



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
DEPARTAMENTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE TITULACIÓN

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

TEMA:

**GESTIÓN POR PROCESOS Y LOS INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
EN LA RED DE MERCADOS MUNICIPALES**

AUTOR:

ING. COM. EDWIN ALÍ RIVAS CHÁVEZ

TUTOR:

MG. GISELLA PATRICIA HUREL FRANCO

GUAYAQUIL – ECUADOR

2022



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia,
Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO

TÍTULO: GESTIÓN POR PROCESOS Y LOS INDICADORES DE CUMPLIMIENTO EN LA RED DE MERCADOS MUNICIPALES

AUTOR:

Ing. Edwin Alí Rivas Chávez

TUTOR:

Mg. Gisella Patricia Hurel Franco

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica VICENTE
ROCAFUERTE de Guayaquil

Grado obtenido:

Magíster en Administración de Empresas

MAESTRÍA:

Administración de Empresas

COHORTE:

I

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2022

N. DE PAGS: 123

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Gestión de Empresas, Administración Municipal, Sector Público, Propiedad Pública

RESUMEN:

El presente trabajo investigativo se enfoca en denotar la relevancia que tiene la gestión por procesos en cualquier institución existente en la sociedad, sin importar si es pública o privada, en este caso el objeto de estudio son los diferentes mercados de víveres que integran la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel, los cuales son administrados por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil. Deficiencias en la gestión individual de los diferentes servidores públicos que conforman la red de mercados se transforman en cuellos de botella que atentan contra la misión institucional que se basa en atender las necesidades básicas del cantón. La razón de ser de la investigación consiste en determinar un modelo de gestión por procesos que permita verificar el cumplimiento de los mismos en la gestión de los mercados municipales. La investigación realizada utiliza un enfoque tanto cualitativo y cuantitativo para la recolección y análisis de datos. Finalmente, los resultados obtenidos contribuyen en una propuesta de solución basada en el cumplimiento de los diferentes procesos que conforman la red de mercados.

N. DE REGISTRO (en base de datos)

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL:

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR:

Edwin Alí Rivas Chávez

Teléfono:

0961517079

E-mail:

erivasc@ulvr.edu.ec

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

PhD. Eva Guerrero López

Teléfono: (04) 2596500 Ext. 170

E-mail: eguerrero@ulvr.edu.ec

Directora del departamento de Posgrado

Mg. Violeta Rodríguez Basantes

Teléfono: (04)2596500 Ext. 170

E-mail: vrodriquezb@ulvr.edu.ec

Coordinadora de Maestría

CERTIFICADO TURNITIN

25/1/22 10:18

Turnitin

Turnitin Informe de Originalidad					
Procesado el: 25-ene-2022 09:48 -05 Identificador: 1747859702 Número de palabras: 23852 Entregado: 1					
GESTIÓN POR PROCESOS Y LOS INDICADORES DE CUMPLIMIENTO EN LA RED DE MERCADOS MUNICIPALES Por Rivas Chavez Edwin Ali	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Índice de similitud</td> <td style="padding: 5px;">8%</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="font-size: 8px;"> Similitud según fuente Internet Sources: 6% Publicaciones: 3% Trabajos del estudiante: 3% </td> </tr> </table>	Índice de similitud	8%	Similitud según fuente Internet Sources: 6% Publicaciones: 3% Trabajos del estudiante: 3%	
Índice de similitud	8%				
Similitud según fuente Internet Sources: 6% Publicaciones: 3% Trabajos del estudiante: 3%					

MGS GISELLA HUREL FRANCO TUTURA
C.I. 0916615487

< 1% match (Internet desde 04-dic.-2021) https://dds.cepal.org/redesoc/publications?buscar=&ag=26&pais=&red=	
< 1% match (Internet desde 07-jul.-2018) https://journals.openedition.org/aof/8500	
< 1% match (Internet desde 04-dic.-2021) https://journals.openedition.org/orda/6365?lang=es	
< 1% match (Internet desde 02-may.-2020) https://journals.openedition.org/trace/379?lang=fr	
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 24-feb.-2021) Submitted to Universidad Comolucense de Madrid on 2021-02-24	
< 1% match (Internet desde 19-oct.-2020) https://media.timeoast.com/timelines/teorias-del-aprendizaje-una-perspectiva-educativa-dale-h-schunk	
< 1% match (Internet desde 11-oct.-2021) http://virtual.urbe.edu/tesispub/0106324/conclu.pdf	
< 1% match (Internet desde 12-mar.-2021) http://www.m-hikari.com/ces/ces2018/ces81-84-2018/n/herandezCES81-84-2018-2.pdf	
< 1% match (Internet desde 27-sept.-2021) http://docplayer.com.br/46801132-South-south-and-triangular-cooperation-academy.html	
< 1% match (Internet desde 10-dic.-2020) https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/741?locale-attribute=en&show=full	
< 1% match (Internet desde 17-jul.-2020) https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1594/15.pdf	
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 05-ago.-2021) Submitted to lasallemx on 2021-08-05	
< 1% match (Internet desde 08-abr.-2021) http://revistas.usat.edu.pe/index.php/educare/article/download/380/819/	
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 10-nov.-2018) Submitted to Fundacion Universitaria Konrad Lorenz on 2018-11-10	
< 1% match (Internet desde 23-feb.-2021) https://cienciasadm.vstgo.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/citationstvieanouage/get/harvard-cite-them-right?submissionId=17	
< 1% match (Internet desde 28-dic.-2021) https://reproduccioncientificafiz.org/index.php/racs/article/download/37008/40148/	
< 1% match (Internet desde 12-mar.-2021) https://pesquisa.bvsalud.org/olm?lang=en%2Cay%3A%22Martins+Neto%2C+Viviana%22&mh%3A%22Preferred+Provider+Organizations%22	
< 1% match (Internet desde 10-jul.-2021) https://vbook.pub/documents/anexo-1.pdf-r2r3Rvqv26	
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 06-sept.-2021) Submitted to unjbg on 2021-09-06	
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 10-dic.-2021) Submitted to unjbg on 2021-12-10	
< 1% match (Internet desde 26-jul.-2021) https://www.eumed.net/uploads/articulos/ebec5bd91b961b586157d36c0a5508c9.pdf	
< 1% match (Internet desde 14-abr.-2016) http://www.wikiestudiantes.org/la-motricidad-fina-para-una-adecuada-coordinacion-motriz-en-los-ninos-y-ninas-del-primer-ano-de-educacion-basica-de-la-unidad-educativa-nova-era-de-la-ciudad-de-quito-y-propuesta-de/	
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 02-dic.-2018)	

https://www.turnitin.com/newreport_printview.asp?eq=0&eb=0&esm=0&oid=1747859702&sid=0&n=0&m=2&svr=44&r=16.737605004655776&lang=es

1/24

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 17 de noviembre del 2021

Yo, **EDWIN ALÍ RIVAS CHÁVEZ**, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la **Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**, según lo establecido en el Art. 50 del Reglamento de Titulación de la ULVR, 2019.

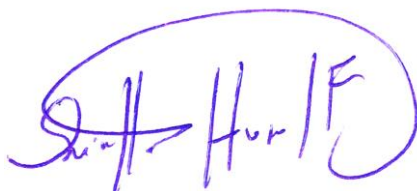


Ing. Edwin Alí Rivas Chávez
C.I.: 092271707-9

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE TESIS

Guayaquil, 17 de noviembre del 2021

Certifico que el trabajo titulado **GESTIÓN POR PROCESOS Y LOS INDICADORES DE CUMPLIMIENTO EN LA RED DE MERCADOS MUNICIPALES**, ha sido elaborado por **EDWIN ALÍ RIVAS CHÁVEZ** bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Mg. Gisella Patricia Hurel Franco
C.C.: 091661548-7

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme, por guiarme a lo largo de mi vida, ser mi apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a mis padres: Orles Ali Rivas Haro (+) y Gladys Magdalena Chavez Jordán, por ser los ejes fundamentales en mi preparación, por ser el empuje de seguir adelante profesionalmente y así haberme forjado como la persona que soy en la actualidad. Me formaron con reglas y algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

Agradezco a mis compañeros, docentes y coordinadora de la Maestría en Administración de Empresas Cohorte 1, por haber compartido sus enseñanzas, experiencias profesionales y personales en las aulas de clases, así mismo al personal en general que formo esta gran familia como lo es la Universidad laica Vicente Rocafuerte.

DEDICATORIA

A mis padres Orles Ali Rivas Haro (+) y Gladys Magdalena Chávez Jordán, son mi razón de preparación constante y pilar primordial en mi formación profesional, me han dado todo lo que soy como persona, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño, todo ello de una forma desinteresada y lleno de infinito amor.

A mi esposa Lorena Ordoñez de Rivas, que ha sido la persona que me ha apoyado a seguir preparando académicamente, con sus consejos y paciencia para alcanzar metas.

A mi hermano Edder Rivas Chávez, el cual siempre está pendiente de mis situaciones personales y laborales apoyándome en lo que necesito para seguir adelante.

A mis hijas Emely y Allison Rivas Ordoñez, por ser el motivo de mi alegría y esfuerzo diario en mi vida, las amo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo se enfoca en denotar la relevancia que tiene la gestión por procesos en cualquier institución existente en la sociedad, sin importar si es pública o privada, en este caso el objeto de estudio son los diferentes mercados de víveres que integran la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel, los cuales son administrados por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil. Deficiencias en la gestión individual de los diferentes servidores públicos que conforman la red de mercados se transforman en cuellos de botella que atentan contra la misión institucional que se basa en atender las necesidades básicas del cantón. La razón de ser de la investigación consiste en determinar un modelo de gestión por procesos que permita verificar el cumplimiento de los mismos en la gestión de los mercados municipales. La investigación realizada utiliza un enfoque tanto cualitativo y cuantitativo para la recolección y análisis de datos. Finalmente, los resultados obtenidos contribuyen en una propuesta de solución basada en el cumplimiento de los diferentes procesos que conforman la red de mercados.

Palabras claves:

Administración de Empresas, Administración Municipal, Sector Público, Propiedad Pública

ABSTRACT

The present investigative work focuses on denoting the relevance of process management in any existing institution in society, regardless of whether it is public or private, in this case the object of study is the different food markets that make up the network of municipal markets of Guayaquil, Posorja and Tenguel, which are administered by the Very Illustrious Municipality of Guayaquil. Deficiencies in the individual management of the different public servants that make up the market network become bottlenecks that threaten the institutional mission that is based on meeting the basic needs of the canton. The reason for the investigation is to determine a management model by processes that allows verifying compliance with them in the management of municipal markets. The research conducted uses both a qualitative and quantitative approach to data collection and analysis. Finally, the results obtained contribute to a solution proposal based on compliance with the different processes that make up the market network.

Key Words:

Business Management, Public Administration, Public Sector, Public Ownership

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN	1
1.1-. Tema	1
1.2-. Planteamiento del problema	1
1.3-. Formulación del Problema	7
1.4-. Sistematización del Problema	7
1.5-. Delimitación del problema:	7
Delimitación Espacial:	7
1.7-. Objetivos de la investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
1.8-. Justificación de la Investigación	8
1.9-. Idea a Defender	9
1.10-. Variables de Investigación	9
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1-. Fundamentación teórica	10
2.1.1-. La importancia de la teoría de la administración pública	10
2.1.2-. Teoría Institucional	10
2.1.3-. Teoría del aprendizaje Conductista de Pavlov	11
2.1.4-. Teoría organizacional	12
2.1.5-. Teoría de los recursos y capacidades	13
2.1.6-. Teoría política	14
2.1.7-. Teoría Burocrática de Max Weber	14
2.1.8-. La importancia de los grupos de interés	15
2.1.9-. Gestión por procesos	16
2.1.10-. Elementos del proceso	17
2.1.11-. Mapa de Procesos	18
2.1.12-. Direccionamiento Estratégico	19
2.1.13-. Tipos de procesos	21
2.1.14-. Procedimiento para implementar procesos	22
2.1.15-. Gestión de riesgo en los procesos	24
2.1.16-. Características de los indicadores	26
2.1.17-. Tipo de Indicadores	26
2.2-. Marco Conceptual	28

Servidor Público:	30
Mercados Municipales	30
Establecimiento de Comercio	30
Ordenanza	30
2.3-. Fundamentación Legal	30
CAPITULO 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	32
3.1-. Enfoque de la Investigación	32
3.2-. Tipos de Investigación	32
3.3-. Métodos y Técnicas de investigación	33
3.4-. Población	34
3.5-. Muestra	34
3.6-. Métodos y técnicas de investigación	34
3.7-. Conclusiones de las técnicas de Investigación	61
CAPÍTULO 4: PROPUESTA	68
4.1-. Título	68
4.2-. Objetivos	68
4.3-. Justificación	68
4.4-. Descripción de la propuesta solución	69
4.5 Propuesta	70
4.6-. Factibilidad de la aplicación	84
4.6.1-. Factibilidad	84
4.7-. Beneficiarios	84
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Distribución de Mercados Municipales en Guayaquil, Posorja y Tenguel</i>	4
Tabla 2. <i>Descripción de los mercados municipales</i>	4
Tabla 3. <i>Causas externas e internas que incitan al cambio de procesos en una organización</i>	25
Tabla 4. <i>Diferentes definiciones de Eficiencia, Eficacia y Efectividad</i>	27
Tabla 5. <i>Tipos de enfoques aplicados en la investigación</i>	32
Tabla 6. <i>Frecuencias pregunta 1 encuesta</i>	39
Tabla 7. <i>Frecuencias pregunta 2 encuesta</i>	40
Tabla 8. <i>Frecuencias pregunta 3 encuesta</i>	41
Tabla 9. <i>Frecuencias pregunta 4 encuesta</i>	42
Tabla 10. <i>Frecuencias pregunta 5 encuesta</i>	43
Tabla 11. <i>Frecuencias pregunta 6 encuesta</i>	44
Tabla 12. <i>Frecuencias pregunta 7 encuesta</i>	45
Tabla 13. <i>Frecuencias pregunta 8 encuesta</i>	46
Tabla 14. <i>Frecuencias pregunta 9 encuesta</i>	47
Tabla 15. <i>Frecuencias pregunta 10 encuesta</i>	48
Tabla 16. <i>Frecuencias pregunta 11 encuesta</i>	49
Tabla 17. <i>Frecuencias pregunta 12 encuesta</i>	50
Tabla 18. <i>Frecuencias pregunta 13 encuesta</i>	51
Tabla 19. <i>Frecuencias pregunta 14 encuesta</i>	52
Tabla 20. <i>Frecuencias pregunta 15 encuesta</i>	53
Tabla 21. <i>Frecuencias pregunta 16 encuesta</i>	54
Tabla 22. <i>Ficha de observación</i>	57
Tabla 23. <i>Conclusiones obtenidas de las técnicas de investigación</i>	61
Tabla 24. <i>Triangulación de la encuesta</i>	62
Tabla 25. <i>Triangulación aplicada a la observación</i>	63
Tabla 26. <i>Triangulación aplicada a la entrevista</i>	66
Tabla 27. <i>Tipos de procesos para la red de mercados Municipales</i>	72
Tabla 28. <i>Proceso Gestión Financiera y Presupuestaria</i>	73
Tabla 29. <i>Proceso de Gestión de las Relaciones Humanas para red de mercados municipales</i>	74
Tabla 30. <i>Proceso de Gestión y Captación de Comercios</i>	75
Tabla 31. <i>Gestión del Mantenimiento de los Mercados</i>	76
Tabla 32. <i>Gestión de los mercados Municipales</i>	77
Tabla 33. <i>Proceso de Gestión de Auditorías</i>	78
Tabla 34. <i>Gestión de programas y proyectos</i>	79
Tabla 35. <i>Gestión de Proveedores</i>	80
Tabla 36. <i>Tipos de Procesos y frecuencias</i>	81

Tabla 37. <i>Indicadores de cumplimiento para red de mercados municipales</i>	83
Tabla 38. <i>Cronograma de desarrollo de gestión estratégica, operativa y de apoyo</i>	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Órgano regular Dirección de Aseo Cantonal Mercados y Servicios Especiales	5
Figura 2 <i>Diagrama de pescador</i>	6
Figura 3. Teoría Conductista de Pavlov	12
Figura 4. Partes interesadas en la Administración Pública	16
Figura 5. Pasos para realizar mapas de procesos.....	19
Figura 6. Tipologías de gestión Estratégica.....	20
Figura 7. Implementación de procesos Fase I - II – III.....	22
Figura 8. Fase IV - V - Implementación de Procesos	23
Figura 9. Metodología para la gestión de riesgos de procesos.....	24
Figura 10. Pasos para el mejoramiento de procesos	25
Figura 11. Planteamiento de un indicador de cumplimiento	29
Figura 12. Resultados pregunta 1 encuesta	39
Figura 13. Resultados pregunta 2 encuesta	40
Figura 14. Resultados pregunta 3 encuesta	41
Figura 15. Resultados pregunta 4 encuesta	42
Figura 16. Resultados pregunta 5 encuesta	43
Figura 17. Resultados pregunta 6 encuesta	44
Figura 18. Resultados pregunta 7 encuesta	45
Figura 19. Resultados pregunta 8 encuesta	46
Figura 20. Resultados pregunta 9 encuesta	47
Figura 21. Resultados pregunta 10 encuesta	48
Figura 22. Resultados pregunta 11 encuesta	49
Figura 23. Resultados pregunta 12 encuesta	50
Figura 24. Resultados pregunta 13 encuesta	51
Figura 25. Resultados pregunta 14 encuesta	52
Figura 26. Resultados pregunta 15 encuesta	53
Figura 27. Resultados pregunta 16 encuesta	54
Figura 28. Mapa de ubicación Geográfica Parroquia Posorja	55
Figura 29. Ficha técnica del Mercado de Posorja.....	56
Figura 30. Dimensiones del Mercado Municipal de Posorja.....	56
Figura 31. Jerarquía de Puestos de Trabajo y su rol según el tipo de proceso	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización.....	98
Anexo 2. Expertos validadores de instrumentos de investigación.....	99
Anexo 3. Formato para aplicación de entrevista	102
Anexo 4. Formato para aplicación de Encuesta	104
Anexo 5. Formato para aplicación de Observación.....	106

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

1.1-. Tema

Gestión por procesos y los indicadores de cumplimiento en la red de mercados municipales

1.2-. Planteamiento del problema

Según, la Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL] (2014), el rol activo de los estados y sus instituciones es un eje fundamental en el proceso de transformaciones necesarias para garantizar un modelo de desarrollo con igualdad, sustentable y socialmente justo. Mientras tanto, la Universidad Internacional La Rioja [UNIR] (2021), manifiesta que la esencia de la gestión pública está enfocada en la administración eficiente de todos los recursos con los que cuenta una nación, con la finalidad de dar respuesta a las demandas de sus habitantes, a la vez que garantiza el desarrollo del país. Además, las (Naciones Unidas, 2018) en su Agenda 2030 asegura que el progreso de las metrópolis, consiguen que los habitantes de una población determinada puedan progresar social y económicamente, teniendo al comercio como medida de desarrollo.

En complemento, (Cárdenas, 2016) menciona que las instituciones públicas son aquellos núcleos o preceptos jurídicos que regulan relaciones de igual naturaleza, encarnados en órganos constitucionales y de contenido público, y cuya eficacia en su aplicación incide en la población de un Estado. En cambio, Hernández (2020), expresa que debe ser un objetivo de las entidades públicas lograr un trabajo, coordinado y eficiente orientado a lograr los mejores resultados institucionales, pero resalta que aquello escapa a la voluntad de los funcionarios públicos por los diversos factores que inciden en la obtención de una adecuada gestión.

Dentro del contexto de la administración pública ecuatoriana, responder los desafíos y las complejidades del siglo XXI es indispensable para su sostenibilidad, por ende, será imprescindible determinar la forma de obtener niveles de desarrollo acordes con las necesidades de una sociedad cada vez más exigente (López, 2019).

Según (De la Guerra, 2016), la prestación de servicios públicos en cualquier lugar, se encuentra condicionada debido a que deben poseer los suministros necesarios, para poder cumplir una buena gestión. Esto último, respalda que no todo depende de los esfuerzos de los servidores públicos, sin embargo, resulta indispensable que los servidores públicos sepan asumir su rol dentro del marco de la constitución para evitar un mal desempeño de sus funciones (Valdivieso , 2017).

Es importante destacar que la República del Ecuador posee una división político administrativa comprendida en provincias, cantones y parroquias (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2019). Siendo la provincia del Guayas una de ellas, la cual posee un total de 25 cantones, 56 parroquias urbanas y 29 parroquias rurales (Prefectura del Guayas, 2020).

El cantón Guayaquil, según una proyección de la Secretaría Técnica Planifica Ecuador al 2018 mostró que habitan aproximadamente 2'350.915 personas (El Universo, 2020). Además, dicho cantón tiene un total de 16 parroquias urbanas comprendidas al norte por (Tarqui, Pedro Carbo, Pascuales, Roca, en el sur por 9 de Octubre, Chongón, Ayacucho, Bolívar, Olmedo, Rocafuerte, Sucre, Urdaneta, Febres Cordero, Ximena, García Moreno, Letamendi) y 5 parroquias rurales conformadas por Progreso, Puná, Tenguel, Posorja y el Morro (El Telégrafo, 2020).

De esta manera, surgen los Gobiernos Autónomos Descentralizados quienes son entidades públicas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera y (Villacres, 2021). Tomando en cuenta lo antes mencionado conviene adentrarse en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil conocido comunmente como Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, la cual dentro de su estructura orgánica tiene diferentes direcciones, dentro de las cuales se encuentra la **Dirección de Aseo Cantonal, Mercados y Servicios Especiales**, área que tiene la responsabilidad de efectuar la planificación de las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los diferentes mercados municipales tanto mayoristas y minoristas.

