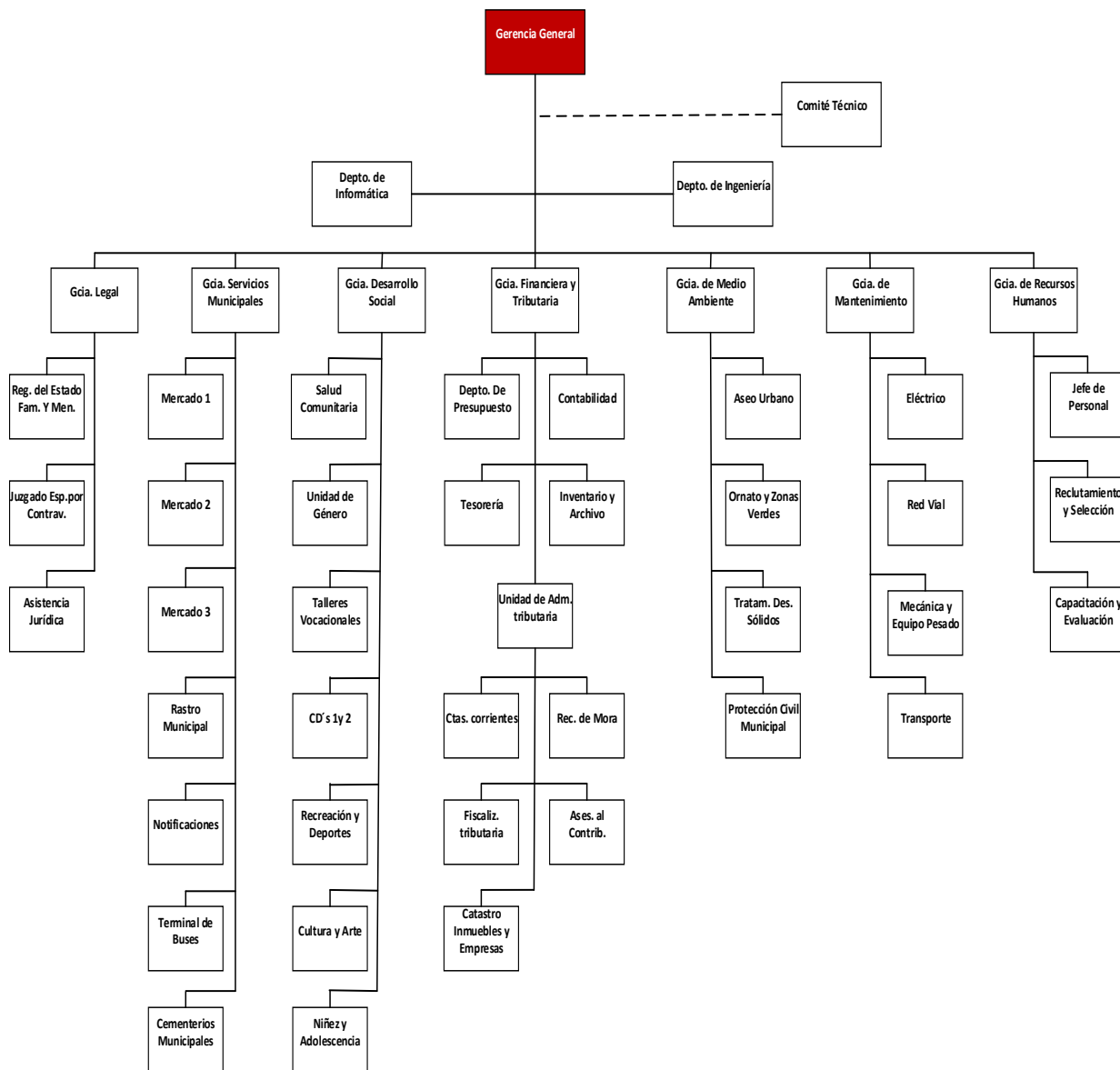
- Generar condiciones agradables para vivir y con una visión del futuro que permita generar las bases estructurales para construir una ciudad moderna e interconectada.

- Convertir a Santa Ana en un nuevo y fuerte polo de desarrollo de El Salvador, atractiva para la inversión, con condiciones que estimulen la generación de empleo y la hagan competitiva.
- Velar por el bienestar de los habitantes de la ciudad de Santa Ana y el cuidado del medioambiente mediante la implementación de un desarrollo sostenible.
- Mejorar continuamente los procesos administrativos, operativos y financieros de la municipalidad para ofrecer un mejor servicio a la población santaneca.

Organigrama

A continuación, se presenta la estructura organizativa bajo la cual trabaja la alcaldía municipal de Santa Ana:

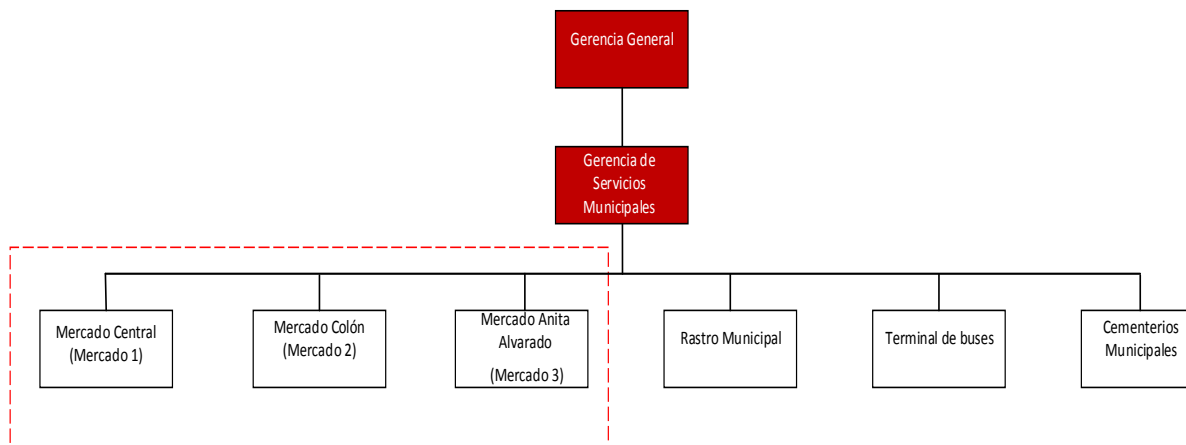
Figura 2. Organigrama 1. Alcaldía Municipal de Santa Ana



Fuente: recuperado de: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-sa/documents/organigrama>.

En el siguiente punto, se presenta de manera específica las áreas de alcance de la investigación:

Figura 3. Organigrama 2. Alcaldía Municipal de Santa Ana.



Fuente: recuperado de: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-sa/documents/organigrama>

1.5 Generalidades de la Gerencia de Servicios Municipales

La Gerencia de Servicios Municipales coordina y supervisa actividades necesarias para brindar servicios públicos; tiene como objetivo contribuir al desarrollo local a través de la prestación de los servicios públicos, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Depende jerárquicamente de la Gerencia General y a su vez hay unidades que están bajo su mando las cuales son: mercados municipales (Mercado N° 1, Mercado N° 2 y Mercado N° 3), terminal de buses, rastro municipal y cementerio municipal.

Entre las funciones que la administración de la Gerencia de Servicios Municipales desarrolla están:

- Monitorear y supervisar que la prestación de los servicios públicos sea con calidad y eficiencia.
- Optimizar la utilización de los recursos de la unidad y sus secciones.
- Planificar y controlar el funcionamiento adecuado de los servicios del mercado, terminal de buses, rastro y cementerio municipal. (Alcaldía Municipal de Santa Ana, 2010)

1.6 Administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana

El personal administrativo de cada uno de los mercados de la ciudad de Santa Ana se encarga de atender las demandas administrativas, técnicas y operativas relacionadas con la tarea de garantizar el buen y pleno funcionamiento de los mercados.

Objetivo

- Proporcionar y mantener en condiciones óptimas e higiénicas las instalaciones físicas del mercado municipal, para garantizar a la comunidad la eficiente y eficaz realización de servicios de mercadeo de productos de primera necesidad. Y el cumplimiento de las reglas y normas de seguridad y control interno, y el desarrollo de otras actividades y funciones que conlleven al cumplimiento del objetivo planteado.

Funciones

- Planificar la utilización del espacio físico de los mercados, definiendo las zonas de almacenamiento, parqueo y distribución de los puestos de venta.
- Mantener el orden, la vigilancia y el aseo.
- Recaudar los tributos que deben pagar los arrendatarios, según la tarifa de arbitrios municipales vigente y de acuerdo a la actividad comercial realizada en el mercado, previa recepción de comprobantes de liquidación correspondientes remitiendo diariamente la recaudación a la tesorería y adjuntando el informe respectivo al tesorero/a municipal.
- Controlar la calidad de los alimentos y productos comercializados (en colaboración con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social).
- Vigilar que se cumpla la distribución de locales, puestos o expendios de acuerdo al giro de venta asignada dentro del mercado, así como las obligaciones contractuales asumidas.
- Custodiar y controlar los tiquetes de cobro

- Elaborar de planes de trabajo para el mantenimiento y expansión de mercados.
(Recuperado de: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-sa/documents/manuales-basicos-de-organizacion>)

1.7 Base Legal

La administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana está regida bajo la normativa legal interna y externa presentada a continuación:

Normativa legal interna aplicable a la municipalidad:

- Reglamento Interno de Trabajo.
- Ordenanza de mercados de Santa Ana.
- Ordenanza reguladora del comercio en la vía y lugares públicos y de los mercados periféricos de la ciudad de Santa Ana.

En la siguiente normativa legal, se encontrará lo que no está contemplado en la normativa legal interna antes mencionada:

Normativa legal externa aplicable a la municipalidad:

Constitución de la República.

Art. 203:

Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Código Municipal.

Los Instrumentos Jurídicos de los Municipios están contenidos en el Título III, Artículos del N°32 al N°34 del Código Municipal los cuales se detallan a continuación:

Art. 32.- Las ordenanzas son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local. Entrarán en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

Art 33.- Los reglamentos constituyen normas, disposiciones y mandatos sobre el régimen interno municipal y de prestación de servicios. Entrarán en vigencia ocho días después de ser decretados.

Art. 34.- Los acuerdos son disposiciones específicas que expresan las decisiones del Concejo Municipal sobre asuntos de gobierno, administrativos o de procedimientos con interés particular. Surtirán efectos inmediatamente.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Art. 4.- Las disposiciones de la presente ley son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades del país, de las asociaciones de Municipios, así como de las entidades descentralizadas del nivel municipal y de las fundaciones, asociaciones y empresas de servicio municipal, con personalidad jurídica propia, creadas de acuerdo al Código Municipal, que en esta ley se denominarán “Entidades Municipales”.

1.8 Planteamiento del problema

El desorden en los mercados de la ciudad de Santa Ana, es un problema que afecta a los ciudadanos que utilizan el servicio de compra y venta de productos, todo esto debido a la inexistencia de un plan de ordenamiento, condiciones antisaneitarias, infraestructura inadecuada y a la inapropiada utilización de la misma.

La falta de priorización del tema por parte de las autoridades pertinentes causa la desorganización en los mercados de la ciudad de Santa Ana, la no existencia de los manuales organizacionales, manuales de puestos y manuales de procedimientos, causa el uso de inapropiados procesos para el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de Servicios Municipales aplicado a la administración de los mercados.

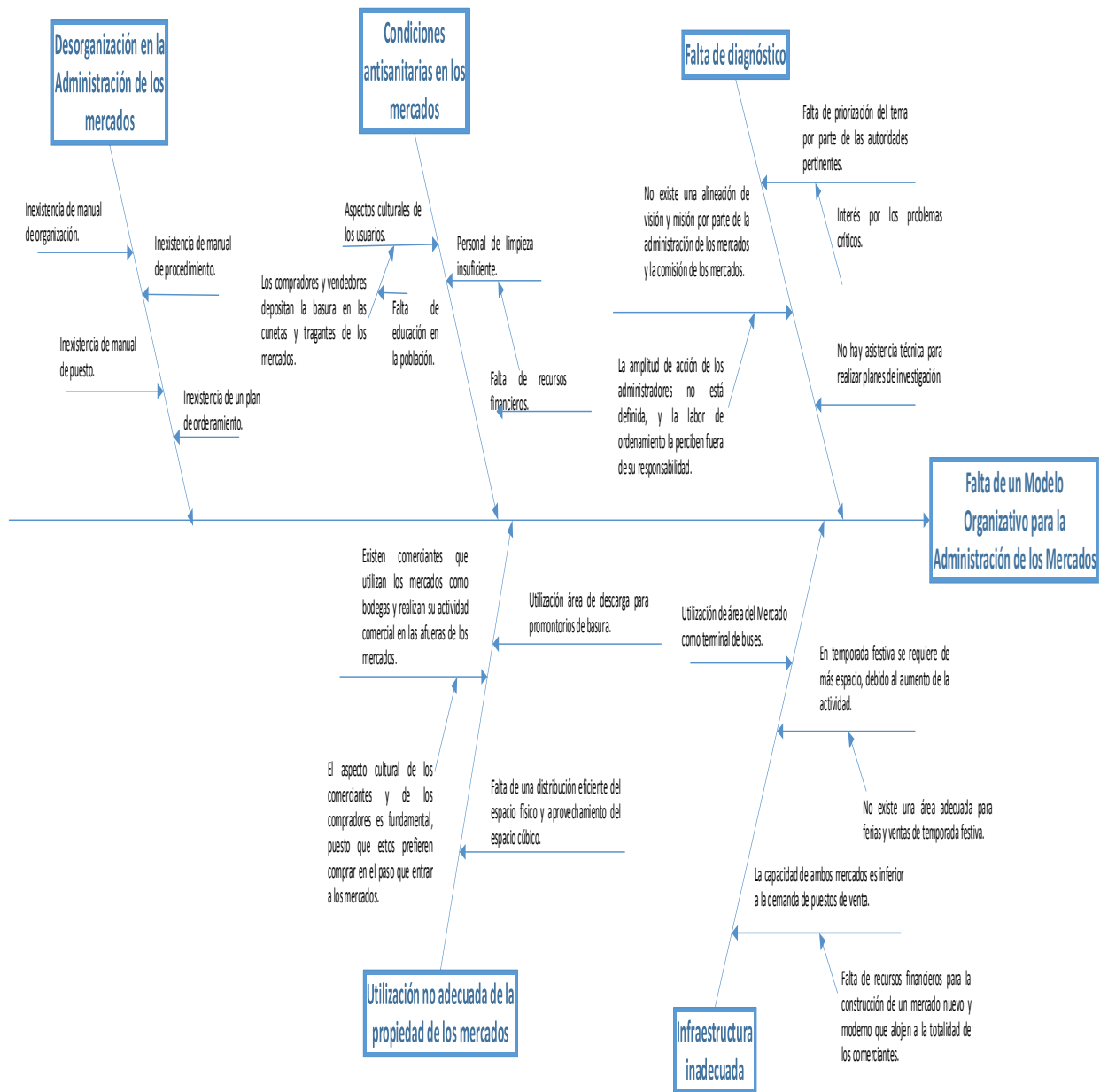
Los aspectos culturales de la sociedad santaneca conllevan ha condiciones antisaneitarias en los lugares de venta, sin olvidar la falta de personal de limpieza que de abasto a toda el área

comprendida en los mercados. El mal uso de la infraestructura empeora la situación de mantener ordenado, al no darle mantenimiento y tampoco una distribución eficiente.

La organización administrativa por parte de la Gerencia de Servicios Municipales para llevar a cabo en la administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana, necesita una estructura basada en la correcta aplicación de los procesos tanto administrativos como operativos, los cuales deben ser gestionados y controlados por parte de los jefes de cada mercado.

A continuación, en la figura cuatro, se presenta el diagrama Causa-Efecto para una mayor claridad del problema en función y sus causas.

Figura 4. Diagrama causa y efecto



1.9 Objetivos de la investigación

1.9.1 Objetivo general

- Realizar un diagnóstico y diseño de un modelo organizativo para los mercados administrados por la Gerencia de Servicios Municipales, de la alcaldía de la ciudad de Santa Ana.

1.9.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico organizativo de la Gerencia de Servicios Municipales aplicado a la administración de los mercados.
- Diseñar un modelo organizativo de la Gerencia de Servicios Municipales aplicado a la administración de los mercados.
- Elaborar los Manuales administrativos para la Gerencia de Servicios Municipales aplicado a la administración de los mercados.

1.10 Justificación

La Gerencia de Servicios Municipales requiere el proyecto: “Diagnóstico y diseño de un modelo organizativo para los mercados administrados por la Gerencia de Servicios Municipales, de la alcaldía de la ciudad de Santa Ana”.

Esto debido a la ineficiencia que existe en los procesos organizativos, a la resistividad del cambio y a la sobre carga laboral. Los puestos de trabajo no tienen una distribución objetiva de las funciones, no tienen un análisis que indique los puestos necesarios para cumplir con las metas. Además, las aptitudes requeridas para el puesto de trabajo no están definidas.

Las pérdidas que existen debido a no llevarse a cabo un estudio objetivo de las posibilidades de mejora y los problemas a resolver, han llevado a la ineficiencia organizativa, la cual requiere una investigación y diseño organizacional.

La Gerencias de Servicios, aplicada a los mercados de la ciudad de Santa Ana, requiere de una investigación, para obtener resultados de la situación actual, y con los mismos resultados plantear una propuesta de mejora, que beneficiaría a todos los integrantes del equipo administrativo de los mercados de la ciudad de Santa Ana.

Al tener una apropiada distribución de funciones y garantizando la cantidad necesaria de puestos para el cumplimiento de los objetivos, se obtiene un mejor clima laboral y cultura organizacional, que hará que la gestión de la administración sea agradable y más eficiente para cada colaborador.

Es de mucha importancia la resolución de este problema, ya que se habla de personas que diariamente deben cumplir con los objetivos organizacionales de manera efectiva. Y además, deben potenciar sus capacidades y virtudes, para el desarrollo personal y comunitario.

Esto además permite un mejor servicio a los contribuyentes, clientes de la ciudad de Santa Ana. La funcional y objetiva administración organizacional traerá beneficios a todo el sistema que se encuentra inmerso en el mismo.

Esto justifica la importancia que tiene el estudio administrativo organizacional en la Gerencia de Servicios, aplicada a la administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana.

1.11 Limitaciones

Para la realización de la investigación se identifican las siguientes limitantes:

- El nivel de inseguridad y violencia inmerso en los mercados y en las zonas aledañas del lugar, donde se llevará a cabo el proceso de recolección de la información.
- La resistencia al cambio por parte del personal administrativo de la Gerencia de Servicios Municipales y de la administración de los mercados, que puede reflejarse en la poca colaboración con la investigación al momento de ser entrevistados.

1.12 Alcance

El proyecto consiste en la realización del diagnóstico de la situación actual de la Gerencia de Servicios Municipales, aplicado a los mercados de la ciudad de Santa Ana. Concluyendo con el Diseño de un Modelo Organizativo basado en principios y necesidades de la administración de los mercados municipales de la ciudad de Santa Ana, Manual Organizacional, de Descripción de Puestos y de Procedimientos, como parte de la estandarización de las funciones desempeñadas por los colaboradores en el cumplimiento de objetivos.

Se especifica que el estudio no abarca la implementación y seguimiento de los manuales administrativos en la Gerencia de Servicios Municipales aplicado a la administración de los mercados, por lo cual esta fase importante queda a discreción del Gerente de Servicios Municipales o al equipo que él asigne.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 La administración y la Organización

La administración tiene lugar en la vida del ser humano desde hace miles de años atrás. Un claro ejemplo de ello, son las pirámides de Egipto que representan grandes proyectos de ingeniería, el cual involucró miles de personas para su realización. Para llevar a cabo esta obra, debió planearse lo que debía hacerse, cómo y quién debía hacerlo, dirigir a estas personas y finalmente evaluar que todo se hiciera según lo planeado. La administración se encuentra presente en todos los ámbitos de la vida cotidiana, por lo tanto, una buena administración aporta eficiencia y eficacia a las labores humanas.

La definición de administración varía de significado según el punto de vista del autor, entre las cuales se pueden destacar:

Robbins, Stephen P. y Coulter, M. (2005), definen que administración es la “coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p.7).

Por otra parte, Chiavenato (2004) plantea sobre la administración que “es un proceso distintivo que consiste en Planear, Organizar, Ejecutar y Controlar, para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos” (p. 10)

Desde otra perspectiva, Münch (2010) “La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.” (pp.23-24)

2.1.1 La administración y su importancia

Dentro del concepto de administración se consideran diferentes elementos que en conjunto garantizan la permanencia y competitividad de una organización: logro de objetivos, eficiencia en la obtención de los objetivos propuestos, competitividad, calidad, optimización de recursos y productividad, es decir, obtener máximos resultados con el mínimo de recursos. (Münch, 2010)

De acuerdo a los elementos antes expuestos, se presentan las ventajas que la administración posee y como causa de ellas su importancia:

A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo.

De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.

2.1.2 Proceso administrativo

Existen diferentes modelos del proceso administrativo que presentan variantes según el punto de vista y el enfoque de los autores. Según Münch (2010) el proceso administrativo está conformado por cinco etapas y se define como “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”.

A continuación, se presentan estas etapas fundamentales:

Figura 5. El proceso administrativo



Planeación: es donde se establece el camino a seguir, es decir, las estrategias a utilizar y los resultados que se pretenden obtener.

Organización: es la etapa que consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, procedimientos, funciones y responsabilidades, con el fin de simplificar el trabajo.

Integración: es la fase en la cual se eligen los recursos necesarios para la realización de las actividades.

Dirección: en esta etapa juega un papel importante el liderazgo, ya que consiste en la mera ejecución de las fases del proceso administrativo, dirigir y orientar los recursos.

Control: esta fase es la que se asegura que las cosas se realicen según lo planeado, con el fin de señalar errores, corregirlos, prevenirlos y mejorar las operaciones.

2.1.3 Organización como proceso administrativo

2.1.3.1 Naturaleza.

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo, después de la planeación. “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (Münch, 2010, p.61). En ella se da respuesta a la interrogante ¿cómo se llevará a cabo el trabajo?

La naturaleza de la organización dentro de toda institución proviene de la necesidad de coordinación, de disciplina y de orden, ya que todo lo planificado en la etapa anterior del proceso administrativo, requiere de personal para ser realizado.

2.1.3.2 Importancia y propósito.

La organización tiene como principal objetivo la simplificación del trabajo y la optimización de los recursos involucrados en el desarrollo de las actividades que conducen a lograr los objetivos de la empresa. Además, en esta etapa se definen los procesos, estructuras, jerarquías y procedimientos para efectuar el trabajo, entre otros elementos, con el propósito de:

- Evitar la dualidad de mando
- Evitar la duplicidad de funciones
- Lograr que la comunicación entre departamentos sea clara
- Minimizar el desperdicio de recursos
- Resolver conflictos entre individuos

2.1.3.3 Tipos de organización⁴

2.1.3.3.1 Organización formal e informal.

a) Organización formal

Una organización formal tiene estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales circula la comunicación. Las organizaciones formales tienen puestos claramente especificados para cada miembro.

La jerarquía de sus objetivos está enunciada explícitamente. El status, prestigio sueldo, rango y otras, están planeadas, debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles. La categoría de miembros de ellas se logra conscientemente en un momento específico y por lo general en forma abierta. Algunos ejemplos de organizaciones formales son las grandes empresas, los gobiernos federales y estatales y las universidades.

b) Organización informal

Puede ganarse consciente o inconscientemente, y suele ser difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro en las organizaciones informales la afiliación o dedicación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros se incluso los objetos de las organizaciones informales son como un transeúnte que recata a un lesionado en un accidente automovilístico y una amistad.

Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas, en forma similar, las organizaciones formales pueden convertirse en informales si no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas y son remplazadas por nuevas relaciones no especificadas y no controladas.

2.1.3.4 Etapas⁵.

El proceso de organización está compuesto por las etapas División del trabajo y Coordinación que se describen a continuación:

2.1.3.4.1 División del trabajo

⁴Münch-García Fundamentos de administración. Primera Edición, Pearson Educación, 2010, Pág. 56

⁵Münch Lourdes Fundamentos de Administración., Primera Edición, Pearson Educación, 2010, Pág. 58

La división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.

- a) Jerarquización: es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
- b) Departamentalización: es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud. La departamentalización tiene como objetivo el desempeño con eficiencia de las actividades.

2.1.3.4.2 Tipos de departamentalización:

- Funcional: consiste en la agrupación de las actividades análogas según su función principal, con el fin de conseguir la especialización y por ende mejorar la eficiencia del personal.

Departamentalización funcional



- Por productos: la departamentalización se realiza con base en un producto o grupo de productos similares entre sí.

Departamentalización de productos



- Geográfica o por territorios: ideal cuando las unidades de la empresa realizan las actividades en zonas lejanas físicamente.

Departamentalización geográfica



- Por clientes: las unidades son creadas con el objetivo de servir a los diferentes clientes.

Departamentalización de clientes



- Por procesos o equipos: la departamentalización se realiza con base en la maquinaria.

Departamentalización de procesos



- c) Descripción de funciones: definir claramente las actividades que deben desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo de los distintos departamentos de la institución.

2.1.3.4.3 Coordinación.

La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas, de esta forma se evita la duplicidad, los tiempos ociosos y la fuga de responsabilidades.

2.1.4 Principios de la organización

1. De la misión: todas las actividades deben servir para lograr la misión de la organización.
2. Simplificación: al organizar es necesario tener presente simplificar el trabajo y no complicarlo.
3. Especialización: el trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades específicas. A mayor especialización mayor eficiencia y destreza.

4. Jerarquía: establece que la organización es una jerarquía. En la empresa se deberá definir claramente los niveles jerárquicos y de autoridad de cada puesto con el fin de propiciar el orden y la disciplina y evitar las fugas de responsabilidad.
5. Paridad de autoridad y responsabilidad: a cada grado de responsabilidad conferido corresponde el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
6. Unidad de mando: los subordinados no deberán reportar a más de un superior ya que ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
7. Difusión: la filosofía organizacional y los manuales, procesos y procedimientos deben estar a disposición de todos los empleados que tengan relación con los mismos con el fin de que se propicie la comunicación y coordinación entre las áreas.
8. Amplitud o tramo de control: un directivo no debe ejercer autoridad directa en más de 5 o 6 áreas.
9. De la coordinación: las áreas y departamentos de la empresa siempre deberán mantenerse en armonía. La empresa eficiente requiere una estructura organizacional que propicie la sincronización de procesos.
10. Adecuación: la estructura organizacional requiere adaptarse a las necesidades de la empresa y mejorarse cuando sea necesario.

2.1.5 Tipos de estructuras

Según Münch Galindo, se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se puedan implantar en una empresa.

La estructura más adecuada para la organización depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. A continuación, se presentan las estructuras más comunes:

- a. Lineal o militar: se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

- b. Lineo-funcional: se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas. Se caracteriza por ser la más práctica
- c. Staff: este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes. La organización Staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad se representa con línea continua. Este tipo de organización no existe por sí sola, se combina con otros tipos de estructura.
- d. Comités: consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura.
- e. Matricial: Esta forma de estructura es propia de grandes empresas. También se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto en el que puede participar personal de diversos departamentos o áreas. Los involucrados en el proyecto reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales reportan a los jefes de los departamentos a los que están adscritos.

2.1.6 Herramientas técnicas de la organización

Existen diferentes técnicas de organización, las cuales tienen su proceso generalizado, pero cada una de ellas debe aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa. A continuación, se presentan las principales técnicas de organización:

2.1.6.1 Organigrama.

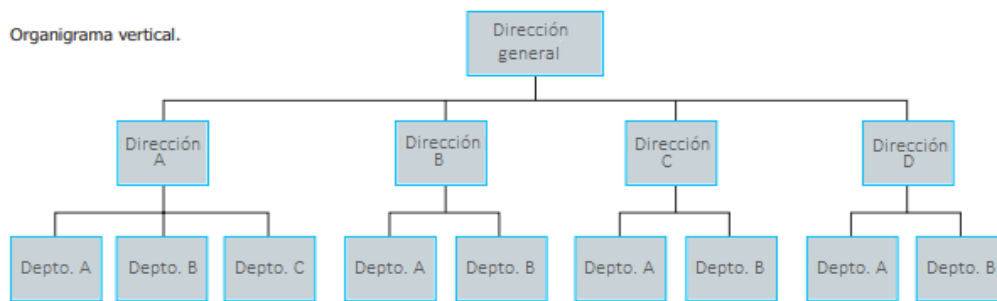
El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Fincowsky, 2009).

Asimismo, los organigramas son una fuente oficial de consulta, que, por su naturaleza gráfica, representan una forma sencilla de visualizar como está estructurada una empresa; muestran las relaciones formales de autoridad y al personal en general cuál su posición y puesto dentro de la estructura organizacional.