Cabe destacar que los mercados municipales son considerados como bases integradoras de las ciudades, al ser espacios en los cuales existen regulaciones que evitan la especulación de precios y la escases de productos de primera necesidad,

haciendolos accesibles para todas las personas sin importar su condición económica o social (García, Rodríguez, y Maiello , 2016).

Además, Robles (2014), menciona que los mercados municipales son fuentes de información fidedigna para investigar los hábitos de compra de los consumidores de un lugar determinado. Por otra parte, contribuyen en diferentes sectores de la economía como el sector retail siendo lugares estratégicos para comercializar productos (Quintero, 2015). Los mercados municipales contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los habitantes (Castillo, Ayala, Vargas, y Monroy, 2015). Por eso es importante velar que las gestiones admminisrativas sean adecuadas para garantizar su sostenibilidad en el tiempo (Hernandez, 2017).

Según Tapia (2013), los problemas principales que se suscitan a nivel municipal consisten en las decisiones políticas, esto se debe a frecuentes cambios de administración; lo que produce que los programas y actividades que se van realizando se paralicen, se posterguen o simplemente queden en el olvido, además de que en muchos casos quienes ingresan como nuevos servidores públicos no poseen ni la experiencia ni la preparación necesaria para desempeñar las funciones requeridas.

Otro problema que deben lidiar los altos funcionarios públicos es lograr almacenar y distribuir los diferentes productos que se comercializan en su interior, así como mejorar el control y las seguridades necesarias (Arboleda, Baño, y Villacrés, 2016). En otro aspecto, (Organización de Las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2020) menciona como una problemática adicional los estragos causados por la pandemia Covid-19, la cual ha obligado a los funcionarios públicos a tomar medidas para el cumplimiento de medidas sanitarias que logren mitigar el riesgo de contagio en los usuarios y servidores públicos.

Red de mercados Municipales ubicados en Guayaquil, Posorja y Tenguel

La Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil es la entidad encargada y responsable de administrar los mercados municipales ubicados en Guayaquil, Posorja y tenguel, y para realizar aquello designa a la **Dirección de Aseo Cantonal, Mercados y Servicios Especiales**, a continuación se muestra la distribución de los mercados por lugar.

Tabla 1. *Distribución de Mercados Municipales en Guayaquil, Posorja y Tenguel*

Lugar	Cantidad	Grandes	Medianos	Pequeños	Total
Guayaquil	42 Mercados	1	5	36	42
Posorja	1 Mercado			1	1
Tenguel	1 Mercado			1	1

Elaborado por: Rivas, E (2021)

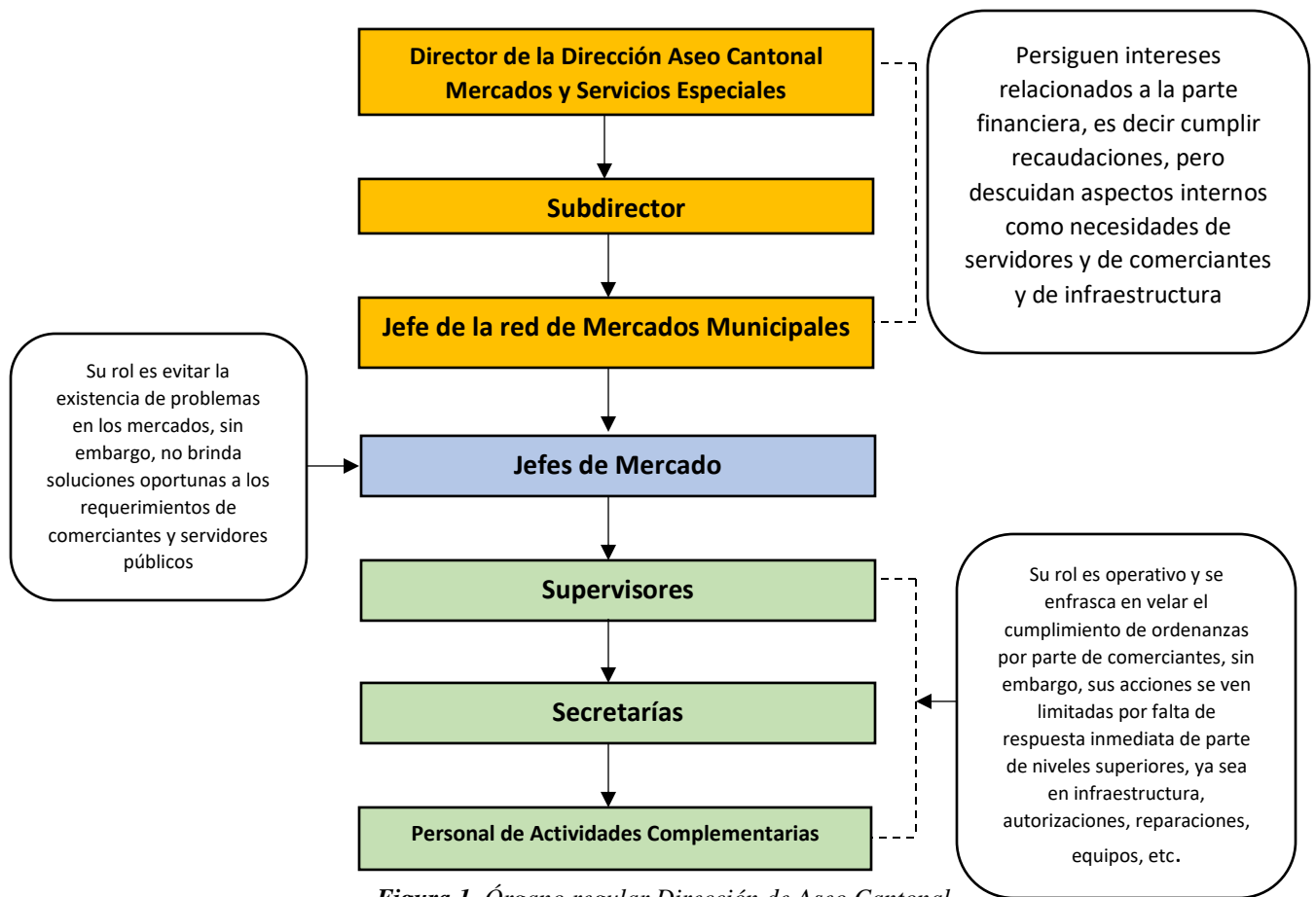
En dichos mercados, existen muchas actividades inconclusas, esto se puede describir como la incapacidad de evaluar la gestión que ejecutan los diferentes servidores públicos. Si bien es cierto la gestión es orientada al control del cumplimiento de ordenanzas, pago de tasas, aranceles, impuestos por parte de los comerciantes, pero se descuida aspectos relativos a la conservación adecuada de la infraestructura, las buenas relaciones entre comerciantes, servidores públicos y usuarios.

Tabla 2. *Descripción de los mercados municipales*

Tipo Mercado	Dimensiones por Establecimientos	Cantidad Establecimientos	Nº Servidores Públicos activos por Jornada	Descripción de Problema
Pequeño	2.50 X 2 Mts Cuadrados	200	4	Los tipos de productos comercializables de los mercados demandan servidores calificados para el control.
Mediano	2.50 X 2 Mts Cuadrados	300	8	
Grande	10 x 15 Mts Cuadrados	200	18	

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Con la tabla mostrada se puede evidenciar que existe variedad de establecimientos en cada mercado, debido a la infraestructura con la que se cuenta, esto indirectamente obliga a la administración municipal a realizar esfuerzos para mantener buenas relaciones con los comerciantes y con los servidores públicos en pos de alcanzar resultados positivos para el beneficio de la sociedad y mejorar la imagen de la institución. Otro aspecto que pasa desapercibido es la deficiente comunicación entre los niveles jerárquicos de la Dirección de Aseo Cantonal, Mercados y Servicios Especiales, para comprenderlo se presenta el siguiente gráfico:



*Figura 1. Órgano regular Dirección de Aseo Cantonal
Mercados y Servicios Especiales*
Elaborado por: Rivas, E (2021)

El gráfico previamente mostrado refleja el órgano regular que tiene la **Dirección de Aseo Cantonal, Mercados y Servicios Especiales**, esto conlleva a plantear ciertas interrogantes como; ¿Por qué solo persiguen intereses financieros?, ¿Por qué la comunicación para solucionar oportunamente asuntos internos es nula o deficiente?, ¿Por qué los comerciantes y servidores públicos no mantienen una buena relación apegada al cumplimiento de las normativas?.

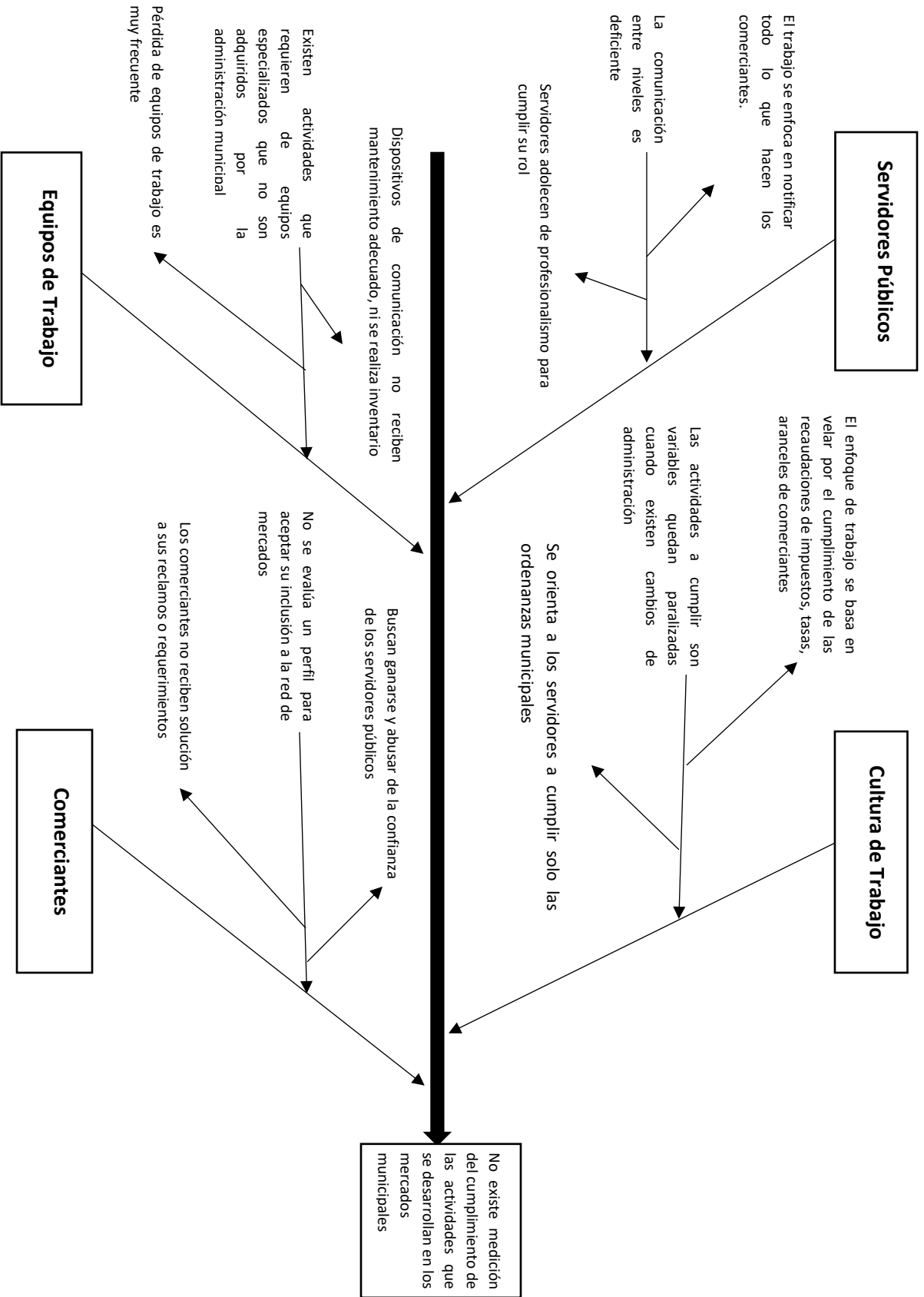


Figura 2 Diagrama de pescador
Elaborado por: Rivas, E (2021)

1.3-. Formulación del Problema

¿De qué manera gestionar por procesos aportaría al cumplimiento de indicadores en la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel?

1.4-. Sistematización del Problema

¿Cómo determinar científicamente la fundamentación teórica concerniente a la gestión por procesos?

¿En qué consiste un modelo de gestión por procesos?

¿Qué se comprende por indicadores de cumplimiento para red de mercados municipales?

1.5-. Delimitación del problema:

Delimitación Espacial: Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil

Delimitación temporal: enero 2020 – octubre 2021

Delimitación del universo: Mercados Municipales

Delimitación del contenido en el campo amplio del conocimiento:

Administración

1.6-. Línea de investigación:

El presente proyecto de investigación sigue la línea de investigación institucional “Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables presentada por **Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**, enfocándose en la línea de la facultad de administración “Desarrollo empresarial y del talento Humano” sublínea “Modelo y procesos para la administración empresarial.

1.7-. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por procesos que involucre indicadores de cumplimiento para la red de mercados municipales

Objetivos Específicos

- Definir la fundamentación teórica que sustenta el presente trabajo de titulación
- Determinar las actividades que se cumplen dentro de la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel
- Analizar la gestión por procesos con indicadores de cumplimientos para la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel

1.8-. Justificación de la Investigación

El presente trabajo investigativo se justifica considerando que todos los ciudadanos que viven en una determinada zona, deben tener acceso a un servicio público de calidad y que dichas instituciones devenguen cada unidad monetaria percibida por concepto de impuestos. Es decir que lo que se aporta por parte del ciudadano vaya destinado a garantizar un estilo de vida digno para todos.

Dentro del contexto político, es necesario que todos los grupos políticos que compiten por presidir las instituciones públicas, cuando se trate de concluir proyectos o programas sean conscientes de la inversión monetaria financiada con fondos públicos para que de esa manera no se estanquen y se concluyan todas las obras, proyectos que se han iniciado, dejando atrás las ideologías todo con el afán de que los fondos públicos no sean despilfarrados.

Cabe destacar, que las instituciones públicas deben ser solventes y autónomas, por lo que deben administrar eficientemente sus recursos para evitar caer en déficit que comprometa las finanzas del Banco Central.

Finalmente, en lo relativo a los servidores públicos es indispensable que quienes ocupen puestos de trabajo en cada institución tengan y cumplan con su rol.

1.9-. Idea a Defender

El modelo de gestión por procesos para la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel contribuirá al desarrollo institucional mediante los resultados de los indicadores de cumplimientos.

1.10-. Variables de Investigación

- Gestión por procesos
- Indicadores de cumplimiento

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1-. Fundamentación teórica

2.1.1-. La importancia de la teoría de la administración pública

La teoría de la administración pública expresa según (Galindo, 2000):

Es la ciencia de carácter social que fundándose en principios constitucionales del Derecho constitucional y del administrativo, formula los suyos propios a efecto de cumplir con los proyectos, programas, planes, y aspiraciones elaborados por la Ciencia Política, para concretarlos por medio de actos jurídicos y materiales, en el marco de la función ejecutiva, para la satisfacción de las necesidades comunitarias a través de los servicios públicos, atribuciones, tareas, encomiendas o cometidos que corresponden a las facultades que la ley le otorga a los órganos que la realizan (p,10).

La teoría de la administración pública es relevante para el presente proyecto investigativo ya que el objeto de estudio son entes que se encuentran administrados por Gobiernos Autónomos Descentralizados, lo que invita a identificar los diferentes marcos legales que regulan las operaciones tanto de los servidores públicos y de los comerciantes que conforman la red de mercados.

2.1.2-. Teoría Institucional

En el contexto de la teoría institucional, Boscán, Fernández, y Guédez (2017) sostienen que las organizaciones tanto públicas como privadas se ven influenciadas por las expectativas sociales y presiones normativas, las cuales pueden surgir de fuentes externas o desde dentro de la propia organización. Sin embargo, Restrepo y Ximena, (2002) mencionan que *“la teoría institucional afirma que los comportamientos organizativos son productos de las ideas, valores, y creencias que se originan en el contexto institucional, por lo que, para sobrevivir, las organizaciones deben amoldarse*

a las expectativas institucionales, aunque estas no coincidan con los aspectos técnicos de obtención y mejora del rendimiento” (p.106).

Por otro lado, Thorstein Veblen como se citó en (Macagnan, 2013) asevera “*las instituciones cambian a medida que cambian los hábitos mentales de los integrantes de estas comunidades” (p.5).* Considerando lo antes mencionado, las instituciones son el conjunto de reglas del juego político que se relacionan con las formas de interacción de los actores y de las organizaciones que integran un sistema político, por lo que el cambio organizacional está relacionado con el cambio de dichas reglas del juego que condicionan las formas de acceso al poder y las relaciones de los ciudadanos con los gobernantes (Vargas, 2005). Por otra parte, las instituciones son esquemas, normas y regulaciones humanamente divisados que permiten y constriñen la conducta de los actores sociales y hacen predecible y significativa la vida social (Vargas Hernández , 2008).

Los postulados de la teoría institucional de Veblen incitan a identificar con exactitud cuáles son las demandas o necesidades que se busca satisfacer a un grupo determinado de la sociedad que frecuentan los diferentes mercados que integran red, además conviene destacar que será imprescindible por el hecho de que las presiones sociales influyen en el tipo de gestión que emplean los altos funcionarios públicos.

2.1.3-. Teoría del aprendizaje Conductista de Pavlov

Para Pavlov, el condicionamiento es un mecanismo de aprendizaje de nuevas conductas que se presenta tanto en animales como en humanos, básicamente el aprendizaje de nuevas conductas se relaciona con los estímulos percibidos por las personas (Patiño, 2018). Según Iván Pavlov como se citó en (Leiva, 2005) la teoría conductista clásica se centra en el estudio de la conducta observable para controlarla y predecirla y emplear estos principios de forma positiva para estimular un comportamiento optimizado del aprendizaje.

Destacando las siguientes características del conductismo:

- Se aprende asociando estímulos con respuestas
- El aprendizaje está en función del entorno

- El aprendizaje no es duradero, necesita ser reforzado
- El aprendizaje no es memorístico, repetitivo y mecánico y responde a estímulos (p,68).

La teoría conductista de Pavlov es pertinente para el desarrollo de la investigación, tomando en cuenta que lo mencionado por sus postulados orientan a comprender como influir en el comportamiento de todos los servidores públicos que conforman la red de mercados municipales, es decir, determinar cuáles son los procesos y actividades claves que contribuirán a desarrollar una cultura arraigada por procesos, en todas las partes interesadas en la red de mercados.

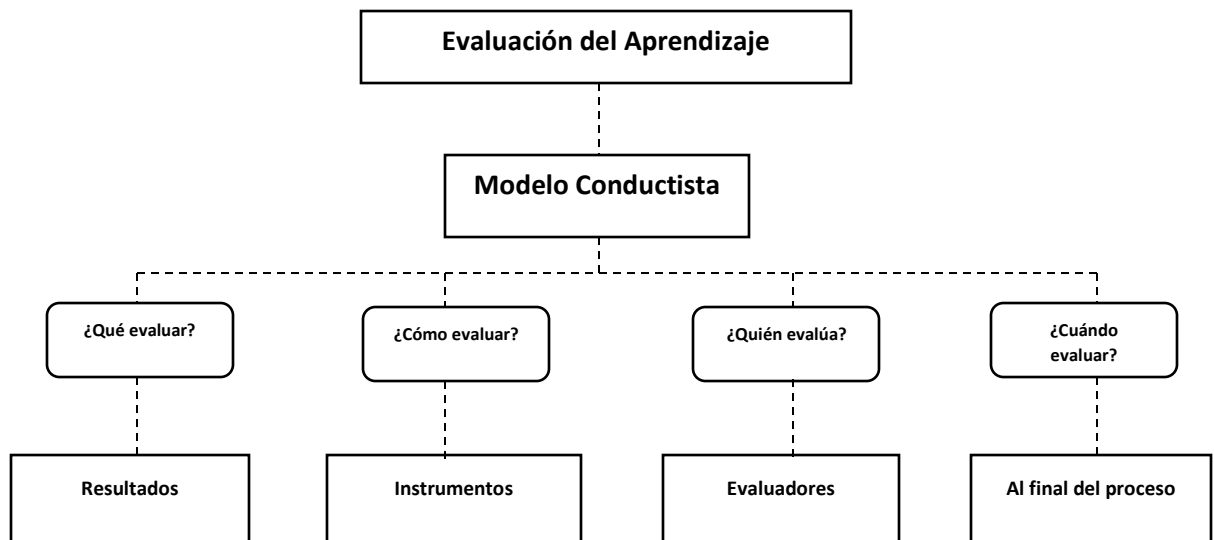


Figura 3. Teoría Conductista de Pavlov
Fuente: Leiva, C (2005)

2.1.4-. Teoría organizacional

La teoría organizacional estudia las estructuras existentes en las organizaciones, por ende, se plantean tres funciones básicas para Hall 1991 como se citó en Morejón (2016):

- Las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales

- Las estructuras están diseñadas para al menos regular o minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización, es decir las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario.
- Las estructuras tienen posiciones de poder, con flujo de información requerido para el análisis que permita tomar la mejor decisión (p.129).

En complemento, Lozada, Arias, y Perdomo, (2015) enfatizan que la teoría organizacional analiza las diferentes estructuras organizacionales que pueden existir en las organizaciones, así como su finalidad y contribución al desarrollo empresarial. Sin embargo, es primordial destacar que las organizaciones son entes en constante evolución y que modifican sus estructuras en pos de adaptarse a las necesidades del entorno en que se encuentran (Rivas, 2009).

Es importante destacar que la teoría organizacional es fundamental en la investigación, ya que está ligada directamente con el liderazgo y el órgano regular que prevalecer y ser respetado en todo sentido, por parte de los diferentes integrantes de la red de mercados municipales.

2.1.5-. Teoría de los recursos y capacidades

Para Penrose (1959) como se citó en Hernández, Quevedo, y Hernández (2018) *“una empresa es una colección de recursos y un depósito de conocimientos y, (...), mediante estos es capaz de proporcionar diversos servicios, sin embargo, la forma de emplear y disponer de esa colección de recursos, entre diferentes usos y en el curso del tiempo, se determina mediante decisiones administrativas”* (p,1487). En complemento, se debe reconocer que la teoría de los recursos y capacidades describe los procesos mediante los cuales una empresa crece, conceptualiza a la firma o a la empresa como un conjunto de recursos productivos con organización administrativa (Sánchez y Herrera, 2016).

Además, se atribuye a esta teoría la consecución del éxito empresarial, si se toma en cuenta que el éxito obtenido por una organización depende de los diferentes tipos de

recursos que posea y la eficiente combinación de los mismos para generar ventajas competitivas (Fong, Flores, y Cardoza, 2017).

Los postulados de la teoría de recursos y capacidades brindan un enfoque orientado en la correcta asignación y empleo de los diferentes recursos, entiéndase como tales herramientas, materiales, dispositivos electrónicos entre otros, que son utilizados por los servidores públicos de todos los niveles para el eficiente desempeño de la labor.

2.1.6-. Teoría política

Para Sánchez y Liendo (2018), la teoría política se entiende como aquella que estudia la influencia y la evaluación de los conceptos y creencias que conllevan las decisiones políticas, es decir busca comprender la conducta humana dentro de una institución tomando en consideración las creencias políticas que predominan en el entorno. No obstante, la razón de ser o esencia que distingue a esta teoría es la asignación de autoridad y poder, dentro de las instituciones públicas y su influencia en la cultura de trabajo (Attili , 2010).

El aporte que otorga la teoría política al presente trabajo investigativo, es sin duda altamente relevante por su riqueza de contenido para describir con suma precisión las diversas ideologías políticas que coexisten dentro de una institución pública, esto debido al cambio masivo de servidores cada vez que existen elecciones.

2.1.7-. Teoría Burocrática de Max Weber

Según Max Weber como se citó por Jurado (2018), la teoría burocrática expresa que un sistema formal de organización se segmenta en diversos niveles jerárquicos que definen la autoridad entre las personas, además las tareas son asignables con la finalidad de obtener niveles óptimos de eficiencia y de eficacia.

No obstante, es pertinente definir aspectos esenciales que definen una administración burocrática según la perspectiva de Max Weber (Serrano, 2017):

- La jerarquía es exclusivamente basada en niveles lo que da paso a la subordinación y la autoridad.
- Todo se basa en el cumplimiento de leyes, reglamentos

- Toda persona cumple una tarea y responsabilidad exclusiva y limitada sobre algo
- Los puestos pueden ser simplemente reemplazados no existe dependencia absoluta sobre alguien en particular

Cabe destacar, que una persona con rol burócrata puede complicarse ante un trámite simple, por dificultad para decidir, por el simple motivo de apearse a las reglas ejecutando actividades de forma mecánica sin importarles la finalidad del trámite (Muñoz, 2019). Un rasgo de una administración burocrática será el encontrar variedad de cargos o puestos de trabajo que intervienen en el desarrollo de un proceso (Azuero Rodríguez, 2020).

La contribución del análisis de la teoría burocrática en el proyecto de investigación, se debe a que conlleva a identificar las diferentes posturas negativas en las que inconscientemente recaen los servidores públicos para ejecutar su trabajo, lo cual retrasa la ejecución de trámites e indirectamente afecta al cumplimiento de los objetivos institucionales por negligencias y diferencias de criterios para tomar decisiones.

2.1.8-. La importancia de los grupos de interés

Según Solís (2017), el significado de los grupos de interés, hace énfasis a los diferentes actores que intervienen o tienen cierto tipo de influencia en las actividades de una organización, ya sea en aspectos sociales, o económicos. Sin embargo, toda organización debe realizar esfuerzos para identificar certeramente el rol de cada uno de los interesados en su existencia, para de esa manera determinar su contribución en el desarrollo de la misma (Maguregui, Corral, y Elechiguerra, 2018). Por otra parte, los grupos de interés también se denominan “*stakeholders*”, y también pueden ser organizaciones o personas que pueden verse beneficiados o perjudicados por las operaciones (Aldenueva, 2013).

No obstante, dentro del entorno de la administración pública, las partes interesadas pueden expresarse conforme se muestra el siguiente gráfico adjunto (Melle, 2007):

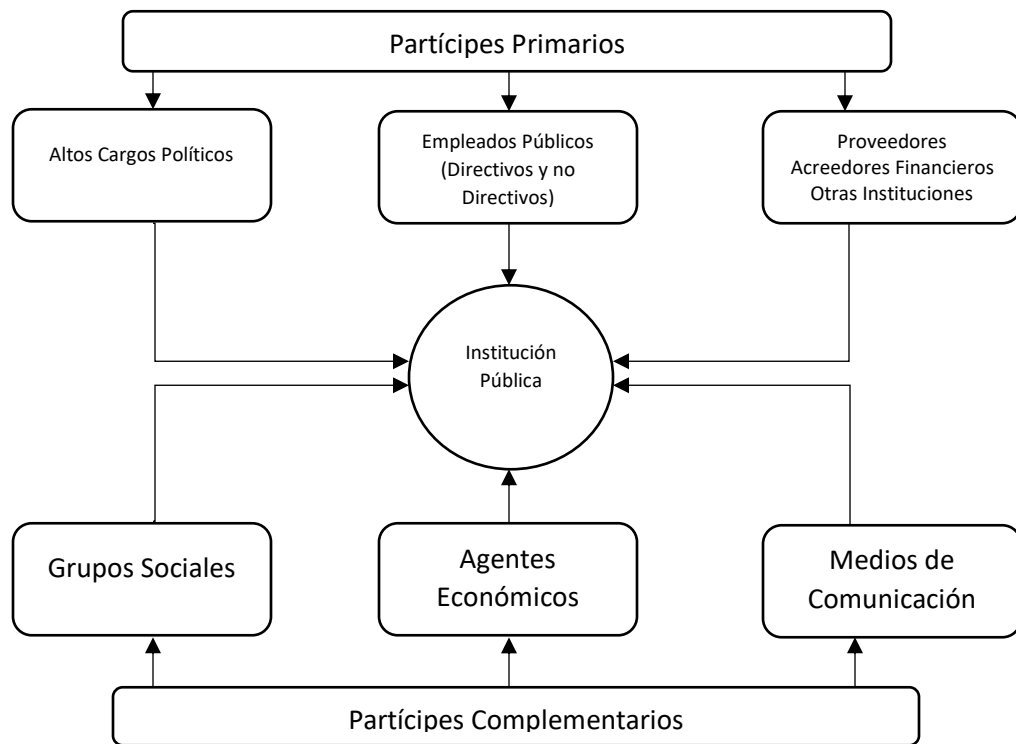


Figura 4. Partes interesadas en la Administración Pública
Fuente: Melle, M (2007)

Finalmente, el estudio y análisis de las diferentes partes interesadas en la existencia de una entidad pública, es fundamental para la aplicación de estrategias de gestión que mantengan un equilibrio, en lo concerniente a la satisfacción tanto de necesidades y de intereses perseguidos por cada una de las partes, lo que permite la sostenibilidad de las instituciones en el corto, mediano y largo plazo.

2.1.9.- Gestión por procesos

La gestión por procesos también denominada *Business Process Management* BPM por sus siglas en inglés, se refiere al grupo de procesos interrelacionados a través de relaciones causa / efectos orientados a conseguir la calidad total y satisfacción de los clientes (Contreras, Olaya, y Matos, 2017). Mientras tanto, el enfoque que tendrá siempre la gestión por procesos será de cumplimentar los requerimientos de los diferentes interesados de la organización, esto mediante un servicio ágil y eficiente que se adapta a los cambios del entorno (Matadamas, Morgan, & Diaz, 2015).

Empero, es de suma importancia denotar que una gestión por procesos tiene su esencia en el logro de objetivos de una entidad, para aquello se deben definir diferentes actividades que al agruparse serán denominadas subprocesos, los cuales son fuente de valor (Hernandez, Martinez, y Cardona, 2015). Por otra parte, resulta primordial destacar que las organizaciones tienen necesidades de contar con evidencias, documentos y una serie de datos que puedan ser documentados para su posterior análisis, lo que contribuye a la mejora continua (Zaldumbide , 2019).

Cabe destacar, que son objetivos perseguidos por la gestión por procesos (Hernandez, Martínez, y Cardona, 2015):

- Conocer las organizaciones de forma sistémica y desarrollar una visión horizontal de la misma
- Favorecer la interacción de los equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones
- Hacer partícipe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante: indistintamente de su posición jerárquica (p,143).

La gestión por procesos es el pilar del presente proyecto investigativo, por ende, conocer con exactitud su aporte en la gestión de una institución pública, será imprescindible para el diseño de una propuesta de solución que garantice con exactitud el alcance de resultados en tiempos determinados.

2.1.10-. Elementos del proceso

Los procesos se distinguen por tener elementos que permiten su diseño, dentro de los cuales se destacan los siguientes (Cantón, 2010):

Entradas: Se denomina así al conjunto recursos que son necesarios en las diferentes etapas del proceso para llevar a cabo las actividades del proceso.

Procedimientos: Se denomina así a las diferentes actividades que describen la ejecución del proceso en todas sus etapas.

Salidas: Se denomina así al efecto que causa el desarrollo del proceso una vez finalizado.

Recursos: Se denomina así a cada cosa, elemento que es aplicable para el desarrollo del proceso, puede tener diferentes tipos de materialidad y tipología.

Usuarios del proceso: Se denomina así al conjunto de personas que son protagonistas o tienen incidencia en segundo plano en la ejecución de cada etapa del proceso.

Indicador: Se denomina así al cociente de dos variables representadas por cantidades numéricas que permiten obtener un resultado numérico que mide el desarrollo del proceso.

Propietario del proceso: Se denomina así a la persona que asume la responsabilidad de la ejecución del proceso.

Sistema de control: Se denomina así a los medios que contribuyen a controlar el proceso, el cual puede estar conformado por indicadores y lineamientos que definen criterios de evaluación del proceso.

Alcance o Límites del proceso: Se denomina así al inicio, desarrollo y culminación del proceso

La definición certera de cada elemento que conforman los diferentes procesos, son esenciales para la eficiencia en la ejecución de los mismos, por ende, la pertinencia teórica para el diseño de la investigación es alta.

2.1.11-. Mapa de Procesos

Desde el punto de vista de (Alonso, 2014), un mapa de procesos se describe como una representación gráfica de los diferentes procesos que interrelacionados entre sí definen un proceso específico. Mientras que, para (Rodríguez y Pérez, 2018), los mapas de procesos son primordiales para una organización porque muestran una visión global de las operaciones.

Por ello, (Benavidez, Segarra, Colina-Morles, Siguenza, y Arcentales, 2019) coinciden que al momento de definir procesos se debe determinar tanto las actividades como el control de las mismas, velando que se ejecuten de forma eficaz. Sin embargo, (Hernández y Medina, 2009) destacan el siguiente procedimiento para diseñar mapas de procesos:

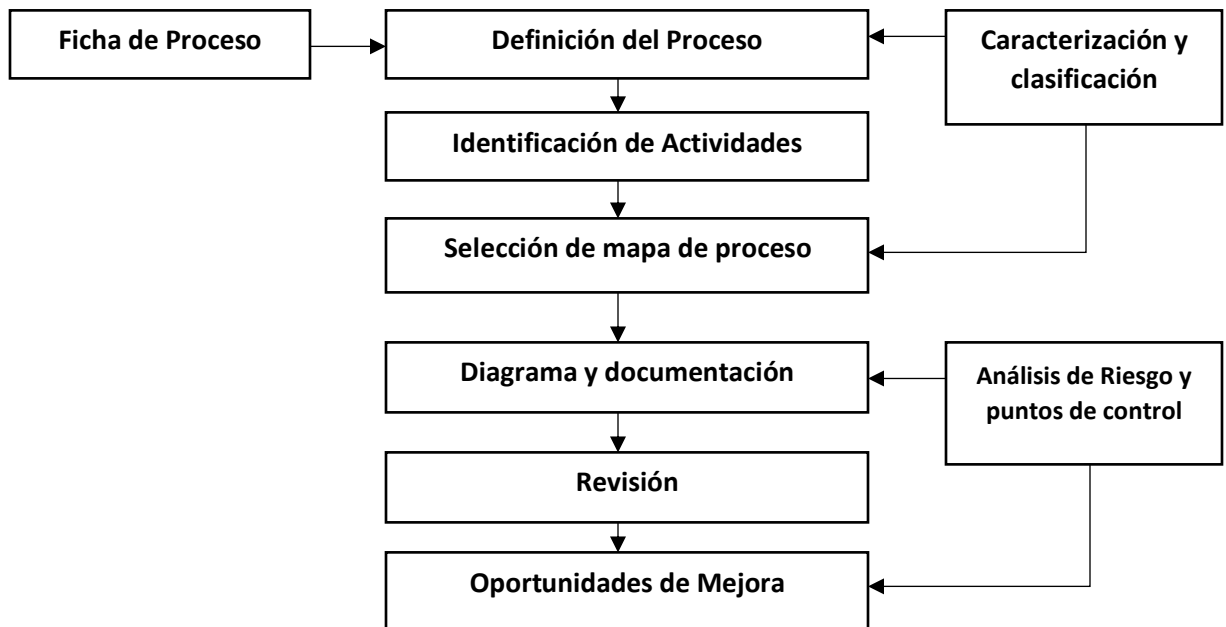


Figura 5. Pasos para realizar mapas de procesos
Fuente: Hernández, A & Medina, L (2009)

La pertinencia teórica de los mapas de procesos para el desarrollo del trabajo investigativo, radica en que un buen diseño de los mapas puede contribuir a simplificar actividades que son innecesarias en los procesos, así como también permiten identificar aquellas partes del proceso que resultan problemáticas o influyen en retrasos que condenan el alcance de los resultados e incluso generan gastos que merman la liquidez.

2.1.12-. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico tiene como finalidad combinar e integrar los medios con que cuentan las organizaciones para la obtención de sus metas; es decir si de alcanzar crecimiento se trata, la dirección estratégica definirá un plan de acción orientado al logro de dicha meta (Aguilera, 2010). En cambio, (Miranda, Aguayo, y Villalva, 2017) expresan que un proceso de planificación adecuado, debe abordar

varios problemas, siendo la preocupación más común la forma en como planeamos, por lo cual se deben plantear las siguientes interrogantes:

- ¿Dónde va la organización?
- ¿Por qué va allí?
- ¿Cómo llegará allí?
- ¿Cómo sabremos que la organización está llegando allí?

En complemento, (Flores y Flores, 2017) manifiestan la necesidad de una entidad de contar con un sistema de seguimiento y control de gestión, el cual será capaz de diagnosticar aspectos positivos y negativos en cualquier etapa del proceso para la corrección oportuna. Esto último, conlleva a considerar desarrollar pensamiento estratégico en quienes recaiga responsabilidad de dirección de personas (González , Salazar , Ortiz, y Verdugo, 2019). No obstante, el empleo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales idóneos es indispensable para quien administra ya que debe tomar decisiones (Palacios, 2016).



Figura 6. Tipologías de gestión Estratégica

Fuente: Palacios, L (2016)

La pertinencia teórica del direccionamiento estratégico es relevante para el desarrollo del presente proyecto de investigación, ya que concientiza en quienes asignan o delegan responsabilidad en las personas que ocupan roles de dirección dentro de una institución

pública, la importancia de desarrollar competencias afines al pensamiento estratégico y orientadas tanto al logro de resultados, como la gestión adecuada de los recursos.

2.1.13-. Tipos de procesos

Los procesos tradicionalmente según (Ruíz, Almaguer, y Torres, 2014) se clasifican en:

Procesos Estratégicos

Se denominan así a los diferentes procesos que se orientan a definir, controlar e involucrarse en el alcance de las metas de la organización, así como el planteamiento de políticas y estrategias que contribuyen al alcance de las metas. Se caracterizan por ser exclusivamente gestionados por la alta dirección.

Procesos Operativos

Se denominan así a los diferentes procesos que se enfrascan en definir los procedimientos para brindar los diferentes servicios a los clientes, involucra el diseño y establecimiento de políticas y estrategias. En lo relativo a la responsabilidad, la ejecución de los procesos operativos recae en directores funcionales o quienes ejercen el rol de jefaturas. Dentro de este grupo de procesos se definen los requerimientos de equipo humano calificado.

Procesos apoyo o de soporte

Se denomina así a los diferentes procesos que no son orientados al diseño de políticas o estrategias, pero su razón de ser se basa en brindar soporte complementario a los diferentes procesos claves de la organización lo que influye en la calidad del cumplimiento de los otros procesos (p,7).

Conocer la diferente tipología de procesos es conveniente y aporta significativamente en el presente trabajo investigativo, ya que sólo así, se podrá segmentar los diferentes procesos que se deben cumplir en la red de mercados municipales objeto de estudio, propiciando una cultura de trabajo basada en procesos por niveles.

2.1.14-. Procedimiento para implementar procesos

La implantación por procesos se enfoca en seguir y aplicar una secuencia de pasos que permita interrelacionar todas las actividades que son ejecutadas por los diversos niveles de trabajadores que una organización tenga a su cargo, esto con el firme objetivo de garantizar la calidad del cumplimiento del trabajo en todas sus etapas y en todas las áreas que integran la organización (Ricardo, Medina, y Puentes, 2017). Por tal razón, toda organización debe definir con exactitud un procedimiento enfocado en la implementación de procesos (Medina, Nogueira, Hernández, y Comas, 2019).

A continuación, se muestra un procedimiento idóneo para implementar procesos en una organización:

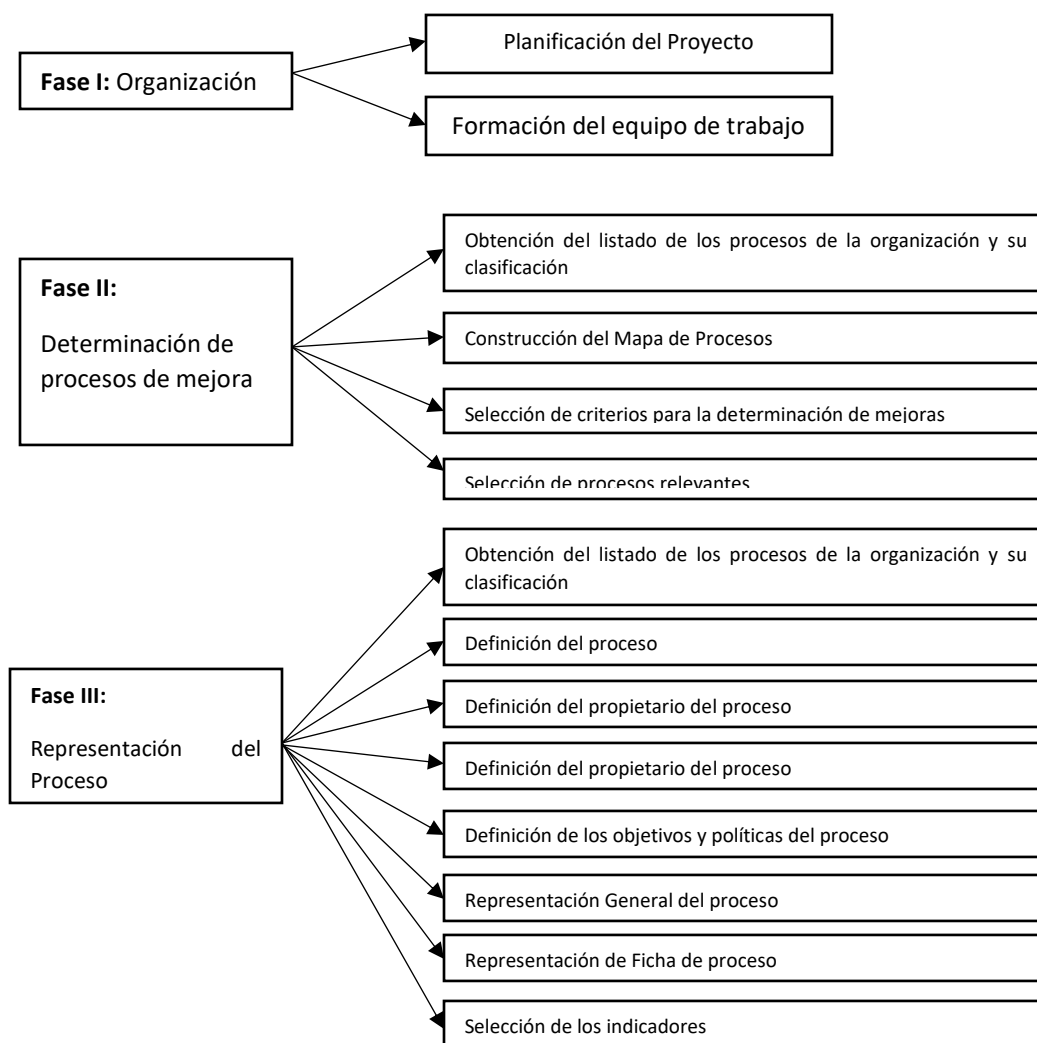


Figura 7. Implementación de procesos Fase I - II – III
Fuente: Medina, Nogueira, Hernández, y Comas, (2019)

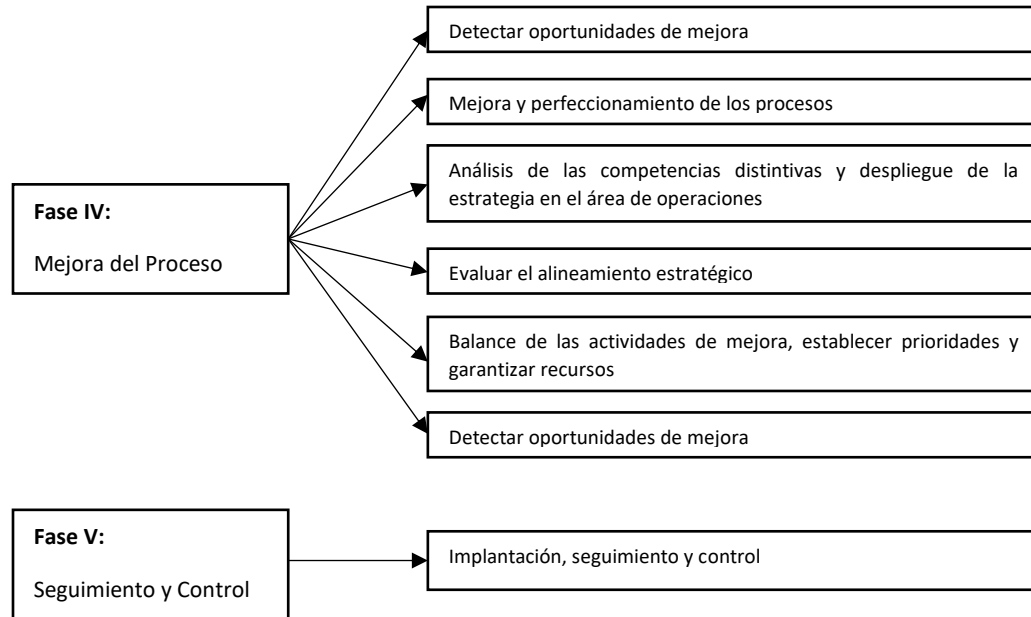


Figura 8. Fase IV - V - Implementación de Procesos
Fuente: Medina, Nogueira, Hernández, y Comas, (2019)

La gestión por procesos tiene la obligación de conceder beneficios, como la disminución de costos y del tiempo de ejecución de las actividades. Para Rodríguez y Alpuin, (2014) existen cuatro características que distinguen y hacen única la gestión por procesos convirtiéndola en un elemento de cambio y son:

Gestión por procesos Incremental:

Se refiere a que dentro de la organización se puede enfocar la mirada en actividades claves, lo que indirectamente provocará ir aumentando la creación de otras actividades complementarias a la principal.