Los organigramas pueden ser representados de las siguientes formas:

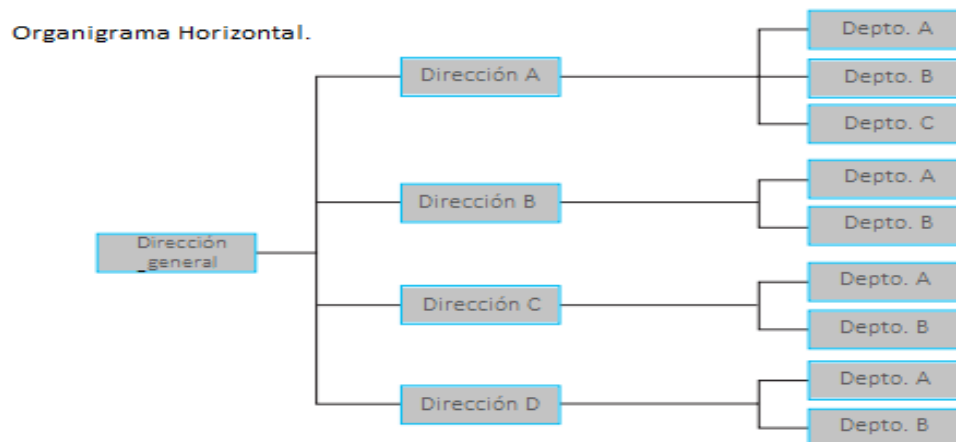
- Verticales

Figura 6. Organigrama vertical



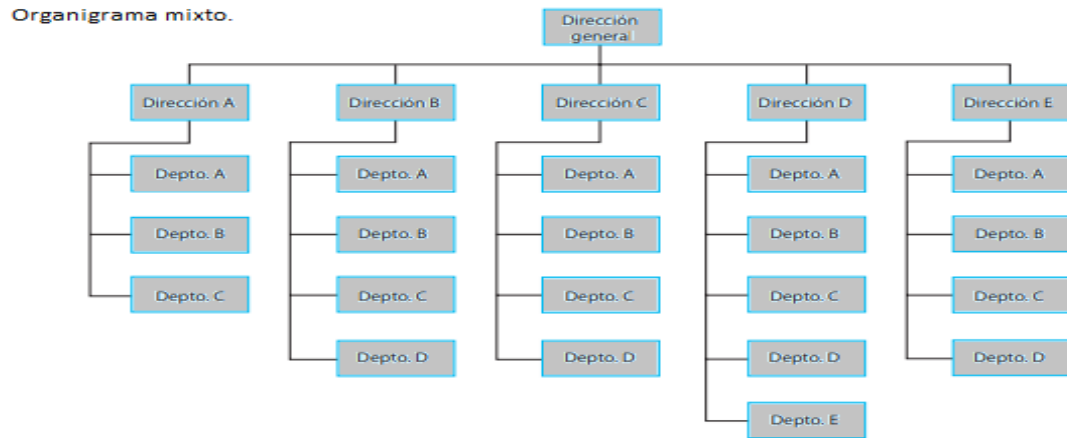
- Horizontales

Figura 7. Organigrama horizontal



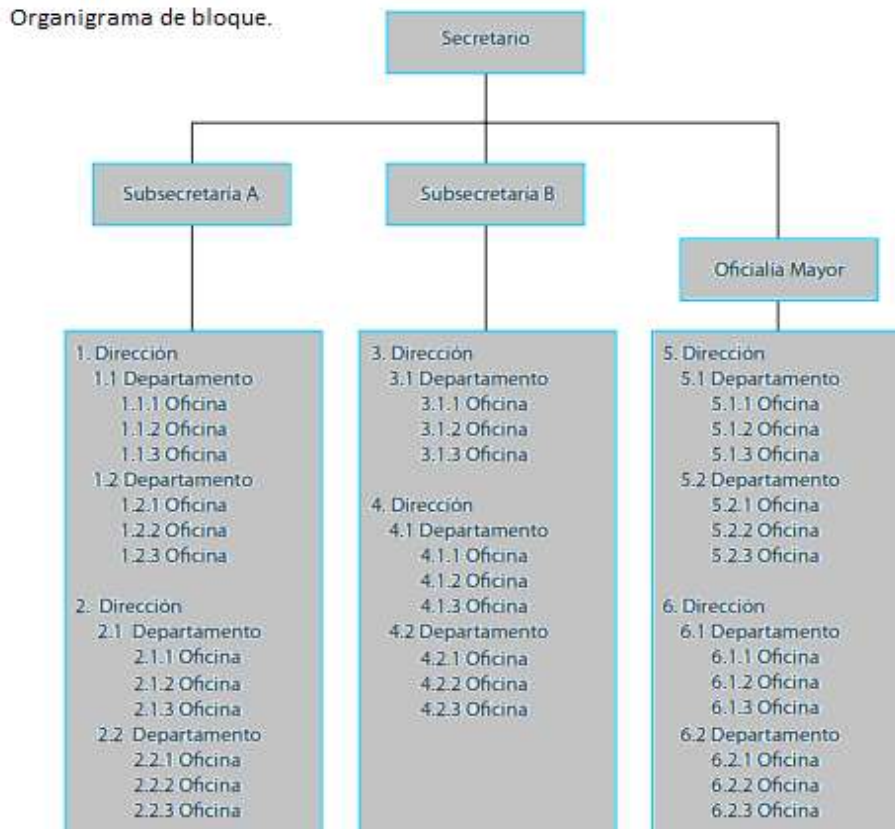
- Mixtos

Figura 8. Organigrama mixto



- Bloque

Figura 9. Organigrama de bloque



2.1.6.2 Manuales administrativos

Según Benjamín Fincowsky, los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Los manuales pueden ser clasificados de acuerdo a su contenido, estos pueden ser de organización, de puestos, de procedimientos, de políticas, de gestión de la calidad, técnicas, de producción, entre otros.

Algunas de las ventajas que representan los manuales para una empresa son:

- Definen responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos de trabajo para evitar la duplicidad.
- Promueven el correcto uso de los recursos disponibles de la empresa.
- Son una fuente de información y capacitación.
- Funcionan como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Son la base para la mejora continua de procesos.

2.1.7.3 Diagramas de proceso

Münch (2010) en su libro “Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos” propone la definición de los diagramas de proceso o flujogramas como la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función.

Los diagramas de proceso ofrecen las siguientes ventajas:

- Simplificar del trabajo.
- Mejorar los procesos.
- Eliminar demoras y tiempos ociosos.

Algunos de los diagramas de proceso más usuales son: flujo de operaciones, ubicación de equipo y procedimientos.

Debido a su naturaleza gráfica, resulta de suma importancia contar con los símbolos con su respectivo significado. Los símbolos de diagramación se utilizan internacionalmente, entre los cuales encontramos los principales según Fincowsky (2009):

La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado los símbolos que aparecen en la figura 5, los cuales, a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia. (p. 129)

Simbología de la American Society of Mechanical Engineers

Figura 10. Simbología ASME















| Símbolo | Representa |
|---|---|
|  | Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad 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 entre, se utilice, se genere o salga 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 continúa el diagrama de flujo. |
|  | Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo. |

Figura 11. Simbología ANSI

| Símbolo | Representa |
|---|--|
|  | <p>Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p> |
|  | <p>Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p> |
|  | <p>Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p> |
|  | <p>Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p> |
|  | <p>Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p> |
|  | <p>Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p> |
|  | <p>Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p> |

2.1.7 Modelo organizativo

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, este proceso es conocido como diseño de modelo organizacional. Todo aquello que afecta a la estructura organizacional se considerará parte del trabajo del diseño organizacional. Este diseño organizacional no es un proceso estándar, debido a que cada institución cuenta con diferentes objetivos por conseguir, posee una distintiva cultura organizacional y por lo tanto se debe estructurar de acuerdo con sus necesidades.

Las estructuras organizacionales son esquemas dinámicos y los administradores son los responsables directos de éstas, entonces, cuando se elabora una estructura o se modifican

dichas estructuras de la organización, se dice que el administrador está diseñando la organización. El concepto de diseño de la organización no es simplemente el elaborar mapas organizacionales y distribuir funciones, va más allá de los organigramas y los manuales administrativos, debe definir el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización. El diseño organizacional está influido por ciertos factores, tales como la tecnología, el ambiente, y el tamaño de la organización.

Las actividades que se incluyen en un modelo organizativo son:

Elaborar el organigrama de la empresa subdividiendo el trabajo en unidades operativas (departamentos): Según Fincowsky (2009), en su libro Organización de empresas:

Las estructuras organizacionales son de vital importancia para el correcto funcionamiento de cualquier organización, independientemente de su campo de operación o naturaleza, ya que esta es la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo basada en el objetivo de su creación a través de sus estrategias.

La representación gráfica de la estructura organizacional es llamada organigrama, el cual es la forma más sencilla de expresar dicha estructura, jerarquía e interrelación de las unidades que la comprenden.

Agrupar las obligaciones operativas en puestos y determinar sus requisitos.

Münch (2010) en su libro “Fundamentos de Administración” describe el concepto y explica cómo está integrado. El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Esta función analiza el puesto de trabajo y no la persona a cargo del puesto. El análisis de puestos está integrado de la siguiente manera:

- Identificación: consiste en los datos generales del puesto.
- Descripción genérica: describe las principales funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
- Descripción específica: describe las actividades que se realizan en el puesto.
- Perfil del puesto o requisitos: detalla los requisitos físicos, habilidades, responsabilidades y competencias que deben cubrirse para desempeñar el puesto.

Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración:

Según Fayol, la autoridad: es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe la autoridad sin responsabilidad. La responsabilidad es un corolario de la autoridad”.

En la organización, la autoridad es la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones.

- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.

Es de suma importancia que el individuo desarrolle sus funciones, actividades y responsabilidades con el mejor resultado posible, por estas razones dicho individuo debe cumplir con las habilidades y capacidades que el puesto exija. Los administradores son los encargados de colocar a la persona idónea para el puesto a desarrollar.

- Elaboración de manuales: según Fincowsky, los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, procedimientos, entre otros.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Los manuales administrativos cumplen un papel indispensable en toda organización, ya que apoyan las actividades diarias, el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de alcanzar un desempeño arriba del promedio.

2.2 Manuales administrativos

2.2.1 Definición de manuales administrativos

Franklin (2009) afirma que:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.),

como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (p.244).

2.2.2 Objetivos de los manuales administrativos

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

2.2.3 Clasificación básica de los manuales administrativos

- Por su área de aplicación
- Microadministrativos
- Macroadministrativos
- Mesoadministrativos

- Por su contenido
- De Organización
- De procedimientos
- De gestión de la calidad
- De historia de la organización
- De políticas
- De contenido múltiple
- De descripción de puestos
- De técnicas
- De ventas
- De producción
- De finanzas
- De personal
- De operación
- De sistemas
- Por su ámbito
- Generales
- Específicos

2.3 Implementación de los manuales administrativos

La implementación representa un avance importante dentro de la organización, todo esto debido a que, Franklin (2009) “se traduce en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acción específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogenizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales” (p. 283).

2.3.1 Métodos de implementación

La implementación de los manuales administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura, estos se clasifican en: tipo de manual, cobertura, naturaleza jurídica y tamaño de la organización, recursos asignados, personal de apoyo, cultura organizacional y entorno. En función de las variables antes mencionadas existen métodos que pueden ser implementados, los cuales son (Franklin, 2009, pp. 283-284):

2.3.2 Método instantáneo

Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos proviene- en la mayoría de los casos -de los más altos niveles de la estructura de la organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria.

También se adopta si existe una normatividad que lo favorezca, si no implica un número amplio de unidades administrativas; es relativamente sencillo; no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa. Es decir; debido a la necesidad de la creación del manual, este está aprobado directamente y su implementación es automática después de su creación. Esto facilita el proceso y aceptación del mismo.

2.3.3 Método del proyecto piloto

Implica la implementación del manual en sólo una parte de la organización, con el fin de medir los resultados. Este método ofrece ventajas debido a que un área específica es más fácil controlar los inconvenientes que se pueden generar, así mismo, realizar las soluciones correspondientes, sin embargo; es no todas las áreas de la organización poseen las mismas características y un método que funcione en el piloto podría generar inconvenientes en los demás.

2.3.4. Método de implementación en paralelo

Se emplea con manuales de cobertura amplia, que incluyen el manejo de mucha información, son de carácter estratégico, reciben un volumen considerable de recursos o garantizan la seguridad de todo un sistema de trabajo.

Este método toma en cuenta la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que van a implementarse, por lo

cual es más fácil efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

Este método permite atender con tranquilidad cualquier inconveniente, lo que elimina la presión del personal participante y, por lo tanto, reduce el margen de error.

Los manuales dentro de la organización no son documentos estáticos, independientemente de la metodología de implementación que se desarrolle es necesario tener mecanismos para realizar revisiones, es decir, desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación cuando ya estén en funcionamiento y a través de dichas revisiones, realizar posteriormente actualizaciones.

2.3.5 Método de implementación parcial o por aproximaciones sucesivas

Este método es de gran utilidad para implementar manuales que impliquen modificaciones sustanciales en la operación normal, pues consiste en seleccionar partes o áreas específicas de la organización para introducir los cambios sin causar grandes alternativas, y dar el siguiente para sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

2.3.6 Combinación de métodos

Consiste en el empleo de más de un método para implementar un manual en función de sus requerimientos técnicos. Es importante que para implementar el manual se formen equipos de trabajo en todos los niveles jerárquicos de la organización con el fin de que, coordinados por el equipo responsable del proyecto, asuman la tarea de capacitar el personal para agilizar y homogeneizar su aplicación.

Los manuales dentro de la organización no son documentos estáticos independientemente de la metodología de implementación que se desarrolle, es necesario tener mecanismos para realizar revisiones, es decir, desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación cuando ya estén en funcionamiento y a través de dichas revisiones, realizar posteriormente actualizaciones.

2.4 Manual de organización

2.4.1 Definición del manual de organización

El manual de organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico-administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.

2.4.2 Objetivo del manual de organización.

- Proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

2.4.3 Ventajas del manual de organización. (Franklin, 2009).

- Presentar una visión de conjunto de la dependencia o entidad y de las unidades administrativas.
- Precisa las funciones encomendadas a la Unidad Administrativa para evitar duplicidad y detectar omisiones, a la vez desligar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

2.4.4 Desventajas del manual de organización

- La implementación del manual puede generar conflictos internos.

- El proceso es de costo elevado.

2.4.5 Contenido del manual de organización. (Franklin, 2009).

- Introducción
- Objetivos
- Misión
- Visión
- Valores
- Antecedentes
- Instrucciones para su uso
- Marco legal y normativa
- Estructura Organizativa
- Organigrama
- Funciones
- Función general
- Funciones específicas
- Relaciones funcionales
- Manual de descripción de puestos

2.4.6 Definición del manual de descripción de puestos

Es un “documento que puntualiza de manera clara requerimientos y especificaciones necesarios para el desempeño de un cargo, precisando la acción reciproca que se puede dar con otros procesos, tanto en el ejercicio de responsabilidades como funciones” (Sena, s.f, p.6).

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o laboras cotidianas, sin interferir en las capacidades

intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (LinkedIn, 2007).

2.4.7 Objetivo del manual de descripción de puestos.

- Determinar las delimitaciones en las funciones, responsabilidades de cada cargo, ubicación y orientación del personal”. (Sena, s.f., p.7).

2.4.8 Ventajas del manual de descripción de puestos.

- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos.
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.
- Permite identificar los conocimientos en que se debe capacitar el empleado.
- Da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

2.4.9 Desventajas del manual de descripción de puestos

- El proceso es de costo elevado.
- Contenido del manual de descripción de puestos
- Introducción
- Objetivo
- Alcance
- Descripción de los puestos de trabajo

- Fichas ocupacionales

2.4.10 Funciones del trabajador

Requisitos:

- Habilidades: Educación, experiencia, iniciativa e ingenio.
- Esfuerzos: Mentales y físicos.
- Responsabilidades: Sobre maquinaria y equipos, materiales o productos, trabajos de otros.
- Condiciones de trabajo: Ambiente y riesgos.

2.5 Manual de procedimientos

2.5.1 Definición del manual de procedimientos.

Este manual “constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización”. (Fincowsky, 2009, p.245).

Otra definición importante es que “es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de la empresa”. (Vargas, 2005).

2.5.2 Objetivo del manual de procedimientos.

“Expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canalizan la actividad operativa del organismo”. (Rodríguez Valencia, 2012, p. 70).

Otros autores como Samayoa (2014) define el objetivo de este manual como: “establecer los procedimientos de todas las unidades que conforman un organismo con el fin de unificarlas”. (p.7)

2.5.3 Ventajas del manual de procedimientos.

Según Vargas (2005) estas son:

- Auxiliar en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxiliar en la inducción al puesto.

- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través del flujo eficiente de información.
- Proporcionar una visión integral de la empresa al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar.

2.5.4 Desventaja del manual de procedimientos.

- Desactualización rápida, debido al constante cambio en las operaciones y mejoras de ellas.
- Costo, algunas empresas aseguran que por su tamaño es demasiado costoso.

2.5.5 Contenido del manual de procedimientos.

- Índice: Es la relación de los capítulos o apartados que componen el documento.
- Introducción: Exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, etc.
- Objetivo u objetivos: Explicar el propósito que promueve cumplir el manual.
- Procedimientos: La descripción de las operaciones, estos deben poseer la siguiente información:
 - Identificación del procedimiento: Es decir el nombre del procedimiento a desarrollar.
 - Propósito del procedimiento.
 - Alcance
 - Referencia
 - Responsables
 - Definiciones
 - Método de trabajo

- Políticas y lineamientos
- Descripción de las actividades
- Diagrama de flujo
- Formatos e instructivos
- Anexos

**CAPÍTULO III:
METODOLOGÍA
DE
INVESTIGACIÓN**

3.1 Metodología de investigación para conocer la situación actual de la administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana.

En este apartado se definirá de manera detallada los procedimientos metodológicos que se utilizaron para realizar toda la investigación.

3.2 Tipo de estudio

Para llevar a cabo una investigación exitosa es necesario tener claro qué tipo de información se quiere obtener a través de esta, para ello es indispensable elegir de forma adecuada el tipo de estudio que proporcione dicha información.

La investigación se basa en un estudio descriptivo debido a que en este tipo de estudio se buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

3.3 Fuentes de información

Las fuentes de información son los medios utilizados para obtener información adecuada, clara y consistente, que sea de vital importancia para la investigación, ya que esta información es sometida a un análisis que conlleva a la obtención de conclusiones; las fuentes utilizadas en este estudio son:

La información primaria: se centra en la investigación de campo, es decir, es la información que es recolectada por los investigadores mediante observación directa, entrevistas y encuestas.

La información secundaria: es toda información escrita anteriormente sobre el tema de investigación, que se encuentra en libros, tesis, revistas, estadísticas, otras investigaciones, entre otros.

3.4 Muestra

La muestra se define como un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, la cual debe definirse o delimitarse, y que deberá ser representativa de dicha población. La muestra puede ser probabilística o no probabilística:

Muestra probabilística: en ella, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

Muestra no probabilística: es aquella donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. El procedimiento no es mecánico, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o un grupo de investigadores.

La elección entre una muestra probabilística o una muestra no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella.

3.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos de fuentes primarias

Los instrumentos que fueron utilizados en esta investigación para la recolección de datos primarios se dividen en:

3.5.1 Observación directa

Observación: como su nombre lo indica, esta técnica consiste observar atentamente el objeto de estudio y registrar la información relevante para su posterior análisis.

Mediante la observación directa se obtuvo información adicional sobre las instalaciones donde se desarrollan las actividades.

3.5.2 La entrevista

Esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010).

La entrevista permite obtener información verídica de las personas que están más cerca de la problemática, conlleva los beneficios de percibir los gestos y reacciones de las personas con respecto al tema en cuestión, es más fácil solventar las dudas que puedan generarse sobre las preguntas que se realizan y, además, queda en claro el objetivo de la investigación.

3.5.3 Guía de entrevista

La guía de entrevista es un documento el cual contiene las preguntas, los temas y los aspectos a analizar en una entrevista. Las ventajas que ofrece contar con una guía de entrevista son:

- Dirige o encamina la entrevista a obtener la información que es requerida.
- Las respuestas a las preguntas obtenidas dan lugar a otras.
- Facilita la comunicación entre las partes (entrevistado y entrevistador).
- Presenta los temas de la entrevista en un lenguaje cotidiano.

3.5.4 La encuesta

La encuesta la define el Prof. García Ferrado como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”.

Características de la encuesta

La encuesta es una actividad consciente y planeada para indagar y obtener datos sobre hechos, conocimiento, opiniones, juicios y motivaciones. Eso se logra a través de las respuestas orales o escritas a un conjunto de preguntas previamente diseñadas que se aplican en forma masiva; con ellos se concentran datos relativos a sucesos ya ocurridos, es decir, se recoge información de situaciones pasadas.

El sondeo se genera a partir de las inquietudes del investigador, de lo que a este le interesa conocer, no de las inquietudes del encuestado, el cual no participa espontánea ni voluntariamente-aspectos relevantes que no deben olvidarse-. Por ello, el investigador debe cuidar la elección del tema, la técnica, las preguntas y las posibles repercusiones de la encuesta.

La encuesta nunca es un hecho frente al cual las personas permanezcan indiferentes, ya que siempre reaccionan a ella en mayor o menor medida. Las preguntas generan reflexión en quien debe contestarlas. Los resultados, al ser publicados, de igual manera promueven reacciones en el grupo a que hace referencia y en otros similares o ajenos.

Esta herramienta fue utilizada para realizar el diagnóstico administrativo y los manuales de organización, descripción de puestos y procedimientos de la Gerencia de Servicios Municipales y de la administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana, con el fin de recabar la información necesaria, este fue dirigido a los diferentes puestos de trabajo de las unidades de estudio.

3.5.5 Cuestionario

Un cuestionario, en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador.

El cuestionario permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés. Las preguntas precisas están definidas por los puntos o temas que aborda la encuesta; de esta forma, se dirige la introspección del sujeto y se logra uniformidad en la cantidad y calidad de la información recopilada, características que facilitan la aplicación del cuestionario en forma colectiva o su distribución a personas que se encuentran diseminadas en lugares lejanos al investigador.

El cuestionario como herramienta principal de la encuesta, permite extraer información mediante un conjunto de preguntas escritas, preestablecidas y dirigidas a una población determinada.

3.5.6 Tipos de fuentes secundarias utilizadas

Los tipos de fuentes secundarias que se utilizaron en el estudio son:

- Libros relacionados al tema de investigación.
- Documentos en línea.
- Tesis de grado relacionadas al tema de investigación.

- Leyes, normativas, manuales, códigos, ordenanzas, entre otros, que regulan el funcionamiento de los mercados de la ciudad de Santa Ana.

3.5.7 FODA

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos. (Ramírez, 2007).

3.5.7.1 El medio ambiente y el análisis FODA

El análisis ambiental apoya la construcción de imágenes del futuro que orientan el desempeño actual. Los administradores deben tomar en cuenta el entorno, conocer sus elementos y tratar de relacionarlos entre sí y visualizar cómo pueden afectar el desempeño organizacional. Aun cuando no existe un solo método para realizar un estudio del entorno, es recomendable de inicio entender como están estructurados los distintos ambientes.

De manera general se puede hablar de dos grandes entornos que inciden en una organización: un entorno externo y un entorno interno. El primero integrado por componentes sumamente amplios que se asocian también con variables de influencia global, como la economía, política, cultura, tecnología, el marco y regulaciones legales, por mencionar algunas.

A este entorno pertenecen tanto las oportunidades como las amenazas potenciales que acechan a una empresa. Es lógico suponer que estas variables salen fuera del control de una organización, aun cuando sí se pueden ejercer acciones tanto para aprovechar o disminuir los impactos de las mismas.

El entorno interno por otra parte, se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación de la empresa, incluye tanto los recursos disponibles, cómo las áreas funcionales, en este ámbito se ubican las fortalezas y debilidades de la organización las cuáles, además, están bajo su control. (Ramírez, 2007).

La administración de una organización debe visualizar por igual y de manera oportuna tanto sus debilidades y fortalezas, como sus oportunidades y amenazas, aunque como es de suponerse unas serán más deseables que otras. Cabe señalar que cada caso es específico y los análisis deben ser trajes únicos a la medida, y por ejemplo que no se deben confundir las oportunidades generales que ofrece un sector productivo, con las posibilidades particulares de aprovecharlas por parte de una organización.

La calidad, cantidad y oportunidad de la información que sea capaz de generar o recopilar una organización respecto a su entorno, representa uno de sus más valiosos activos, y puede ser aprovechada tanto para identificar tendencias y prever impactos como para establecer pronósticos de actuación. Entre más información se posea acerca del entorno de una organización, la aplicación del análisis FODA será más efectiva y de mayor utilidad. (Ramírez,2007).

3.5.7.2 Variables del análisis FODA

Antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría. (Ramírez, 2007).

Fortaleza. Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas.

Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que

las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen.

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la organización tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

3.5.7.3 Consideraciones generales para la elaboración del análisis FODA

Es necesario mencionar algunas consideraciones, que no supuestos, que se deben tomar en cuenta para que el análisis FODA provea un diagnóstico que sea confiable.

Es recomendable que el análisis sea elaborado por un equipo (3 a 5 de personas) que cuente con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización, que, con sus opiniones, enriquezca el resultado. (Ramírez, 2007).

- Los responsables del análisis deben de tener todas las facilidades para el acceso a la información de las áreas funcionales de trabajo que se requiera.
- Antes de establecer los criterios del análisis es preciso identificar y coleccionar ciertos elementos de la estructura de organización que servirán de base para asegurar la congruencia del mismo, tales como: la visión y misión, el objetivo general, el organigrama funcional.
- Los criterios de análisis que se establezcan de inicio, deben ser claros, que no dejen duda y cuyo significado sea el mismo para todos los que participen en el análisis.
- Los criterios establecidos deben ser consistentes, es decir no se deben modificar en el proceso, porque se invalida el resultado del diagnóstico.
- Para cada criterio establecido, se debe hacer el análisis de las cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es decir no deben quedar variables sin que tengan elementos; eso es parte del trabajo de equipo y de la visión objetiva de la organización.
- Se recomienda para el análisis de los criterios y sus variables elaborar una matriz, dado que ello facilita el manejo de los datos.
- El análisis debe ser realizado en un período razonable y definido, dado que, la dinámica administrativa puede convertir en poco oportuna, apreciable u obsoleta mucha de la información que se obtenga; lo que puede suceder si el estudio se dilata demasiado.
- El informe final del análisis debe ser estructurado de tal forma, que demuestre en forma profesional un diagnóstico apropiado, maduro, que contenga los elementos tangibles que permitan establecer propuestas para elaborar estrategias, es decir, que sea un documento de trabajo útil para el modelo organizacional.

3.5.7.4 Procedimiento para elaborar un análisis FODA

El procedimiento que aquí se propone para desarrollar el análisis FODA incluye los siguientes pasos (Ramírez, 2007):

Identificación de los criterios de análisis.

Un criterio de análisis es un factor a elegir, que se considera relevante en el desempeño de una organización, puede coincidir con un área administrativa o puede especificarse de una

manera particular, no existe un número fijo establecido para los criterios, de hecho, pueden ser tantos como se desee, sólo se recomienda que no sea un número muy grande (menos de diez), a razón de enfocarse en aquellos que se consideren críticos, y se facilite a su vez, el manejo de los datos. En este caso se tomarán los mercados de la ciudad de Santa Ana.

Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.

En este punto se requiere que, con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezcan de la manera más objetiva una lista cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente. El número puede variar para cada una, aunque se recomienda establecer un límite igual de ser posible para todas, por ejemplo, las dos o tres consideradas como más relevantes.

Obtener conclusiones a través de las matrices MEFI y MEFE

Obtener conclusiones. Con el análisis terminado se deben emitir las conclusiones que reflejen el diagnóstico general de la situación que guarda la organización respecto de las variables estudiadas, y que servirán de base para realizar las propuestas para el modelo organizativo, competitivo que sean, congruente, pertinente y adecuado.

Las conclusiones puntuales que se tomen a partir de los resultados anteriores serán responsabilidad del grupo de análisis encargado del diagnóstico. También en este punto es conveniente diferenciar las necesidades internas y externas más urgentes, las previsiones a tomar para enfrentar mejor los factores en el futuro, así como las medidas para mantener las condiciones favorables presentes.

3.5.7.5 Conclusiones de utilizar la herramienta FODA

El análisis FODA es una valiosa herramienta que apoya el proceso de modelo organizativo, su importancia consiste en la evaluación de los puntos fuertes y débiles dentro de los ambientes internos y externos de una organización, con la finalidad de contar con un diagnóstico de sus condiciones de operación.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, incluidas en el diagnóstico, son propias de cada organización y de acuerdo a cada escenario empresarial, por tanto, esas

variables son únicas en su operación y resultados, por lo que no se deben generalizar las situaciones encontradas a entidades distintas, presuponiendo reacciones similares.

La información recabada para el diagnóstico FODA debe ser objetiva, flexible y pertinente y debe provocar cambios o ajustes en el proceso organizativo.

Las propuestas de mejora deben orientarse tanto a disminuir las debilidades, reforzar y mantener las fortalezas a la búsqueda de oportunidades convenientes para las capacidades de la empresa, cómo a proveer un defensa para las amenazas externas. Las mejoras aceptadas deben ser congruentes con las condiciones o medios de operación de la empresa, para hacer crecer sus habilidades y recursos.

Toda acción generada del análisis debe estar incluida en un programa o proyecto específico acorde a la visión y misión de la organización.

La utilidad del diagnóstico estará asociada a los procesos de análisis y reflexión que provoque y que posibiliten mejoras reales en la operación de la organización.

**CAPÍTULO IV:
DIAGNÓSTICO
ORGANIZACIONAL
DE LA
ADMINISTRACIÓN DE
LOS MERCADOS DE
LA CIUDAD DE
SANTA ANA.**

Análisis del modelo organizativo, aplicado a la administración de los mercados en el municipio de Santa Ana.

Debido a la magnitud y alcance del estudio realizado se tomó la decisión de conocer a totalidad la opinión de los puestos administrativos, que corresponden a la Gerencia de Servicios Municipales, abocados a la administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana. Ellos identifican la muestra para el estudio del proyecto, los participantes son: el gerente de servicios municipales, administrador del mercado central, administrador del mercado colón, y el administrador del mercado Anita Alvarado. Todos ellos corresponden a la Alcaldía de Santa Ana.

A continuación, se detallan los hallazgos principales encontrados mediante las técnicas de recolección de datos descritas en el capítulo anterior, las cuales son: observación directa, entrevista y encuesta, presentados respectivamente.

Hallazgos encontrados mediante **Observación Directa** (ver bitácora de observación en anexo 6):

- **Infraestructura:** las instalaciones de cada una de las oficinas de la administración de los mercados, es deficiente. Se observaron paredes agrietadas y con signos de humedad; así como también pisos de cemento agrietados y con desniveles, lo cual representa un riesgo para los trabajadores.
- **Orden y limpieza:** las oficinas de las administraciones de los mercados N°1 o Mercado central y N° 3o Mercado Anita Alvarado, se encuentran con una limpieza adecuada, en cuanto al orden, los escritorios no están distribuidos de forma correcta, en parte debido al espacio reducido asignado para las oficinas. El Mercado N° 2 o Mercado Colón es el que presentó mayor desorden y menor limpieza en sus oficinas. Acerca de la oficina de la Gerencia de Servicios Municipales también presenta dicha problemática de espacio reducido y desorden.
- **Áreas de trabajo:** se pudo observar que cada trabajador cuenta con su propia área de trabajo y que dicha área es muy reducida, no permite el libre movimiento de los trabajadores. Estas condiciones son similares tanto para la oficina de la Gerencia de Servicios Municipales, como para cada una de las oficinas de la administración de los mercados. Es importante mencionar que la Gerencia de Servicios Municipales no se

encuentra en las instalaciones de la alcaldía de Santa Ana, debido a daños que sufre el edificio. La Gerencia de Servicios Municipales está ubicada en el área de “Mantenimiento Alcaldía de Santa Ana” en La Procavia, Final 10a avenida sur, finca Procavia. 2 cuadras arriba de estadio Oscar Quiteño, Santa Ana.

- Comunicación entre los trabajadores: se observó que existe una buena comunicación entre los trabajadores administrativos, se puede describir como respetuosa y con armonía. Debido a la naturaleza del trabajo, los colaboradores se mantienen en constante comunicación verbal.
- Desarrollo de actividades: se pudo observar que no existe un orden para la adecuada realización de las actividades. Además, los trabajadores presentaron dudas con los administradores de mercado sobre la realización de ciertas actividades relacionadas a los puestos de trabajo. Además, cabe mencionar que en cada visita realizada a las administraciones de los mercados, se presenció el ausentismo de varios trabajadores.
- Seguridad: en la oficina de la administración del mercado N° 1 o Mercado Central, y del mercado N° 2 o Mercado Colón, se pudo constatar la presencia de agentes miembros del CAM (Cuerpo de Agentes Municipales), ubicados en las puertas de entrada y salida de las mismas. En el mercado N° 3 o Mercado Anita Alvarado, se observó la presencia de miembros del CAM en los alrededores del mercado.
- Esta técnica nos permitió conocer de manera directa la forma en que se desarrollan las actividades en los diferentes puestos de trabajo de la administración de los mercados, se pudo corroborar que efectivamente no cuentan con manuales administrativos (organizacional, de descripción de puestos y de procedimientos) y que las actividades eran realizadas según se consideraba conveniente para los trabajadores.
- Este resultado arroja que es de suma importancia la propuesta de los manuales organizacional, de puestos y de procedimientos que contribuyan al desarrollo efectivo de la administración de los mercados.