Gestión por procesos Medible

Se refiere a la parte que busca establecer métricas y parámetros de medición para dar seguimiento al cumplimiento y los avances.

Gestión por procesos Repetible

Una vez que se ha implementado la gestión por procesos esta puede multiplicarse y expandirse en todas la organización, esto se debe a que se desarrollan competencias en las personas basadas en procesos.

Gestión por procesos Efectiva

Permite el alcance de resultados y detectar los problemas que impiden la obtención de los mismos.

La pertinencia teórica de la implementación adecuada de los procesos dentro de una organización, es relevante para el proyecto investigativo tomando en cuenta que se busca fomentar una cultura basada en procesos.

2.1.15-. Gestión de riesgo en los procesos

La gestión de riesgos permite anticiparse a los posibles inconvenientes que puedan perjudicar lo previamente planificado por una empresa. Según, Torres, Malta , Zapata, y Aburto, (2015) la gestión de riesgo *“es una forma eficiente de identificar oportunidades y evitar pérdidas y ayuda a mejorar el funcionamiento de las unidades de negocios de cualquier tipo de empresa, ya sea pública o privada”*.

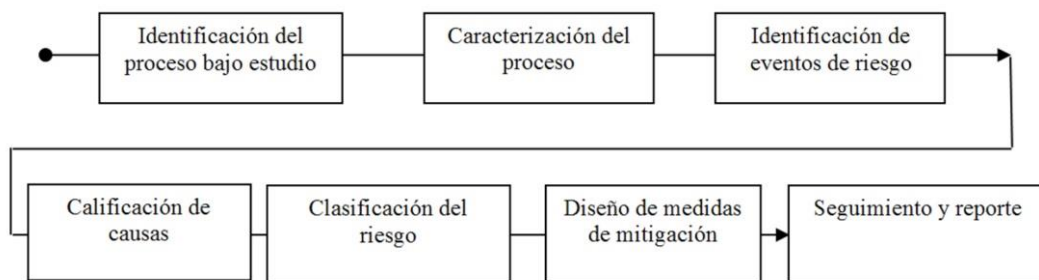


Figura 9. Metodología para la gestión de riesgos de procesos

Fuente: Torres, Malta, Zapata, y Aburto, (2015)

Mientras tanto, es necesario considerar que existen otros motivos que influyen en las organizaciones para definir cambios en los procesos y mantener el enfoque de mejora continua, para esto se debe mencionar a Sandoval, (2014) quien expresa que existen

tanto causas externas e internas que influyen en las organizaciones para establecer cambios:

Tabla 3. Causas externas e internas que incitan al cambio de procesos en una organización

Causas Externas	Causas Internas
Nuevas tendencias de mercado	Nuevas visiones de futuro de la dirección
Nuevos consumidores	Cambios en la estructura
Nuevas necesidades que atender	Cambios de procesos
Innovaciones Tecnológicas	Nuevas estrategias
Nuevos competidores	Cambios por crisis
Nuevos estilos de vida	
Eco sostenibilidad	
Desarrollo de nuevos sistemas de comunicación e información	

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Fuente: Sandoval, J (2014)

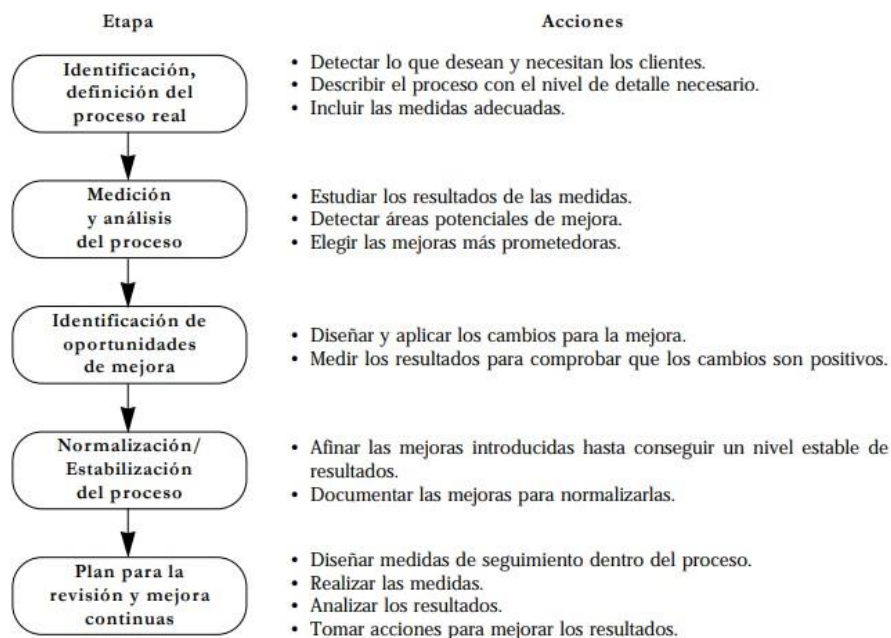


Figura 10. Pasos para el mejoramiento de procesos

Fuente: Zariategui (1999)

La pertinencia teórica de la gestión del riesgo radica en que permitirá a las organizaciones tomar en consideración todo lo relativo a problemas, imprevistos que

puedan ocasionar el retraso de las actividades planificadas, es decir que en caso de suscitarse una desviación se podrá tener un plan secundario que permita mantener la ejecución normal de actividades a pesar del imprevisto suscitado, de esa forma los resultados perseguidos seguirán siendo los mismos y no traeran consigo pérdidas económicas para la organización.

2.1.16-. Características de los indicadores

Para Salgueiro (2001) como se citó por Hurtado, Zuñiga, y Durazno, (2020), los indicadores deben cumplir características esenciales para ser considerados como tales, siendo relevantes las siguientes:

- **Disponibilidad:** Los datos que son considerados para diseñar el indicador deben ser de libre acceso
- **Simplicidad:** Debe ser de sencilla interpretación y comprensión
- **Validez:** Debe ser concreto y tener de materialidad relevante
- **Especificidad:** Debe ser determinado en lo que busca medir
- **Confiabilidad:** La información recopilada para el cálculo del medidor debe ser fidedigna.
- **Alcance:** Se define así al límite del indicador (p,174)

2.1.17-. Tipo de Indicadores

Los indicadores son la parte fundamental para cualquier empresa, ya que son la fuente de información analizable para obtener diagnóstico sobre las actividades que se vienen cumpliendo. Con la existencia de indicadores se puede medir la eficacia, eficiencia y productividad de los diferentes procesos que se implementen (Hurtado , Zuñiga, & Durazno, 2020). Cuando se habla de indicadores se debe pensar en las diferentes acepciones que puede tener los significados de eficiencia, eficacia, productividad:

Según (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017) la eficacia es la capacidad que tiene una organización para lograr objetivos determinados. En cambio, la eficiencia en cambio es la capacidad de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, explotando la menor cantidad de recursos.

Tabla 4. *Diferentes definiciones de Eficiencia, Eficacia y Efectividad*

	Definición	Definición	Autor
Eficiencia		Cumplimiento de los objetivos, dando un uso adecuado, racional y óptimo a los recursos	Aedo (2005) Gutiérrez (2005)
		Relación entre los esfuerzos y los resultados, por lo que se mide dividiendo las salidas entre las entradas	Díez De Castro et. al. (2002)
		Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados	ISO (2000:2008)
		Consecución de metas teniendo en cuenta el óptimo funcionamiento de la organización	Quijano (2006) Álvarez (2001)
		Razón entre la producción real obtenida y la producción real estándar esperada.	Sumanth (2004)
		Grado en que se cumplen los objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad y sin tener en cuenta los costos	Aedo (2005) Gutiérrez (2005)
Eficacia		Se refiere a la consecución de metas. Logro de los objetivos	Quijano (2006)
		Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos	Díez De Castro et al. (2002)
		Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados	ISO 9000:2008
		Resultados alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad	Gutiérrez (2005)
		Grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas	Mallo y Merlo (1995)
		Relación entre los resultados previstos y no previstos	Aedo (2005)
Efectividad		Cuantificación del logro de la meta	González (2002)
		Grado en que se logran los objetivos	Sumanth (1990)
		Cumplimiento de lo programado o el grado de cumplimiento de objetivos	Mallo y Merlo (1995)
		Resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas y la eficiencia como la relación de salidas obtenidas entre los insumos utilizados	Quijano (2006)
		Efectividad se entiende que los objetivos planteados sean trascendentes y éstos se alcancen	Gutiérrez (2007)

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Fuente: Cequea (2012) como se citó por Rojas et. al (2017)

Finalmente, es importante plantear una fórmula para el cálculo de eficiencia, eficacia y Productividad (Hurtado , Zuñiga, & Durazno, 2020):

Eficacia: Resultados Obtenidos / Resultados Requeridos

Eficiencia: Resultados Utilizados / Recursos Presupuestados

Productividad: Resultados Obtenidos / Recursos Utilizados

La pertinencia teórica de los tipos de indicadores permitirá el planteamiento del conjunto de indicadores que servirán como propuesta de solución para la medición de resultados del modelo de gestión de procesos.

2.1.18-. Indicadores de Cumplimientos

Se refiere a un dato o varios conjuntos de ellos que contribuyen a determinar una medición objetiva, en un ámbito del espacio temporal, la evolución de acciones determinadas (Centeno, 2016). Además, son aquellos que demuestran el cumplimiento de políticas, objetivos y apuestas de mediano y largo plazo, definidas en metas y ejecutadas principalmente a través de programas y proyectos institucionales (Rodríguez & Bernal, 2019). Por otra parte, cabe señalar que este tipo de indicadores miden de manera descriptiva el cumplimiento de una expectativa asociada a políticas, y/u objetivos perseguidos por las instituciones, por ende, siempre poseerán las siguientes características:

- La existencia, dada su naturaleza, de un periodo de tiempo o de vida de los indicadores
- Construcción y disposición de fórmulas asociadas

Fórmula de indicador de cumplimiento estándar

Avance Anual (%) = (Último dato disponible / Meta Anual) X 100

En complemento a lo antes mencionado podemos enunciar que el cumplimiento tiene relación directa con la culminación de una tarea determinada, o también de varias actividades o trabajos propuestos (Asociación Española para la calidad, 2016). Mientras tanto que los resultados obtenidos permiten a los altos directivos mantener

una organización en línea con las políticas, tanto internas como externas (ISOTools Excellence, 2020).

Planteamiento de la fórmula del indicador de cumplimiento

- La nomenclatura del indicador debe ser clara y tener afinidad con la meta perseguida
- La expresión matemática debe ser comprensible y de sencilla interpretación
- El porcentaje representa el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en un lapso determinado

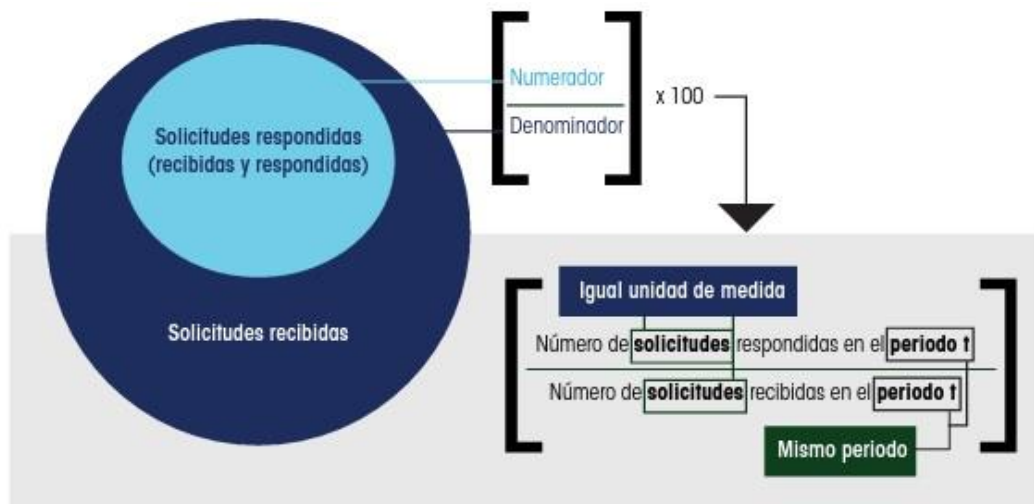


Figura 11. Planteamiento de un indicador de cumplimiento

Fuente: Coneval, (2013)

2.2.- Marco Conceptual

2.2.1.- Servidor Público:

“Serán servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten sus servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público” (Ley Orgánica del Servicio Público , 2010).

2.2.2.- Mercados Municipales

Espacio que se destina para la compra y venta de diferentes productos de consumo masivo para la ciudadanía en general y que son administrados y regulados por leyes del sector público (Pérez, 2018).

2.2.3.- Establecimiento de Comercio

Lugar físico, determinable espacialmente, desde el cual el comerciante ejerce sus actos de comercio, entendido el mismo como su centro de operaciones (Osorio, 2015).

2.2.4.- Ordenanza

Conjunto de preceptos para el régimen de los militares y buen gobierno en las tropas, o para el de una ciudad o comunidad (Real Academia Española, 2020)

2.3.- Fundamentación Legal

2.3.1.- Naciones Unidas y su aporte con la planificación de la Agenda 2030

Todas las naciones deben hacer esfuerzos para lograr el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, los cuales son indispensables para que una sociedad o nación determinada logre su desarrollo social y económico. De esa manera, un objetivo de desarrollo sostenibles es “Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” es decir logren progresar social y económicamente (Naciones Unidas , 2018).

2.3.2.- Constitución de la República del Ecuador

El artículo 229 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) menciona que toda persona que ocupe un cargo en cualquier institución pública será considerada servidor público. Mientras tanto el artículo 238 de la norma ibídem menciona que los Gobiernos Autónomos Descentralizados gozarán de autonomía política y administrativa y financiera.

2.3.3.- Código orgánico de organización Territorial

Mientras tanto, el (Código orgánico de organización territorial COOTAD, 2019) en su artículo 4 determina que uno de los fines de los Gobiernos Autónomos Descentralizados será la de “garantizar el desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad en impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza y distribuir equitativamente los recursos y la riqueza para alcanzar el buen vivir.

2.3.4.- Ley orgánica del Régimen Municipal

El artículo 12 de (Ley Orgánica del Regimen Municipal , 2005), menciona en su artículo 12 numeral 1, que al Municipio le corresponde satisfacer las necesidades colectivas de la comunidad, procurando el bienestar material y social de la colectividad. Así también de conformidad con el artículo 15 numeral 11 de la norma ibídem, son funciones primordiales del Municipio dotar el servicio de plazas de mercados.

2.3.5.- Ordenanzas Municipales

Por otra parte, (Ordenanza que crea la dirección de uso del espacio y vía pública , 1992) en su artículo 6 expresa que será obligación del director de uso de espacio y vía pública mantener adecuadamente los mercados y mataderos municipales en el cantón.

CAPITULO 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1-. Enfoque de la Investigación

Para el desarrollo del presente proyecto investigativo es pertinente tomar en consideración un enfoque mixto, es decir tanto cuantitativo como cualitativo, dada las condiciones en las que se efectúa la recopilación de datos.

Tabla 5. *Tipos de enfoques aplicados en la investigación*

Enfoque Cualitativo	Enfoque Cuantitativo
Se define así a los datos obtenidos de la descripción o análisis de algo, lo cual permite obtener conclusiones sobre ese algo (Báez , 2014).	Por su parte el enfoque cuantitativo es generalizable considerando que se producen resultados numéricos, que deben ser analizados.
Siendo pertinente aplicar la observación y la entrevista para obtener datos fidedignos que sirvan para dilucidar la problemática planteada en la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel.	En este caso la encuesta será aplicada a los diferentes servidores públicos que cumplen funciones dentro de los mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel.

Elaborado por: Rivas, E (2021)

3.2-. Tipos de Investigación

En lo relativo a los tipos de investigación aplicables al presente proyecto se destacan los siguientes:

Investigación De Campo

Dentro de los mercados municipales se efectúan actividades rutinarias, tanto de los servidores públicos, como también de los comerciantes, revisión que permitirá establecer un diagnóstico situacional dentro del contexto de los mercados municipales y la interrelación que tienen entre sí para lograr el funcionamiento idóneo de los mercados.

Investigación Descriptiva

Es conveniente dilucidar el entorno de trabajo que se desarrolla dentro un mercado municipal, para de esa manera determinar con certeza los correctivos que se deben emplear para mejorar el cumplimiento de las actividades asignadas para los servidores públicos.

Investigación Documental

Mediante el uso de teorías relevantes del campo de la administración se ha podido fundamentar el presente trabajo de titulación.

Investigación Transversal

La investigación se efectúa en un momento determinado siendo el periodo 2020 – 2021 el de desarrollo del trabajo.

3.3-. Métodos y Técnicas de investigación

Es conveniente emplear la triangulación de datos como técnica de investigación esto consiste en aplicar entrevista, encuesta y observación:

Entrevista

La entrevista se aplica a dos servidores públicos de dilatada trayectoria dentro de la institución. Siendo relevante diseñar un cuestionario de entrevistas Estructurado.

Encuesta

La técnica de encuesta será dirigida a los servidores públicos que conforman la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel.

Observación

Se procede a definir una ficha de observación aplicable a los servidores públicos del Mercado de Posorja, justo en el momento que cumplen sus funciones de trabajo. Siendo pertinente definir una observación estructurada que permita especificar los aspectos importantes para la recolección de datos.

3.4-. Población

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación la población objeto de estudio estará conformada por todos los servidores públicos que forman parte de la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel, siendo en este caso un total de 133 personas.

3.5-. Muestra

En este caso, es necesario aplicar un muestreo a conveniencia, ya que este tipo de muestreo se basa en la accesibilidad y proximidad de los sujetos con el investigador (Otzen & Manterola , 2017). Dado que se tiene acceso a los servidores públicos que conforman los mercados y al ser 133 personas un valor conmensurable, no hay necesidad de calcular una muestra mediante fórmula matemática.

3.6-. Métodos y técnicas de investigación

3.6.1-. Entrevista:

Considerando que es necesario obtener información fidedigna de personas experimentadas en el oficio de trabajar dentro de los mercados municipales, es conveniente enfocar la entrevista en los puestos de jefe de mercado y supervisor de mercado.

Como principales parámetros de elección se destaca:

- Trayectoria dentro de la institución
- Experiencia en el oficio

Los puestos seleccionados son el de Jefe de Mercado y Supervisor de Mercado

Jefe de Mercado: Reinaldo Torres

Supervisor de Mercado: Silvia Lema Narvárez

Relativas a la gestión administrativa

¿Los servidores públicos cumplen sus actividades siguiendo un patrón de acciones determinado?

Jefe de Mercado: Cada servidor ocupa un puesto específico durante la jornada de trabajo en el mercado en que se encuentra, en sí lo más importante es que no abandone la zona y esté atento a lo que suceda.

Supervisor: Para los supervisores las acciones que cumplimos básicamente tienen como principal responsabilidad velar que los comerciantes no cometan irregularidades y cumplan las normativas.

¿Se realizan registros en formularios codificados, diseñados para ese tipo de registro?

Jefe de Mercado: Existen bitácoras, pero formularios definidos para reportes o cosas así no.

Supervisor de Mercado: Formulario codificados para una determinada actividad no se ha aplicado en la institución.

¿Se cumple alguna normativa relativa a la vestimenta que debe portar cada servidor público en la jornada de trabajo?

Jefe de Mercado: Todos tenemos un uniforme estandarizado y debemos portarlo correctamente para cumplir nuestro trabajo.

Supervisor de Mercado: Claro que sí, el no cumplir con la vestimenta apropiada es un motivo de sanción.

¿Se supervisa por parte de algún servidor el cumplimiento de actividades?

Jefe de Mercado: Mi rol es velar el cumplimiento de las actividades de los supervisores y las secretarías dentro del mercado, pero más allá de eso no, cada servidor tiene un rol y es responsable de cumplirlo, pero no existe alguien que emita cierto tipo de comentarios periódicos sobre el cumplimiento de alguien específicamente.

Supervisor de Mercado: El rol de un supervisor se enfoca en gran parte del tiempo a los comerciantes, no entre compañeros, en sí no existe persona

determinada que tenga cierto de responsabilidad para hablar sobre el cumplimiento de las actividades de alguien o de un grupo de servidores.

¿Qué tipo de aspectos se evidencia que el supervisor evalúa de los subordinados?

Jefe de Mercado: El supervisor no dispone de subordinados, posee compañeros eso significa que su rol es custodiar que se encuentre en buen estado toda la infraestructura del lugar, y en sí la responsabilidad sobre todo lo que ocurra con los comerciantes.

Supervisor de Mercado: Ningún supervisor tiene a su cargo personas, puesto que el centro de atención son exclusivamente los comerciantes.

¿De qué manera se evidencia la presencia de los servidores en el área de trabajo?

Jefe de Mercado: De mi parte, siempre salgo a dar vueltas a las diferentes zonas de trabajo, pienso que la postura en que cada servidor se encuentre demuestra lo que hace, si están sentados sin hacer nada es porque no hay mucho trabajo, si en cambio están activos con la mirada en un lugar determinado puede apreciarse la gestión realizada, pero debo reconocer que todo es visual.

Supervisor de Mercado: Cada quien tiene una zona de trabajo fija, nuestra presencia se nota cada vez que alguien frecuenta una zona y nos observa o nos consulta algún requerimiento.

Relativas a la Gestión Operativa

¿De qué forma se controla la entrada y salida de los camiones proveedores de los comercios que conforman al mercado?

Jefe de Mercado: Eso les compete a los guardias de seguridad, eso es una prestación de servicios complementarios y básicamente la responsabilidad recae en ellos, pero existen supervisores asignados por esa zona que complementan el trabajo ya sea observando y registrando los ingresos.

Supervisor de Mercado: Existe un supervisor que se encuentra en la zona de carga, de ingreso de los proveedores y se llenan bitácoras, pero los guardias son quienes revisan y controlan el ingreso.

¿De qué manera se diferencia a los comerciantes de los informales?

Jefe de Mercado: Los comerciantes son fijos y todos tienen su propio local en donde solo ellos pueden permanecer para atender a los usuarios.

Supervisor de Mercado: Todos los comerciantes tienen una vestimenta única y su respectiva credencial, quienes no porten ninguna de las dos cosas deben ser retirados de la zona, porque afectan el cumplimiento de la jornada de trabajo, más aún cuando quieren vender artículos no permitidos.

¿Existe un registro que evidencia quienes pueden ingresar por horarios específicos al interior del mercado?

Jefe de Mercado: Sí, eso sí se realiza y se socializa oportunamente con todos los servidores, sin embargo, la responsabilidad de controlar recae en los supervisores.

Supervisor de Mercado: Sí, claro que existe ese reporte, incluso eso es más frecuente cuando se trata de técnicos que hacen reparaciones o mantenimientos a las diferentes zonas del mercado.

¿Cómo se verifica el cumplimiento de los pagos de tasas de los comercios que conforman la red de mercados?

Jefe de Mercado: La dirección Financiera de la entidad emite un informe periódico de quienes se encuentran en mora en sus tasas, y en base a eso se inspecciona y se notifica al comercio de la obligación que tiene de pagar, caso contrario se procede a emitir una boleta de sanción.

Supervisor de Mercado: Eso es un problema habitual con los comerciantes, en el sistema refleja que no han pagado y luego aparecen con papeles viejos diciendo que sí lo han hecho, eso causa retrasos y malos ratos y al final quienes terminan teniendo la razón son los mismos comerciantes. Solo póngase a pensar

en la cantidad de tiempo perdido dialogando con el comerciante, luego reportando y esperando que la parte financiera haga la validación de los comprobantes de pago, se pierde mucho tiempo y de forma absurda.

¿Existe protocolo del colaborador para inspeccionar el cumplimiento de los comercios ubicados en el mercado?

Jefe de Mercado: Protocolo como tal no existe, lo que si existe es la rutina, es decir inspeccionar los locales y verificar que todos los permisos estén exhibidos para su fácil visualización.

Supervisor de Mercado: No, no existe un protocolo cada quien tiene su manera de trabajar y hacer cumplir las normativas.

¿En caso de detectarse incumplimiento de tareas o registros por parte de los colaboradores, que procedimiento se cumple?

Jefe de mercado: En sí no se trata de incumplimientos, se trata de problemas que se presenten en la jornada, dependiendo de la magnitud del problema puede llegar a superiores o mantenerse en manos del supervisor o jefe de mercados, en sí cada cual tiene que dar una solución al problema. Con esto quiero decir que la gestión no se enfoca en llenarnos de papeles, si no más bien a dar solución a lo que vaya sucediendo.

Supervisor de Mercado: La responsabilidad radica en notificar oportunamente el problema, hasta ahí se llega ya que no nos compete la solución.

¿En caso de detectarse incumplimiento de los comercios que tipo de procedimiento se cumple?

Jefe de Mercado: Los supervisores realizan el informe y luego se evalúa dicho documento para verificar las sanciones que tienen lugar conforme las normativas vigentes:

Supervisor de Mercado: Los incumplimientos de los comercios son habituales, y nosotros solo nos limitamos a notificar en secretaría.

3.6.3.- Encuesta

1-. ¿Cuál es su nivel de formación académica?

Tabla 6. Frecuencias pregunta 1 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Básico	0	0	0.00	0.00	0.00%
Bachiller	41	41	0.31	0.31	30.83%
Tercer Nivel	65	106	0.49	0.80	48.87%
Cuarto Nivel	27	133	0.20	1.00	20.30%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

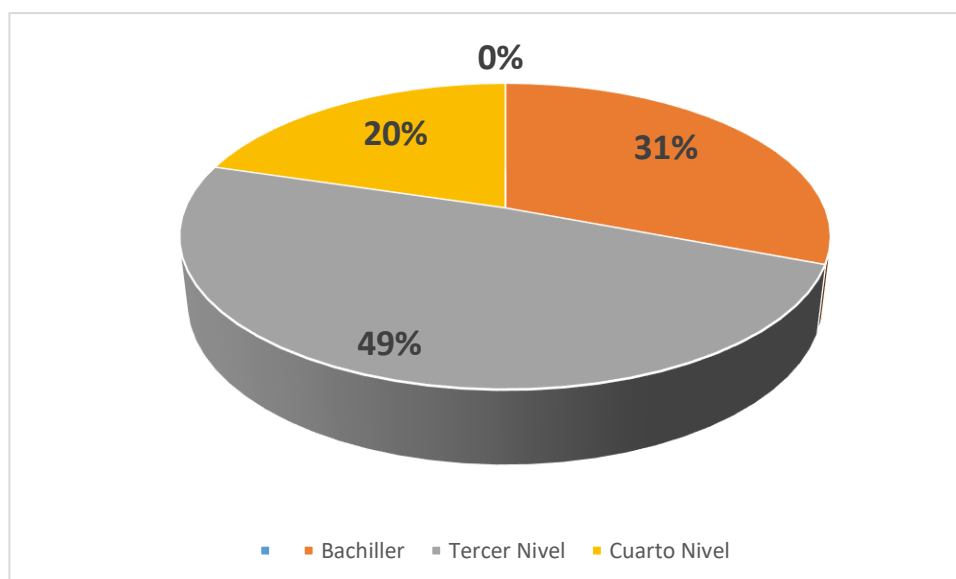


Figura 12. Resultados pregunta 1 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de resultados: Una vez obtenido los resultados se puede apreciar que el 49% de servidores públicos que integran la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel tienen título de tercer nivel, seguidos por un 31% que dispone título de Bachiller y finalmente un 20% posee título de cuarto nivel. Estos resultados son considerados favorables ya que indican que la gestión por procesos puede ser implantada con mayor probabilidad de éxito en la red de mercados.

2-. ¿Tiene afinidad con algún partido político en particular?

Tabla 7. Frecuencias pregunta 2 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Sí	0	0	0.00	0.00	0.00%
No	66	66	0.50	0.50	49.62%
Prefiero No Decirlo	67	133	0.50	1.00	50.38%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

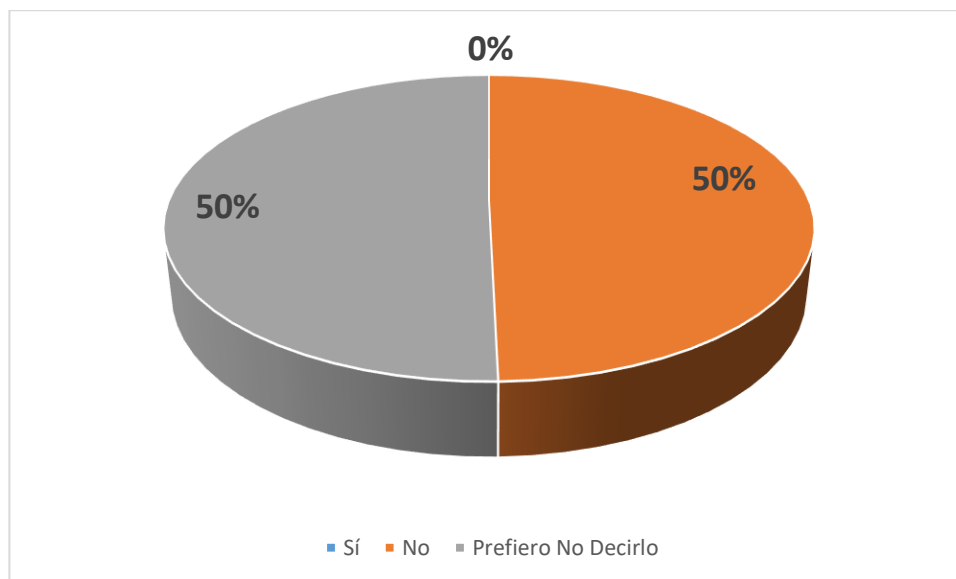


Figura 13. Resultados pregunta 2 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de resultados: Los datos recabados arrojan como resultado que un 50% de los servidores públicos no disponen de afinidad con ningún partido político existente, mientras que el 50% restante prefiere no divulgarlo. Estos resultados permiten entender que dentro del ambiente de trabajo existe mucha prudencia al momento de hablar de temáticas afines a la política. Esto último permite crear un ambiente neutral dentro de la propuesta del presente proyecto investigativo.

3-. ¿Cómo se encuentra estructurada la jerarquía de la red de mercados de Guayaquil, Posorja y Tenguel?

Tabla 8. Frecuencias pregunta 3 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Jefes / Secretaría / Supervisores y Auxiliares Operativos	42	42	0.32	0.32	31.58
Jefes – Subordinados	47	89	0.35	0.67	35.34
Todos somos iguales y tenemos un solo Jefe	44	133	0.33	1.00	33.08

Elaborado por: Rivas, E (2021)

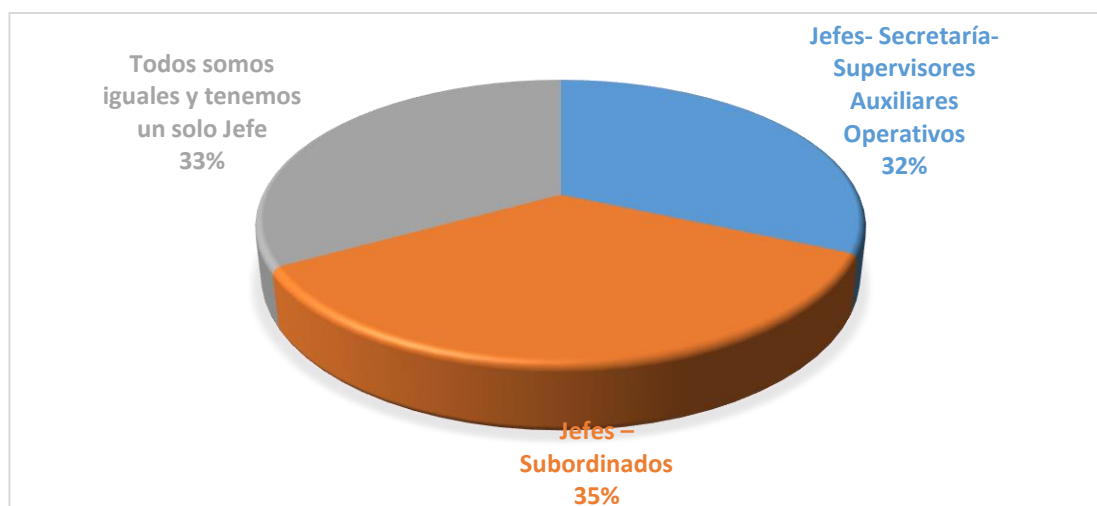


Figura 14. Resultados pregunta 3 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de Resultados: Según los datos recabados se puede apreciar que alrededor del 35% de los servidores públicos que conforman la red de mercados de municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel creen que solo existe la figura del jefe y subordinado en la jerarquía organizacional, mientras que un 33% piensa que todos tienen el mismo nivel a excepción de un único Jefe, y finalmente el 32% restante asegura que existen Jefes, secretarías y auxiliares operativos. Estos resultados permiten comprender que no existe una jerarquía uniforme dentro de la red de mercados, es decir en papeles si la existe, pero en realidad dentro de la cultura de trabajo prevalece el criterio propio del servidor público.

4- ¿Existe comunicación oportuna entre los servidores públicos de los distintos mercados que conforman la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel?

Tabla 9. Frecuencias pregunta 4 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Siempre	9	9	0.07	0.07	6.77%
Casi Siempre	49	58	0.37	0.44	36.84%
A veces	68	126	0.51	0.95	51.13%
Rara vez	7	133	0.05	1.00	5.26%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

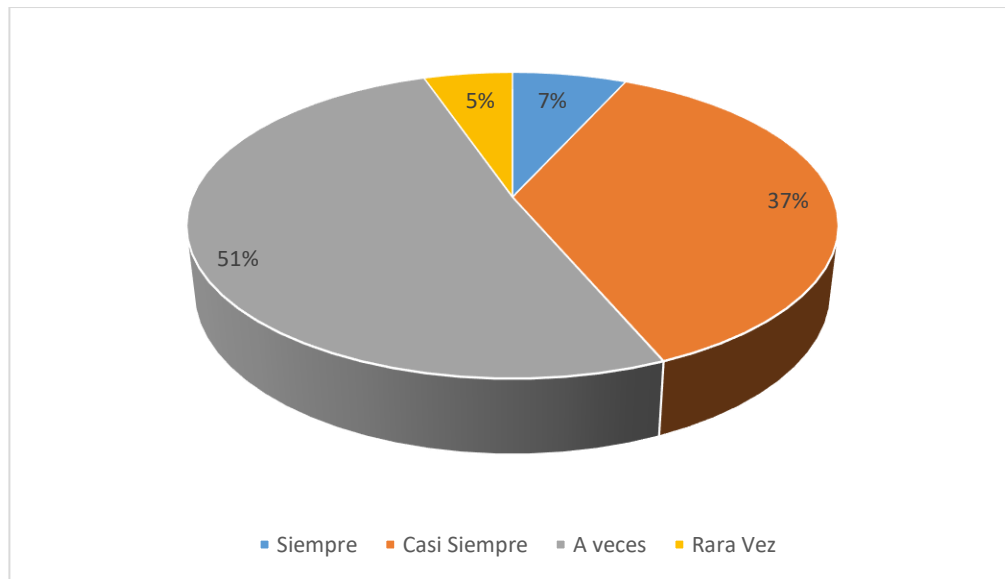


Figura 15. Resultados pregunta 4 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de resultados: Mediante los datos recopilados se puede determinar que la comunicación entre servidores públicos de la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel para un 51% es “a veces” oportuna, para un 37% “casi siempre” es oportuna, en cambio para un 7% “siempre” es oportuna, y finalmente para un 5% “rara vez” es oportuna. Estos resultados permiten determinar que los medios de comunicación utilizados no son los correctos, ya que al no existir un nivel de aceptación

favorable se presume que la comunicación entre el personal es deficiente, algo que deberá ser mejorado con la gestión por procesos.

5-. ¿De qué manera, se realizan notificaciones a los servidores públicos?

Tabla 10. Frecuencias pregunta 5 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Mediante Reuniones	77	77	0.58	0.58	57.89%
Mediante sistemas de información	0	77	0.00	0.58	0.00%
Mediante Memos	56	133	0.42	1.00	42.11%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

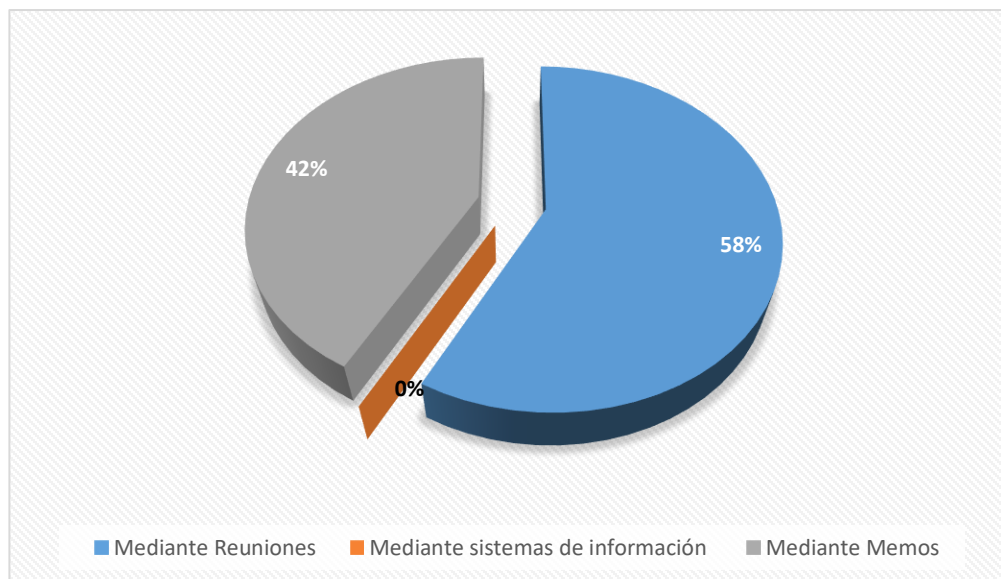


Figura 16. Resultados pregunta 5 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de Resultados: Una vez obtenidos los resultados, se puede aseverar que un 42% de las notificaciones realizadas a los servidores públicos se efectúa mediante memos, seguida de un 58% realizado por reuniones. Los resultados previamente descritos expresan que las notificaciones muchas veces son realizadas personalmente, lo que puede entenderse en que la difusión de la mismas puede demorar un tiempo determinado en ser receptada y comprendida por parte del servidor, lo cual orienta a que la gestión por procesos permita simplificar los tiempos.

6-. ¿Existe control de cumplimiento de actividades ya sea individuales o colectivas de parte de los servidores públicos que conforman la red de mercados?

Tabla 11. Frecuencias pregunta 6 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Siempre	0	0	0.00	0.00	0.00%
Casi siempre	0	0	0.00	0.00	0.00%
A veces	82	82	0.62	0.62	61.65%
Rara vez	51	133	0.38	1.00	38.35%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

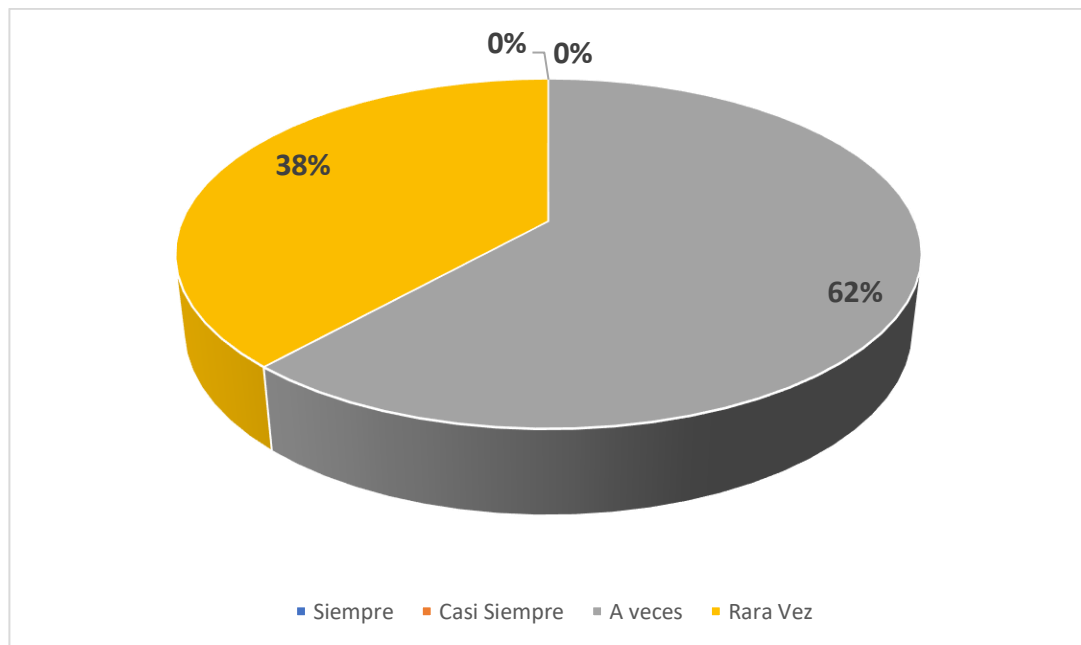


Figura 17. Resultados pregunta 6 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de Resultados: Una vez analizados los resultados recabados en la encuesta se puede afirmar que un 62% de los servidores públicos “a veces” reciben control del cumplimiento de actividades inherentes a la gestión dentro de la red de mercados de Guayaquil, Posorja y Tenguel, mientras que el 38% restante “rara vez”. Estos resultados permiten determinar que el control del cumplimiento es deficiente, lo que incita a que dentro de la propuesta de solución se considere plantear un mejoramiento del cumplimiento.