A continuación, se presentan los hallazgos principales encontrados mediante **La Entrevista** (ver guía de entrevista y respuestas en anexo 3 y 4):

4.1 La Planeación

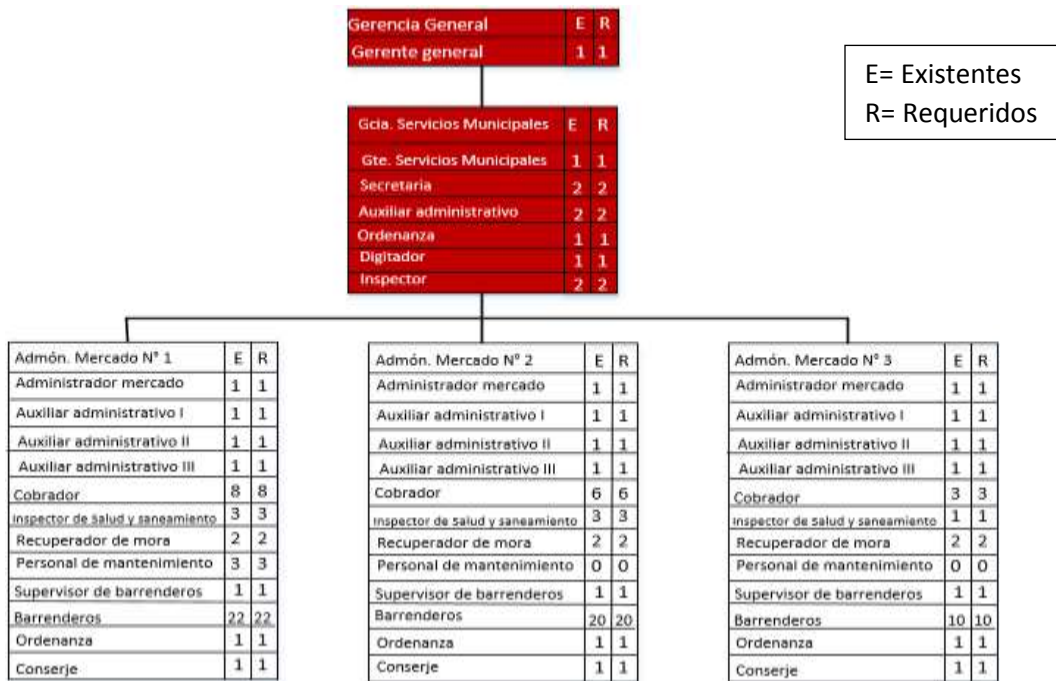
De acuerdo a las entrevistas realizadas al Gerente de Servicios Municipales y a los administradores de los mercados, no se poseen planes, misión, visión, objetivos propios, enfocados al desarrollo del sistema administrativo de los mercados. Se cuenta con el Plan Estratégico Institucional 2018-2021⁶(ver anexo 1) de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, mas no con planes tácticos y operativos.

4.2 La Organización

4.2.1 Estructura organizativa

En las entrevistas realizadas los administradores de los mercados, ellos expresan que la administración de los mercados es una organización formal, ya que tiene una estructura definida, y se puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. Además de definir los canales a través de los que circula la comunicación, como se muestra a continuación en el organigrama de puestos y plazas de la unidad, el cual fue descrito por dichos administradores.

Figura 12. Organigrama de puestos y plazas de la Administración de los mercados



⁶Plan Estratégico Institucional 2018-2021 de la Alcaldía Municipal de Santa Ana

La División del trabajo está presente en cada uno de los puestos con los que cuenta la administración de mercado, mediante la delimitación de las funciones. Además, es en departamentalización funcional, ya que la agrupación en la administración de los mercados es por similitud y función principal. En esta se da la descripción de funciones, donde se definen las actividades que deben desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo de los distintos mercados.

4.2.2 Principios de la organización

De acuerdo a las entrevistas, los administradores mencionaron la importancia de los principios de la organización. A continuación, se exponen los principios según los mencionados en el capítulo II:

De la misión: de acuerdo a las entrevistas realizadas se puede observar que la Administración de los Mercados, al igual que la Gerencia de Servicios Municipales no cuenta con Misión.

Simplificación: según expresaron los administradores, la simplificación está presente en la administración de los mercados, cada empleado tiene sus funciones designadas.

Jerarquía: como se observa en el organigrama de la unidad, la administración de los mercados cuenta con jerarquía, se definen los niveles y de autoridad de cada puesto. La administración de los mercados según la dependencia jerárquica está bajo la Gerencia de Servicios Municipales.

Paridad de autoridad y responsabilidad: de acuerdo a los administradores de mercado, sí existe paridad de autoridad y responsabilidad. Por ejemplo, el administrador de mercado es el encargado de dirigir las actividades que se realizan en el mercado y además controla el desempeño del personal subordinado.

Unidad de mando: según los datos obtenidos de la entrevista, se presentan dos situaciones; en la administración de los mercados existe unidad de mando. Los colaboradores reportan únicamente a los administradores de cada mercado. Pero, no existe unidad de mando de administradores a gerencia, los administradores en ocasiones reportan a otra persona que no es el gerente de servicios municipales, por ejemplo, la alcaldesa o el gerente general.

Difusión: el gerente de Servicios Municipales y los administradores expresaron que no se cuenta con difusión, la filosofía organizacional de la institución en su totalidad no es conocida por los trabajadores.

Amplitud o tramo de control: el tramo de control del administrador de los mercados es amplio, ya que ejercen autoridad directa en más de 5 áreas (más de una persona en el equipo), como lo son: Recuperadores de mora, cobradores, personal de salud y saneamiento ambiental y personal de mantenimiento.

De la coordinación: La coordinación entre las áreas se mantiene en armonía, de acuerdo a lo mencionado por los administradores. La estructura organizacional propicia la sincronización de procesos, como se puede observar en la *figura 12. Organigrama depuestos y plazas de Administración de mercado.*

Adecuación: de acuerdo al gerente de Servicios Municipales, la adecuación de la administración de los mercados es rápida, ya que se adapta a las necesidades de la Gerencia de Servicios Municipales, además trata de mejorarse siempre que sea posible.

4.2.3 Tipo de estructura

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista a administradores, la administración de mercados se considera una estructura lineo-funcional, ya que la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El administrador de mercado asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes le reportan exclusivamente al mismo.

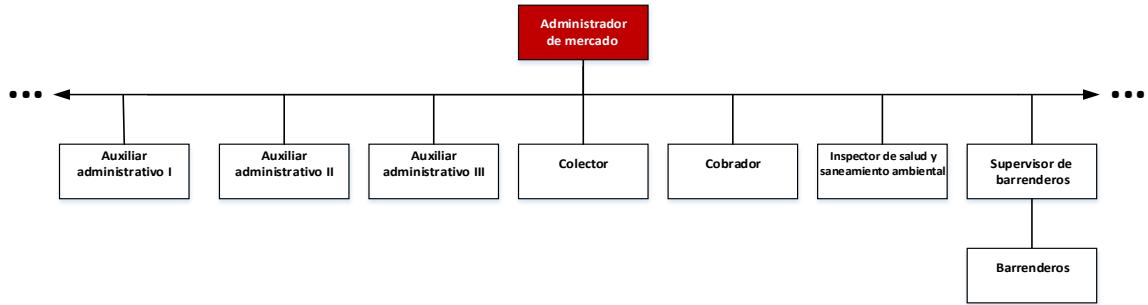
Figura 13. Estructura lineo-funcional



4.2.4 Herramientas técnicas de la organización

De acuerdo a lo expresado por los entrevistados, la administración de los mercados cuenta con un organigrama vertical, ya que presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, los cuales indican los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Figura 14. Organigrama vertical



4.2.5 Manuales administrativos

A través de la entrevista realizada al gerente de Servicios Municipales y los correspondientes administradores de mercado, se consultó sobre la existencia de manuales administrativos en la organización, obteniéndose como respuesta que la administración de los mercados no tiene manuales administrativos (de organización, de descripción de puestos y de procedimientos), tampoco cuenta con diagrama de procesos (incluido en manual de procedimientos).

4.2.6 Proyectos para el mercado

Según el Plan Estratégico Institucional 2018-2021⁷(ver anexo 1) se presenta dos proyectos generales que incluyen a los mercados de la ciudad de Santa Ana, los cuales se presentan a continuación:

⁷Plan Estratégico Institucional 2018-2021 de la Alcaldía municipal de Santa Ana

Tabla 3. Proyectos generales en el que se incluyen los mercados municipales

| PROYECTOS | METAS | RESPONSABLES |
|------------------------|--|---|
| Desarrollo territorial | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial de la ciudad de Santa Ana • Plan Estratégico de Revitalización Integral del Centro Histórico de Santa Ana • Ciudad ordenada: Proyecto de reordenamiento de ventas formales e informales • Ciudad del futuro: identificación de demandas y necesidades de la ciudad con visión a futuro | Gerencia General, Departamento de Ingeniería, Oficina del Centro Histórico, Gerencia de Servicios Municipales |
| Saneamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de orden y limpieza del Cementerio Santa Isabel • Ciudad limpia: Propuesta de instalación de recolectores de basura en calles y plazas Propuestas y gestiones para un manejo eficiente de los desechos sólidos • Programa integral de mantenimiento y limpieza de los Mercados Municipales y Terminal de buses • Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de balnearios públicos de Santa Ana • Campañas de limpieza | Gerencia de Medio Ambiente, Gerencia de Servicios Municipales |

Fuente: elaboración propia. Con información de la Alcaldía Municipal de Santa Ana⁸

La administración de los mercados no presenta proyectos destinados a la solución de la problemática de deterioro de la infraestructura de los mercados, las cuáles son los rasgos mencionados por los administradores de los mercados en la entrevista que les fue realizada.

⁸Recuperado de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-sa>

Lo antes mencionado muestra la falta de visión para mejorar las condiciones de los mercados, que afectan al personal administrativos, vendedores y clientes de cada uno de los mercados.

4.2.7 Seguridad de los mercados municipales

De acuerdo a la entrevista dirigida a los administradores de mercado, el Cuerpo de Agentes Municipales (CAM) es la entidad encargada de proporcionar la seguridad en cada uno de los mercados municipales, actividad que se mantiene principalmente durante el día, con el despliegue de agentes en las áreas del mercado. Esta unidad está directamente bajo el cargo de la dirección del Cuerpo de Agentes Municipales.

A pesar de la presencia de los agentes del CAM en las instalaciones y cercanías de los mercados municipales, los hechos delictivos siempre se mantienen constantes, expresaron los administradores.

4.3 La Dirección

A través de la entrevista realizada a administradores de mercado, se obtuvo que este tenga la función de dirigirlo, asimismo depende de la Gerencia de Servicios Municipales. Sin embargo, todas actividades que se realizan en los mercados tienen como origen el administrador del mercado.

4.4 La comunicación

La comunicación es de suma importancia en una organización, ya que esta permite una administración eficiente de manera que genera las condiciones óptimas para que esta se desarrolle. Para conocer sobre la comunicación entre las partes, se indagó sobre la comunicación entre gerente de servicios municipales y administradores, y administradores y vendedores.

4.4.1 Canales de comunicación

El medio de comunicación utilizado entre en Gerente de Servicios Municipales y los administradores de mercado es la forma escrita; notas oficiales y mensajes vía internet son usualmente utilizados para hacer llegar información entre las partes.

A diferencia de la comunicación entre gerente y administrador, la comunicación entre administrador y vendedor es mayormente verbal; el administrador visita a los vendedores en sus puestos de venta en las instalaciones del mercado. Cabe destacar que el internet y las redes sociales han contribuido a facilitar la comunicación entre gerente, administradores y vendedores.

4.5 El Control

4.5.1.1 Documentos de control

Según la información obtenida a través de los administradores de mercado, los documentos de control son utilizados para el registro de la recaudación de impuestos que los vendedores de los mercados pagan. Los documentos se registran a través de talonarios de recibos y tarjetas; los talonarios de recibos son utilizados para los puestos fijos y las tarjetas son para los puestos ambulantes. De esta manera la administración de mercado lleva controles que garantizan los cobros realizados.

4.5.1 Medición de desempeño

De acuerdo a los administradores de mercado; el personal de dicha unidad está bajo constante medición de desempeño, el cual es realizado por el administrador de mercado bajo la dirección del departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

Dicha medición de desempeño se llama Manual de Desempeño y se realiza a nivel municipal, es decir, en todas las unidades que conforman la Alcaldía de Santa Ana y es el mismo documento para todas las unidades.

4.6 Guía de entrevista

La guía de entrevista (ver anexo 2) se aplicó al gerente de Servicios Municipales de la alcaldía de Santa Ana y a las personas que ocupan los puestos de administradores de los mercados de la ciudad de Santa Ana y, con el fin de desarrollar el diagnóstico de la situación en que se encuentran dichos mercados.

La entrevista fue enfocada para conocer la situación actual de la Gerencia de Servicios Municipales aplicado a los mercados de la ciudad de Santa Ana (ver las respuestas obtenidas en anexo 3 y 4), donde resaltaron los siguientes factores:

Factores ambientales: son aquellas situaciones del medio ambiente organizacional que pueden afectar el desarrollo de una organización. Los elementos se dividen en internos y externos.

Factores estratégicos: son los que encaminan a la organización al logro de los objetivos planteados. Factores tecnológicos: son aquellos elementos que se consideran para el crecimiento empresarial.

A continuación, se presenta el análisis FODA, utilizando como primera fuente de información la entrevista descrita con anterioridad.

4.7 FODA

La matriz FODA cumplió como un instrumento ideal para la realización del diagnóstico organizacional de la administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana, ya que esta matriz relaciona los factores que determinan el cumplimiento de las metas de la organización, así como presenta una perspectiva general de la situación de la institución.

El análisis FODA se realiza con los resultados de la entrevista, para el diagnóstico del modelo organizativo actual de la administración de los mercados. Consistió en la evaluación de los factores internos (Fortalezas y debilidades), además de la evaluación de los factores externos (Oportunidades y amenazas) para diagnosticar la situación interna de la administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana. Pasos que se realizan para la matriz FODA:

Se explica en qué consistía el análisis FODA, y se explica que es una fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza para una organización.

Se dio a conocer por parte de cada administrador de mercado, lo que ellos consideran como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de su administración de mercado.

Se ponderan las ideas o respuestas dadas por cada administrador de mercado.

Se selecciona la idea o respuesta que tenga la ponderación más alta.

Se realiza la matriz FODA.

Se analiza la matriz FODA, a través de las matrices MEFE y MEFI.

Tabla 4. Determinación de FODA, primera parte.

| Fortalezas | Ponderación | Oportunidades | Ponderación | Debilidades | Ponderación | Amenazas | Ponderación |
|---|-------------|--|-------------|---|-------------|--|-------------|
| Apoyo de los empleados en la realización de proyectos de la Gerencia de Servicios Municipales, para los mercados. | 5 | Oportunidad para superación en lo laboral o académico. | 5 | Trámites lentos y tediosos, mejorar la ejecución en la administración. | 5 | En la bodega de basura hay insalubridad y por lo mismo puede haber inyectores de enfermedades. | 4 |
| Productos frescos. | 3 | Compra de equipo e implementos de trabajo para el personal operativo y de campo. | 3 | No se tienen reuniones frecuentes con el administrador inmediato del mercado y el gerente de Servicios Municipales. | 5 | Sobrepoblación de vendedores en las calles céntricas de la ciudad y mercados. | 4 |
| Apoyo del Gerente de Servicios Municipales. | 5 | Crear espacios para albergar a vendedores y ordenar las calles aledañas de los mercados Municipales. | 4 | Malos controles administrativos. | 5 | Cambios constantes en el medio ambiente (lluvia). | 5 |
| Personal dinámico, creativo y dispuesto a cambios para mejoras en el rendimiento del mercado. | 5 | Instalación de aire acondicionado. Se necesita ventilación adecuada para poder realizar con más eficacia las labores. | 5 | Acciones limitadas de ejecución por razones presupuestarias para los mercados. | 4 | Sobrepoblación de vendedores en las calles céntricas de la ciudad y mercados. | 5 |
| Se encuentra con la colaboración de otras dependencias de la Municipalidad. | 5 | Ejecutar proyectos para mejorar la infraestructura del mercado, lo cual incentiva a los arrendatarios y mejora su cultura de pago, ya que esta es su fuente de trabajo e ingreso familiar. | 3 | Falta de aplicación de la Ordenanza Reguladora del Comercio en la vía y lugares públicos y mercados periféricos del Municipio de Santa Ana. | 3 | Injerencia de sindicatos de vendedores que generan desorden en las calles de los mercados Municipales. | 5 |
| Precios. | 4 | Capacitación al personal por entes externos. | 5 | Mala distribución de puestos dentro y fuera de los mercados, pasillos estrechos, entradas obstruidas por ventas. | 3 | Pandillas. | 5 |
| Mercado limpio y ordenado. | 3 | Crear un programa para capacitar a los arrendatarios, para que conozcan sus derechos y obligaciones según la ordenanza Municipal. | 4 | Energía eléctrica: Factura eléctrica elevada y la mayoría de puestos con energía eléctrica no pagan su consumo. | 3 | Delincuencia. | 5 |
| Cercanía en las ciudades. | 3 | Sustituir instalaciones eléctricas para un mercado más seguro. | 3 | Mala comunicación con los arrendatarios. | 4 | | |
| Un buen clima laboral. | 5 | Instalar nuevos Software para mejorar los procesos administrativos. | 5 | Falta de personal capacitado. | 5 | | |
| | | | | Malos procedimientos de aplicación de ordenanzas en administración de mercados. | 4 | | |
| | | | | Desinterés de arrendatarios por asistir a eventos realizados por la administración. | 3 | | |
| | | | | Oficina en mal estado e insalubre perjudicial para la salud del empleado. | 3 | | |

Fuente: elaboración propia. Con información obtenida de guía de entrevista (ver anexo 2).

Figura 15. FODA

| Fortalezas | | Oportunidades | |
|---|--|---|--|
| Apoyo de los empleados en la realización de proyectos de la Gerencia de Servicios Municipales, para los mercados. | | Oportunidad para superación en lo laboral o académico. | |
| Apoyo del Gerente de Servicios Municipales. | | Instalación de aire acondicionado. Se necesita ventilación adecuada para poder realizar con más eficacia las labores. | |
| Personal dinámico, creativo y dispuesto a cambios para mejoras en el rendimiento del mercado. | | Capacitación al personal por entes externos. | |
| Se cuenta con la colaboración de otras dependencias de la Municipalidad. | | Sustituir instalaciones eléctricas para un mercado más seguro. | |
| Un buen clima laboral. | | Instalar nuevos Software para mejorar los procesos administrativos. | |
| | | | |
| Debilidades | | Amenazas | |
| Trámites lentos y tediosos, mejorar la ejecución en la administración. | | Cambios constantes en el medio ambiente (lluvia). | |
| No se tienen reuniones frecuentes con el administrador inmediato del mercado y el gerente de Servicios Municipales. | | Sobrepoblación de vendedores en las calles céntricas de la ciudad y mercados. | |
| Malos controles administrativos. | | Injerencia de sindicatos de vendedores que generan desorden en las calles de los mercados Municipales. | |
| Falta de personal capacitado. | | Pandillas. | |
| Malos procedimientos de aplicación de ordenanzas en administración de mercados. | | Delincuencia. | |

4.7.1 Matriz MEFI

La matriz MEFI (Matriz de evaluación de los factores internos), la cual se realizó con la información obtenida de la entrevista realizada, fue el siguiente paso para la realización del diagnóstico organizacional, una vez que se obtuvieron con la matriz FODA los factores internos y externos que afectan el desempeño de la institución, se prosiguió a evaluar los factores internos mediante MEFI. Se asignó un peso y una calificación a cada uno de los

aspectos enlistados y se prosiguió a encontrar su valor ponderado. A continuación, se presenta la matriz MEFI:

Tabla 5. Matriz MEFI de Gerencia de Servicios Municipales

| | Factores internos | Ponderación | Clasificación | Resultado Ponderado |
|---|---|--------------------|----------------------|----------------------------|
| o | Fortalezas | | | |
| | Apoyo de los empleados en la realización de proyectos de la Gerencia de Servicios Municipales, para los mercados. | 0.2 | 4 | 0.8 |
| | Apoyo del Gerente de Servicios Municipales. | 0.15 | 4 | 0.6 |
| | Personal dinámico, creativo y dispuesto a cambios para mejoras en el rendimiento del mercado. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| | Se cuenta con la colaboración de otras dependencias de la Municipalidad. | 0.03 | 3 | 0.09 |
| | Un buen clima laboral. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| | Debilidades | | | |
| | Trámites lentos y tediosos, mejorar la ejecución en la administración. | 0.1 | 1 | 0.1 |
| | No se tienen reuniones frecuentes con el administrador inmediato del mercado y el gerente de Servicios Municipales. | 0.15 | 2 | 0.3 |
| | Malos controles administrativos. | 0.15 | 1 | 0.15 |
| | Falta de personal capacitado. | 0.025 | 1 | 0.025 |
| | Malos procedimientos de aplicación de ordenanzas en administración de mercados. | 0.025 | 2 | 0.05 |
| | | | TOTAL | 2.695 |

Fuente: elaboración propia. Con información de obtenida de guía de entrevista (ver anexo 2).

4.7.2 Matriz MEFE.

Con la matriz MEFE (Matriz de evaluación de los factores externos) se evaluaron los factores externos obtenidos en la matriz FODA. Se prosiguió a asignar a cada uno de los aspectos enlistados un peso y una calificación, así se obtuvo el valor ponderado. A continuación, se presenta la matriz MEFE:

Tabla 6. Matriz MEFE de Gerencia de Servicios Municipales

| | Factores externos | Ponderación | Clasificación | Resultado Ponderado |
|---|---|--------------------|----------------------|----------------------------|
| o | Oportunidades | | | |
| | Oportunidad para superación en lo laboral o académico. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| | Instalación de aire acondicionado. Se necesita ventilación adecuada para poder realizar con más eficacia las labores. | 0.03 | 3 | 0.09 |
| | Capacitación al personal por entes externos. | 0.05 | 4 | 0.2 |
| | Sustituir instalaciones eléctricas para un mercado más seguro. | 0.02 | 3 | 0.06 |
| | Instalar nuevos Software para mejorar los procesos administrativos. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | Amenazas | | | |
| | Cambios constantes en el medio ambiente (lluvia). | 0.3 | 1 | 0.3 |
| | Sobrepoblación de vendedores en las calles céntricas de la ciudad y mercados. | 0.03 | 1 | 0.2 |
| 0 | Injerencia de sindicatos de vendedores que generan desorden en las calles de los mercados Municipales. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 1 | Pandillas. | 0.2 | 2 | 0.4 |

| | | | | |
|---|---------------|-----|-------|------|
| 2 | Delincuencia. | 0.2 | 1 | 0.2 |
| | | | TOTAL | 1.34 |

Fuente: elaboración propia. Con información de obtenida de guía de entrevista (ver anexo 2).

4.7.3 Conclusiones de la Matriz MEFI y MEFE.

Tabla 7. Clasificación según ponderación de MEFI y MEFE

| Clasificación |
|--|
| Una debilidad o amenaza importante (1) |
| Una debilidad o amenaza menor (2) |
| Una fortaleza u oportunidad menor (3) |
| Una fortaleza u oportunidad importante (4) |

Fuente: elaboración propia. Con información de obtenida de guía de entrevista (ver anexo 2).

Evaluación de resultados

Resultado ponderado total menor que 2.5 = La empresa es muy débil.

Resultado ponderado total igual a 2.5= Valor promedio.

Resultado ponderado total mayor a 2.5= La empresa es muy fuerte.

A continuación, se presentan las conclusiones del análisis FODA, realizado a la Gerencia de Servicios Municipales, aplicado a la administración de los mercados.

Tabla 8. Conclusiones de MEFI y MEFE

| Matriz MEFI | Matriz MEFE |
|---|---|
| <p>El resultado ponderado que se obtuvo es de un valor de 2.695. Se encuentra arriba del valor promedio, lo cual hace referencia que la Administración de los mercados, posee potencial interno, que se puede utilizar para crecer organizacionalmente.</p> <p>Se tienen más peso en las fortalezas que en las debilidades, el trabajo que se realiza internamente ha tenido efectos positivos. Dado esto se pueden llevar cambios significativos administrativamente a los mercados de la ciudad de Santa Ana.</p> | <p>El resultado ponderado que se obtuvo es de un valor de 1.34 bajo el promedio, por tanto, la empresa posee más amenazas que oportunidades. Se deben crear estrategias para amenguar las amenazas, y tener un mejor control de ellas.</p> <p>Al superar el valor 2.5, o acercarse a ese valor ponderado, la Administración de los mercados debe explotar al máximo posible las oportunidades existentes, para fortalecer el entorno de la organización, y generar mejores condiciones.</p> |

Fuente: elaboración propia. Con información de obtenida de guía de entrevista (ver anexo 2).

4.8 La encuesta

Para realizar el diagnóstico se tomó en cuenta al siguiente recurso humano:

- Gerente de servicios municipales.
- Administradores de los mercados N° 1, N° 2 y N°3.

A continuación, se presentan los hallazgos principales encontrados utilizando como primera fuente de información la encuesta (ver cuestionario en anexo 5).

- La misión y visión de la Alcaldía Municipal de Santa Ana son conocidas por los trabajadores del mercado, siendo una ventaja para la institución ya que los trabajadores conocen el rumbo por el que se dirige la institución.
- No existe una buena difusión del plan estratégico de la institución, debido a que las políticas y objetivos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana no son totalmente conocidos por los trabajadores del mercado.

- No existe dualidad de mando en la administración de los mercados, ya que los trabajadores reconocen a su jefe inmediato y solo reciben órdenes del mismo.
- El gerente de Servicios Municipales y los administradores de mercado están al tanto de la estructura organizativa de su respectiva unidad, lo cual define que existe un compromiso con el desarrollo de su puesto de trabajo.
- Los medios de comunicación utilizados en las unidades de estudio son verbal y escrita, lo cual representan una comunicación fluida entre los involucrados.
- Los medios por los cuales fueron dadas a conocer las actividades y responsabilidades de los puestos de trabajo son medios informales, lo cual representa una deficiencia en la transmisión de las mismas.

4.9 Conclusiones del diagnóstico

- Las conclusiones se realizaron por medio de los resultados obtenidos de la observación directa, entrevista y encuesta que se llevaron a cabo, en ellas se presentará de forma clara y resumida las deducciones relevantes sobre los datos expuestos y su relación con el propósito general del proyecto.
- El plan estratégico de la Alcaldía municipal de Santa Ana es conocido por el personal de los puestos de jefatura, ya que todas las unidades de la Alcaldía se rigen bajo este plan; la misión, visión y políticas son únicas para toda la institución.
- No existen proyectos destinados al desarrollo del sistema administrativo, ni a la mejora de las condiciones de la administración de los mercados municipales.
- La mayor amenaza detectada en la matriz MEFE corresponde a la delincuencia y pandillas que afectan los mercados municipales y zonas aledañas.
- Las administraciones de los mercados no tienen manuales administrativos, ya que por medio de la observación directa se constató que las personas no cuentan con documentos establecidos completos con los cuales se pueda respaldar las actividades y responsabilidades que debe cumplir el personal.
- No cuentan con planes de capacitación para el personal administrativo de la Gerencia de Servicios Municipales y las administraciones de los mercados.

- Existe un vacío en la forma en que se comunican las actividades y responsabilidades de los puestos administrativos, ya que se realiza de manera informal.
- Luego de la realización de la herramienta FODA, se identificó como una fortaleza el apoyo por parte de los colaboradores en la realización de proyectos de mejora, personal dinámico, creativo y dispuesto a cambios, esto es de gran ayuda ya que facilita la implementación de manuales administrativos que ayuden a un modelo organizacional para los mercados de Santa Ana.
- La identidad organizacional no es conocida en su totalidad por los empleados de la institución. Mediante la encuesta realizada se identificó que los empleados no conocen los objetivos y las políticas de la institución.
- Los colaboradores cuentan con buena comunicación y no existe dualidad de mando, eso será de mucha ayuda para la definición de los puestos de trabajo, la aceptación e implementación en la administración de los mercados.
- La medición del desempeño de trabajo es realizada de manera general para todos los empleados de la Alcaldía municipal de Santa Ana.

4.10 Recomendaciones surgidas del diagnóstico organizacional:

Es necesario tener una visión global del proyecto para comprender la importancia de la presencia de manuales administrativos dentro de una organización.

Se recomienda la elaboración y realización de planes a nivel táctico y operativo, que den solvencia a las necesidades primordiales que presenta la administración; así de esta manera contribuir al pleno desarrollo de los mercados.

Es importante desarrollar planes en conjunto con el Cuerpo de Agentes Municipales (CAM) para brindar mayor seguridad tanto a usuarios de los mercados municipales como a empleados de la administración de los mercados.

Se recomienda realizar una estrategia para difundir de forma adecuada la identidad organizacional para lograr un mejor desempeño en el logro de las metas de la administración de los mercados.

Es conveniente la realización de manuales administrativos, en específico, manual organizacional, manual de descripción de puestos y manual de procedimientos, para que de esta manera se definan las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo y sus respectivos procedimientos; asimismo contar con documentos que pueden ser consultados en el momento de ser requeridos.

Se sugiere la elaboración de un programa de medición de desempeño específico para la administración de los mercados.

Es necesaria la integración de programas de capacitación que contribuyan al desarrollo de las actividades administrativas de los mercados.

Se propone una revisión del modelo organizativo de la unidad, para tener una visión clara de los cambios que son requeridos.

**CAPÍTULO V:
METODOLOGÍA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DEL
DISEÑO DEL MODELO
ORGANIZATIVO PARA
LA ADMINISTRACIÓN DE
LOS MERCADOS**

La propuesta de implementación del diseño organizativo, para la Gerencia de Servicios Municipales aplicado a la administración de los mercados, es debido a la necesidad de organizar los procedimientos y contar con respaldos formales de las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo, en la ciudad de Santa Ana, por medio de la Alcaldía.

Para dar a conocer la nueva información contemplada en los manuales administrativos, se recomiendan la integración de todos los que contribuyen en la Gerencia de Servicios Municipales y en la administración de los mercados, para la correcta implementación y seguimiento de los mismos.

5.1 Objetivos de la guía

Dar a conocer a cada persona que integra la Gerencia de Servicios Municipales y la administración de los mercados, la importancia de contar con manuales administrativos.

Conocer los objetivos, misión y visión de la Gerencia de Servicios Municipales y la administración de los mercados.

Conocer cómo se distribuye las actividades según puesto de trabajo, objetivos del puesto de trabajo, y cuáles son los procedimientos que deben realizarse en cada uno de ellos.

5.2 Plan de mejora

5.2.1 Identificar el área de mejora

El área de mejora identificada son los manuales administrativos, los cuales contempla:

- Manual organizacional.
- Manual de descripción de puestos.
- Manual de procedimientos.

5.2.2 Objetivo

Construir una administración que conozca las actividades y procedimientos que son requeridos para la correcta organización de la Gerencia de Servicios Municipales aplicado a la administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana.