7-. ¿La institución le suministra equipos, materiales, herramientas, dispositivos para cumplir con sus tareas inherentes al puesto de trabajo

Tabla 12. Frecuencias pregunta 7 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Si	47	47	0.35	0.35	35.34%
No	53	100	0.40	0.75	39.85%
No lo sé	33	133	0.25	1.00	24.81%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

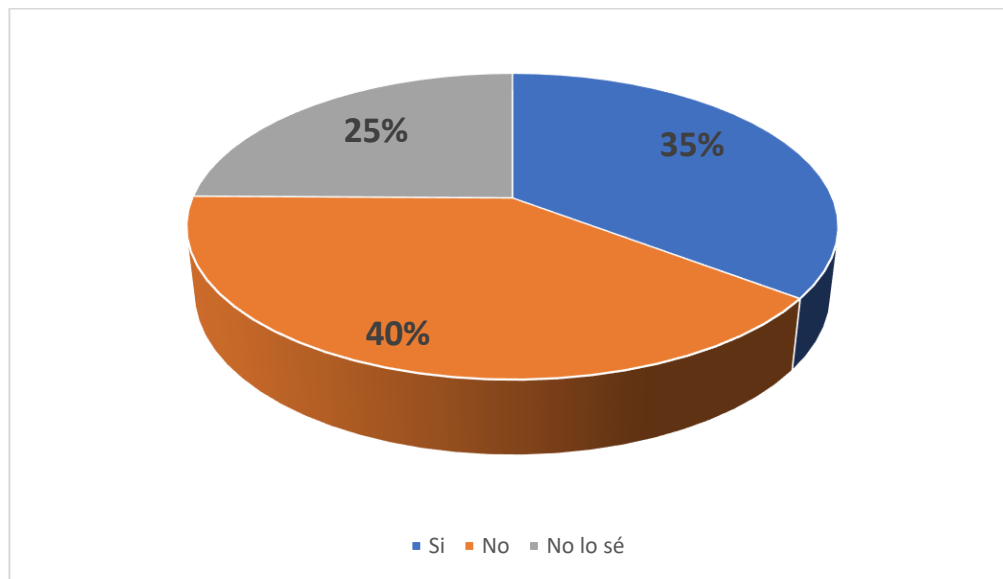


Figura 18. Resultados pregunta 7 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de Resultados: Según los datos recogidos un 40% afirma que “No” reciben herramientas de trabajo de parte de la institución, otro 35% menciona que “Sí” y el 25% restante menciona que “No lo sé”. Estos resultados permiten determinar que no existe un control efectivo de las herramientas o materiales que la institución consigna a los servidores públicos ya que al ser resultados con tres criterios diferentes da a entender que los servidores no desean involucrarse en aspectos como la custodia y responsabilidad de dichos objetos.

8-. ¿Le han brindado retroalimentación sobre el cumplimiento de las tareas inherentes a su puesto de trabajo?

Tabla 13. Frecuencias pregunta 8 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Siempre	0	0	0.00	0.00	0.00%
Casi siempre	47	47	0.35	0.35	35.34%
A veces	42	89	0.32	0.67	31.58%
Rara vez	27	116	0.20	0.87	20.30%
Nunca	17	133	0.13	1.00	12.78%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

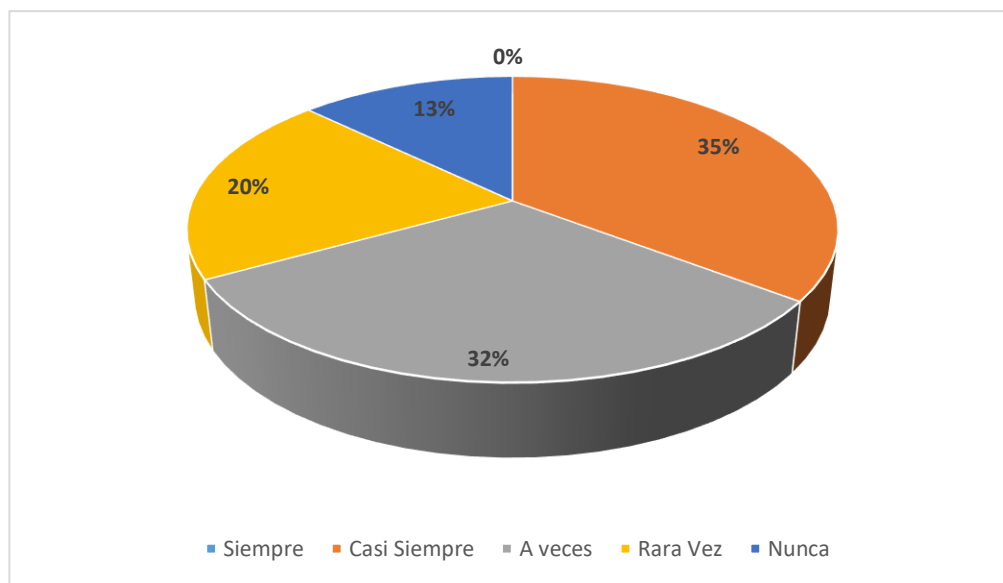


Figura 19. Resultados pregunta 8 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de Resultados: Según los datos recopilados se puede apreciar que un 35% de los servidores públicos afirman recibir “casi siempre” retroalimentación sobre sus acciones, seguido por un 32% que dice “a veces”, luego un 20% “rara vez” y un 13% nunca. Estos resultados permiten determinar que recibir retroalimentación no es algo constante dentro de la gestión municipal, algo que debe ser mejorado en la propuesta del presente proyecto investigativo.

9-. ¿Cuándo fue vinculado a la institución, existió capacitación sobre los diferentes procesos que se cumplen?

Tabla 14. Frecuencias pregunta 9 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Sí	22	22	0.17	0.17	16.54%
No	76	98	0.57	0.74	57.14%
No lo sé	35	133	0.26	1.00	26.32%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

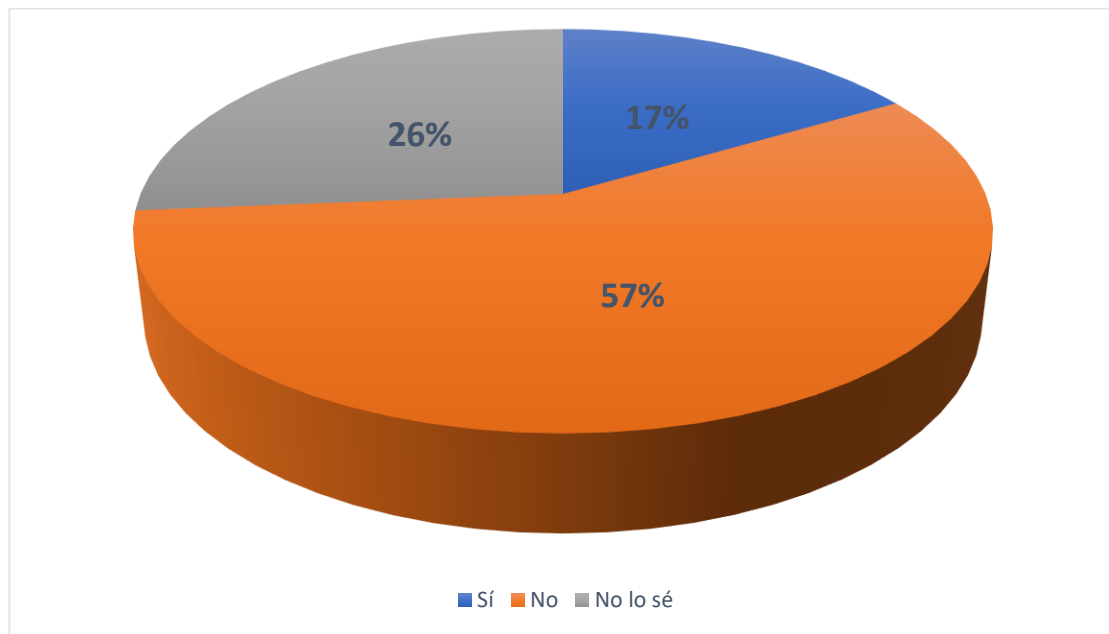


Figura 20. Resultados pregunta 9 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de resultados: Una vez recabado los resultados se puede determinar que un 57% de los servidores públicos encuestados afirman que “No” han recibido capacitación sobre los procesos a cumplir al vincularse a la institución, seguido por un 26% que asegura “No lo sé” y un 17% restante afirma que “Sí”. Estos resultados permiten comprender que la la gestión por procesos no forma parte de cultura de trabajo de la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel.

10- ¿Existe incentivos por cumplimiento de objetivos mensualmente o anualmente?

Tabla 15. Frecuencias pregunta 10 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Siempre	8	8	0.06	0.06	6.02%
Casi siempre	32	40	0.24	0.30	24.06%
A veces	47	87	0.35	0.65	35.34%
Rara vez	46	133	0.35	1.00	34.59%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

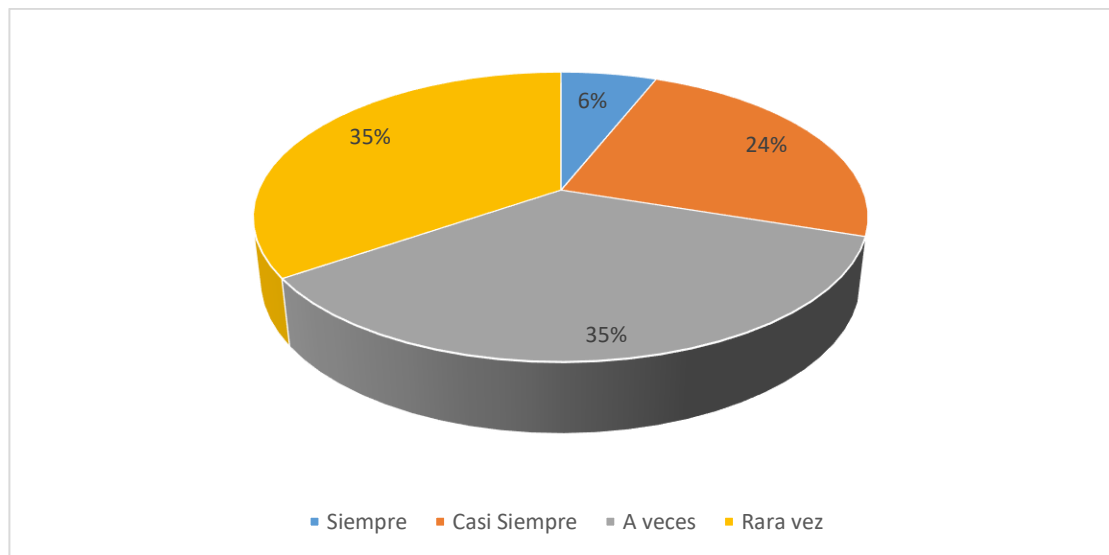


Figura 21. Resultados pregunta 10 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de resultados: Con los datos obtenidos se puede determinar que un 35% de los servidores públicos afirman que “a veces” existen incentivos por el cumplimiento de objetivos, seguido por otro 35% que afirma “rara vez”, luego un 24% “casi siempre” y finalmente el 6% restante “siempre”. Las diferentes respuestas obtenidas pueden con certeza expresar que los incentivos por cumplimiento de objetivos son casi inexistentes en la gestión de la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel.

11-. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones del personal de servidores públicos de la red de mercados?

Tabla 16. Frecuencias pregunta 11 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Cada mes	87	87	0.65	0.65	65.41%
Cada dos semanas	27	114	0.20	0.86	20.30%
Una vez a la semana	19	133	0.14	1.00	14.29%
Cada trimestre	0	133	0		
Nunca	0	133	0		
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

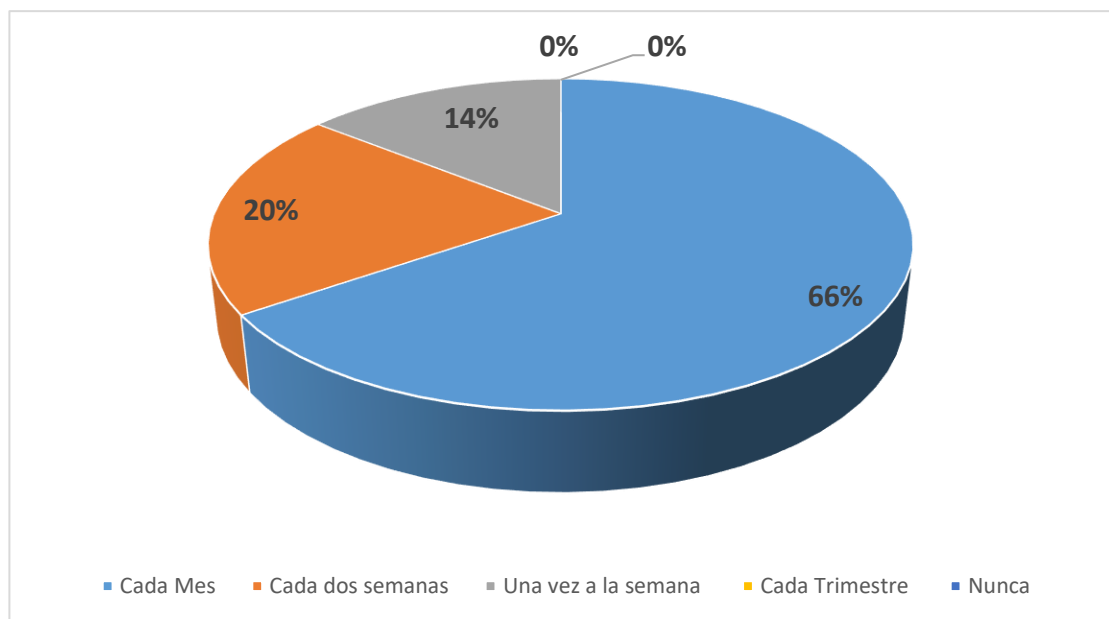


Figura 22. Resultados pregunta 11 encuesta
Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de resultados: Una vez clasificados los diferentes datos obtenidos se puede apreciar que un 66% de los servidores públicos manifiesta que las reuniones se realizan “cada mes”, un 20% “cada dos semanas”, y un 14% “una vez a la semana”. Estos datos pueden interpretarse como un desorden en la organización y quiere decir que la gestión de cada mercado es diferente.

12-. ¿Qué temas se tratan en las reuniones de los servidores públicos de la red de mercados municipales?

Tabla 17. Frecuencias pregunta 12 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Novedades relativas a la gestión	0	0	0.00	0.00	0.00%
Objetivos cumplidos y por cumplir	13	13	0.10	0.10	9.77%
Llamados de atención por bajo rendimiento	27	40	0.20	0.30	20.30%
Temas relativos a recuperación de cartera vencida de comercios	93	133	0.70	1.00	69.92%

133

Elaborado por: Rivas, E (2021)

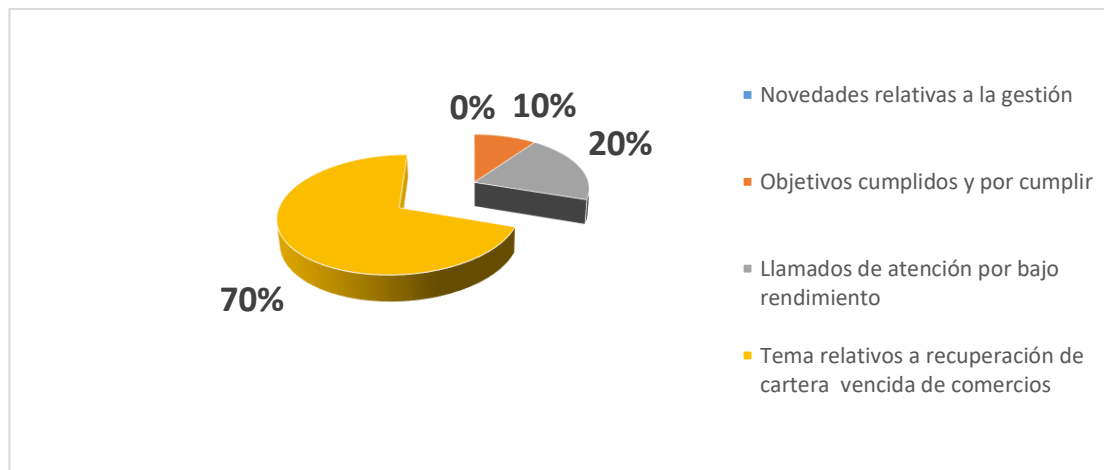


Figura 23. Resultados pregunta 12 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de resultados: Según los datos obtenidos, un 70% de servidores públicos determina que la temática principal en cada reunión es relacionada a la recuperación de la cartera vencida de los comercios, mientras que un 20% menciona que son los llamados de atención por bajo rendimiento, seguido por un 10% que piensa que son novedades relativas a la gestión. Estos resultados permiten establecer que la

prioridad de quienes presiden la red de mercados, persiguen intereses económicos por encima de otros.

13-. ¿Cuál es el motivo más frecuente por el cual un servidor público se desvincula de la institución?

Tabla 18. Frecuencias pregunta 13 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Cambios de directiva	91	91	0.68	0.68	68.42%
Bajo rendimiento	10	101	0.08	0.76	7.52%
Problemas disciplinarios	7	108	0.05	0.81	5.26%
Abandono de Trabajo	25	133	0.19	1.00	18.80%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

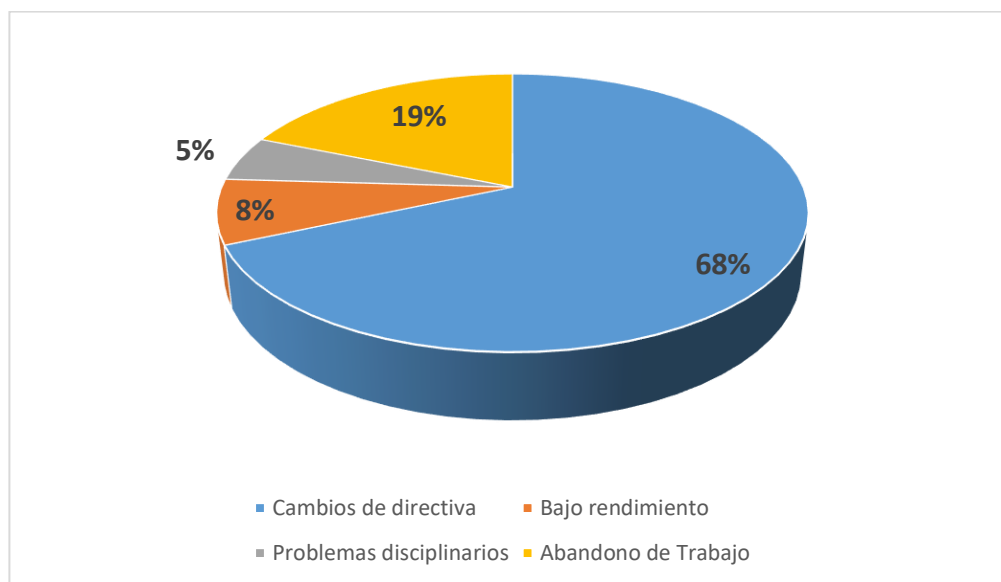


Figura 24. Resultados pregunta 13 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de resultados: Según el análisis de los resultados recopilados, se puede determinar que un 68% de los servidores públicos pertenecientes a la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel, afirman que el principal motivo de desvinculación es por “cambios de directiva”, un 19% “abandono de trabajo”, un 8% “bajo rendimiento” y un 5% “problemas disciplinarios”. Estos

resultados permiten establecer que la influencia política es muy trascendente en el ambiente de trabajo.

14.- ¿La institución realiza charlas y capacitaciones sobre actualizaciones de ordenanzas y normativas legales?