5.3 Protocolo de implementación

5.3.1 Fase I

Aprobación de la propuesta por parte de la Gerencia de Servicios Municipales

Para implementar la propuesta de manual de descripción de puestos y manual de procedimientos, es necesaria la aprobación del Gerente de Servicios Municipales. La propuesta elaborada será presentada y explicada detalladamente al Gerente de servicios municipales, para obtener aprobación.

La aprobación del gerente de Servicios Municipales es de suma importancia, ya que el objetivo es compartir la información y evitar dificultades en la aplicación de los manuales, se necesita el apoyo incondicional de la autoridad a cargo, para que todos los que conforman la Gerencia de Servicios Municipales y la administración de los mercados, estén dispuestos también al cambio de algunas actividades y procedimientos.

5.3.2 Fase II

Determinación de requerimientos necesarios para la implementación.

Se determinará los recursos necesarios para poder llevar a cabo la implementación, necesarios para dar a conocer los manuales administrativos a los diferentes puestos administrativos.

Recursos materiales: necesarios para reproducción de manuales y para presentar al personal administrativo sus funciones y procedimientos.

- Papelería.
- Proyector.
- Impresora.
- Fotocopiadora.
- Tóner de tinta.

Recursos humanos: los involucrados directamente a dar a conocer al personal administrativo los manuales de descripción de puestos y manual de procedimientos.

- Gerente de Servicios Municipales.
- Coordinador de servicios municipales.

- Presupuesto general de manuales administrativos.

Tabla 9. Presupuesto para realización de estudio y elaboración de manuales.

| Descripción | Costo unitario | Frecuencia | Costo | Nota |
|------------------------|----------------|-----------------|------------|---|
| Realización de estudio | \$1,500.00 | Todo el estudio | \$3,000.00 | Las dos personas que realizan el estudio, cada una ganará \$1500. |
| Viáticos | \$25.00 | Semanal | \$300.00 | Serán 12 semanas de investigación y realización del estudio. |
| Papelería | \$60.00 | Todo el estudio | \$60.00 | Total, en las 12 semanas, \$20 por mes. |
| Impresión | \$30.00 | Todo el estudio | \$30.00 | Total, en las 12 semanas, \$10 por mes. |
| Datos móviles | \$15.00 | Todo el estudio | \$45.00 | Total, en las 12 semanas, \$15 por mes. |
| Energía eléctrica | \$0.82 | Semanal | \$9.84 | Serán 12 semanas de investigación y realización del estudio. |
| Imprevistos | \$20.00 | Mensual | \$60.00 | Total, en las 12 semanas, \$20 por mes. |
| Costo total | | | \$3,504.84 | |

Fuente: elaboración propia. Con información obtenida durante la realización del estudio.

Tabla 10. Presupuesto para puesta en marcha.

| Descripción | Costo unitario | Frecuencia | Costo | Nota |
|------------------------|----------------|-----------------|----------|--|
| Reuniones informativas | \$20.00 | Semanal | \$240.00 | Las reuniones son una vez a la semana. Refrigerio. |
| Papelería | \$10.00 | Todo el estudio | \$120.00 | La mayoría de información se transmitirá digital. La papelería en inversión es para uso didáctico. |
| Impresión | \$100.00 | Todo el estudio | \$100.00 | El material a imprimir serán los manuales. |
| Energía eléctrica | \$0.82 | Semanal | \$39.36 | Electricidad utilizada en todo el proyecto. |
| Imprevistos | \$10.00 | Semanal | \$40.00 | Cualquier imprevisto. |
| Costo total | | | \$539.36 | |

Fuente: elaboración propia. Con información obtenida durante la realización del estudio.

El presupuesto general asciende a una cantidad de **\$4044.2**, el cual incluye el estudio para la elaboración de manuales administrativos, así como la implementación seguimiento y evaluación del mismo.

5.3.2.1 Análisis costo-beneficio.

La implementación de los manuales de descripción de puestos y manual de procedimientos, que se llevará a cabo en la Gerencia de Servicios Municipales aplicado a la administración de los mercados, generará beneficios que se verán de forma cualitativa en la realización de las actividades que comprenden los siguientes aspectos:

1. Control administrativo de funciones: Debido a que las funciones serán establecidas para cada puesto de trabajo administrativo se limitara a la plena realización de las mismas, ello generara que el trabajo dentro de la institución se realice de acuerdo a lo establecido por el manual de descripción de puestos y manual de procedimientos aportando a el cumplimiento de los objetivos institucionales y generando un control administrativo evitando la duplicidad de actividades.

2. Levantamiento y creación de los procedimientos: Para la realización de las actividades en el área administrativa de la organización, se deben establecer procedimientos con los cuales se apoyará a la determinación de los pasos a seguir, los responsables en búsqueda de reducir la falta de conocimiento, control e implementación de los mismos y aportar a que se realicen las actividades de manera rápida.

3. Mejora de tiempo en las actividades: En la consecución de las actividades se buscará la reducción de procedimientos innecesarios lo cual repercutirá en la realización de las actividades de forma ágil y eficaz.

5.3.3 Fase III

Integración de equipo para implementación, seguimiento y evaluación.

Luego de la aprobación de los manuales administrativos por el Gerente de Servicios Municipales. Es necesaria la creación de un equipo el cual contará con la figura de los jefes de cada mercado.

5.3.4 Fase IV

5.3.4.1 Difusión y comunicación

Mediante una reunión informativa se expondrá la importancia de la implementación de los manuales en la Gerencia de Servicios Municipales y en la administración de los mercados, se entregarán los nuevos manuales al personal administrativo, sus funciones de acorde al puesto de trabajo, se brindará copia de su ficha ocupacional por puesto de trabajo y se detallaran los procedimientos entre los diferentes puestos de trabajo.

5.3.4.2 Instrucción del personal administrativo.

Se brindará instrucción a los involucrados directamente en la ejecución de los manuales de descripción de puestos y manual de procedimientos. Se especificarán las funciones que deberán desarrollar, asimismo, los procedimientos a realizar. Se establecerá un total de 20 horas para poder dar instrucción al personal administrativo.

5.3.5 Fase V

5.3.5.1 Implementación de manuales administrativos.

Dentro de esta etapa se llevarán a cabo sub etapas para poder implementar correctamente el manual de descripción de puestos y manual de procedimientos.

5.3.6 Fase VI

5.3.6.1 Ejecución de manuales administrativos.

La comunicación de los manuales dentro de la Gerencia de Servicios Municipales aplicada a la administración de los mercados, es el preámbulo para la implementación de manuales administrativos.

Para la implementación de los manuales ocuparemos el método instantáneo, debido a que el gerente de Servicios Municipales es el que autoriza y aprueba los manuales propuestos, además es más sencillo de aplicar.

La implementación de este método se realizará durante 6 meses de los cuales se realizará una evaluación en el quinto mes para determinar si hay desviaciones y realizar actualizaciones pertinentes a los manuales.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades:

| Número | Nombre de la tarea | Duración | Comienzo | Fin |
|--------|--|----------|--------------------|--------------------|
| 1 | Aprobación de propuesta por autoridades. | 6 | Lunes 11-01-21 | Lunes 18-01-21 |
| 2 | Integración de equipo para implementación, seguimiento y evaluación. | 6 | Martes 19-01-21 | Lunes 25-01-21 |
| 3 | Determinación de requerimientos necesarios para la implementación. | 11 | Martes 26-01-21. | Martes 09-02-21 |
| 4 | Divulgar manual al personal administrativo de la administración de los mercados. | 6 | Miércoles 10-02-21 | Miércoles 17-02-21 |
| 5 | Instrucción del personal administrativo. | 6 | Jueves 18-02-21 | Jueves 25-02-21 |
| 6 | Ejecución de manuales administrativos. | 90 | Viernes 26-02-21 | Lunes 31-05-21 |
| 7 | Evaluación y seguimiento de Manuales Administrativos. | 180 | Martes 01-06-21 | Jueves 30-12-21 |

5.3.7 Fase VII

Realización de un seguimiento por parte de las autoridades correspondientes.

5.3.7.1 Recomendaciones para la implementación de los manuales.

1. Implementar la propuesta de manual de descripción de puestos y manual de procedimientos en la Gerencia de Servicios Municipales aplicado a la administración de los mercados, de tal manera que realicen las actividades de forma controlada y rápida.
2. Dar a conocer al personal administrativo en lo que respecta al contenido del manual de descripción de puestos y manual de procedimientos.
3. Tener el manual de descripción de puestos y manual de y procedimientos en un lugar de fácil acceso para poder consultarlo en cualquier momento.
4. Dar a conocer al personal nuevo que existe un manual de descripción de puestos y un manual de procedimientos, en el cual se establece y limita las labores que se realizaran dentro de la Gerencia de Servicios Municipales, aplicado a la administración de los mercados.
5. Actualizar el manual de funciones y procedimientos de manera anual para evitar la duplicidad de funciones y adjudicar a cada puesto su accionar.

Conclusiones para la implementación de los manuales.

Al realizar los manuales administrativos se garantiza la correcta ejecución de los procedimientos por cada puesto de trabajo, donde se establecen las funciones específicas. Lo que conlleva a la efectividad de la administración de los mercados, en la ciudad de Santa Ana.

**CAPÍTULO VI: MANUALES
ADMINISTRATIVOS,
MANUAL
ORGANIZACIONAL,
MANUAL DE DESCRIPCIÓN
DE PUESTOS,
MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**


| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 1 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Manual organizacional

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 2 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |


Contenido

| | |
|---|-----|
| Introducción..... | 105 |
| Objetivos del Manual Organizacional..... | 106 |
| Objetivo General..... | 106 |
| Objetivos Específicos..... | 106 |
| Misión, Visión y Valores..... | 107 |
| Antecedentes..... | 109 |
| Instrucciones para su uso..... | 111 |
| Marco legal y normativa..... | 112 |
| Organigrama..... | 114 |
| Estructura organizativa..... | 115 |
| Relaciones internas y externas..... | 122 |
| Glosario..... | 123 |

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|--|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 3 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Introducción

El presente Manual Organizativo de la Gerencia de Servicios Municipales de la ciudad de Santa Ana, tiene como objetivo dar a conocer el orden jerárquico de la unidad por medio de un organigrama, para poder identificar con claridad las líneas de comunicación y de mando, y así poder evitar la duplicidad de funciones.


Además, se da a conocer las principales transformaciones administrativas que ha sufrido la unidad. También se muestran las disposiciones jurídicas que rigen su funcionamiento.

Este manual debe ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio en la estructura organizativa de la Gerencia de Servicios Municipales de Santa Ana.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 4 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Objetivos del Manual Organizacional

Objetivo General

Proporcionar un compendio de las funciones operativas y administrativas de la Gerencia de Servicios Municipales correspondiente a la administración de los mercados. Así como, la delimitación de las relaciones funcionales y la estructura organizativa, para el ordenamiento administrativo del mismo.


Objetivos Específicos

- Proporcionar una representación gráfica de estructura organizativa de la Gerencia de Servicios Municipales que corresponde a la administración de los mercados, por medio de Organigramas.
- Delimitar las funciones de la administración de los mercados, así como su propósito funcional en la Gerencia de Servicios Municipales.
- Establecer las relaciones funcionales con las demás entidades de la Gerencia de Servicios Municipales.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 5 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Misión, Visión y Valores

Misión

- Ser una institución a la disposición de la ciudadanía, realizando gestiones de manera eficaz, eficiente, cálida, honesta y transparente con el fin de generar desarrollo sostenible en el Municipio de Santa Ana y sus habitantes.

Visión

- Que la Municipalidad de Santa Ana construya una ciudad próspera, amigable, atractiva para la inversión, competitiva, interconectada, con calidad en sus servicios y condiciones que hagan que su desarrollo sea sostenible, beneficiando así a su población presente y las generaciones futuras.


Valores

- **Transparencia:** El Gobierno Municipal practica el valor de la transparencia, permitiendo que los habitantes del Municipio conozcan con veracidad las diferentes acciones que realiza para servirles y beneficiarles, con énfasis en propiciar el desarrollo económico y social de los núcleos más pobres de su población. Los ciudadanos han de estar seguros de que la información que se les proporciona es cierta, clara, objetiva y representativa de la realidad de la gestión municipal.


Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 6 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

- **Honestidad:** El Gobierno Municipal siempre antepone en sus acciones, pensamientos y expresiones, los principios de verdad, justicia e integridad moral. Implementa su acción en el marco de la decencia, decoro, justicia, probidad, rectitud y honradez.
- **Equidad de género:** El Gobierno Municipal estandariza las oportunidades existentes para distribuir las de manera justa entre ambos sexos, otorgando a los hombres y a las mujeres las mismas oportunidades de desarrollo, garantizando que los recursos sean asignados de manera igualitaria. Todas las personas, independientemente de su género, ganan lo propio de acuerdo a sus méritos y ninguna es favorecida en perjuicio del prójimo. Tanto un hombre como una mujer reciben igual remuneración ante un mismo trabajo que contempla idénticas obligaciones o responsabilidades.
- **Integridad:** Los miembros del Gobierno Municipal realizan su gestión de manera correcta, responsable, con control emocional, respeto por sí mismos y por los demás, puntualidad, lealtad, pulcritud, disciplina, congruencia y firmeza en sus acciones, siendo funcionarios en quienes se puede confiar.
- **Espíritu de servicio:** La gestión del Gobierno Municipal se realiza con entusiasmo y cortesía para servir a los pobladores del Municipio, ayudando a la comunidad en su esfuerzo con prontitud y pertinencia, sin esperar que otros se lo exijan. Se actúa cooperando sin recibir ningún tipo de presión.
- **Responsabilidad:** Los miembros del Gobierno Municipal responden de manera cotidiana y constante a los deberes asumidos en cumplimiento a la misión institucional.

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 7 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Antecedentes

La ciudad de Santa Ana, es actualmente cabecera departamental del departamento de Santa Ana; según datos arqueológicos fue fundada aproximadamente en el siglo VI por los mayas, luego paso a ser habitada por los pipiles y nombrada Sihuathuacán que significa “Lugar de sacerdotisas”, lo cual cambió el 26 de julio de 1569 cuando fue conquistada y colonizada por los españoles, quienes la renombraron como Santa Ana, siendo un pueblo parte del Imperio Español.

Título de Villa


Las Cortes Españolas, en sesión de II de julio de 1812, autorizó a la Regencia para que pueda conceder "al pueblo de Santa Ana el (título) de villa", y la Regencia lo otorgó en orden de 15 de julio de dicho año.

Título de ciudad

En 1824, la Asamblea Nacional Constituyente (de las Provincias Unidas de Centro América) le concede a Santa Ana, el título de ciudad, siendo parte del departamento de Sonsonate. Y por Decreto Legislativo de 8 de febrero de 1855 se creó el departamento de Santa Ana, asimismo se le establece como cabecera la ciudad del mismo nombre.

La alcaldía municipal de Santa Ana se encuentra ubicada en la Avenida Independencia Norte y Calle Libertad Poniente # 1, Santa Ana, El Salvador.

Como todas las municipalidades, la alcaldía de Santa Ana obtiene fondos a través de los ingresos de los servicios municipales que presta a la ciudadanía, además del presupuesto otorgado por el Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES).

| | | |
|---|--|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 8 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

La Gerencia de Servicios Municipales coordina y supervisa actividades necesarias para brindar servicios públicos; tiene como objetivo contribuir al desarrollo local a través de la prestación de los servicios públicos, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Depende jerárquicamente de la Gerencia General y a su vez hay unidades que están bajo su mando las cuales son: mercados municipales (Mercado N° 1, Mercado N° 2 y Mercado N° 3), terminal de buses, rastro municipal y cementerio municipal.

Entre las funciones que la administración de la Gerencia de Servicios Municipales desarrolla están:

- Monitorear y supervisar que la prestación de los servicios públicos sea con calidad y eficiencia.
- Optimizar la utilización de los recursos de la unidad y sus secciones.
- Planificar y controlar el funcionamiento adecuado de los servicios del mercado, terminal de buses, rastro y cementerio municipal.


Administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana

El personal administrativo de cada uno de los mercados de la ciudad de Santa Ana se encarga de atender las demandas administrativas, técnicas y operativas relacionadas con la tarea de garantizar el buen y pleno funcionamiento de los mercados.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 9 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Instrucciones para su uso

A continuación, se presentan los siguientes lineamientos para el uso adecuado de este manual:

- Las jefaturas deberán mantener en buenas condiciones y poner a disposición del personal un ejemplar del manual para consulta y análisis de las relaciones, dependencias jerárquicas, dependencias funcionales y relaciones funcionales de la Gerencia de Servicios Municipales correspondiente a la administración de los mercados.
- El personal de nuevo ingreso deberá estudiar el manual como parte de su inducción y adiestramiento en el trabajo, con el fin de obtener una visión clara de la estructura orgánica de la Gerencia de Servicios Municipales.
- Las jefaturas de la Gerencia de Servicios Municipales podrán proponer revisiones y enmiendas conservando o mejorando la calidad, el control y la eficiencia de la estructura organizacional.
- Las actualizaciones, enmiendas, correcciones y propuestas de mejora deberán de ser aprobadas por la alta dirección de la Gerencia de Servicios Municipales y revisadas por la jefatura de la administración de los mercados para que entren en vigencia.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 10 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Marco Legal y Normativa

Las normativas, leyes y decretos que intervienen en el presente manual se detallan a continuación:

La administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana está regida bajo la normativa legal interna y externa presentada a continuación:

Normativa legal interna aplicable a la municipalidad:

1. Reglamento Interno de Trabajo.
2. Ordenanza de mercados de Santa Ana.
3. Ordenanza reguladora del comercio en la vía y lugares públicos y de los mercados periféricos de la ciudad de Santa Ana.

En la siguiente normativa legal, se encontrará lo que no está contemplado en la normativa legal interna antes mencionada:

Normativa legal externa aplicable a la municipalidad:

1. Constitución de la República.

Art.203:


Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 11 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

2. Código Municipal.

Los Instrumentos Jurídicos de los Municipios están contenidos en el Título III, Artículos del N°32 al N°34 del Código Municipal los cuales se detallan a continuación:

Art. 32.- Las ordenanzas son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local. Entrarán en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

Art 33.- Los reglamentos constituyen normas, disposiciones y mandatos sobre el régimen interno municipal y de prestación de servicios. Entrarán en vigencia ocho días después de ser decretados.

Art. 34.- Los acuerdos son disposiciones específicas que expresan las decisiones del Concejo Municipal sobre asuntos de gobierno, administrativos o de procedimientos con interés particular. Surtirán efectos inmediatamente.

3. Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Art. 4.- Las disposiciones de la presente ley son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades del país, de las asociaciones de Municipios, así como de las entidades descentralizadas del nivel municipal y de las fundaciones, asociaciones y empresas de servicio municipal, con personalidad jurídica propia, creadas de acuerdo al Código Municipal, que en esta ley se denominarán “Entidades Municipales”.

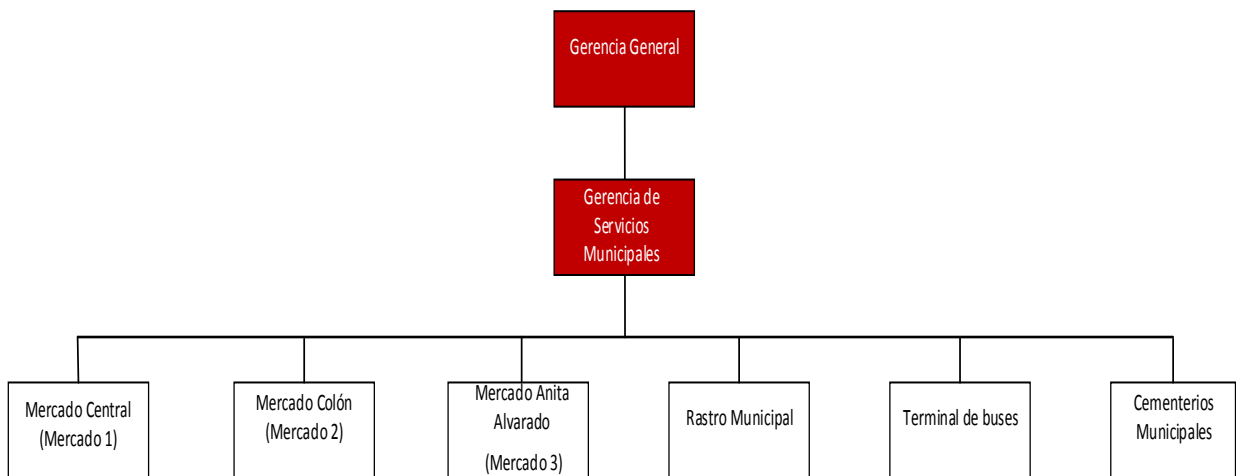
Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|--|--|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 12 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Organigrama




*Nota importante: se presenta la estructura del organigrama de la alcaldía de Santa Ana, debido a políticas internas no se puede realizar cambios. Se mantiene la estructura de la figura número 3, página 23.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 13 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Estructura organizativa

Nombre de la unidad: Gerencia de Servicios Municipales

Dependencia jerárquica: Gerencia General

Unidades bajo su mando: Mercados (N°1, N°2, N°3), rastro municipal, terminal de buses, cementerio municipal

Objetivo general:

- Contribuir al desarrollo local a través de la prestación de los servicios públicos, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Objetivo específico:

- Garantizar que los servicios municipales sean prestados de forma eficiente y eficaz, a la población.

Función general:

- Coordina y supervisa actividades necesarias para brindar servicios públicos.

Funciones específicas:

- Monitorear y supervisar que la prestación de los servicios públicos sea con calidad y eficiencia.
- Optimizar la utilización de los recursos de la unidad y sus secciones.
- Planificar y controlar el funcionamiento adecuado de los servicios del mercado, rastro, terminal de buses y cementerio municipal.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 14 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Mercado municipal

Nombre de la unidad: Mercado municipal

Dependencia jerárquica: Gerencia de Servicios Municipales

Secciones bajo su mando: Ninguna

Objetivo general:

- Proporcionar y mantener en condiciones óptimas e higiénicas las instalaciones físicas del mercado municipal, para garantizar a la comunidad la eficiente y eficaz realización de servicios de mercadeo de productos de primera necesidad.

Objetivo específico:

- Verificar el cumplimiento de los reglamentos que garantizan el buen funcionamiento de los mercados.

Función general:

- Atender las demandas administrativas, técnicas y operativas relacionadas con la tarea de garantizar el buen y pleno funcionamiento del o los mercados

Funciones específicas:


- Planificar la utilización del espacio físico de los mercados, definiendo las zonas de almacenamiento, parqueo y distribución de los puestos de venta.
- Mantener el orden, la vigilancia y el aseo.
- Recaudar los tributos que deben pagar los arrendatarios, según la tarifa de arbitrios municipales vigente y de acuerdo a la actividad comercial realizada en el mercado, previa recepción de comprobantes de liquidación correspondientes remitiendo diariamente la recaudación a la tesorería y adjuntando el informe respectivo al tesorero/a municipal.

- Controlar la calidad de los alimentos y productos comercializados.
- Vigilar que se cumpla la distribución de locales y puestos de acuerdo al giro de venta asignada dentro del mercado, así como las obligaciones contractuales asumidas.
- Custodiar y controlar los tiquetes de cobro.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 15 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Rastro municipal

Nombre de la unidad: Rastro municipal

Dependencia jerárquica: Gerencia de Servicios Municipales

Secciones bajo su mando: Ninguna

Objetivo general:

- Velar por el cumplimiento de los requisitos legales y de salubridad existentes para la comercialización y sacrificio de ganado.

Objetivo específico:

- Verificar los procedimientos establecidos para garantizar productos cárnicos de calidad.

Función general:

- Garantizar que el ganado a sacrificar cumpla con la documentación legal, y que además cumpla con los requisitos de salud.

Funciones específicas:


- Organizar y controlar las actividades del rastro municipal.
- Velar que se cumpla la normativa legal establecida en la comercialización y destace de ganado.
- Coordinar con el Ministerio de Salud Pública y Agricultura y Ganadería el control relativo a la sanidad de los animales que se sacrifican.
- Controlar las transferencias y reposiciones de matrículas de fierros para herrar ganado.

- Asegurar y controlar el funcionamiento y conservación de las instalaciones físicas, equipos y materiales del rastro, ajustándose a condiciones de salubridad y aseo requeridos.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 16 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Terminal de buses

Nombre de la unidad: Terminal de buses

Dependencia jerárquica: Gerencia de Servicios Municipales

Secciones bajo su mando: Ninguna

Objetivo general:

- Proporcionar a los usuarios el servicio de terminal de buses en las mejores condiciones posibles para satisfacción de la población.

Objetivo específico:

- Prestar un servicio de calidad de acuerdo a los estándares establecidos.

Función general:

- Atender las demandas administrativas, técnicas y operativas relacionadas con la tarea de garantizar el buen y pleno funcionamiento de la terminal de buses.


Funciones específicas:

- Planificar la utilización del espacio físico de la terminal de buses, definiendo zonas de parqueo y abordaje de pasajeros.
- Mantener el orden, la vigilancia y el aseo.
- Resolver cualquier otra actividad.
- Elaborar planes de trabajo para el mantenimiento y expansión de la terminal de buses.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 17 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Cementerio municipal

Nombre de la unidad: Cementerio municipal

Dependencia jerárquica: Gerencia de Servicios Municipales

Secciones bajo su mando: Ninguna

Objetivo general:

- Administrar los servicios de sepultura, mantenimiento y seguridad de sepulcros.

Objetivo específico:

Garantizar el funcionamiento óptimo del cementerio municipal.

Función general:

- Mantiene control de los registros y uso del espacio físico de los cementerios.


Funciones específicas:

- Velar porque el cementerio se mantenga limpio y ordenado.
- Mantener un registro de los puestos de las diferentes secciones del cementerio, así como también de los fallecidos y los responsables del pago.
- Velar porque se cumpla la Ley de Cementerios.
- Resolver cualquier otra actividad.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 18 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Relaciones internas y externas

Relaciones internas

Con Gerencia de Servicios Municipales: se solicita la verificación de los puestos a entregar a arrendatarios.

Con departamento de Recursos Humanos: en conjunto al administrador del mercado se realizan las evaluaciones de desempeño al personal administrativo.

Con Tesorería: el auxiliar administrativo I envía informes diarios de ingresos y egresos monetarios. Además, es el encargado de realizar auditorías mensuales a la administración del mercado.

Con unidad de Almacén y Proveduría: son los encargados de abastecer al personal administrativo de papelería y demás artículos de uso de oficina.

Relaciones externas


Usuarios: los arrendatarios de puestos que se encuentran dentro de las instalaciones del mercado y sus alrededores.

Ministerio de Medio Ambiente: son los encargados de verificar que no haya contaminación por parte de los mercados.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 19 de 19 |
| | Manual de Organización | Fecha 25 de noviembre de 2020 |


Glosario

- **Ordenanza municipalidad:** es aquella establecida por la máxima autoridad de una municipalidad y con validez dentro del municipio o comuna.
- **Ley de la carrera administrativa:** El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.
- **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes.
- **Tributos:** impuestos que deben pagar los arrendatarios para tener el derecho de utilizar un puesto en el mercado.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 1 de 11 |
| | Manual de descripción de puestos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Manual de descripción de puestos

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 2 de 11 |
| | Manual de descripción de puestos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Contenido

| | |
|---|-----|
| Introducción..... | 127 |
| Objetivos del manual de puestos..... | 128 |
| Objetivo General..... | 128 |
| Objetivos Específicos..... | 128 |
| Instrucciones para su uso..... | 129 |
| Marco legal y normativa..... | 130 |
| Organigrama..... | 132 |
| Gerente de Servicios Municipales..... | 134 |
| Administrador de mercado..... | 135 |
| Auxiliar administrativo I..... | 137 |
| Auxiliar administrativo II..... | 138 |
| Auxiliar administrativo III..... | 139 |
| Cobrador..... | 140 |
| Inspector de salud y saneamiento ambiental..... | 141 |


| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 3 de 11 |
| | Manual de descripción de puestos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

| | |
|--------------------------------|-----|
| Recuperador de mora..... | 142 |
| Personal de mantenimiento..... | 143 |
| Ordenanza..... | 144 |
| Supervisor de barrenderos..... | 146 |
| Barrendero..... | 147 |
| Conserje..... | 148 |
| Glosario..... | 150 |

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 4 de 11 |
| | Manual de descripción de puestos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Introducción

El propósito del presente manual de puestos, consiste en generar una herramienta para la administración de mercados, para dar a conocer los requisitos que requiere el puesto, tales como:


- Línea de mando
- Autoridad funcional
- Objetivo del puesto
- Actividades
- Requisitos del puesto

Este manual contiene los perfiles de puestos: Gerente de Servicios Municipales, Administrador de mercado, Auxiliares administrativos, cobrador, entre otros.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 5 de 11 |
| | Manual de descripción de puestos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Objetivos del Manual de descripción de puestos

Objetivo General

- Delimitar la naturaleza de cada puesto de trabajo de la Gerencia de Servicios Municipales correspondiente a la administración de los mercados. Definiendo los objetivos, autoridad directa, autoridad funcional y actividades de cada puesto, a su vez los requisitos mínimos para que la persona pueda ocupar un cargo determinado.


Objetivos Específicos

- Determinar las actividades que deben realizar los siguientes puestos: Gerente de Servicios Municipales, administrador de mercado, auxiliares administrativos, cobrador, inspector de salud y saneamiento ambiental, recuperador de mora, personal de mantenimiento, ordenanza, conserje y barrendero.
- Asignar los requisitos básicos en educación y habilidades de cada puesto de trabajo de la Gerencia de Servicios Municipales correspondiente a la administración de los mercados.
- Establecer la autoridad directa y autoridad funcional de cada puesto de trabajo dentro de la Gerencia de Servicios Municipales.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 6 de 11 |
| | Manual de descripción de puestos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Instrucciones para su uso


A continuación, se presentan los siguientes lineamientos para el uso adecuado de este manual:

- Las jefaturas deberán mantener en buenas condiciones y poner a disposición del personal un ejemplar del manual para consulta y análisis de los puestos de trabajo de la Gerencia de Servicios Municipales correspondiente a la administración de los mercados.
- El personal de nuevo ingreso deberá estudiar el manual como parte de su inducción y adiestramiento en el trabajo, con el fin de obtener una visión clara del puesto de trabajo de la Gerencia de Servicios Municipales.
- Las jefaturas de la Gerencia de Servicios Municipales podrán proponer revisiones y enmiendas conservando o mejorando la calidad, el control y la eficiencia de los puestos de trabajo.
- Las actualizaciones, enmiendas, correcciones y propuestas de mejora deberán de ser aprobadas por la alta dirección de la Gerencia de Servicios Municipales y revisadas por la jefatura de la administración de los mercados para que entren en vigencia.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 7 de 11 |
| | Manual de descripción de puestos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Marco Legal y Normativa

Las normativas, leyes y decretos que intervienen en el presente manual se detallan a continuación:

La administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana está regida bajo la normativa legal interna y externa presentada a continuación:

Normativa legal interna aplicable a la municipalidad:

1. Reglamento Interno de trabajo.
2. Ordenanza de mercados de Santa Ana.
3. Ordenanza reguladora del comercio en la vía y lugares públicos y de los mercados periféricos de la ciudad de Santa Ana.

En la siguiente normativa legal, se encontrará lo que no está contemplado en la normativa legal interna antes mencionada:

Normativa legal externa aplicable a la municipalidad:

1. Constitución de la República. Art.203:

Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 8 de 11 |
| | Manual de descripción de puestos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

2. Código Municipal.

Los Instrumentos Jurídicos de los Municipios están contenidos en el Título III, Artículos del N°32 al N°34 del Código Municipal los cuales se detallan a continuación:

Art. 32.- Las ordenanzas son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local. Entrarán en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

Art 33.- Los reglamentos constituyen normas, disposiciones y mandatos sobre el régimen interno municipal y de prestación de servicios. Entrarán en vigencia ocho días después de ser decretados.

Art. 34.- Los acuerdos son disposiciones específicas que expresan las decisiones del Concejo Municipal sobre asuntos de gobierno, administrativos o de procedimientos con interés particular. Surtirán efectos inmediatamente.


3. Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Art. 4.- Las disposiciones de la presente ley son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades del país, de las asociaciones de Municipios, así como de las entidades descentralizadas del nivel municipal y de las fundaciones, asociaciones y empresas de servicio municipal, con personalidad jurídica propia, creadas de acuerdo al Código Municipal, que en esta ley se denominarán “Entidades Municipales”.

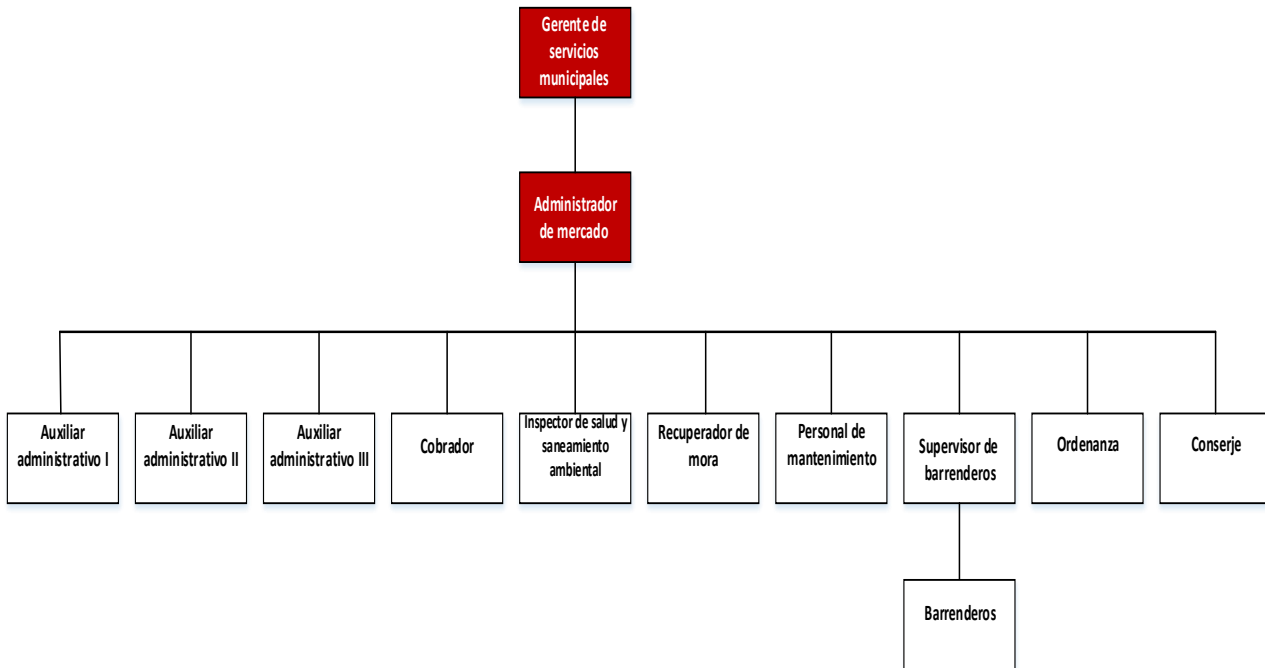
Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|--|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 9 de 11 |
| | Manual de descripción de puestos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Organigrama de puestos



Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 10 de 11 |
| | Manual de descripción de puestos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Descripción de puestos

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| Gerente de Servicios Municipales | |
|--|--|
| Título del puesto | Gerente de servicios municipales |
| Ubicación | Gerencia de Servicios Municipales |
| Dependencia jerárquica | Gerencia General |
| Personas a quien supervisa | Secretaria, auxiliares, digitador, inspector, ordenanza |
| Autoridad funcional | Administrador de mercado |
| Naturaleza del puesto | Gestión del proceso administrativo de las subunidades que conforman la Gerencia de Servicios Municipales. |
| Objetivo | Planificar, coordinar y dirigir las actividades realizadas por el personal bajo su cargo, dando la asistencia y respuesta oportuna a los vendedores y al personal interno de la municipalidad. |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Velar que se cumpla el plan de trabajo de las diferentes unidades de la Gerencia. • Presentar proyectos para el mejoramiento de las unidades que conforman la gerencia. • Autorizar planilla de pago de empleados. • Mantener una comunicación fluida con las unidades que conforman la gerencia. | |
| Actividades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Proponer al Concejo Municipal proyectos en función del beneficio social. • Tomar decisiones por cualquier jefatura que pertenece a la gerencia, cuando por causa justificada o fuerza mayor, el jefe que le corresponde no puede resolver. • Elaboración de planes específicos que se deriven del plan estratégico, para cada una de las unidades que supervisa. • Revisar y firmar planillas y autorizaciones de pagos. • Firmar requisiciones para la adquisición de bienes y servicios. • Atender toda clase de correspondencia oficial. • Asistir a reuniones de trabajo con jefaturas, superiores y con otras Gerencias. • Elaborar memoria anual de labores de la Gerencia. • Cualquier otra actividad inherente al cargo requerida por el jefe inmediato. | |

| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO |
|--|
| Educación |
| Ingeniero Industrial, Licenciado en administración de empresas o carreras a fines |
| Experiencia mínima |
| Dos años en puestos similares |
| Habilidades |
| Conocimientos básicos en paquetes computacionales, excelentes relaciones humanas, responsable, trabajo en equipo, liderazgo. |

| Administrador de mercado | |
|---|---|
| Título del puesto | Administrador |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Gerencia de Servicios Municipales |
| Personas a quien supervisa | Auxiliares, cobradores, recuperador, colectores, supervisor de barrenderos, ordenanza, conserje, personal de mantenimiento, personal de salud. |
| Autoridad funcional | Barrenderos |
| Naturaleza del puesto | Gestión de las actividades que se desarrollan en el mercado |
| Objetivo | Planificar, dirigir y controlar que los arrendatarios y vendedores ambulantes cancelen a la municipalidad las tasas que le corresponden, a fin de poder brindar un mejor servicio y mantenimiento al mercado. |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el mercado municipal en condiciones adecuadas de funcionabilidad. • Controlar los registros actualizados de los expedientes de los puestos. • Dar solución a problemas de higiene, infraestructura, administrativos que se presenten. • Velar por el desarrollo social y económico del mercado. | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Presentar proyectos para el mejoramiento del mercado. |
| Actividades |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y supervisión de las actividades administrativas. • Generar ingresos municipales. • Controlar los ingresos del mercado. • Realizar reuniones periódicas con el personal para planificar las actividades a realizarse en el mercado. • Elaborar el presupuesto anual de funcionamiento del mercado. • Atender a los arrendatarios y solucionar problemas que se presenten. • Cuidar y velar por el patrimonio Municipal. • Monitorear y controlar al personal. • Coordinar reuniones con Salud, ANDA, y otras Instituciones. • Revisar, firmar y enviar informes a la Alcaldía sobre las actividades administrativas realizadas en el mercado. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. |

| |
|--|
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO |
| Educación |
| Licenciado en administración de empresas o carreras a fines |
| Experiencia mínima |
| Un año en puestos similares |
| Habilidades |
| Excelentes relaciones humanas, transparencia, responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo, honestidad. |

| Auxiliar administrativo I | |
|---|--|
| Título del puesto | Auxiliar administrativo I |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Administración de mercado |
| Personas a quien supervisa | Ninguno |
| Autoridad funcional | Ninguno |
| Naturaleza del puesto | Apoyo secretarial de las gestiones desarrolladas por el administrador. |
| Objetivo | Proporcionar apoyo secretarial y logístico, así como realizar labores de recepción y envío de correspondencia generada por la unidad, requiriendo de confianza, lealtad y responsabilidad. |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entregar al administrador del mercado, el monto exacto de los cobros recaudado por los diferentes servicios prestados por el mercado municipal y el correspondiente reporte. • Hacer entrega inmediata de la correspondencia recibida, al administrador del mercado. • Recibir y verificar los montos recibidos correspondientes a los diferentes servicios prestados por el mercado municipal. | |
| Actividades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recibir, enviar y archivar correspondencia. • Colectar y cuadrar todos los impuestos que se recaudan en el mercado. • Elaborar reporte diario y consolidado mensual. • Elaborar remesas. • Realizar recibos de fondo circulante. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO | |
| Educación | |
| Bachiller en cualquier especialidad | |
| Experiencia mínima | |

| |
|--|
| Tres años en puestos similares |
| Habilidades |
| Conocimiento en paquetes computacionales, responsabilidad, buenas relaciones personales, pro actividad |

| Auxiliar administrativo II | |
|---|--|
| Título del puesto | Auxiliar administrativo II |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Administración de mercado |
| Personas a quien supervisa | Ninguno |
| Autoridad funcional | Ninguno |
| Naturaleza del puesto | Apoyo secretarial de las gestiones desarrolladas por el administrador. |
| Objetivo | Proporcionar apoyo secretarial y logístico, así como realizar labores de recepción y envío de correspondencia. |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entregar diariamente al Auxiliar administrativo I, el dinero recibido correspondiente a los pagos de contratos, solvencias y licencias. • Realizar la correcta elaboración de los contratos de arrendatarios. • Elaborar de forma eficiente las notas y permisos requeridos por el administrador del mercado. | |
| Actividades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar correspondencia y enviarla a su destinatario. • Llevar registro de la correspondencia que ingresa y sale. • Llevar registro informático sistematizado. • Elaboración de notas y permisos. | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de contratos de arrendatarios. • Realizar cobros de contratos, licencias y solvencias. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. |
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO |
| Educación |
| Bachiller en cualquier especialidad |
| Experiencia mínima |
| Un año en puestos similares |
| Habilidades |
| Conocimiento en paquetes computacionales, responsabilidad, buenas relaciones personales, pro actividad |

| Auxiliar administrativo III | |
|---|---|
| Título del puesto | Auxiliar administrativo III |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Administración de mercado |
| Personas a quien supervisa | Ninguno |
| Autoridad funcional | Ninguno |
| Naturaleza del puesto | Apoyo secretarial de las gestiones desarrolladas por el administrador. |
| Objetivo | Apoyar en diferentes actividades a la administración como velar por el orden y disciplina de los arrendatarios y otros. |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las solicitudes de mejora de puestos sean justificadas. • Mantener el actualizados los expedientes de los puestos. | |
| Actividades | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el orden y disciplina de los arrendatarios del mercado. • Realizar inspecciones de solicitudes de mejora de puestos. • Custodia de censo de arrendatarios. • Manejar los expedientes de los arrendatarios. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. |
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO |
| Educación |
| Bachiller en cualquier especialidad |
| Experiencia mínima |
| No aplica |
| Habilidades |
| Responsabilidad, buenas relaciones personales, pro actividad |

| | |
|--|--|
| Cobrador | |
| Título del puesto | Cobrador |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Administración de mercado |
| Personas a quien supervisa | Ninguno |
| Autoridad funcional | Ninguno |
| Naturaleza del puesto | Operativa: Recolecta cuota de arrendatarios. |
| Objetivo | Realizar cobro diario a los arrendatarios y llevar control de los cobros efectuados. |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entregar diariamente al Auxiliar administrativo I, el dinero recolectado correspondiente al cobro de arrendamiento de puestos y el correspondiente reporte. • Mantener el orden entre los arrendatarios durante el proceso de cobro de arrendamiento. | |
| Actividades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cobro diario a los arrendatarios. • Vigilar por el ordenamiento en la zona asignada. | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reporte diario de cobro realizado. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. |
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO |
| Educación |
| Bachiller en cualquier especialidad |
| Experiencia mínima |
| Un año en puestos similares |
| Habilidades |
| Responsabilidad, buenas relaciones humanas, habilidades numéricas |

| Inspector de salud y saneamiento ambiental | |
|--|--|
| Título del puesto | Inspector de salud y saneamiento ambiental |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Administración de mercado |
| Personas a quien supervisa | Ninguno |
| Autoridad funcional | Ninguno |
| Naturaleza del puesto | Operativa: Verifica las buenas condiciones de los productos comercializados en las instalaciones del mercado. |
| Objetivo | Vigilar que las instalaciones y sus alrededores reúnan las condiciones de higiene, control de calidad de los productos y las condiciones de salubridad sean las permisibles, así como inspeccionar fechas de vencimiento de los productos. |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Decomisar productos comestibles y farmacéuticos que hayan alcanzado su fecha de caducidad. • Verificar la salubridad de productos cárnicos. | |
| Actividades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Velar por la higiene del mercado. | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar carnes y productos pre-elaborados. • Supervisar el traslado de carnes. • Velar que los servicios sanitarios permanezcan limpios. • Realizar inspecciones de abarroterías para verificar fechas de caducidad de producto. • Elaborar informes y actas de decomiso de productos. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. |
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO |
| Educación |
| Bachiller opción salud |
| Experiencia mínima |
| Un año en puestos similares |
| Habilidades |
| Responsabilidad, buenas relaciones personales, pro actividad |

| | |
|---|--|
| Recuperador de mora | |
| Título del puesto | Recuperador de mora |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Administración de mercado |
| Personas a quien supervisa | Ninguno |
| Autoridad funcional | Ninguno |
| Naturaleza del puesto | Operativa: recolecta los pagos atrasados |
| Objetivo | Realización de cobro a arrendatarios que están atrasados en pagos. |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entregar diariamente al Auxiliar administrativo I, el dinero recibido correspondiente a los pagos moratorios. • Mantener el orden entre los arrendatarios durante el proceso de cobro de mora. | |
| Actividades | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cobrar a arrendatarios que están atrasados en los pagos diarios. • Elaborar informes de arrendatarios en mora. • Apoyo en supervisión a patrimonio municipal (mercado). • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. |
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO |
| Educación |
| Bachiller en cualquier especialidad |
| Experiencia mínima |
| Un año en puestos similares |
| Habilidades |
| Responsabilidad, buenas relaciones personales, habilidades numéricas |

| Personal de mantenimiento | |
|--|--|
| Título del puesto | Personal de mantenimiento |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Administración de mercado |
| Personas a quien supervisa | Ninguno |
| Autoridad funcional | Ninguno |
| Naturaleza del puesto | Operativa: encargado de realizar labores de mantenimiento y reparaciones en las instalaciones del mercado. |
| Objetivo | Velar por el buen mantenimiento de las instalaciones del mercado. |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el buen funcionamiento de las instalaciones del mercado municipal. • Realizar eficaz y eficientemente las reparaciones que sean necesarias. | |
| Actividades | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar inspecciones de la infraestructura de los mercados. • Realizar reparaciones a techos, suelos, paredes del mercado cuando sean necesarias. • Velar por el orden de los puestos de venta. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. |
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO |
| Educación |
| Estudio mínimo de Noveno grado |
| Experiencia mínima |
| Un año en puestos similares |
| Habilidades |
| Responsabilidad, buenas relaciones personales |

| Ordenanza | |
|---|--|
| Título del puesto | Ordenanza |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Administración de mercado |
| Personas a quien supervisa | Ninguno |
| Autoridad funcional | Ninguno |
| Naturaleza del puesto | Operativo: limpieza de las oficinas administrativas. |
| Objetivo | Mantener limpias y ordenadas las instalaciones de las oficinas del mercado |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conservar limpias las instalaciones que corresponden a la administración del mercado. • Entregar la correspondencia en buenas condiciones y cuando sea necesaria. | |
| Actividades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Hacer limpieza en la oficina. • Colaborar con el personal de la oficina. • Llevar correspondencia de la oficina a otras dependencias de la Alcaldía y otras instituciones | |

| |
|--|
| dentro del municipio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. |
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO |
| Educación |
| Estudio mínimo de Noveno grado |
| Experiencia mínima |
| No aplica |
| Habilidades |
| Responsabilidad, buenas relaciones personales, pro actividad |

| | |
|--|--|
| Ordenanza | |
| Título del puesto | Ordenanza |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Administración de mercado |
| Personas a quien supervisa | Ninguno |
| Autoridad funcional | Ninguno |
| Naturaleza del puesto | Operativo: limpieza de las oficinas administrativas. |
| Objetivo | Mantener limpias y ordenadas las instalaciones de las oficinas del mercado |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conservar limpias las instalaciones que corresponden a la administración del mercado. • Entregar la correspondencia en buenas condiciones y cuando sea necesaria. | |
| Actividades | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hacer limpieza en la oficina. • Colaborar con el personal de la oficina. • Llevar correspondencia de la oficina a otras dependencias de la Alcaldía y otras instituciones dentro del municipio. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. |
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO |
| Educación |
| Estudio mínimo de Noveno grado |
| Experiencia mínima |
| No aplica |
| Habilidades |
| Responsabilidad, buenas relaciones personales, pro actividad |

| Supervisor de barrenderos | |
|---|---|
| Título del puesto | Supervisor de barrenderos |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Administración de mercado |
| Personas a quien supervisa | Ninguno |
| Autoridad funcional | Ninguno |
| Naturaleza del puesto | Operativo: supervisa la limpieza y el orden de las instalaciones del mercado. |
| Objetivo | Supervisar a los otros barrenderos |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Asignar y planificar la zona de trabajo a los barrenderos. • Verificar el cumplimiento de la jornada laboral de los barrenderos. | |
| Actividades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Velar que exista un eficiente aseo en el mercado. | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Llevar control de entrada y salida del personal. • Distribuir la zona de trabajo a los barrenderos. • Revisar e informar de problemas que se presenten en la infraestructura del mercado. • Atender problemas planteados por los barrenderos. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. |
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO |
| Educación |
| Estudio mínimo de Noveno grado |
| Experiencia mínima |
| No aplica |
| Habilidades |
| Responsabilidad, buenas relaciones personales, liderazgo |

| Barrendero | |
|---|---|
| Título del puesto | Barrendero |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Administración de mercado |
| Personas a quien supervisa | Ninguno |
| Autoridad funcional | Ninguno |
| Naturaleza del puesto | Operativo: labores de limpieza de las instalaciones del mercado |
| Objetivo | Efectuar la limpieza de las instalaciones del mercado |
| Responsabilidades | |
| •Conservar limpias las instalaciones del mercado. | |
| Actividades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el trabajo de limpieza en las zonas asignadas del mercado. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO | |
| Educación | |
| Estudio mínimo de Noveno grado | |

| |
|--|
| Experiencia mínima |
| No aplica |
| Habilidades |
| Responsabilidad, buenas relaciones personales, pro actividad |


| | |
|---|---|
| Conserje | |
| Título del puesto | Conserje |
| Ubicación | Administración de mercado |
| Dependencia jerárquica | Administración de mercado |
| Personas a quien supervisa | Ninguno |
| Autoridad funcional | Ninguno |
| Naturaleza del puesto | Operativo: supervisar horarios de apertura y cierre de mercado. |
| Objetivo | Mantener el orden de los horarios de entrada y salida a las instalaciones del mercado |
| Responsabilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el horario establecido de apertura y cierre del mercado. • Verificar que los portones del mercado estén asegurados al final de la jornada. | |
| Actividades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Abrir y cerrar el mercado en el horario establecido. • Velar por el orden e higiene de las instalaciones del mercado. • Apoyar a supervisor de barrenderos. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO | |
| Educación | |

| |
|--|
| Estudio mínimo de Noveno grado |
| Experiencia mínima |
| No aplica |
| Habilidades |
| Responsabilidad, buenas relaciones personales, pro actividad |

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 11 de 11 |
| | Manual de descripción de puestos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Glosario

Licencia: es la facultad o permiso atribuido a una persona para ejercer una actividad. Las licencias son entregadas a los solicitantes de puestos ubicados afuera de la estructura del mercado.

Contrato: acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones. Los contratos son requeridos en el caso de arrendamiento a un puesto dentro de la infraestructura del mercado.

Solvencia: documento legal que haga constar que una persona no posee ninguna deuda con el municipio.


Fondo circulante: es una consecuencia de la operativa diaria de la compañía: los recursos de largo plazo que una empresa tiene para financiar las necesidades operativas de corto plazo, una vez que ha financiado sus activos fijos.

Patrimonio municipal: es aquel que comprende los bienes municipales (inmuebles, equipos y maquinaria de la municipalidad) y los ingresos municipales (son los que se generan por la gestión de los servicios públicos, sociales y la promoción del desarrollo).

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:


| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 1 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Manual de procedimientos

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 2 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Contenido

| | |
|---|-----|
| Introducción..... | 153 |
| Objetivos del Manual de descripción de puestos..... | 154 |
| Objetivo general..... | 154 |
| Objetivo específico..... | 154 |
| Instrucciones para su uso..... | 155 |
| Marco legal y normativa..... | 156 |
| Simbología utilizada..... | 158 |
| Procedimientos..... | 159 |

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 3 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Introducción

La Importancia de un documento que normalice los procedimientos de la Gerencia de Servicios Municipales correspondiente a la administración de los mercados, se debe al buen funcionamiento del mercado y a la eficiencia de procesos que en él se realizan. Con el fin de mejorar la organización de la administración de los mercados se ha elaborado el presente; Manual de Procedimientos Administrativos de la Gerencia de Servicios Municipales correspondiente a la administración de los mercados.

Este manual contiene los principales procedimientos de diferentes puestos de trabajo administrativo y su correspondiente representación gráfica como lo son: Adjudicación de puesto o local, Cobro diario de impuestos, Reporte de ingresos y egresos diarios, Consolidados mensuales, Actualización de expediente, Reuniones con instituciones, entre otros.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 4 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Objetivos del Manual de Procedimientos

Objetivo General

- Normalizar los principales procedimientos administrativos de la Gerencia de Servicios Municipales correspondiente a la administración de los mercados, contribuyendo a la organización de los diferentes puestos administrativos.

Objetivos Específicos

- Conocer la interrelación de los distintos puestos de trabajo dentro de la administración de mercado.
- Establecer los diferentes procedimientos necesarios para cumplir con los objetivos de la Gerencia de Servicios Municipales correspondiente a la administración de los mercados.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 5 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Instrucciones para su uso


A continuación, se presentan los siguientes lineamientos para el uso adecuado de este manual:

- Las jefaturas deberán mantener en buenas condiciones y poner a disposición del personal un ejemplar del manual para consulta y análisis de los procedimientos de trabajo de la Gerencia de Servicios Municipales correspondiente a la administración de los mercados.
- El personal de nuevo ingreso deberá estudiar el manual como parte de su inducción y adiestramiento en el trabajo, con el fin de obtener una visión clara de los procedimientos de trabajo de la Gerencia de Servicios Municipales.
- Las jefaturas de la Gerencia de Servicios Municipales podrán proponer revisiones y enmiendas conservando o mejorando la calidad, el control y la eficiencia de los procedimientos de trabajo.
- Las actualizaciones, enmiendas, correcciones y propuestas de mejora deberán de ser aprobadas por la alta dirección de la Gerencia de Servicios Municipales y revisadas por la jefatura de la administración de los mercados para que entren en vigencia.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 6 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Marco legal y Normativa

Las normativas, leyes y decretos que intervienen en el presente manual se detallan a continuación:

La administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana está regida bajo la normativa legal interna y externa presentada a continuación:

Normativa legal interna aplicable a la municipalidad:

1. Reglamento Interno de trabajo.
2. Ordenanza de mercados de Santa Ana.
3. Ordenanza reguladora del comercio en la vía y lugares públicos y de los mercados periféricos de la ciudad de Santa Ana.

En la siguiente normativa legal, se encontrará lo que no está contemplado en la normativa legal interna antes mencionada:

Normativa legal externa aplicable a la municipalidad:

4. Constitución de la República.

Art.203:


Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 7 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

5. Código Municipal.

Los Instrumentos Jurídicos de los Municipios están contenidos en el Título III, Artículos del N°32 al N°34 del Código Municipal los cuales se detallan a continuación:

Art. 32.- Las ordenanzas son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local. Entrarán en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

Art 33.- Los reglamentos constituyen normas, disposiciones y mandatos sobre el régimen interno municipal y de prestación de servicios. Entrarán en vigencia ocho días después de ser decretados.

Art. 34.- Los acuerdos son disposiciones específicas que expresan las decisiones del Concejo Municipal sobre asuntos de gobierno, administrativos o de procedimientos con interés particular. Surtirán efectos inmediatamente.

6. Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Art. 4.- Las disposiciones de la presente ley son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades del país, de las asociaciones de Municipios, así como de las entidades descentralizadas del nivel municipal y de las fundaciones, asociaciones y empresas de servicio municipal, con personalidad jurídica propia, creadas de acuerdo al Código Municipal, que en esta ley se denominarán “Entidades Municipales”.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 8 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

Simbología utilizada


La simbología que se presenta en los diagramas de flujo administrativos corresponde a la American National Estándar Institute (ANSI). A continuación, se muestra el significado de cada símbolo:

| Símbolo | Representa |
|---------|---|
| | Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad 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 entre, se utilice, se genere o salga 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 continúa el diagrama de flujo. |
| | Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo. |

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 9 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

| |
|--|
| PROCEDIMIENTO: Solicitud de fondo circulante |
| UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Administración de mercado |
| OBJETIVO: Llevar control de los gastos de la administración |

| DESCRIPCIÓN NARRATIVA | | |
|------------------------------|-----------|---|
| Responsable | N° | Actividad |
| Solicitante | 1 | Presenta necesidad a solventar |
| Auxiliar administrativo II | 2 | Elabora por escrito la solicitud |
| Administrador de mercado | 3 | Recibe solicitud y la revisa |
| | 4 | Si la solicitud no es aprobada, se rechaza |
| | 5 | Si es aprobada, es firmada |
| Auxiliar administrativo III | 6 | Recibe la confirmación de solicitud aceptada |
| | 7 | Desembolsa la cantidad requerida y realiza el trámite |
| | 8 | Elabora informe y es archivado |



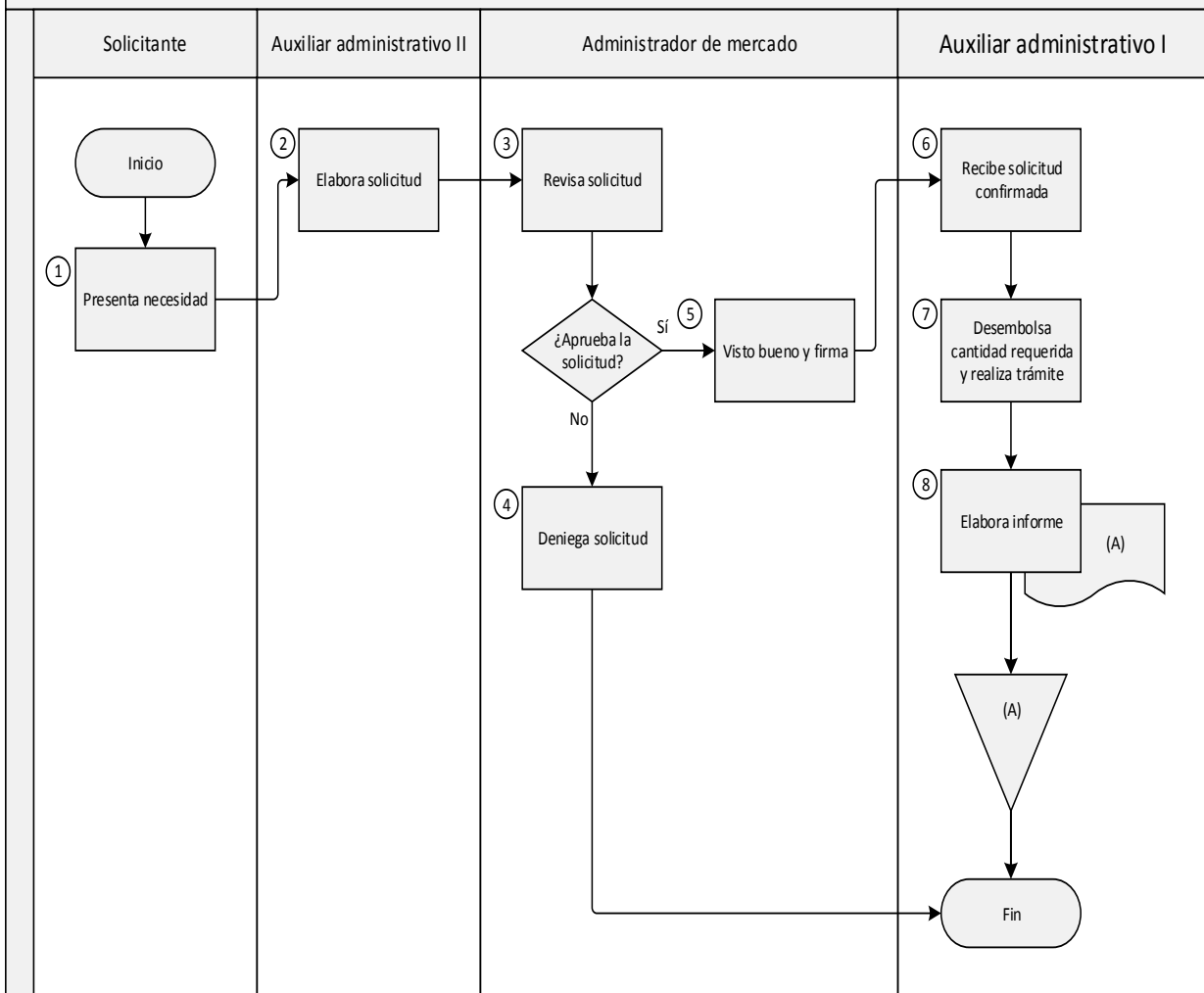
Alcaldía de Santa Ana
Gerencia de Servicios
Municipales
Administración de los mercados

Número de página
10 de 22

Manual de procedimientos
administrativos

Fecha
25 de noviembre de 2020

Solicitud de fondo circulante



Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 11 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

| |
|---|
| PROCEDIMIENTO: Cobro diario de impuestos |
| UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Administración de mercado |
| OBJETIVO: |

| DESCRIPCIÓN NARRATIVA | | |
|---------------------------|----|---|
| Responsable | N° | Actividad |
| Cobrador | 1 | Recibe el correspondiente pago de cuota de impuestos por parte de arrendatarios |
| | 2 | Llena Hoja de cobro diario y cuenta el dinero recibido |
| Auxiliar administrativo I | 3 | Verifica que estén correctas las cantidades de la hoja de cobro diario y el dinero que recibe |
| | 4 | Si no cuadran las cantidades, las revisa una a una con ayuda del cobrador |
| | 5 | Si cuadran las cantidades, procede a elaborar y firmar reporte, el cual es archivado |
| Cobrador | 6 | Firma el reporte |