Tabla 19. Frecuencias pregunta 14 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Siempre	8	8	0.06	0.06	6.02%
Casi siempre	14	22	0.11	0.17	10.53%
A veces	37	59	0.28	0.44	27.82%
Rara vez	74	133	0.56	1.00	55.64%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

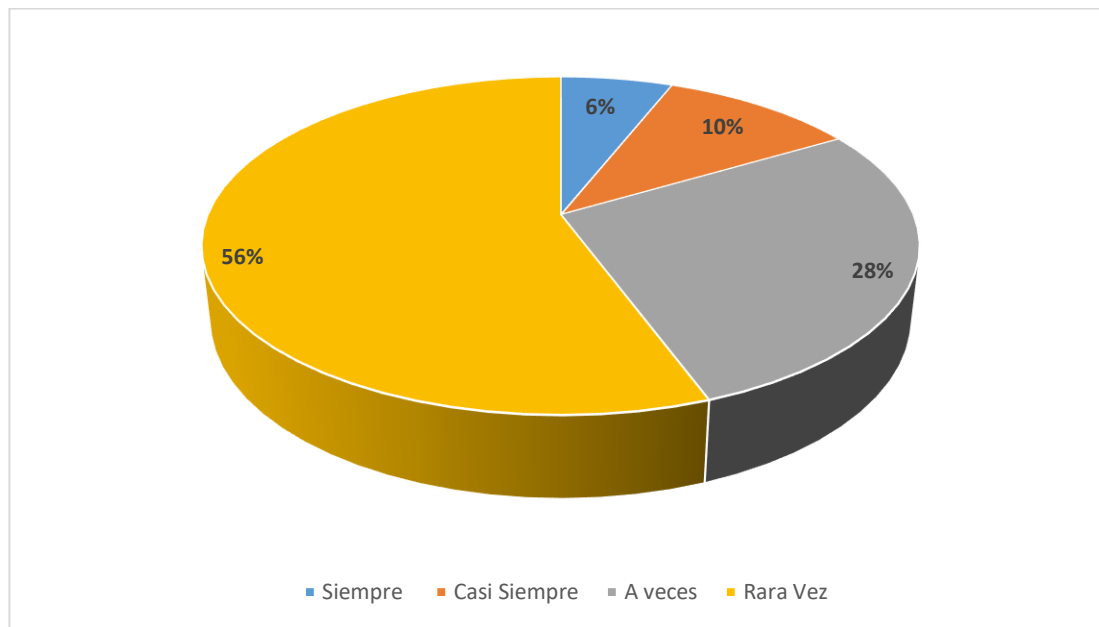


Figura 25. Resultados pregunta 14 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de Resultados: Los datos recogidos determinan que un 56% afirma que la institución “rara vez” realiza charlas o actualizaciones de la normativa legal vigente, seguido por un 28% “a veces”, un 10% “casi siempre” y un 6% “siempre”. La interpretación permite conocer que la actualización en lo concerniente a normativas es

deficiente en la gestión de la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel.

15-. ¿Existe un proceso o procedimiento para notificar irregularidades o novedades que se presentan durante las jornadas?

Tabla 20. Frecuencias pregunta 15 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Sí	64	64	0.48	0.48	48.12%
No	57	121	0.43	0.91	42.86%
No lo sé	12	133	0.09	1.00	9.02%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

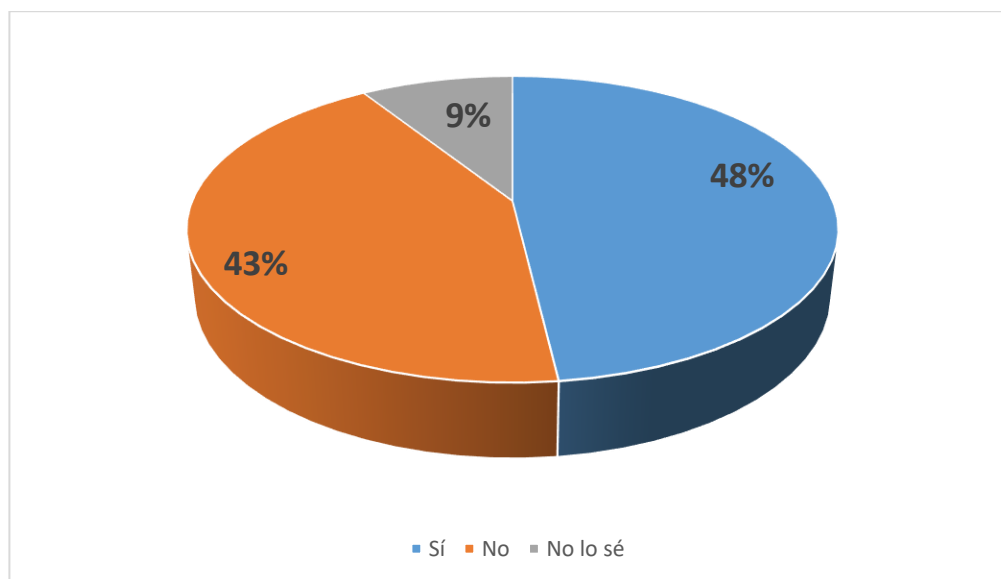


Figura 26. Resultados pregunta 15 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de resultados: Según los datos obtenidos un 48% menciona que “sí” existe un procedimiento determinado para notificar irregularidades, seguido por un 43% que dice “No” y finalmente un 9% “No lo sé”. Estos resultados, al ser tan fraccionados permiten comprender que no se establece el mismo criterio o procedimiento para realizar notificaciones de irregularidades en la red de mercados de Guayaquil, Posorja y Tenguel.

16-. ¿Se socializan oportunamente los proyectos y/o actividades afines a la gestión estratégica, administrativa, operativa de los mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel?

Tabla 21. Frecuencias pregunta 16 encuesta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada	Porcentaje
Sí	12	12	0.09	0.09	9.02%
No	74	86	0.56	0.65	55.64%
No lo sé	47	133	0.35	1.00	35.34%
	133				

Elaborado por: Rivas, E (2021)

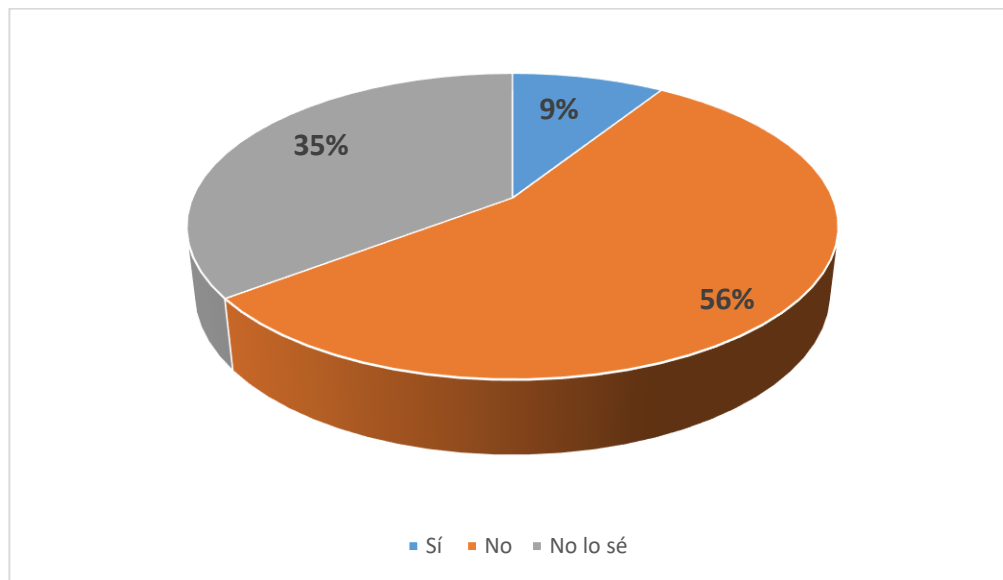


Figura 27. Resultados pregunta 16 encuesta

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Interpretación de Resultados: Según los datos recopilados el 56% de los servidores públicos asegura que los proyectos / actividades afines a la gestión de los mercados “No” son socializados por parte de la dirección, seguidos por 35% “No lo sé” y finalmente un 9% que dice “Sí”. Los resultados permiten notar que no existen o no se elaboran proyectos afines a mejorar la gestión estratégica y operativa de los mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel.

3.6.2.- Guía de Observación

La técnica de Observación será aplicada en los diferentes mercados que conforman la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel. Sin embargo, dada las condiciones y el tiempo requerido para el desarrollo investigativo es conveniente definir el siguiente mercado como ideal y más representativo para la aplicación de la ficha de observación.

- Mercado de Posorja

Mercado Municipal de Posorja



Figura 28. Mapa de ubicación Geográfica Parroquia Posorja
Fuente: Herrera, R (2015)

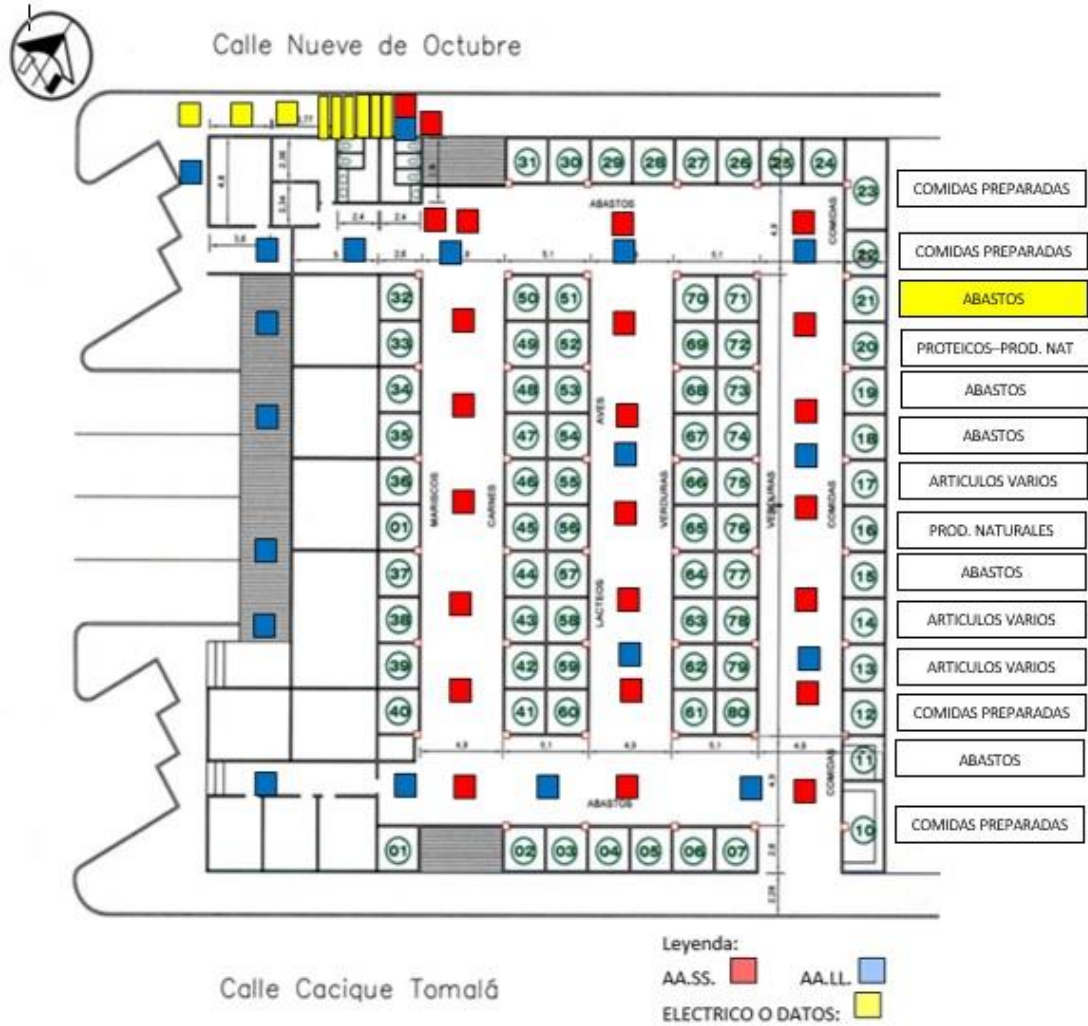


Figura 29. Ficha técnica del Mercado de Posorja
Fuente: M. I. Municipalidad de Guayaquil (2020)

DATOS DEL PREDIO:			
POBLACION:	POSORJA		
CODIGO:	200-0042-001-0-0-0-1		
RUC/CI:	-		
PROPIETARIO:	-		
DIRECCION:	CALLES POSORJA ENTRE 9 DE OCTUBRE Y CACIQUE TOMALA.		
LINDERO NORTE:	CALLE 9 DE OCTUBRE	LINDERO SUR:	CALLE CACIQUE TOMALA
LINDERO ESTE:	SOLAR 29	LINDERO OESTE:	POSORJA
LONGITUD NORTE:	47.50 mts.	LONGITUD SUR:	47.70 mts.
LONGITUD ESTE:	40.00 mts.	LONGITUD OESTE:	40.00 mts.
ESTADO:	CONSTRUIDO	AREA ESCRITURA:	1904.00 mts.
Nro. ANEXOS:	Nro. PISOS:		
0	1		

Figura 30. Dimensiones del Mercado Municipal de Posorja
Fuente: M.I Municipalidad de Guayaquil (2020)

Para proceder a la aplicación de la ficha de observación en el Mercado Municipal de Posorja es conveniente, determinar que el día seleccionado es el lunes, considerando que dentro de este día existe mayor movimiento tanto de ingreso de mercancía proveniente de proveedores, reuniones de personal al inicio de la jornada y mayor movimiento comercial de parte de los usuarios que frecuentan este tipo de establecimientos. Como protagonistas de la observación se tendrán a los comerciantes, usuarios, servidores públicos y prestadores de servicios complementarios. La presente ficha se orienta en aspectos de coordinación de operaciones, y actividades que se desempeñan dentro del mercado municipal.

Tabla 22. *Ficha de observación*

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Lugar:	Mercado Municipal de Posorja		
Nombre de Observador:	Ing. Edwin Alí Rivas Chávez		
Fecha:	25 de marzo del 2021		
Hora de Inicio:	06:00		
Materiales			
De la gestión del personal de servidores públicos			
Descripción	Sí	No	Observación
Servidores públicos demuestran encontrarse organizados al inicio de la jornada		X	Se aprecia que los servidores llegan de a poco a su lugar de trabajo. Sin embargo, no ocupan ninguna posición estratégica al llegar, tan solo se sientan a esperar que las demás personas lleguen al área.
¿Existe comunicación entre personal de servidores al inicio de la jornada?		X	No se observa una reunión previa entre todos los servidores al inicio de la jornada en un lugar específico.
¿Los servidores se acercan a dialogar con los comerciantes?	X		Sí, pero se nota cierto tipo de confianza, por lo que se presume es por motivos de amistad, más que de índole laboral.
¿Existe algún cambio de posición entre los servidores públicos durante el transcurso de la jornada?	X		Sí, pero al parecer es por cuestiones del almuerzo, ya que se da a partir de las 12H00 hasta 13H30, mientras tanto en el resto de la jornada la posición de cada uno es estática.
¿Se evidencia conflicto entre uno o varios servidores públicos con uno o varios comerciantes?	X		En ciertos intervalos de la jornada se dan ciertos tipos de llamados de atención, de parte de los

			supervisores a ciertos comerciantes por la cantidad de personas que ingresan al espacio exclusivo del comerciante.
¿Los servidores atienden requerimientos de parte de los usuarios del mercado?	X		Muchos usuarios al ingresar al mercado, se acercan a los servidores para consultar sobre la ubicación de ciertos locales.
¿Toman evidencia de los sucesos que se desarrollan en la zona del mercado?	X		Los servidores toman apuntes y fotografían los establecimientos con irregularidades.
¿Se notifican novedades?		X	Al parecer si la novedad es urgente se procede a notificar a la secretaria del mercado, caso contrario no se hace de inmediato.
De la infraestructura y la gestión del mantenimiento			
¿Se observa en buenas condiciones la infraestructura tanto general como interna de los establecimientos?		X	Se evidencia que ciertas zonas del mercado les faltan dar mantenimiento, esto se debe a bombillos, tuberías, estanterías para colocar materiales de uso diario del mercado. Existen zonas sin buena iluminación.
¿La iluminación es uniforme en sectores del mercado?		X	Existen zonas con diferentes tipos de bombillos, unos de mayor intensidad otros de menor. Sin embargo, existen zonas que no disponen de iluminación.
¿Los comerciantes mantienen en buenas condiciones el interior de los establecimientos?		X	Se aprecia que en muchos establecimientos existe una acumulación indebida de objetos, que incluso minimiza el espacio para transitar el interior.
¿Las zonas de servicios higiénicos se encuentran en buen estado?	X		Existe una buena higiene en los servicios higiénicos
¿Existen depósitos de materiales, herramientas u objetos necesarios para el funcionamiento operativo de los mercados?	X		Se observa ciertos espacios como bodegas de objetos, pero se notan que pasan cerradas o clausuradas de forma indefinida.
¿Existe organización o zonas destinadas para los diferentes tipos de desechos?	X		Se observa que existen zonas para desechos, pero se encuentran muy distantes de los establecimientos comerciales.
De la segmentación de los establecimientos comerciales			
¿Los establecimientos se encuentran zonificados?	X		Los establecimientos se encuentran clasificados conforme el tipo de producto, es decir alimentos, consumo masivo, lácteos, mariscos, etc.

¿Los establecimientos cuantas personas en su interior poseen?	X		Aproximadamente un promedio de 3 a 1 persona como máximo
¿Existe algún distintivo para distinguir a los comerciantes?	X		La credencial distingue a los comerciantes del resto
¿Cómo se describe a los establecimientos que conforman la red de mercados?			Se observan establecimientos que tienen perchas, estanterías, mesones y ciertos electrodomésticos.
De la gestión de las actividades complementarias			
Existen actividades complementarias: ¿Qué tipo de actividades son complementarias?	X		Se observa que existe servicio de limpieza y de seguridad
Las actividades de seguridad en que sectores son intensivas			Se observa mucha presencia de guardias de seguridad en la entrada, zona de parqueo y zona de recepción de mercancía
Las actividades de limpieza en qué sector son intensivas			Se observa colaboradores de limpieza en la zona de servicios higiénicos y en las explanadas principales del mercado
¿Existe dialogo o reuniones en el desarrollo de la jornada entre colaboradores de actividades complementarias y servidores públicos?		X	No se observa dialogo entre colaboradores y servidores públicos, la comunicación es nula.
¿La ejecución de las actividades complementarias son permanentes de parte de los colaboradores o requieren supervisión y presión?	X		Se observa presión constante y las actividades son rutinarias cada cierto tiempo.
Del comportamiento de los comerciantes			
¿Existe respeto a las reglas del mercado por parte de los comerciantes observados?		X	Se observa que cada comerciante actúa de forma diferente, unos escuchan música en alto volumen, otros utilizan espacio que no le pertenece al establecimiento.
¿Los comerciantes presentan un listado de quienes los acompañan en el desarrollo de la jornada?		X	Se observa que entran y salen varias personas con vestimenta informal, sin tener autorización o registro de parte de un servidor público.
¿Existe un lenguaje apropiado para expresarse de parte de los comerciantes?		X	El lenguaje predominante es el coloquial, no se aprecia formalismo.
¿Existe respeto a los servidores públicos de parte de los comerciantes?		X	Se observa que existe malestar y una actitud defensiva de los comerciantes cuando dialogan con los servidores públicos.
De las relaciones humanas			
¿Se aprecia comunicaciones constantes entre jefe de mercado, supervisor, secretaría, colaboradores de actividades complementarias?		X	Se observa que cada quien permanece en su zona de trabajo, y de vez en cuando en el transcurso

			del día se nota al menos un dialogo entre las partes.
¿De qué forma se expresan los supervisores ante las secretarías?			Se observa y se escucha un lenguaje informal, pero con respeto, pero se evidencia exceso de confianza.
¿Los servidores públicos se relacionan con los comerciantes?	X		Se observa que cierto grupo de servidores públicos tienen cierto tipo de confianza con comerciantes, mientras tanto otros son directos y breves al dar notificaciones.
¿La comunicación entre servidores públicos y actividades complementarias es?			Se aprecia actitudes defensivas entre servidores públicos y colaboradores de actividades complementarias.
De las auditorías			
¿Existe personal a cargo de monitorear y controlar la gestión de los servidores públicos?		X	Se observa que solo los supervisores ejercen cierto tipo de control en las zonas del mercado.
¿Se aprecia un comportamiento apegado al cumplimiento estricto de normativas de parte de los servidores públicos?		X	Se observa que los servidores públicos solo reaccionan ante sucesos determinados.
¿Existen registros de las actividades realizadas por los servidores públicos en el desarrollo de la jornada?		X	Se aprecia que el registro de documentos es inexistente.
¿Existe manera de evidenciar si un comerciante ha cumplido normativas en la jornada?	X		Cada supervisor realiza apuntes sobre los comerciantes de su sector y los notifica a la secretaría.
De la gestión documental			
¿Existe reportes de firmas de asistencias, que luego son archivados en algún espacio determinado?		X	Se observa que el registro de documentos es mínimo, puesto que la mayoría de notificaciones las hacen vía WhatsApp a la secretaría.
¿Existe un detalle de los ingresos y egresos de mercancías provenientes del mercado de Montebello?	X		Sí, se denominan guías y mediante ellas los comerciantes retiran sus productos.
¿Se evidencia espacios destinados para oficina en los cuales existen folders y carpetas con archivos?	X		Existe un espacio, pero el volumen de folders o documentos es leve.
¿Existe un criterio para archivar documentos?		X	Se observa que predomina la fecha, es decir por orden cronológico.