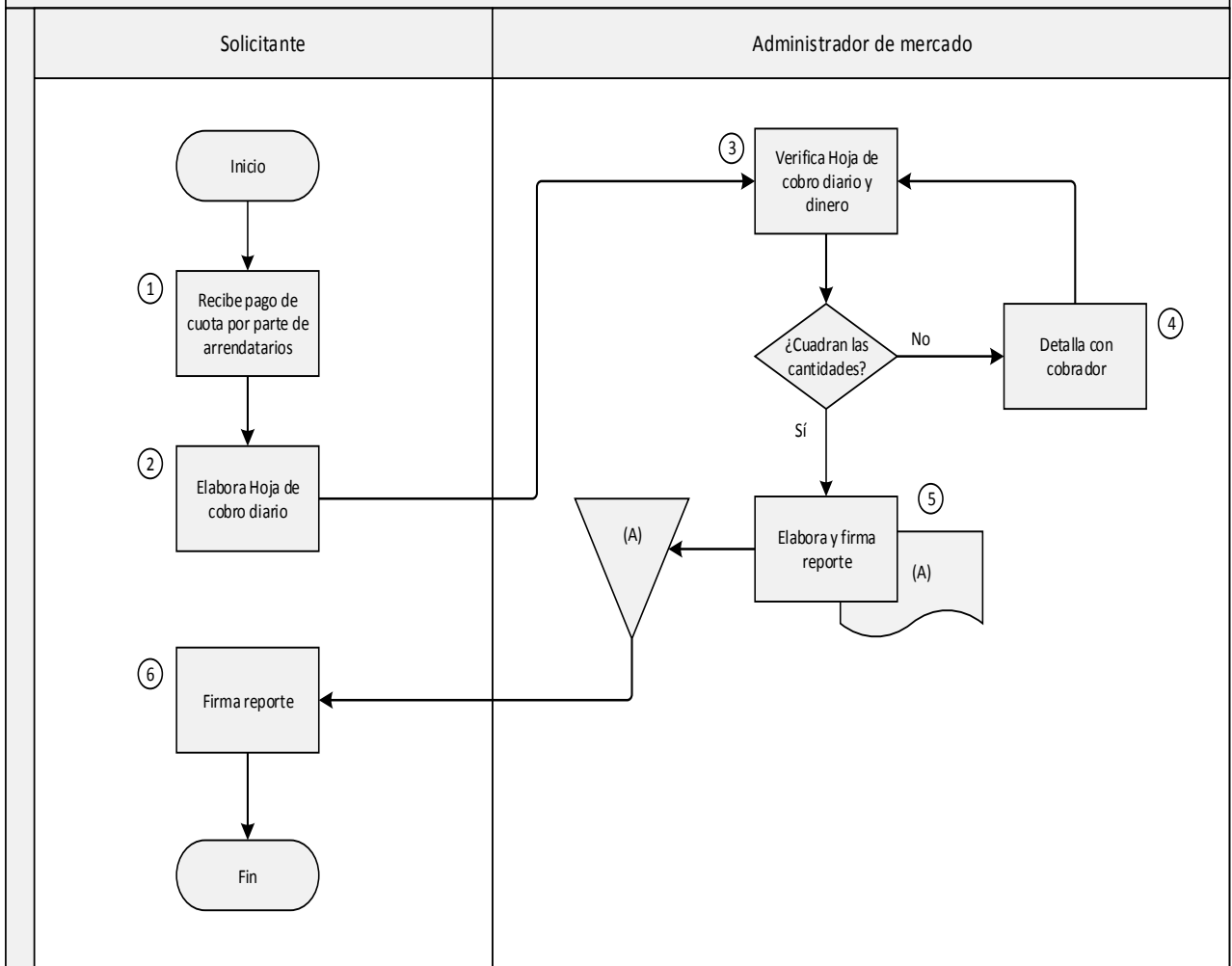
Alcaldía de Santa Ana
Gerencia de Servicios
Municipales
Administración de los mercados

Número de página
12 de 22

Manual de procedimientos
administrativos

Fecha
25 de noviembre de 2020


Cobro diario de impuestos



Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 13 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

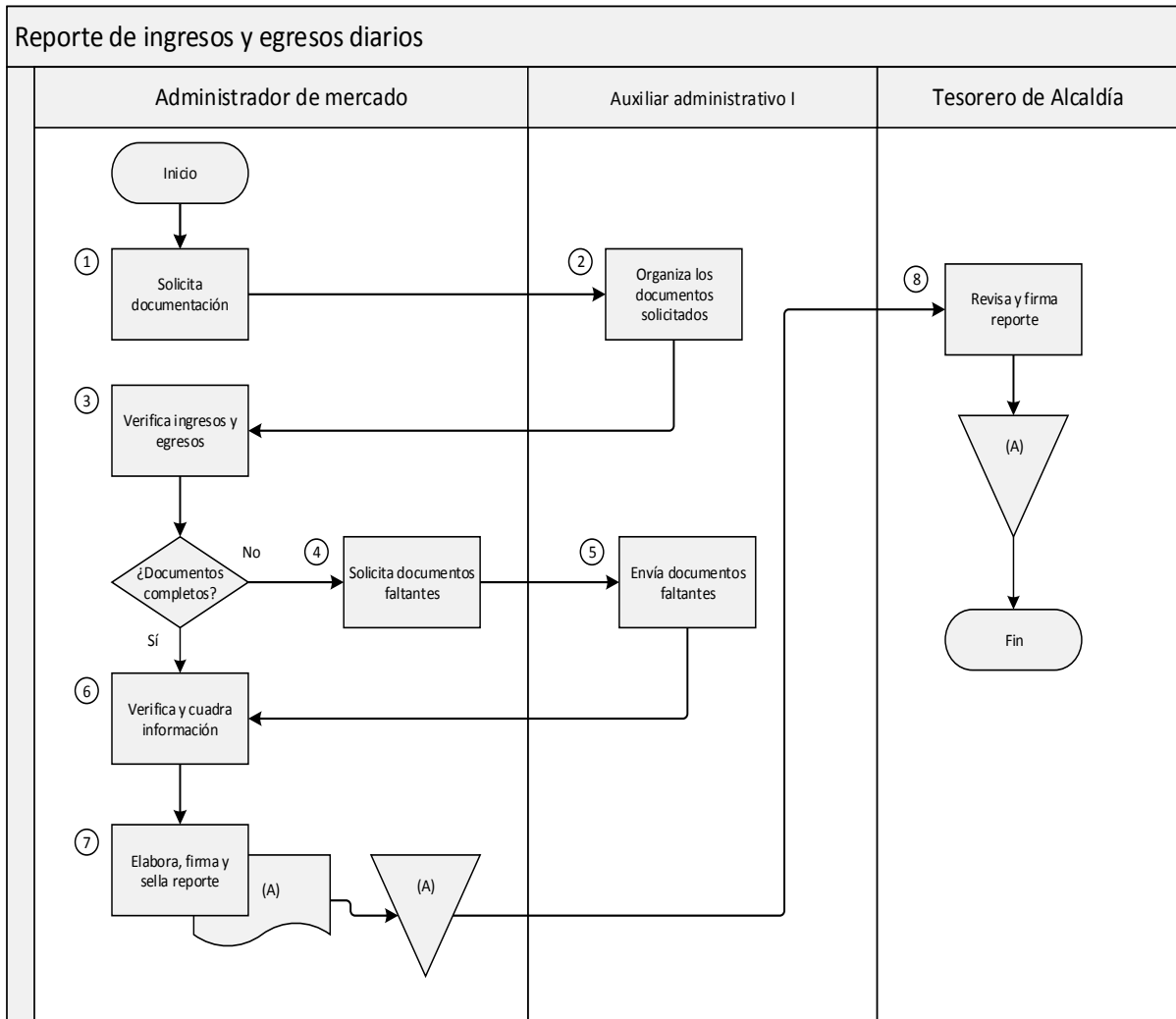
PROCEDIMIENTO: Reporte de ingresos y egresos diarios


UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Administración de mercado

OBJETIVO: Llevar control detallado de las actividades económicas de la administración de mercado

| DESCRIPCIÓN NARRATIVA | | |
|---------------------------|----|---|
| Responsable | N° | Actividad |
| Administrador de mercado | 1 | Solicita la documentación necesaria para la elaboración del reporte |
| Auxiliar administrativo I | 2 | Organiza los documentos diarios solicitados para la elaboración del reporte |
| Administrador de mercado | 3 | Verifica que la documentación de ingresos y egresos diarios este completa |
| | 4 | Si la documentación no está completa, solicita los documentos faltantes |
| Auxiliar administrativo I | 5 | Envía documentos que faltan |
| Administrador de | 6 | Verifica que los ingresos y egresos cuadren con la información |

| | |
|----------------------|---|
| mercado | registrada |
| | 7 Elabora, firma, sella y archiva reporte de ingresos y egresos |
| Tesorero de alcaldía | 8 Revisa y firma reporte recibido, luego archiva |



| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 14 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

| |
|---|
| PROCEDIMIENTO: Adjudicar puesto o local |
| UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Administración de mercado |
| OBJETIVO: Registros actualizados de puestos y locales |

| |
|------------------------------|
| DESCRIPCIÓN NARRATIVA |
|------------------------------|

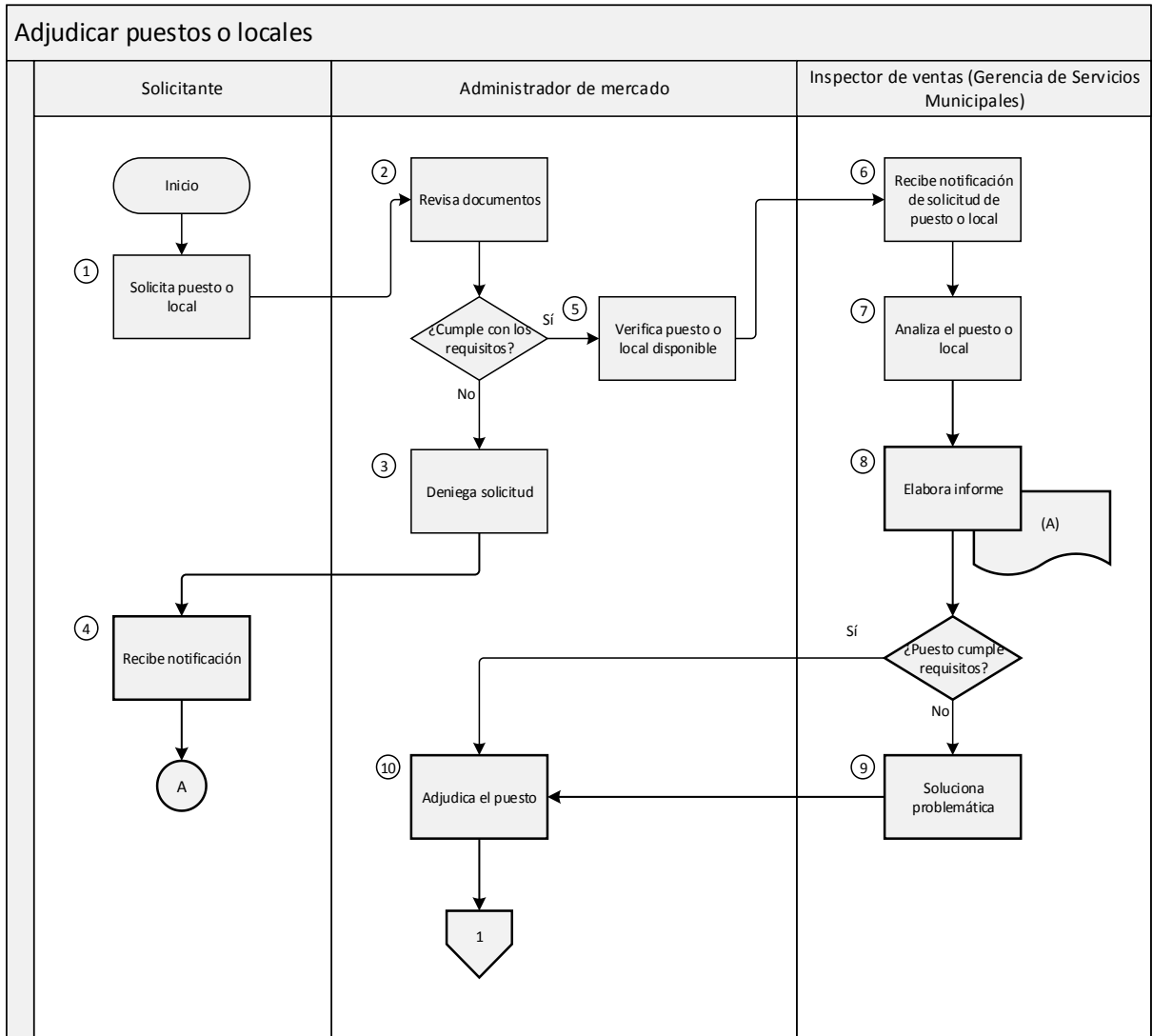
| Responsable | N° | Actividad |
|--------------------------|----|--|
| Solicitante | 1 | Solicita de forma escrita un puesto o local y presenta documentación requerida |
| Administrador de mercado | 2 | Revisa solicitud y documentación |
| | 3 | Si no cumple requisitos, se rechaza la solicitud |
| Solicitante | 4 | Recibe notificación de solicitud rechazada |
| Administrador de mercado | 5 | Si cumple requisitos, verifica si hay puesto o local disponible |
| Inspector de ventas | 6 | Recibe notificación de solicitud confirmada de puesto |

| | | |
|-------------------------------------|---|--|
| (Gerencia de Servicios Municipales) | | o local disponible |
| | 7 | Analiza el puesto o local |
| | 8 | Elabora informe de las condiciones del puesto o local |
| | 9 | Si el puesto no cumple con requisitos, da la orden de solucionar la problemática |

| |
|---|
| PROCEDIMIENTO: Adjudicar puesto o local |
| UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Administración de mercado |
| OBJETIVO: Registros actualizados de puestos y locales |

| DESCRIPCIÓN NARRATIVA | | |
|------------------------------|-----------|--|
| Responsable | N° | Actividad |
| Administrador de mercado | 10 | Si cumple requisitos, se adjudica el puesto o local a solicitante |
| Auxiliar administrativo II | 11 | Llena expediente de local o puesto con los datos del solicitante |
| Auxiliar administrativo III | 12 | Verifica si el solicitante tiene mora con el mercado municipal, y si la tiene se para el proceso hasta saldar mora |
| Auxiliar administrativo II | 13 | Si no tiene mora, se realiza recibo de contrato o licencia y se recibe el pago de este |
| | 14 | Realiza recibo de solvencia y recibe pago de esta |
| | 15 | Elabora el contrato o licencia del puesto o local, respectivamente |

| | | |
|----------------------------------|----|--|
| Administrador de mercado | 16 | Revisa contrato o licencia y procede a firmar y archivar |
| Gerente de Servicios Municipales | 17 | Revisa contrato o licencia y procede a firmar y archivar |
| Solicitante | 18 | Firma y recibe contrato |



Elaboro:

Reviso:

Autorizo:



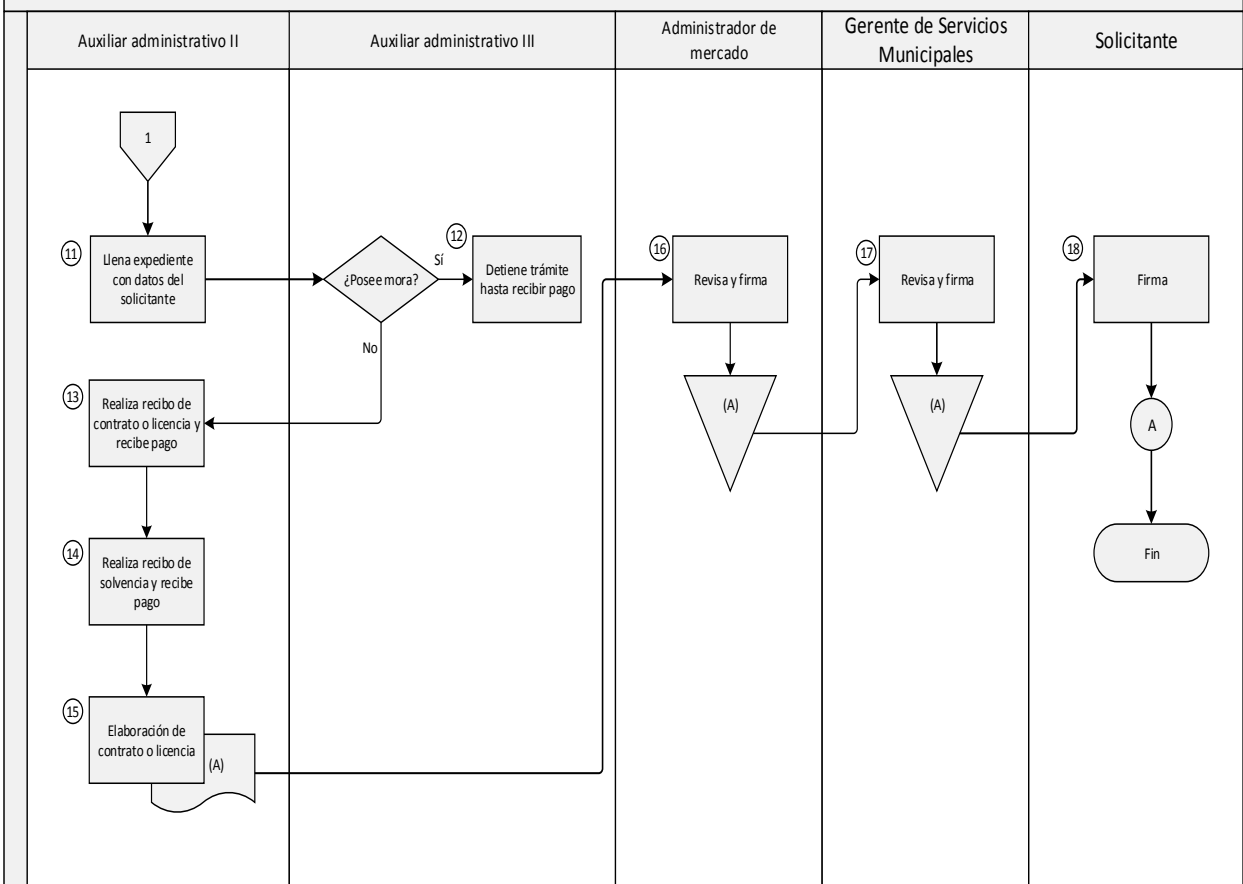
Alcaldía de Santa Ana
Gerencia de Servicios
Municipales
Administración de los mercados

Número de página
15 de 22

Manual de procedimientos
administrativos

Fecha
25 de noviembre de 2020

Adjudicar puestos o locales



Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 16 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

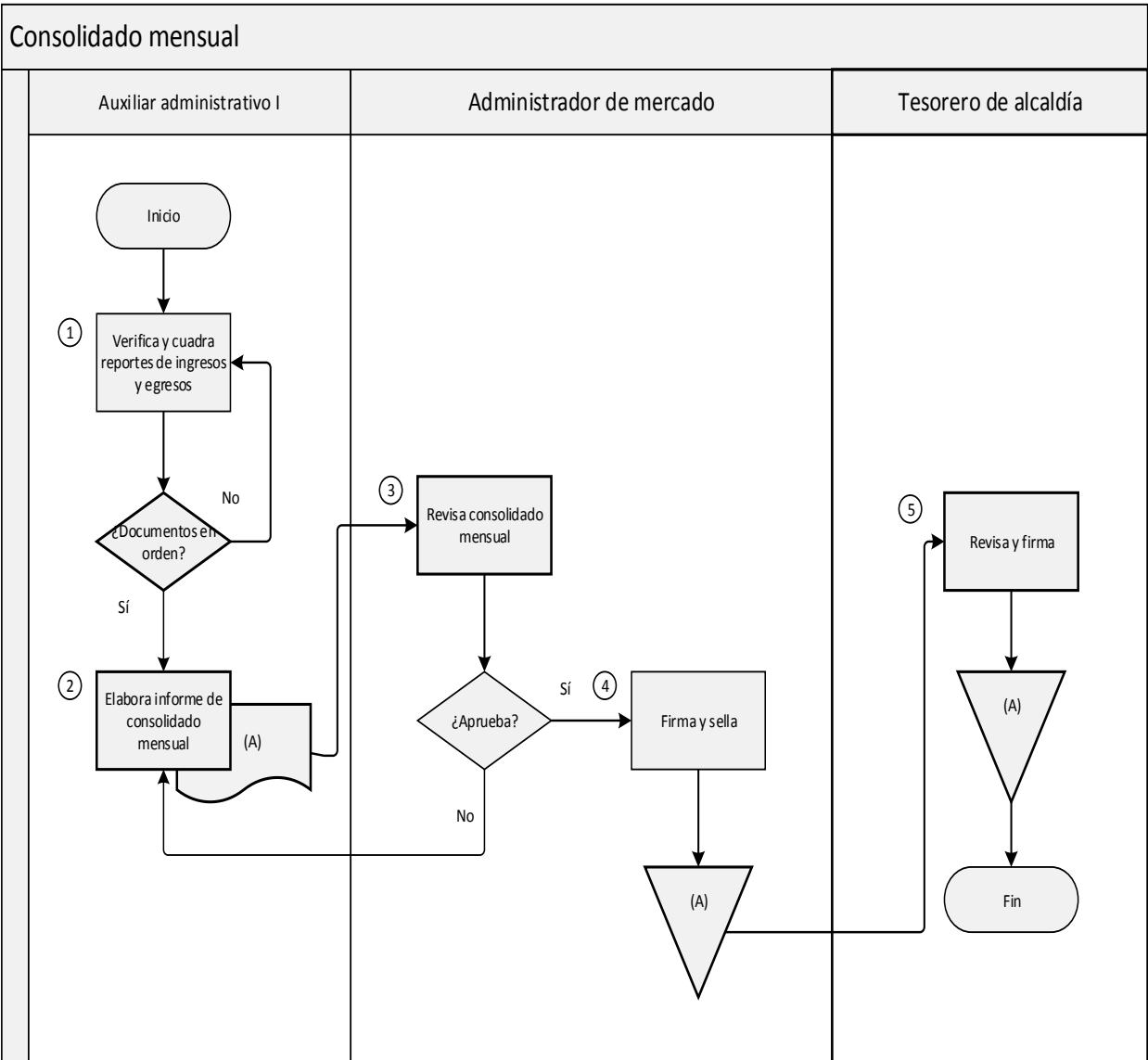
PROCEDIMIENTO: Consolidado mensual

UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Administración de mercado

OBJETIVO: Controlar los ingresos y egresos mensuales

DESCRIPCIÓN NARRATIVA


| Responsable | N° | Actividad |
|---------------------------|----|---|
| Auxiliar administrativo I | 1 | Verifica y cuadra una vez al mes, los reportes de ingresos y egresos de la administración del mercado |
| | 2 | Si los documentos están en orden, elabora informe de consolidado mensual, si no pasa a actividad 1 |
| Administrador de mercado | 3 | Revisa minuciosamente el consolidado mensual |
| | 4 | Si se aprueba, lo firma sella y archiva, si no vuelve a actividad 2 |
| Tesorero de alcaldía | 5 | Recibe consolidado mensual, lo revisa y firma de recibido, luego prosigue a archivarse |



Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

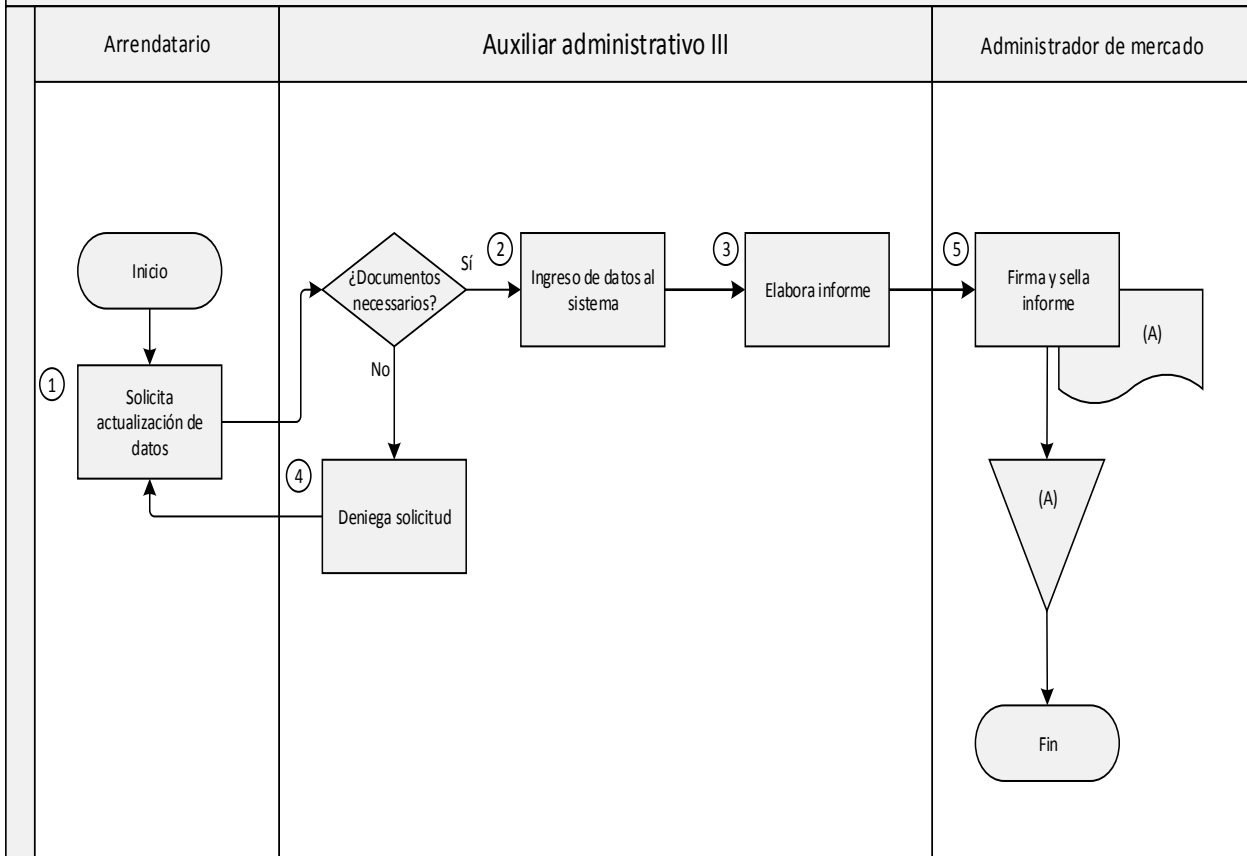
| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 17 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

| |
|---|
| PROCEDIMIENTO: Actualización de expediente |
| UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Administración de mercado |
| OBJETIVO: Registro actualizado de datos de arrendatarios |

| |
|------------------------------|
| DESCRIPCIÓN NARRATIVA |
|------------------------------|

| Responsable | N° | Actividad |
|-----------------------------|----|--|
| Arrendatario | 1 | Solicita actualización de expediente, entre Enero y Marzo, presentando la documentación completa |
| Auxiliar administrativo III | 2 | Si la documentación está en orden, procede a ingresar los datos del arrendatario al sistema |
| | 3 | Elabora informe correspondiente |
| | 4 | Si no está en orden, deniega la solicitud y vuelve a la actividad 1 |
| Administrador de mercado | 5 | Firma, sella y archiva el informe |

Actualización de expediente



Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

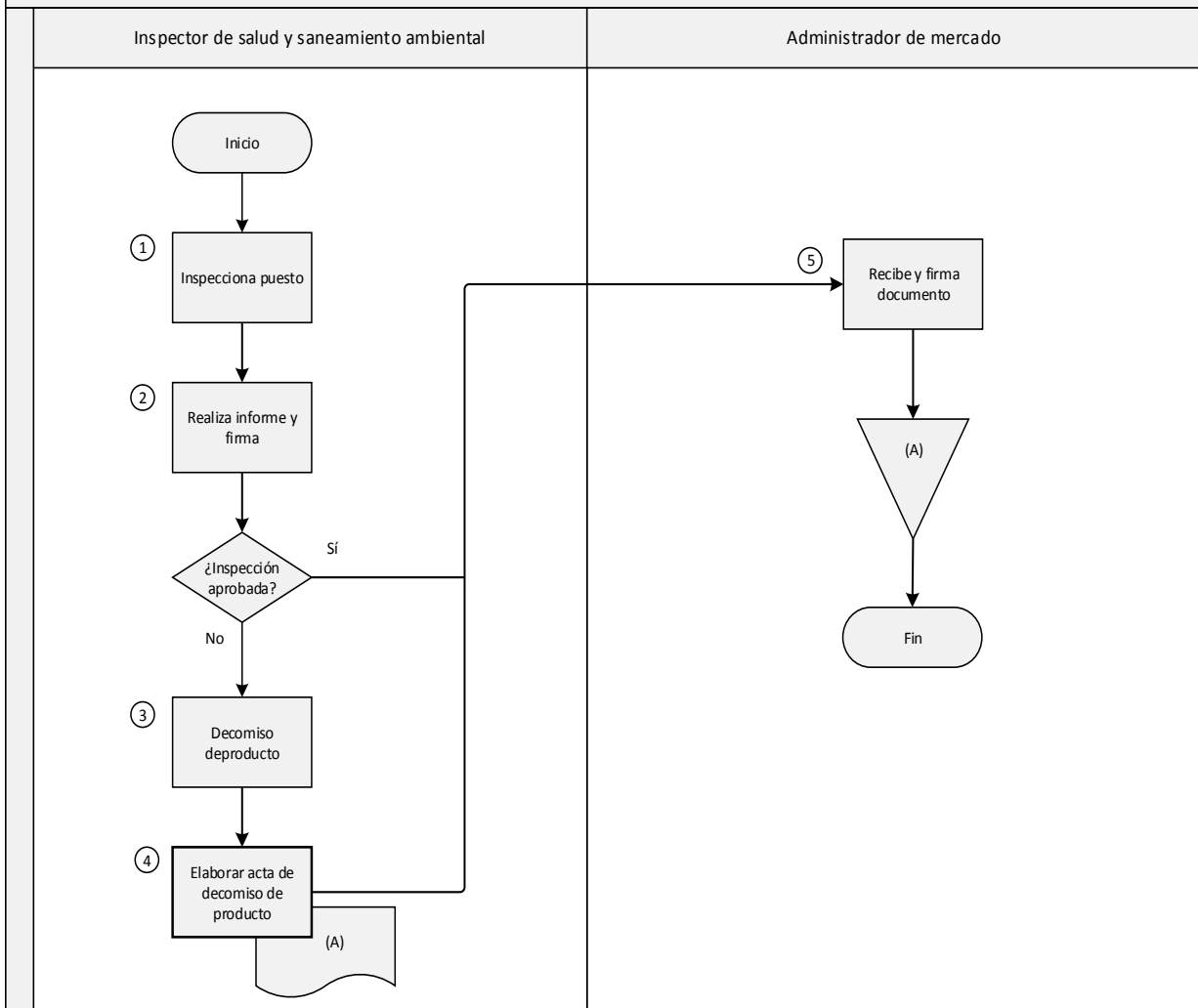
| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 18 de 32 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

| |
|--|
| PROCEDIMIENTO: Revisión de puestos de productos perecederos |
| UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Administración de mercado |
| OBJETIVO: Registro actualizado de datos de arrendatarios |

| |
|------------------------------|
| DESCRIPCIÓN NARRATIVA |
|------------------------------|

| Responsable | N° | Actividad |
|--|----|--|
| Inspector de salud y saneamiento ambiental | 1 | Inspecciona higiene y fecha de vencimiento de productos |
| | 2 | Realiza y firma informe de la inspección |
| | 3 | Si la inspección no es aprobada, decomisa productos que no cumplan con normas de salud |
| | 4 | Se elabora acta de decomiso de producto |
| Administrador de mercado | 5 | Si es aprobada, todo está en orden y pasa a ser firmada y archivada por administrador de mercado |


Revisión de puestos de productos perecederos



Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 19 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

PROCEDIMIENTO: Solicitud de mejora de puesto

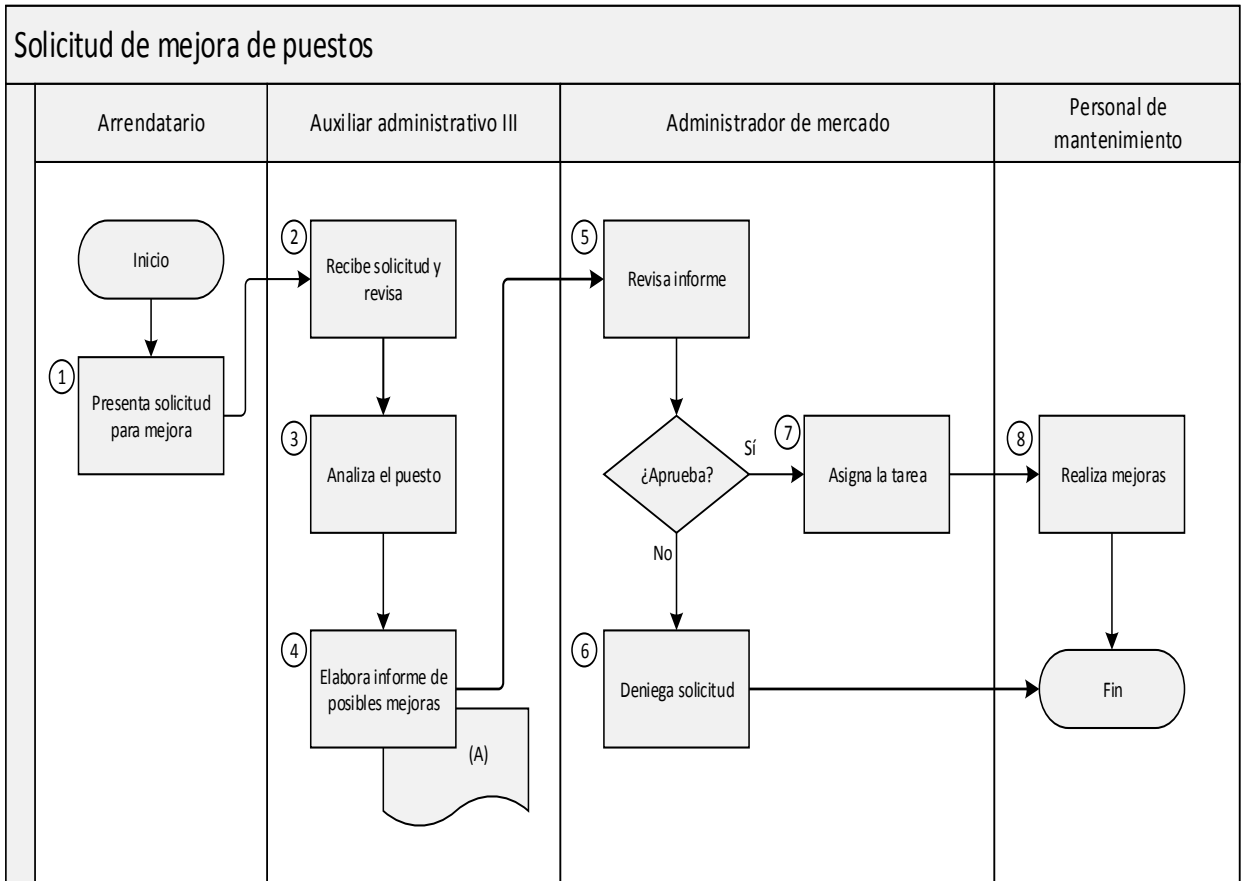
UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Administración de mercado

OBJETIVO: Conservar en orden las instalaciones del mercado municipal

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

| Responsable | N° | Actividad |
|--------------------------------|----|--|
| Arrendatario | 1 | Presenta solicitud escrita de mejoras que se puedan realizar al puesto que ocupa |
| Auxiliar administrativo III | 2 | Revisa solicitud de pedido |
| | 3 | Analiza el puesto y cuales mejoras podrían realizarse |
| | 4 | Elabora informe de las posibles mejoras que pueden realizarse |
| Administrador de mercado | 5 | Revisa informe |
| | 6 | Si no es aprobado, se rechaza la solicitud y termina el proceso |


| | | |
|---------------------------|---|---|
| | 7 | Si es aprobado, asigna la realización de la tarea a personal de mantenimiento |
| Personal de mantenimiento | 8 | Se encarga de realizar las mejoras al puesto en cuestión |



Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

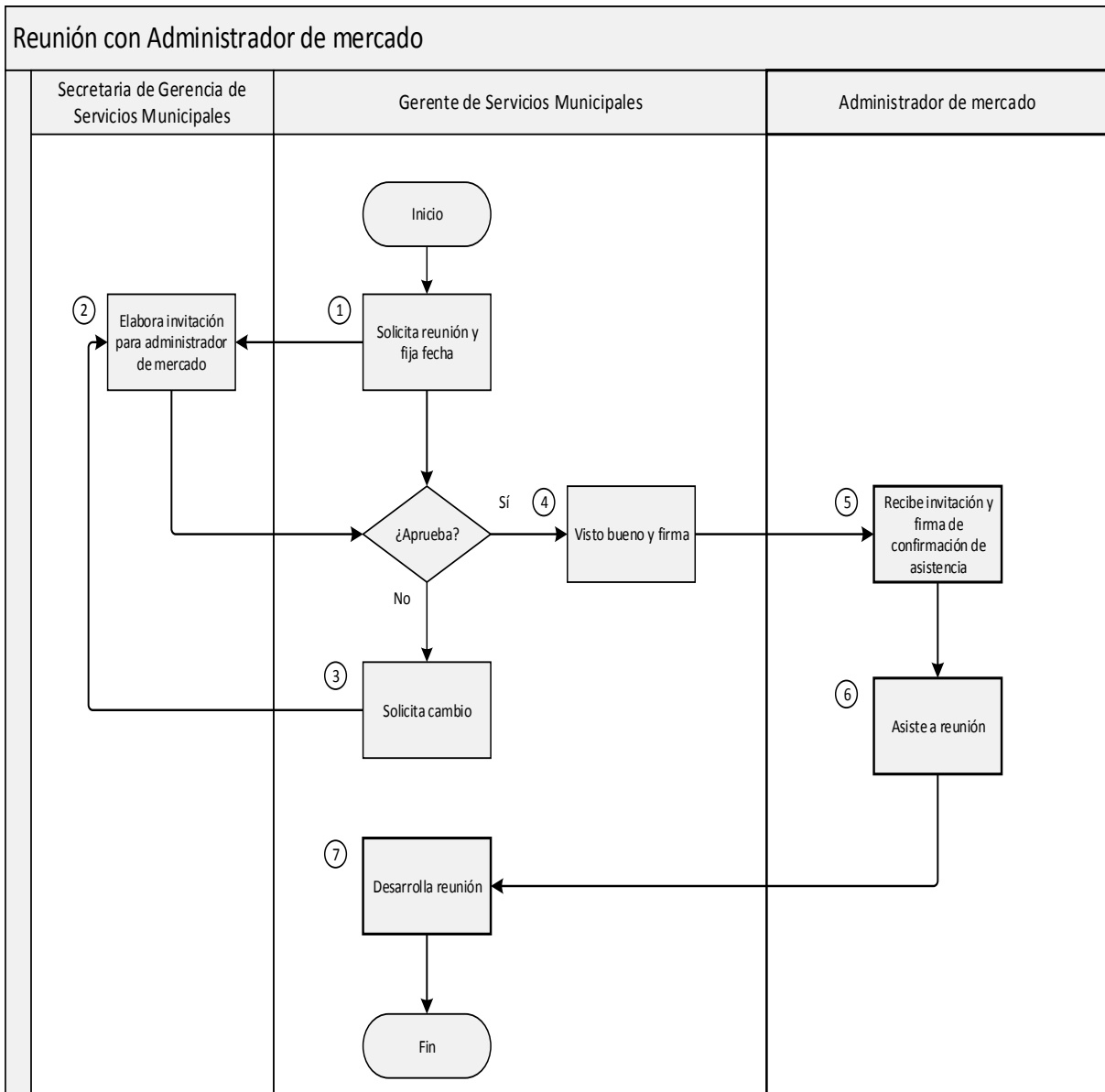
| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 20 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

| |
|---|
| PROCEDIMIENTO: Reunión con administrador de mercado |
| UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Gerencia de Servicios Municipales |
| OBJETIVO: Contribuir a la buena comunicación entre las unidades |

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

| Responsable | N° | Actividad |
|---|----|--|
| Gerente de Servicios Municipales | 1 | Solicita reunión con administradores de mercado y fija la fecha, hora y lugar en que se llevará a cabo |
| Secretaria de Gerencia de Servicios Municipales | 2 | Elabora la invitación a para reunión con todos los detalles solicitados |
| Gerente de Servicios Municipales | 3 | Si no aprueba la invitación, solicita cambios necesarios, regresa a actividad 2 |
| | 4 | Si es aprobada, da visto bueno y firma |
| Administrador de mercado | 5 | Recibe la invitación a reunión y firma de confirmación de asistencia |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| | 6 | Asiste a reunión con Gerente de Servicios Municipales |
| Gerente de Servicios Municipales | 7 | Desarrolla la reunión |



Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

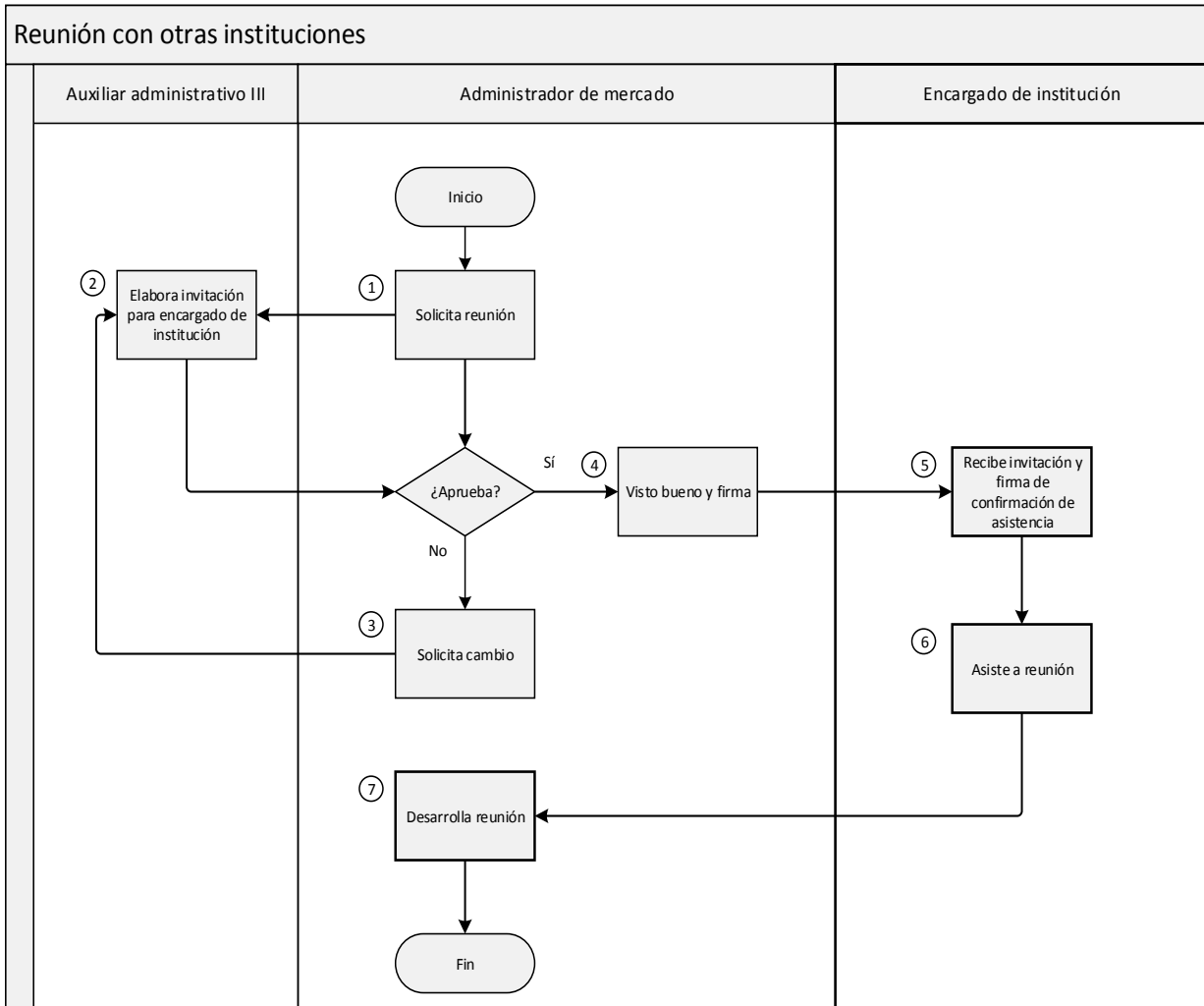
| | | |
|--|---|----------------------------------|
| | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 16 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

| |
|---|
| PROCEDIMIENTO: Reunión con otras instituciones |
| UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Administración de mercado |
| OBJETIVO: Contribuir al desarrollo social y cultural del mercado municipal |

| |
|------------------------------|
| DESCRIPCIÓN NARRATIVA |
|------------------------------|

| Responsable | Nº | Actividad |
|-----------------------------|----|---|
| Administrador de mercado | 1 | Solicita reunión con otras instituciones para colaborar en el desarrollo del mercado municipal |
| Auxiliar administrativo III | 2 | Elabora invitación para encargado de institución correspondiente, fijando fecha y hora disponible |
| Administrador de mercado | 3 | Si no aprueba la solicitud, solicita los cambios correspondientes |
| | 4 | Si la aprueba, da visto bueno y firma para enviarla |
| Encargado de institución | 5 | Recibe la invitación y confirma asistencia |
| | 6 | Asiste a reunión en día y hora específica |


| | | |
|--------------------------|---|--|
| Administrador de mercado | 7 | Desarrolla puntos específicos a tratar |
|--------------------------|---|--|



Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | Alcaldía de Santa Ana Gerencia de Servicios Municipales Administración de los mercados | Número de página 22 de 22 |
| | Manual de procedimientos administrativos | Fecha 25 de noviembre de 2020 |

PROCEDIMIENTO: Reporte diario de actividades

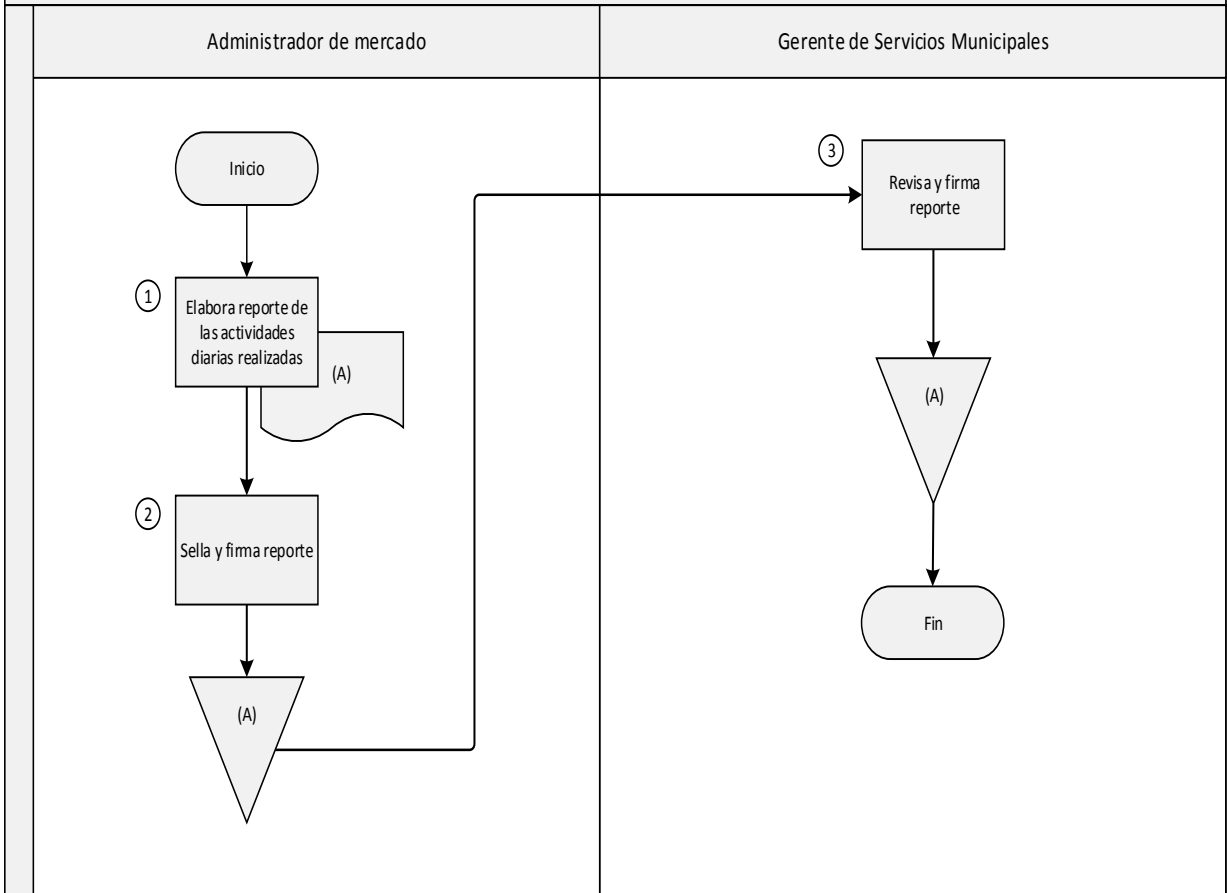
UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Administración de mercado

OBJETIVO: Seguimiento del desempeño de actividades diarias del mercado municipal

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

| Responsable | N° | Actividad |
|----------------------------------|----|--|
| Administrador de mercado | 1 | Elabora reporte de las actividades que se realizan diariamente en el mercado municipal |
| | 2 | Sella, firma y archiva reporte |
| Gerente de Servicios Municipales | 3 | Revisa, firma y archiva una copia del reporte |

Reporte diario de actividades



Elaboro:

Reviso:

Autorizo:

CONCLUSIONES

- Se concluye que el modelo organizativo es un diseño basado en las necesidades de la actual administración de la Gerencia de Servicios Municipales, aplicado a la administración de los mercados, siendo este único y específico. No puede ser sujeto a modificaciones sin previa evaluación y diagnóstico.
- La Gerencia de Servicios Municipales no cuenta con manuales administrativos para la ejecución de operaciones en la administración de los mercados.
- La implementación de los manuales administrativos en la Gerencia de Servicios Municipales es de carácter urgente para el desarrollo organizacional de los involucrados.
- Se encuentra como oportunidad la falta de existencia de documentación de los procedimientos, puestos de trabajo, y evaluación de desempeño de las áreas que competen a la Gerencia de Servicios Municipales, aplicado a la administración de los mercados.
- Implementar el modelo organizativo garantiza la correcta ejecución de los procedimientos, los manuales administrativos son parte fundamental para la obtención de resultados en los procesos que se ejecutan en la Gerencia de Servicios Municipales, aplicado a la administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana.

RECOMENDACIONES

- La implementación de manuales administrativos debe darse a conocer a todo el equipo que conforma la Gerencia de Servicios Municipales, aplicado a la administración de los mercados.
- Se recomienda un año de implementación y capacitación, como se plantea en el cronograma de actividades para el modelo organizativo.
- Se recomienda hacer una evaluación de desempeño a cada colaborador, para determinar sus capacidades con respecto al puesto que ejerce.
- El tiempo máximo para la implementación de este proyecto es de un año, caso contrario se recomienda la creación de un nuevo modelo organizativo, adaptado a las nuevas circunstancias de la nueva administración política.

REFERENCIAS BLIBLIOGRAFICAS

1. Libros

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8° ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Franklin, B., (2009). *Organización de Empresas* (3° edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M., (2012). *Administración, una perspectiva Global y Empresarial* (14° edición). México DF, México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Münch Galindo, Lourdes (1999). *Fundamentos de administración*(5° ed.). México, MX: Trillas.

Münch Galindo, Lourdes (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (1° ed.). México: Pearson Educación .

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005). *Administración*(8° Edición). México: Pearson Educación.

Chiavenato Idalberto (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7° Edición) México: McGraw-Hill Interamericana.

Leyes

Diario Oficial Tomo N°343. Instituciones Autónomas, Alcaldías Municipales. Ordenanza de los Mercados Municipales de la Ciudad de Santa Ana, El Salvador, 21 de enero de 1999.

Decreto Oficial 121 Tomo N°376. Instituciones Autónomas, Alcaldías Municipales. Ordenanza Reguladora del Comercio en la Vía y Lugares Público y de los Mercados Periféricos de la Ciudad de Santa Ana, Departamento de Santa Ana, 3 de Julio de 2007.

Diario Oficial 103 Tomo N°371. Órgano Legislativo, Derecho Municipal. Ley de la Carrera Administrativa Municipal, San Salvador, 06 de julio de 2006.

Diario Oficial 234 Tomo N° 281. Asamblea Constituyente, Derecho Constitucional. Constitución, San Salvador, 15 de julio de 1982.

Tesis

Chachagua, Ángeles Esmeralda. “Manual de Organización propuesto a la Facultad Multidisciplinaria de Occidente”. Facultad Multidisciplinaria de Occidente, UES, octubre 2003.

Martínez Mendoza, Leslie Ana. “Diseño de Manuales de Organización y Procedimientos Administrativos para la reorganización de las Unidades de Registro Académico de las Instituciones de Educación Superior en la zona de Occidente”. Facultad Multidisciplinaria de Occidente, UES., agosto 2003.

Marroquín Moreno, Luis Heriberto. “Reestructuración Organizativa del Centro Universitario de Occidente y Diseño de un Manual de Organización”. Facultad de Ciencias Económicas, UES, junio 1986.

Sitios electrónicos

Alcaldía Municipal de Santa Ana. (2013-2014). *Código Municipal*. San Salvador, El Salvador: transparencia.gob.sv. Recuperado de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-sa/documents/ley-principal-que-rige-a-la-institucion>.

Dirección General de Estadística y Censos DIGESTYC. (s.f.). *Censo de Población y Vivienda 2007 (Población)*. San Salvador, El Salvador: digestyz.gob.sv. Recuperado de <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/des/poblacion-y-estadisticas-demograficas/censo-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-censos.html>.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador FISDL. (1990-2018). *Santa Ana*. La Libertad, El Salvador: fisdl.gob.sv. Recuperado de <http://www.fisdl.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/santa-ana/895-847>.

Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas (2007). México: uv.mx. Recuperado de <https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta20092.pdf?fbclid=IwAR3LJvBFVskHpC6B1EmBIMFt68BgjyMC5Ib0T7wv1mps06nPHSnIXIC4IFY>

ANEXOS

Anexo 1. Plan estratégico institucional 2018-2021

Dirigirse al documento de la Alcaldía de Santa Ana: [Versión-Final-PEI-2018-2021.pdf](#)

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL 2018-2021**
(PEI 2018-2021)

**“EL MEJOR LUGAR PARA VIVIR E INVERTIR DE
EL SALVADOR”**

Anexo 2. Guía de entrevista, dirigido al jefe de administradores de los mercados.

Objetivo: Recopilar información relacionada a la situación actual de los mercados municipales de ciudad de Santa Ana.

| Preguntas | Información a obtener |
|---|--|
| Factores ambientales | |
| Variables internas | |
| 1. ¿Cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo? | Para la creación de manual de puestos. |
| 2. ¿Cuáles son los requisitos para ejercer la función de jefe de la administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana? | Saber si se conocen los requisitos para el puesto ejercido. |
| 3. ¿Cuáles son las habilidades necesarias para ejercer la función de jefe de la administración de los mercados de la ciudad de Santa Ana? | Para creación de manual de puestos. |
| 4. ¿Cómo está organizado el departamento de mercados? | Conocer nombres y cantidad de puestos contemplados en su estructura. |
| 5. ¿A quién le reporta las actividades de su jornada laboral? | Para la creación de manual de puestos. |
| 6. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y los demás miembros de la administración del mercado? | Conocer el clima laboral. |
| 7. ¿Quién le comunica de las actividades que se realizarán en el mercado de parte de la alcaldía? | Conocer la línea de mando. |
| 8. ¿A través de qué medios se | Conocer el sistema de comunicación. Ya |

| | |
|--|--|
| comunica la gerencia con la administración de los mercados? | sea redes sociales, llamadas o Fax. |
| 9. ¿Cuál es el medio de comunicación utilizado entre el administrador del mercado y los vendedores? | Conocer si la comunicación se realiza de igual manera entre la gerencia y los mercados, y los mercados con los vendedores. |
| 10. ¿Quiénes son los encargados de brindar el servicio de seguridad en los mercados? | Conocer los diferentes organismos que apoyan directamente a la seguridad de los mercados. |
| Variables externas | |
| 11. ¿Quiénes son sus principales clientes en los diferentes mercados? | Conocer la clasificación de clientes en los diferentes mercados (mercado uno, mercado dos y mercado tres). |
| 12. ¿Quiénes son sus principales distribuidores? | Determinar si los diferentes mercados contemplan los mismos distribuidores o son diferentes según los mercados. |
| 13. ¿Quiénes son su principal competencia (mercado uno, mercado dos y mercado tres)? | Para la creación de la matriz FODA. |
| 14. ¿Cuáles son sus ventajas competitivas según las diferentes empresas en el mismo rubro? (tomando como referencia la respuesta de la pregunta once). | Para la creación de la matriz FODA. |
| 15. ¿Cuáles son sus principales desventajas en comparación con las empresas del mismo rubro? (tomando como referencia la | Para la creación de la matriz FODA. |

| | |
|---|--|
| respuesta de la pregunta once). | |
| Factores estratégicos | |
| 16. ¿Tiene la administración de los mercados un presupuesto designado para su funcionamiento? | Conocer si existe un fondo para el plan estratégico de la administración de los mercados. |
| Factores tecnológicos | |
| 17. ¿Qué tipo de registros utilizan para controlar la administración? | Conocer cuáles son los indicadores utilizados para medir los diferentes procesos en la administración de los mercados. |
| 18. ¿Con cuántas computadoras cuenta la administración de los mercados? | Si la cantidad de computadoras logra cubrir la necesidad que requiere la gerencia de servicios. |
| 19. ¿Con qué otro tipo de tecnología cuenta la administración de los mercados? | Conocer el nivel tecnológico para la administración de la gerencia de servicios municipales. |
| 20. ¿Cuáles son los softwares utilizados en la administración de los mercados? | Conocer las diferentes actualizaciones y software utilizados para la administración. Y si cubre las necesidades de la misma. |

Anexo3. Preguntas y respuestas del Gerente de Servicios Municipales

Tabla 3. Entrevista a Gerente de Servicios Municipales

| FACTORES AMBIENTALES | |
|---|--|
| Variables internas | |
| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
| 1. ¿Cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo? | <ul style="list-style-type: none"> • Velar para que se cumpla el plan de trabajo de los diferentes departamentos de la Gerencia • Proponer al Honorable Concejo Municipal proyectos en función del beneficio social. • Tomar decisiones por cualquier jefatura que pertenece a la gerencia, cuando por causa justificada o fuerza mayor, el jefe que le corresponde no puede resolver y/o se niega a resolver • Revisar y firmar planillas y autorizaciones de pagos • Firmar requisiciones para la adquisición de bienes y servicios • Atender toda clase de correspondencia oficial • Trabajar en comisiones delegadas por el Concejo Municipal y Gerente General • Elaborar memoria anual de labores de la Gerencia • Asistir a reuniones de trabajo con jefaturas, superiores y con otras Gerencias • Cualquier otra actividad inherente al cargo requerida por el gerente de desarrollo social o jefe inmediato |

| | |
|--|--|
| 2. ¿Cuáles son los requisitos para ejercer la función de gerente de Servicios Municipales? | <ul style="list-style-type: none"> • Licenciado/a en administración de empresas o carreras afines • Experiencia en gestión municipal • Conocimiento básico de paquetes computacionales • Tres años de experiencia en puestos similares |
| 3. ¿Cuáles son las habilidades necesarias para ejercer la función de gerente de Servicios Municipales? | Liderazgo, trabajar en equipo, excelente relaciones humanas, responsable |
| 4. ¿Cómo está organizada la Gerencia de Servicios Municipales? | <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">• Gerente: 1 <li style="width: 50%;">• Ordenanza: 1 <li style="width: 50%;">• Secretaria: 2 <li style="width: 50%;">• Digitador: 1 <li style="width: 50%;">• Auxiliar: 2 <li style="width: 50%;">• Inspector: 2 |
| 5. ¿A quién le reporta las actividades de su jornada laboral? | Las actividades se reportan al gerente general. |
| 6. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y los demás miembros de la Gerencia de Servicios Municipales? | La considero excelente. |
| 7. ¿A través de qué medios se comunica la gerencia con la administración de los mercados? | Notas oficiales, redes sociales (Messenger y Whatsapp) y llamadas telefónicas. |
| 8. ¿Quiénes son los encargados de brindar el servicio de seguridad en los mercados? | El Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) bajo la dirección del CAM. |
| Variables externas | |
| 9. ¿Quiénes son sus principales clientes en los diferentes mercados? | No hay un específico tipo de clientes. |
| 10. ¿Quiénes son sus principales distribuidores? | No existe control de distribuidores, los arrendatarios se abastecen de quién les convenga. Solamente se realiza control sanitario a las carnes que se comercializan en el mercado. |

| | |
|--|--|
| 11. ¿Quiénes son su principal competencia (mercado uno, mercado dos y mercado tres)? | Los supermercados |
| 12. ¿Cuáles son sus ventajas competitivas según las diferentes empresas en el mismo rubro? (tomando como referencia la respuesta de la pregunta once). | <ul style="list-style-type: none"> • Precios más cómodos • Cercanía a la población (los puestos están ubicados en diferentes partes) |
| 13. ¿Cuáles son sus principales desventajas en comparación con las empresas del mismo rubro? (tomando como referencia la respuesta de la pregunta once). | <ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad • Falta de salubridad en productos comestibles |
| FACTORES ESTRATÉGICOS | |
| 14. ¿Existen manuales administrativos (Manual de organización, de puestos y procedimientos) para la administración de los mercados? | No, contamos con manuales administrativos. |
| 15. ¿Existen programas de capacitación para los colaboradores de la administración de los mercados? | Sí, el registro de las capacitaciones está a cargo del departamento de Recursos Humanos. Las capacitaciones se realizan según sean necesarias, son específicas y dependen de las funciones que el personal desarrolle. |
| 16. ¿Existen mecanismos para medir el desempeño de los colaboradores de la administración de los mercados? | Sí, se llama manual de desempeño y es a nivel municipal (el mismo para todas las dependencias). El encargado es el departamento de Recursos Humanos y cuando se lleva a cabo es por cada jefatura. |
| 17. ¿Qué métodos o herramientas utilizan para optimizar el trabajo? | No contamos herramientas o métodos para la optimización del trabajo. |
| 18. ¿Tiene la administración de los mercados un presupuesto designado para su | Sí, la administración de los mercados cuenta con un presupuesto. |

| | |
|---|---|
| funcionamiento? | |
| FACTORES TECNOLÓGICOS | |
| 19. ¿Qué tipo de registros utilizan para controlar la administración? | Se utilizan hojas de registro, tarjetas y talonarios |
| 20. ¿Con cuántas computadoras cuenta la Gerencia de Servicios Municipales? | Contamos con 4 computadoras. |
| 21. ¿Con qué otro tipo de tecnología cuenta la Gerencia de Servicios Municipales? | Fax, fotocopidora |
| 22. ¿Cuáles son los softwares utilizados en la Gerencia de Servicios Municipales? | Paquete de Office, sistema interno de la alcaldía y sus dependencias. |

Anexo 4. Preguntas y respuestas de administradores de los mercados

Preguntas y respuestas de Administrador de Mercado N° 1 o Mercado Central

Tabla 4. Entrevista a Administrador de Mercado Central o N° 1

| FACTORES AMBIENTALES | |
|---|--|
| Variables internas | |
| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
| 1. ¿Cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo? | <ul style="list-style-type: none"> • Administrar el mercado • Generar ingresos municipales • Controlar los ingresos del mercado • atender a los arrendatarios • Cuidar y velar por el patrimonio Municipal • Monitorear y controlar al personal • Custodiar especies municipales • Coordinar reuniones con Salud, ANDA, y otras Instituciones • Revisar, firmar y enviar informes a la Alcaldía. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato |
| 2. ¿Cuáles son los requisitos para ejercer la función de administrador de mercado en el área de la Gerencia de Servicios Municipales? | Preparación académica relacionada a la administración (carrera universitaria y/o una maestría a fin a administración) y tener experiencia mínima de 2 años en cargos similares |
| 3. ¿Cuáles son las habilidades necesarias para ejercer la función de administrador de mercado en el área de la Gerencia de Servicios Municipales? | Las habilidades que exige el puesto de administrador son principalmente: liderazgo, buenas relaciones interpersonales y habilidades numéricas. |

| | |
|---|---|
| 4. ¿Cómo está organizado el departamento de mercados? | <ul style="list-style-type: none"> • Administrador: 1 • Auxiliar administrativo I: 8 • Auxiliar administrativo II: 1 • Auxiliar administrativo III: 1 • Recuperador de mora: 2 • Colector: 1 • Personal de saneamiento: 3 • Cobradores: • Ordenanza: 1 • Supervisor de barrenderos: 1 • Barrenderos: 22 • Conserje: 1 • Personal de mantenimiento: 3 |
| 5. ¿A quién le reporta las actividades de su jornada laboral? | Las actividades se reportan en primera instancia al gerente de servicios municipales o directamente con el gerente general o alcaldesa. |
| 6. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y los demás miembros de la administración del mercado? | Es una relación sana de trabajo, la considero excelente. |
| 7. ¿Quién le comunica de las actividades que se realizarán en el mercado de parte de la alcaldía? | Las actividades tienen origen en la administración del mercado, todo el personal colabora con ideas y luego se gestionan. |
| 8. ¿A través de qué medios se comunica la gerencia con la administración de los mercados? | Notas oficiales, redes sociales (Messenger y Whatsapp) y llamadas telefónicas. |
| 9. ¿Cuál es el medio de comunicación utilizado entre el administrador del mercado y los vendedores? | Personal ya que los vendedores visitan la oficina y el jefe del mercado visita los puestos y otro medio usado son las llamadas telefónicas. |
| 10. ¿Quiénes son los encargados de brindar el servicio de seguridad en los mercados? | Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) los cuales no están bajo la responsabilidad del administrador del mercado, ellos responden al jefe del CAM. |
| Variables externas | |

| | |
|--|--|
| 11. ¿Quiénes son sus principales clientes en los diferentes mercados? | No hay un tipo específico de clientes, la cercanía y los precios que se ofrecen atraen a todo tipo de clientes. |
| 12. ¿Quiénes son sus principales distribuidores? | No existe control de distribuidores, los arrendatarios se abastecen de quién les convenga. Solamente se realiza control sanitario a las carnes que se comercializan en el mercado. |
| 13. ¿Quiénes son su principal competencia (mercado uno, mercado dos y mercado tres)? | Los supermercados son nuestra principal competencia. |
| 14. ¿Cuáles son sus ventajas competitivas según las diferentes empresas en el mismo rubro? (tomando como referencia la respuesta de la pregunta once). | En el mercado se ofrecen diferentes beneficios como son precios cómodos, productos frescos, oportunidad de negociar los precios. |
| 15. ¿Cuáles son sus principales desventajas en comparación con las empresas del mismo rubro? (tomando como referencia la respuesta de la pregunta once). | La inseguridad adentro del mercado y a sus alrededores. |
| FACTORES ESTRATÉGICOS | |
| 16. ¿Existen manuales administrativos (Manual de organización, de puestos y procedimientos) para la administración de los mercados? | No, no contamos con manuales administrativos. |
| 17. ¿Qué métodos o herramientas utilizan para optimizar el trabajo? | No contamos herramientas o métodos para la optimización del trabajo. |
| 18. ¿Tiene la administración de los mercados un presupuesto designado para su funcionamiento? | SÍ, es limitado y su entrega es impuntual. |
| FACTORES TECNOLÓGICOS | |

| | |
|---|--|
| 19. ¿Qué tipo de registros utilizan para controlar la administración? | Hojas de registro, tarjetas y talonarios |
| 20. ¿Con cuántas computadoras cuenta la administración de los mercados? | Contamos con 6 computadoras |
| 21. ¿Con qué otro tipo de tecnología cuenta la administración de los mercados? | Tenemos fax y fotocopidora |
| 22. ¿Cuáles son los softwares utilizados en la administración de los mercados? | Paquete de Office y sistema interno utilizado en la alcaldía y sus dependencias. |
| FACTORES CULTURALES | |
| 23. ¿Qué recomendación le daría a la Gerencia de Servicios Municipales para la mejora de la administración del mercado? | La construcción de un nuevo mercado. Invertir en higiene y seguridad ocupacional. Dividir el mercado en secciones. |

Anexo 5. Preguntas y respuestas de Administrador de Mercado N°2 o Mercado Colón

Tabla 5. Entrevista a Administrador de Mercado Colón o N° 2

| FACTORES AMBIENTALES | |
|---|--|
| Variables internas | |
| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
| 1. ¿Cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo? | <ul style="list-style-type: none"> • Administrar el mercado • Generar ingresos municipales • Controlar los ingresos del mercado • atender a los arrendatarios • Cuidar y velar por el patrimonio Municipal • Monitorear y controlar al personal • Custodiar especies municipales • Coordinar reuniones con Salud, ANDA, y otras Instituciones • Revisar, firmar y enviar informes a la Alcaldía. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato |
| 2. ¿Cuáles son los requisitos para ejercer la función de jefe de administrador de mercado en el área de la Gerencia de Servicios Municipales? | Preparación académica relacionada a la administración y tener experiencia mínima de 1 año en cargos similares. |
| 3. ¿Cuáles son las habilidades necesarias para ejercer la función de administrador de mercado en el área de la Gerencia de Servicios Municipales? | Las habilidades necesarias para desarrollar el puesto son: liderazgo, saber tratar con la gente y solucionador de problemas. |

| | |
|--|---|
| <p>4. ¿Cómo está organizado el departamento de mercados?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Administrador: 1 • Cobradores: 6 • Auxiliar administrativo I: 1 • Ordenanza: 1 • Auxiliar administrativo II: 1 • Supervisor de barrenderos: 1 • Auxiliar administrativo III: 1 • Barrenderos: 20 • Recuperador de mora: 2 • Conserje: 1 • Colector: 1 • Personal de mantenimiento: 0 • Personal de saneamiento: 3 |
| <p>5. ¿A quién le reporta las actividades de su jornada laboral?</p> | <p>Las actividades deben ser reportadas al gerente de servicios municipales o directamente con el gerente general o alcaldesa.</p> |
| <p>6. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y los demás miembros de la administración del mercado?</p> | <p>Considero que hay una excelente relación de trabajo, se celebran cumpleaños y diferentes días festivos entre el personal.</p> |
| <p>7. ¿Quién le comunica de las actividades que se realizarán en el mercado de parte de la alcaldía?</p> | <p>Las actividades se originan en la administración del mercado y como equipo se llevan a cabo.</p> |
| <p>8. ¿A través de qué medios se comunica la gerencia con la administración de los mercados?</p> | <p>Notas oficiales, llamadas telefónicas o mensajes vía internet.</p> |
| <p>9. ¿Cuál es el medio de comunicación utilizado entre el administrador del mercado y los vendedores?</p> | <p>La mayoría de ocasiones es personal, los vendedores del mercado se acercan a las oficinas o el administrador del mercado va a los puestos de los vendedores, además se utiliza llamada telefónica y llamada vía internet.</p> |

| | |
|--|--|
| 10. ¿Quiénes son los encargados de brindar el servicio de seguridad en los mercados? | Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), bajo la dirección del Director del CAM. |
| Variables externas | |
| 11. ¿Quiénes son sus principales clientes en los diferentes mercados? | No hay un tipo específico de clientes, por los beneficios que ofrece el mercado, somos visitados incluso por habitantes de cantones lejanos. |
| 12. ¿Quiénes son sus principales distribuidores? | No existe control de distribuidores, los arrendatarios se abastecen de quién les convenga. Solamente se realiza control sanitario a las carnes que se comercializan en el mercado. |
| 13. ¿Quiénes son su principal competencia (mercado uno, mercado dos y mercado tres)? | En mi punto de vista no tenemos competencia, ya que solo en el mercado se puede encontrar producto realmente fresco y a buen precio. |
| 14. ¿Cuáles son sus ventajas competitivas según las diferentes empresas en el mismo rubro? (tomando como referencia la respuesta de la pregunta once). | Nuestras ventajas son los precios cómodos, se ofertan productos frescos y a diferencia de establecimientos privados, acá se encuentra la oportunidad de negociar los precios. |
| 15. ¿Cuáles son sus principales desventajas en comparación con las empresas del mismo rubro? (tomando como referencia la respuesta de la pregunta once). | La principal desventaja que presentan los mercados es la inseguridad debido a pandillas. |
| FACTORES ESTRATÉGICOS | |
| 16. ¿Existen manuales administrativos (Manual de organización, de puestos y procedimientos) para la administración de los mercados? | No, contamos con manuales administrativos. |
| 17. ¿Qué métodos o herramientas utilizan para optimizar el trabajo? | No contamos herramientas o métodos para la optimización del trabajo. |

| | |
|---|---|
| 18. ¿Tiene la administración de los mercados un presupuesto designado para su funcionamiento? | Sí, es limitado y su entrega es impuntual. La dinámica para el uso de este presupuesto es que se realizan reportes de los proyectos que se necesitan realizar en el mercado y este debe ser aprobado. |
| FACTORES TECNOLÓGICOS | |
| 19. ¿Qué tipo de registros utilizan para controlar la administración? | Hojas de registro, tarjetas y talonarios |
| 20. ¿Con cuántas computadoras cuenta la administración de los mercados? | Contamos con 6 computadoras. |
| 21. ¿Con qué otro tipo de tecnología cuenta la administración de los mercados? | Fax y fotocopiadora |
| 22. ¿Cuáles son los softwares utilizados en la administración de los mercados? | Paquete de Office y sistema interno de la alcaldía. |
| FACTORES CULTURALES | |
| 23. ¿Qué recomendación le daría a la Gerencia de Servicios Municipales para la mejora de la administración de los mercados? | Como prioridad la recomendación es realizar cambio de techo y piso del mercado. |

Anexo 6. Preguntas y respuestas de Administrador de Mercado N°3 o Mercado Anita Alvarado

Tabla 6. Entrevista a Administrador de Mercado Anita Alvarado o N° 3

| FACTORES AMBIENTALES | |
|---|--|
| Variables internas | |
| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
| 1. ¿Cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo? | <ul style="list-style-type: none"> • Administrar el mercado • Generar ingresos municipales • Controlar los ingresos del mercado • atender a los arrendatarios • Cuidar y velar por el patrimonio Municipal • Monitorear y controlar al personal • Custodiar especies municipales • Coordinar reuniones con Salud, ANDA, y otras Instituciones • Revisar, firmar y enviar informes a la Alcaldía. • Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato |
| 2. ¿Cuáles son los requisitos para ejercer la función de jefe de administrador de mercado en el área de la Gerencia de Servicios Municipales? | Preparación académica universitaria relacionada a la administración y contar con experiencia mínima de 2 años en cargos similares. |
| 3. ¿Cuáles son las habilidades necesarias para ejercer la función de administrador de mercado en el área de la Gerencia de Servicios Municipales? | Las habilidades necesarias para ser administrador de un mercado municipal son: tener facilidad de expresión, liderazgo, buenas relaciones interpersonales y habilidades numéricas. |

| | |
|--|--|
| <p>4. ¿Cómo está organizado el departamento de mercados?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Administrador: 1 Cobradores: 3 • Auxiliar administrativo I: 1 • Auxiliar administrativo II: 1 • Auxiliar administrativo III: 1 Barrenderos: 10 • Recuperador de mora: 2 • Colector: 1 de mantenimiento: 0 • Personal de saneamiento: 1 • Ordenanza: 1 • Supervisor de barrenderos: 1 • Conserje: 1 • Personal |
| <p>5. ¿A quién le reporta las actividades de su jornada laboral?</p> | <p>Las actividades se reportan al gerente de servicios municipales.</p> |
| <p>6. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y los demás miembros de la administración del mercado?</p> | <p>La comunicación es excelente lo cual hace el ambiente de trabajo armonioso.</p> |
| <p>7. ¿Quién le comunica de las actividades que se realizarán en el mercado de parte de la alcaldía?</p> | <p>Las actividades se originan en la administración del mercado.</p> |
| <p>8. ¿A través de qué medios se comunica la gerencia con la administración de los mercados?</p> | <p>Notas oficiales, redes sociales (Messenger y WhatsApp) y llamadas telefónicas.</p> |
| <p>9. ¿Cuál es el medio de comunicación utilizado entre el administrador del mercado y los vendedores?</p> | <p>Personal, notas y llamada telefónicas.</p> |
| <p>10. ¿Quiénes son los encargados de brindar el servicio de seguridad en los mercados?</p> | <p>La seguridad para los mercados está a cargo del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).</p> |
| <p>Variables externas</p> | |

| | |
|--|--|
| 11. ¿Quiénes son sus principales clientes en los diferentes mercados? | No hay un tipo específico de clientes. |
| 12. ¿Quiénes son sus principales distribuidores? | No existe control de distribuidores, los arrendatarios se abastecen de quién les convenga. |
| 13. ¿Quiénes son su principal competencia (mercado uno, mercado dos y mercado tres)? | Los supermercados son nuestra competencia. |
| 14. ¿Cuáles son sus ventajas competitivas según las diferentes empresas en el mismo rubro? (tomando como referencia la respuesta de la pregunta once). | Nuestras ventajas son los precios bajos, productos frescos, oportunidad de negociar los precios, y la ubicación y las instalaciones del mercado. |
| 15. ¿Cuáles son sus principales desventajas en comparación con las empresas del mismo rubro? (tomando como referencia la respuesta de la pregunta once). | La inseguridad en zonas aledañas al mercado. |
| FACTORES ESTRATÉGICOS | |
| 16. ¿Existen manuales administrativos (Manual de organización, de puestos y procedimientos) para la administración de los mercados? | No, contamos con manuales administrativos. |
| 17. ¿Qué métodos o herramientas utilizan para optimizar el trabajo? | No contamos herramientas o métodos para la optimización del trabajo. |
| 18. ¿Tiene la administración de los mercados un presupuesto designado para su funcionamiento? | SÍ, es limitado y su entrega es impuntual. Y los desembolsos se hacen cuando se requieren. |
| FACTORES TECNOLÓGICOS | |
| 19. ¿Qué tipo de registros utilizan para controlar la administración? | Utilizamos hojas de registro, tarjetas y talonarios. |

| | |
|---|---|
| 20. ¿Con cuántas computadoras cuenta la administración de los mercados? | Contamos con 3 computadoras. |
| 21. ¿Con qué otro tipo de tecnología cuenta la administración de los mercados? | Fax y fotocopidora. |
| 22. ¿Cuáles son los softwares utilizados en la administración de los mercados? | Paquete de Office, sistema interno de la alcaldía y sus dependencias. |
| FACTORES CULTURALES | |
| 21. ¿Qué recomendación le daría a la Gerencia de Servicios Municipales para la mejora de la administración de los mercados? | Mi recomendación es que contrate más personal para el mercado. |

Anexo 7. Preguntas y objetivo de cada pregunta del cuestionario.

Tabla 7. Preguntas y objetivo de cada pregunta del cuestionario.

| Preguntas | Información a obtener |
|---|---|
| 1. ¿Conoce la Misión de la Institución? | Identificar si existe una buena difusión del plan estratégico de la Alcaldía municipal de Santa Ana. |
| 2. ¿Conoce la Visión de la Institución? | Identificar si existe una buena difusión del plan estratégico de la Alcaldía municipal de Santa Ana. |
| 3. ¿Conoce los objetivos de la Institución? | Identificar si existe una buena difusión del plan estratégico de la Alcaldía municipal de Santa Ana. |
| 4. ¿Conoce quién es su jefe inmediato? | Identificar si existe dualidad de mando en la Gerencia de Servicios Municipales y en la administración de cada una de los mercados en estudio. |
| 5. ¿Existen políticas definidas para la Institución? | Identificar si existe una buena difusión del plan estratégico de la Alcaldía municipal de Santa Ana. |
| 6. ¿Conoce la estructura orgánica de la Institución? | Identificar si las personas en cargos de jefaturas conocen la estructura organizativa de Gerencia de Servicios Municipales y la administración de cada una de los mercados en estudio. |
| 7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan en la institución? | Identificar el medio de difusión de la información utilizado en las unidades de estudio. |
| 8. ¿Recibe órdenes de otra persona que no sea su jefe? | Identificar si existe dualidad de mando en la Gerencia de Servicios Municipales y en la administración de cada una de los mercados en estudio. |
| 9. ¿Cómo se le dieron a conocer las actividades y responsabilidades de su puesto? | Identificar el medio por el cual se dieron a conocer las actividades y responsabilidades en la Gerencia de Servicios Municipales y en la administración de cada una de los mercados en estudio. |

Anexo 8. Gráficas del cuestionario

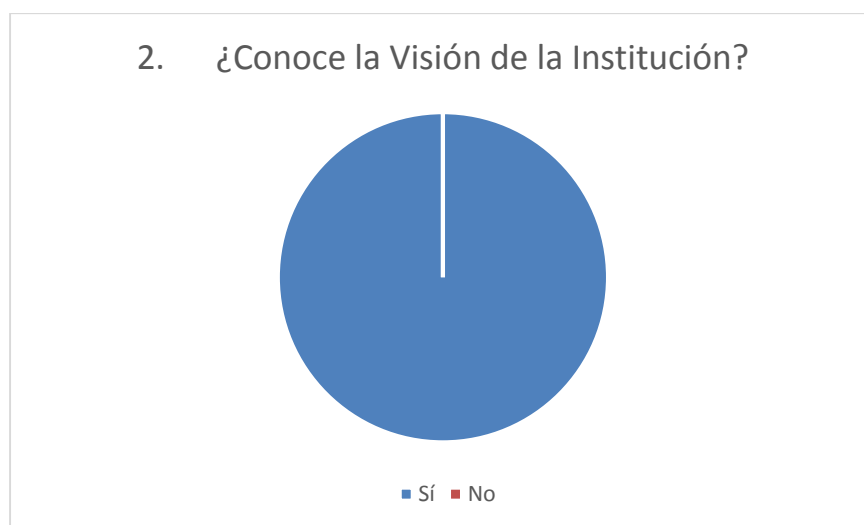
Gráfica 1. ¿Conoce la Misión de la institución?



Objetivo: identificar si existe una buena difusión del plan estratégico de la Alcaldía municipal de Santa Ana.

Análisis: el resultado obtenido indica que el 100% de los encuestados conoce la misión de la Alcaldía municipal de Santa Ana.

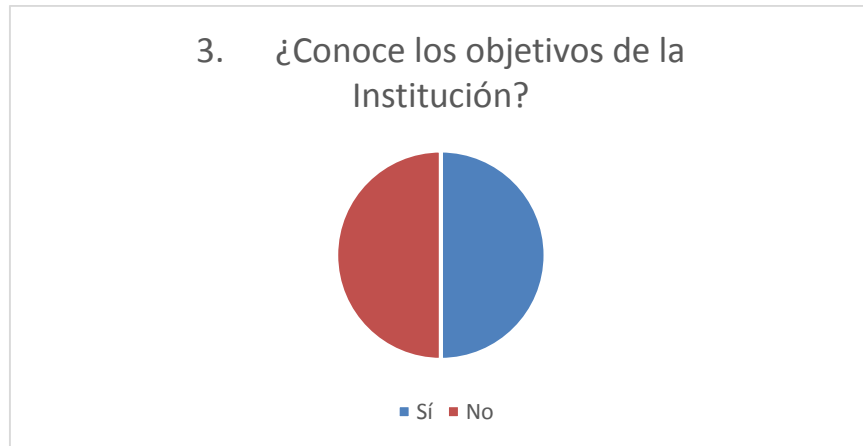
Gráfica 2. ¿Conoce la Visión de la institución?



Objetivo: identificar si existe una buena difusión del plan estratégico de la Alcaldía municipal de Santa Ana.

Análisis: el resultado obtenido indica que el 100% de los encuestados conoce la misión de la Alcaldía municipal de Santa Ana.

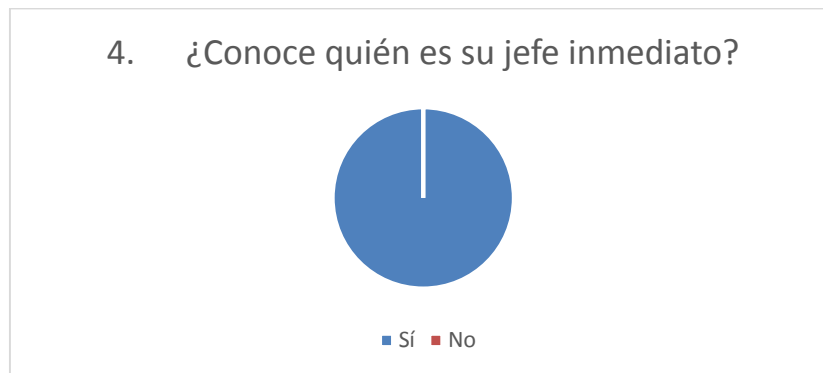
Gráfica 3. ¿Conoce los objetivos de la institución?



Objetivo: identificar si existe una buena difusión del plan estratégico de la Alcaldía municipal de Santa Ana.

Análisis: el 50% de los encuestados no conoce los objetivos de la institución, siendo un dato de relevancia ya que son estos los que encaminan a la institución a la obtención de las metas que se pretenden alcanzar y el personal administrativo es la guía para hacer que se cumplan.

Gráfica 4. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?



Objetivo: identificar si existe dualidad de mando en la Gerencia de Servicios Municipales y en la administración de cada una de los mercados en estudio.

Análisis: todos los encuestados identifican a su jefe inmediato, lo cual significa que el personal tiene claro a quien deben responder.

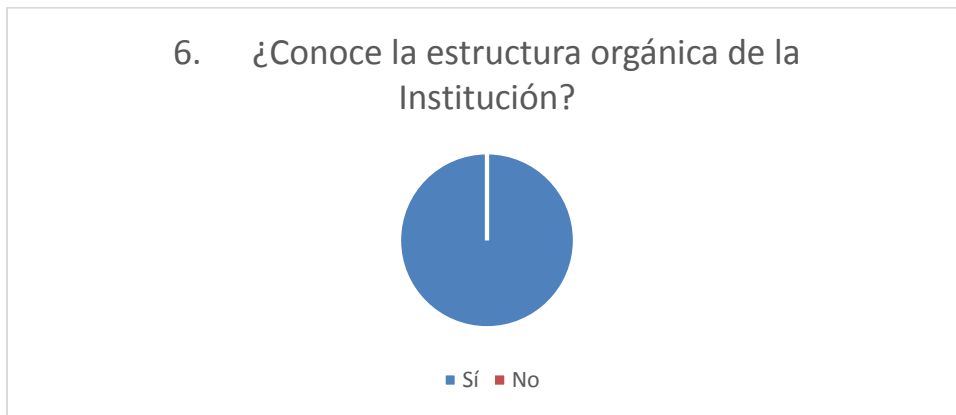
Gráfica 5. ¿Existen políticas definidas para la Institución?



Objetivo: identificar si existe una buena difusión del plan estratégico de la Alcaldía municipal de Santa Ana.

Análisis: el 75% de los encuestados asegura que la institución no cuenta con políticas definidas.

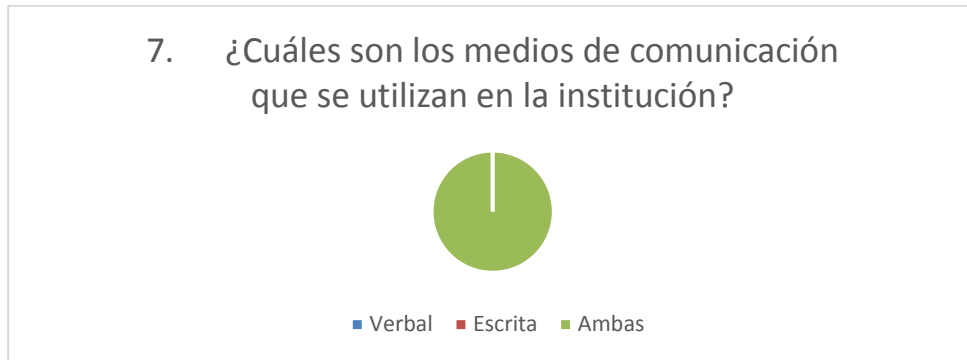
Gráfica 6. ¿Conoce la estructura orgánica de la Institución?



Objetivo: identificar si las personas en cargos de jefaturas conocen la estructura organizativa de Gerencia de Servicios Municipales y la administración de cada una de los mercados en estudio.

Análisis: el 100% de las respuestas son positivas, asegurando que la estructura organizativa respectiva, es conocida.

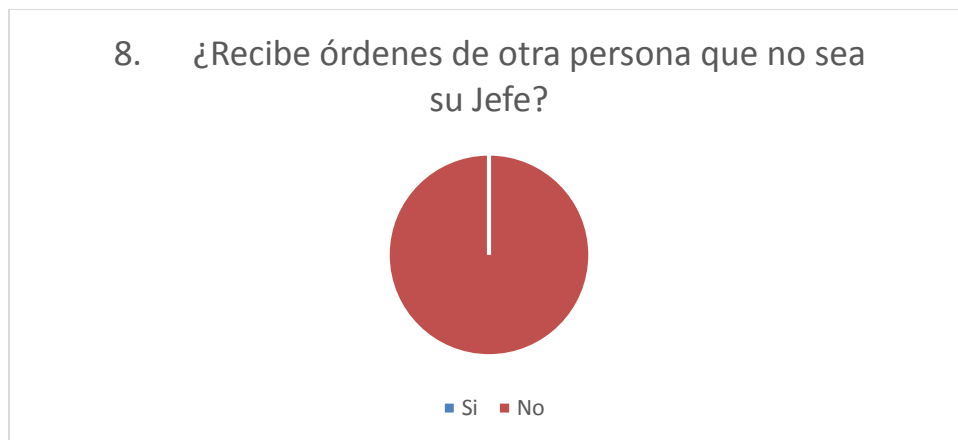
Gráfica 7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan en la institución?



Objetivo: identificar el medio de difusión de la información utilizado en las unidades de estudio.

Análisis: todos los encuestados afirman que los medios de comunicación utilizados son la forma verbal y la escrita.

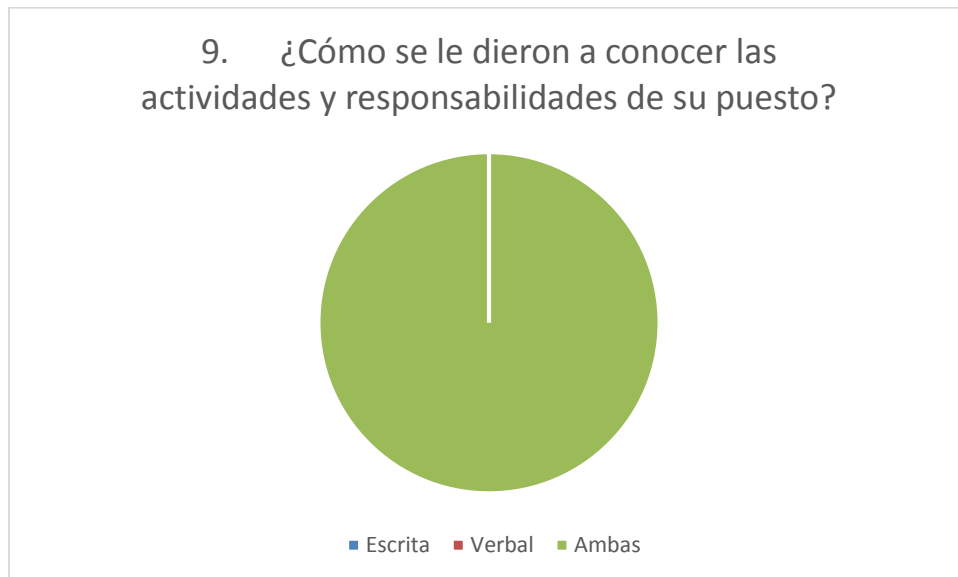
Gráfica 8. ¿Recibe órdenes de otra persona que no sea su jefe?



Objetivo: identificar si existe dualidad de mando en la Gerencia de Servicios Municipales y en la administración de cada una de los mercados en estudio.

Análisis: la respuesta del 100% de los encuestados es “No”, por lo tanto, la dualidad de mando no es un problema en las unidades de estudio.

Gráfica 9. ¿Cómo se le dieron a conocer las actividades y responsabilidades de su puesto?



Objetivo: identificar el medio por el cual se dieron a conocer las actividades y responsabilidades en la Gerencia de Servicios Municipales y en la administración de cada una de los mercados en estudio.

Análisis: la forma escrita y la forma verbal fueron los medios utilizados para dar a conocer las actividades y responsabilidades en cada uno de los puestos de trabajo.

Anexo 9. Bitácora de observación

Fecha: _____

Institución: Gerencia de Servicios Municipales/ Mercado N°1/Mercado N°2/ Mercado N°3

Situación observada: _____

Tiempo de observación: _____ -

Observador:

| Hora | Descripción | Interpretación |
|------|-------------|----------------|
| | | |