Elaborado por: Rivas, E (2021)

3.7-. Conclusiones de las técnicas de Investigación

Tabla 23. Conclusiones obtenidas de las técnicas de investigación

Conclusiones obtenidas de las técnicas de Investigación		
Entrevista	Jefe de Mercado / Reinaldo Torres Supervisor de Mercado/ Silvia Lema	Es necesario orientar el trabajo de los servidores públicos al cumplimiento estricto de las normativas
		Es necesario definir procedimientos para documentar actividades desarrolladas por los servidores públicos.
		Es necesario definir un control operativo para que todo servidor público tenga una vestimenta apropiada y también los materiales y herramientas necesarias para la operación.
		Se debe crear un ambiente en el cual tanto comerciantes como servidores públicos se enfoquen en el cumplimiento de tareas
		Se debe promover una cultura de trabajo apegada de un órgano regular.
		Se debe rotar los puestos de trabajo no solo posicionalmente sino en todos los mercados
		Se debe comprometer y fortalecer las relaciones operativas entre servidores públicos y personal de actividades complementarias.
		Se debe evidenciar el cumplimiento de todas las actividades propuestas por los altos directivos.
Encuesta	Personal de Servidores públicos Red de Mercados Guayaquil, Posorja y tenguel	Realizada a 133 servidores públicos de la red de mercados municipales Guayaquil, Posorja y Tenguel
	1	Se puede promover procesos porque la formación de servidores en su mayoría es de tercer nivel
	2	Se debe concientizar que las ideologías políticas no deben mezclarse con el trabajo de los servidores públicos
	3	Se debe verificar que cada servidor público cumpla con su rol
	4	Proponer mecanismos de comunicación eficientes
	5	Se debe generar información que describa como se ejecutan las actividades de trabajo en las personas
	6	Definir planes de trabajo uniformes para todos los mercados
	7	Verificar y evaluar constantemente el estado de los materiales y herramientas de trabajo de todos los mercados municipales
	8	Proponer reuniones y sesiones periódicas con todos los servidores públicos y escuchar sus ideas
	9	Fomentar una cultura de trabajo basada en procesos
	10	Establecer objetivos al corto, mediano y largo plazo
	11	Orientar las reuniones a la emisión de retroalimentación constante
	12	Organizar reuniones en las que se promueva la mejora continua
	13	Disminuir las desvinculaciones de servidores por cambios de directiva
	14	Capacitar, verificar y difundir las actualizaciones y cambios que existan en las normativas vigentes

	15	Mejorar los tiempos de respuesta a peticiones, y soluciones requeridas	
	16	Proponer proyectos que permitan mejorar la imagen de la institución	
Observación	Mercado de Posorja		Guía de observación aplicada dentro de las instalaciones del mercado de Posorja
	1	De la gestión del personal de servidores públicos	Definir procesos estratégicos, operativos y de apoyo que permitan canalizar las actividades que se cumplen en los mercados municipales de la red.
	2	De la infraestructura y la gestión del mantenimiento	
	3	De la segmentación de los establecimientos comerciales	
	4	De la gestión de las actividades complementarias	
	5	Del comportamiento de los comerciantes	
	6	De las relaciones humanas	
	7	De las auditorias	
8	De la gestión documental		

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Aplicación de la triangulación

Tabla 24. Triangulación de la encuesta

Relativas a la encuesta aplicada		
Ítem	Dimensiones	Conclusiones
¿Cuál es su nivel de formación académica?	Procedimientos	Se debe establecer proceso que involucre el nivel cognitivo de los servidores públicos.
¿Tiene afinidad con algún partido político en particular?	Implementación	Se debe establecer proceso que concientice de la necesidad de no tomar en consideración afinidad política
¿Cómo se encuentra estructurada la jerarquía de la red de mercados de Guayaquil, Posorja y Tenguel?	Procedimientos	Se debe establecer un proceso que oriente la estructura idónea para la red de mercados municipales.
¿Existe comunicación oportuna entre los servidores públicos de los distintos mercados que conforman la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel?	Procedimientos	Se debe determinar mecanismos eficientes de comunicación
¿De qué manera, se realizan notificaciones a los servidores públicos?	Procedimientos	Se debe establecer procesos que orienten la comunicación efectiva.

¿Existe control de cumplimiento de actividades ya sea individuales o colectivas de parte de los servidores públicos que conforman la red de mercados?	Indicador de cumplimiento	Se debe definir indicadores que midan el cumplimiento de las actividades
¿La institución le suministra equipos, materiales, herramientas, dispositivos para cumplir con sus tareas inherentes al puesto de trabajo?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento que regulen y supervisen la asignación y estado de los equipos suministrados.
¿Le han brindado retroalimentación sobre el cumplimiento de las tareas inherentes a su puesto de trabajo?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Cuándo fue vinculado a la institución, existió capacitación sobre los diferentes procesos que se cumplen?	Implementación	Se debe establecer un cronograma que involucre la planeación de actividades.
¿Existe incentivos por cumplimiento de objetivos mensualmente o anualmente?	Indicadores de Cumplimiento	Se debe establecer indicadores de cumplimiento
¿Con qué frecuencia se realizan reuniones del personal de servidores públicos de la red de mercados?	Corrección de desviaciones	Se debe planificar procedimiento para corregir desviaciones
¿Qué temas se tratan en las reuniones de los servidores públicos de la red de mercados municipales?	Ejecución	Se debe propender a ejecutar lo planificado
¿Cuál es el motivo más frecuente por el cual un servidor público se desvincula de la institución?	Corrección de desviaciones	Se debe establecer procedimiento que corrijan desviaciones
¿Se socializan oportunamente los proyectos y/o actividades afines a la gestión estratégica, administrativa, operativa de los mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel?	Implementación	Se debe establecer un cronograma que involucre la planeación de actividades.

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Tabla 25. *Triangulación aplicada a la observación*

Relativas a la Observación		
Ítem	Dimensiones	Conclusiones
Servidores públicos demuestran encontrarse organizados al inicio de la jornada	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿Existe comunicación entre personal de servidores al inicio de la jornada?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿Los servidores se acercan a dialogar con los comerciantes?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿Existe algún cambio de posición entre los servidores públicos durante el transcurso de la jornada?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento

¿Se evidencia conflicto entre uno o varios servidores públicos con uno o varios comerciantes?	Corrección de desviaciones	Se debe establecer procedimiento que corrijan desviaciones
¿Los servidores atienden requerimientos de parte de los usuarios del mercado?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿Toman evidencia de los sucesos que se desarrollan en la zona del mercado?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Se notifican novedades?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿Se observa en buenas condiciones la infraestructura tanto general como interna de los establecimientos?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿La iluminación es uniforme en sectores del mercado?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Los comerciantes mantienen en buenas condiciones el interior de los establecimientos?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Las zonas de servicios higiénicos se encuentran en buen estado?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Existen depósitos de materiales, herramientas u objetos necesarios para el funcionamiento operativo de los mercados?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Existe organización o zonas destinadas para los diferentes tipos de desechos?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Los establecimientos se encuentran zonificados?	Implementación	Se debe establecer un cronograma que involucre la planeación de actividades.
¿Existe algún distintivo para distinguir a los comerciantes?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿Cómo se describe a los establecimientos que conforman la red de mercados?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
Existen actividades complementarias: ¿Qué tipo de actividades son complementarias?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
Las actividades de seguridad en que sectores son intensivas	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿Existe dialogo o reuniones en el desarrollo de la jornada entre colaboradores de actividades	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento

complementarias y servidores públicos? ¿La ejecución de las actividades complementarias son permanentes de parte de los colaboradores o requieren supervisión y presión?	Ejecución	Se debe establecer un cronograma que involucre la planeación de actividades.
¿Existe respeto a las reglas del mercado por parte de los comerciantes observados?	Implementación	Se debe establecer un cronograma que involucre la planeación de actividades.
¿Los comerciantes presentan un listado de quienes los acompañan en el desarrollo de la jornada?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿Existe un lenguaje apropiado para expresarse de parte de los comerciantes?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Existe respeto a los servidores públicos de parte de los comerciantes?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Se aprecia comunicaciones constantes entre jefe de mercado, supervisor, secretaría, colaboradores de actividades complementarias?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿De qué forma se expresan los supervisores ante las secretarías?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Los servidores públicos se relacionan con los comerciantes?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿La comunicación entre servidores públicos y actividades complementarias es?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿Existe personal a cargo de monitorear y controlar la gestión de los servidores públicos?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Se aprecia un comportamiento apegado al cumplimiento estricto de normativas de parte de los servidores públicos?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Existen registros de las actividades realizadas por los servidores públicos en el desarrollo de la jornada?	Implementación	Se debe establecer un cronograma que involucre la planeación de actividades.
¿Existe manera de evidenciar si un comerciante ha cumplido normativas en la jornada?	Corrección de desviaciones	Se debe establecer procedimiento que corrija desviaciones
¿Existe reportes de firmas de asistencias, que luego son archivados en algún espacio determinado?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento

¿Existe un detalle de los ingresos y egresos de mercancías provenientes del mercado de Montebello?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿Se evidencia espacios destinados para oficina en los cuales existen folders y carpetas con archivos?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿Existe un criterio para archivar documentos?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Tabla 26. *Triangulación aplicada a la entrevista*

Relativas a la Entrevista		
Ítem	Dimensiones	Conclusiones
¿Los servidores públicos cumplen sus actividades siguiendo un patrón de acciones determinado?	Indicador de cumplimiento	Se debe establecer indicadores de cumplimiento
¿Los servidores públicos cumplen sus actividades siguiendo un patrón de acciones determinado?	Indicador de cumplimiento	Se debe establecer indicadores de cumplimiento
¿Se cumple alguna normativa relativa a la vestimenta que debe portar cada servidor público en la jornada de trabajo?	Indicador de cumplimiento	Se debe establecer indicadores de cumplimiento
¿Se supervisa por parte de algún servidor el cumplimiento de actividades?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Qué tipo de aspectos se evidencia que el supervisor evalúa de los subordinados?	Indicador de cumplimiento	Se debe establecer indicadores de cumplimiento
¿De qué manera se evidencia la presencia de los servidores en el área de trabajo?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿De qué forma se controla la entrada y salida de los camiones proveedores de los comercios que conforman al mercado?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿De qué manera se diferencia a los comerciantes de los informales?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.
¿Existe un registro que evidencia quienes pueden ingresar por horarios específicos al interior del mercado?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿Cómo se verifica el cumplimiento de los pagos de tasas de los comercios que conforman la red de mercados?	Seguimiento	Se debe definir un proceso orientado al seguimiento y correctivo de las actividades.

¿Existe protocolo del colaborador para inspeccionar el cumplimiento de los comercios ubicados en el mercado?	Procedimiento	Se debe determinar un procedimiento
¿En caso de detectarse incumplimiento de tareas o registros por parte de los colaboradores, que procedimiento se cumple?	Corrección de desviaciones	Se debe establecer procedimiento que corrijan desviaciones
¿En caso de detectarse incumplimiento de los comercios que tipo de procedimiento se cumple?	Corrección de desviaciones	Se debe establecer procedimiento que corrijan desviaciones

Elaborado por: Rivas, E (2021)

3.8-. Conclusiones de las técnicas de investigación

Entrevista

Mediante la aplicación de la entrevista a los servidores públicos se puede concluir que cada servidor tiene un punto de vista para apreciar la gestión que se cumple dentro de los mercados, esto considerando los años de antigüedad y cantidad compañeros que han pasado por la red de mercados. De esta manera conviene destacar la imperiosa necesidad de fomentar una cultura de trabajo uniforme y arraigada a los procesos, ya que solo así será posible lograr mejorar la gestión interna de cada mercado.

Encuesta

Una vez aplicada la técnica de la encuesta se ha podido evidenciar que quienes forman parte en la actualidad de la red de mercados municipales poseen la formación académica requerida para adaptarse a la cultura por procesos, sin embargo es evidente que cada servidor cumple sus funciones de forma individual, es decir no hay trabajo colectivo ni tampoco enfocado a la consecución de logros colectivos, algo que incentiva a los funcionarios públicos a tomar medidas que mejoren la productividad de las personas en cada uno de sus puestos de trabajo promoviendo el trabajo colaborativo.

Observación

La aplicación de la ficha de observación ha podido determinar las necesidades y falencias existentes dentro de los mercados municipales según el aspecto observado. De esta manera se debe propender a concientizar, y fomentar el cumplimiento de las actividades para mitigar el riesgo de no alcanzar los logros planificados al inicio de cada periodo.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

4.1-. Título

Gestión por procesos con indicadores de cumplimiento para la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel

4.2-. Objetivos

Objetivo General

Analizar la gestión por procesos y los indicadores de cumplimiento en la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel

Objetivos Específicos

- Determinar los procesos estratégicos necesarios en la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel
- Determinar los procesos operativos necesarios en la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel
- Determinar los procesos de apoyo y soporte en la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel
- Establecer indicadores de cumplimiento a los diferentes tipos de procesos

4.3-. Justificación

La presente propuesta establecida en el trabajo de titulación se basa en mejorar la gestión de todos los servidores públicos pertenecientes a la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel. Esto en lo concerniente al adecuado uso de los recursos y también al cumplimiento de las actividades previamente planificadas por la administración que se encuentra en turno.

Desde la perspectiva de una adecuada administración de una institución pública se debe recordar que muchas instituciones públicas no dan seguimiento, ni tampoco prioridad para culminar con actividades planificadas en un tiempo determinado, lo que causa un despilfarro de recursos monetarios que no serán recuperados, condenando el desarrollo de las diferentes instituciones que sufren este mal.

Desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés que intervienen en la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel, conviene destacar la

existencia de proveedores, servidores públicos, usuarios de los mercados (ciudadanos), instituciones reguladoras, de esta manera cada uno de ellos ocupa un rol y también la obligación de satisfacer necesidades basada en los diferentes acuerdos o convenios suscritos con la administración de la red, lo que ocasiona que la propuesta tome relevancia como un mecanismo de controlar el alcance de todos los puntos acordados.

4.4-. Descripción de la propuesta solución

Misión

Satisfacer las necesidades de consumo de los habitantes de cada zona, proporcionando precios de mercado justos y accesibles que garanticen un estilo de vida digno.

Visión

Ser una institución que brinda prioridad a la calidad del servicio al ciudadano, con la finalidad de ser un modelo a seguir para las administraciones públicas de mercados municipales

Valores Institucionales

Responsabilidad Social

Se define así al compromiso que todo servidor público tiene con la ciudadanía en general, para ofrecer un servicio eficiente

Ética

Se define así a la conducta adecuada de los servidores públicos en todo momento en que deba cumplir su gestión

Honestidad

Se define así a la conducta humana que busca pensar y actuar de forma justa y apegado a la verdad

4.5 Propuesta

FASE I: Organización

Determinación del órgano regular de la Dirección de Aseo Cantonal, Mercados y Servicios Especiales

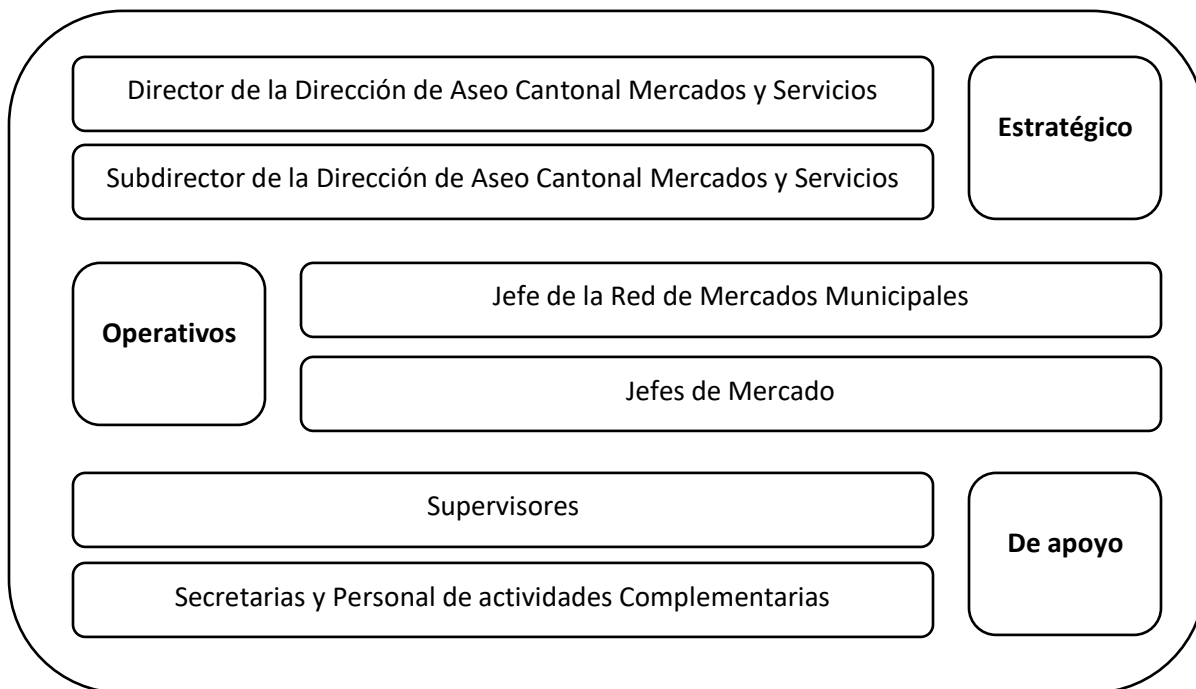


Figura 31. Jerarquía de Puestos de Trabajo y su rol según el tipo de proceso
Elaborado por: Rivas, E (2021)

Planeación de Actividades Estratégicas

- Control de gestión financiera y Presupuestaria
- Gestión de Relaciones Humanas
- Gestión y captación de Comercios
- Gestión del Mantenimiento
- Gestión de Mercados
- Gestión de Auditorías
- Gestión de Programas y Proyectos
- Gestión de Proveedores
- Gestión de Actividades Complementarias

Planeación de Actividades Operativas

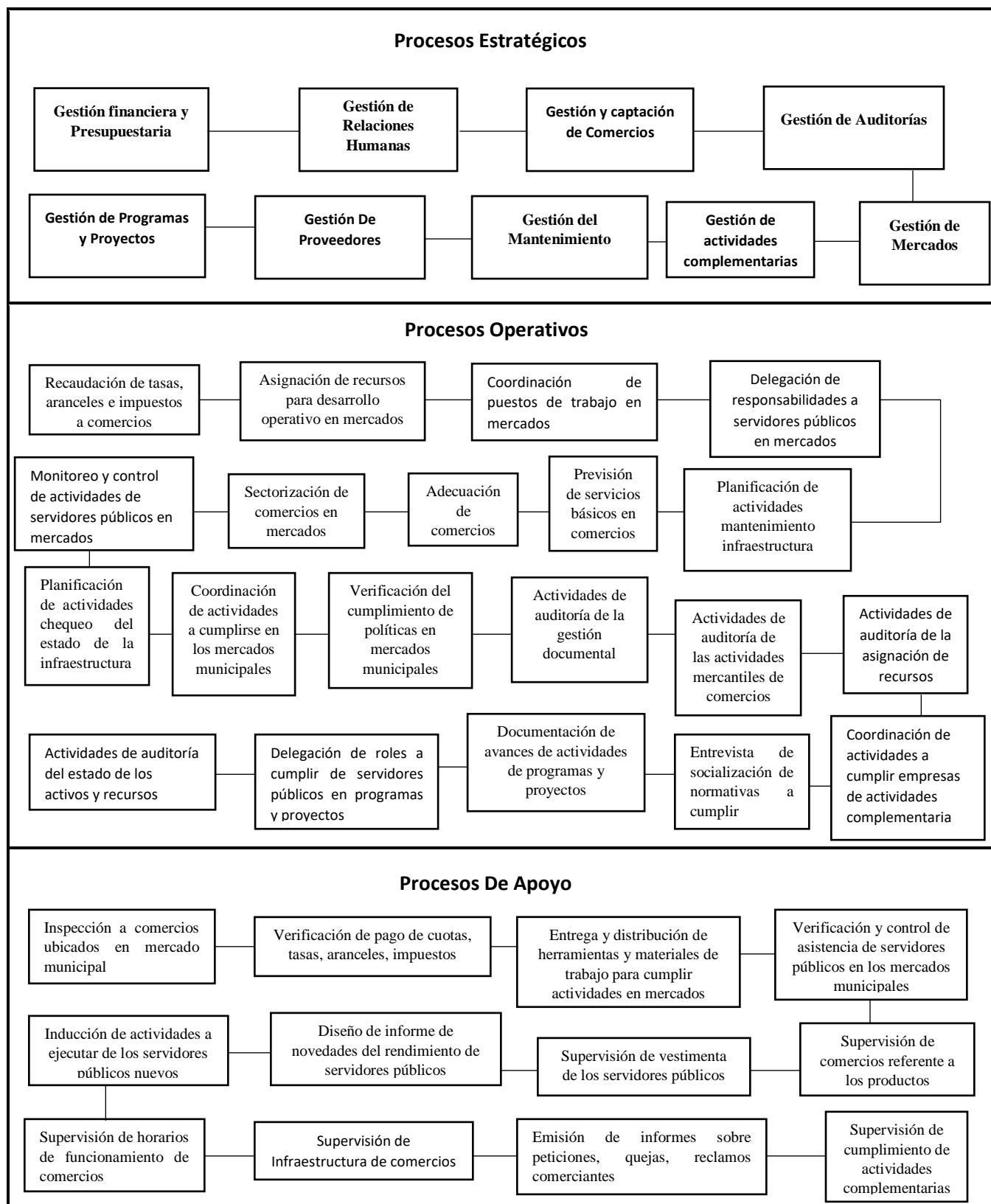
- Recaudación de tasas, aranceles e impuestos a comercios
- Asignación de recursos para desarrollo operativo en mercados

- Coordinación de puestos de trabajo en mercados
- Delegación de responsabilidades a servidores públicos en mercados
- Monitoreo y control de actividades de servidores públicos en mercados
- Sectorización de comercios en mercados
- Adecuación de comercios
- Previsión de servicios básicos en comercios
- Planificación de actividades de mantenimiento de infraestructura
- Planificación de actividades de chequeo del estado de la infraestructura
- Coordinación de actividades a cumplirse en los mercados municipales
- Verificación del cumplimiento de políticas en mercados municipales
- Actividades de auditoría de la gestión documental
- Actividades de auditoría de las actividades mercantiles de comercios
- Actividades de auditoría de la asignación de recursos
- Actividades de auditoría del estado de los activos y recursos
- Delegación de roles a cumplir de servidores públicos en programas y proyectos
- Documentación de avances de actividades de programas y proyectos
- Entrevista de socialización de normativas a cumplir proveedores
- Coordinación de actividades a cumplir proveedores
- Selección de empresas que proporcionan actividades complementarias
- Entrevista de socialización de normativas a cumplir por parte de empresas de actividades complementarias
- Coordinación de actividades a cumplir empresas de actividades complementarias

Planeación de Actividades de Apoyo

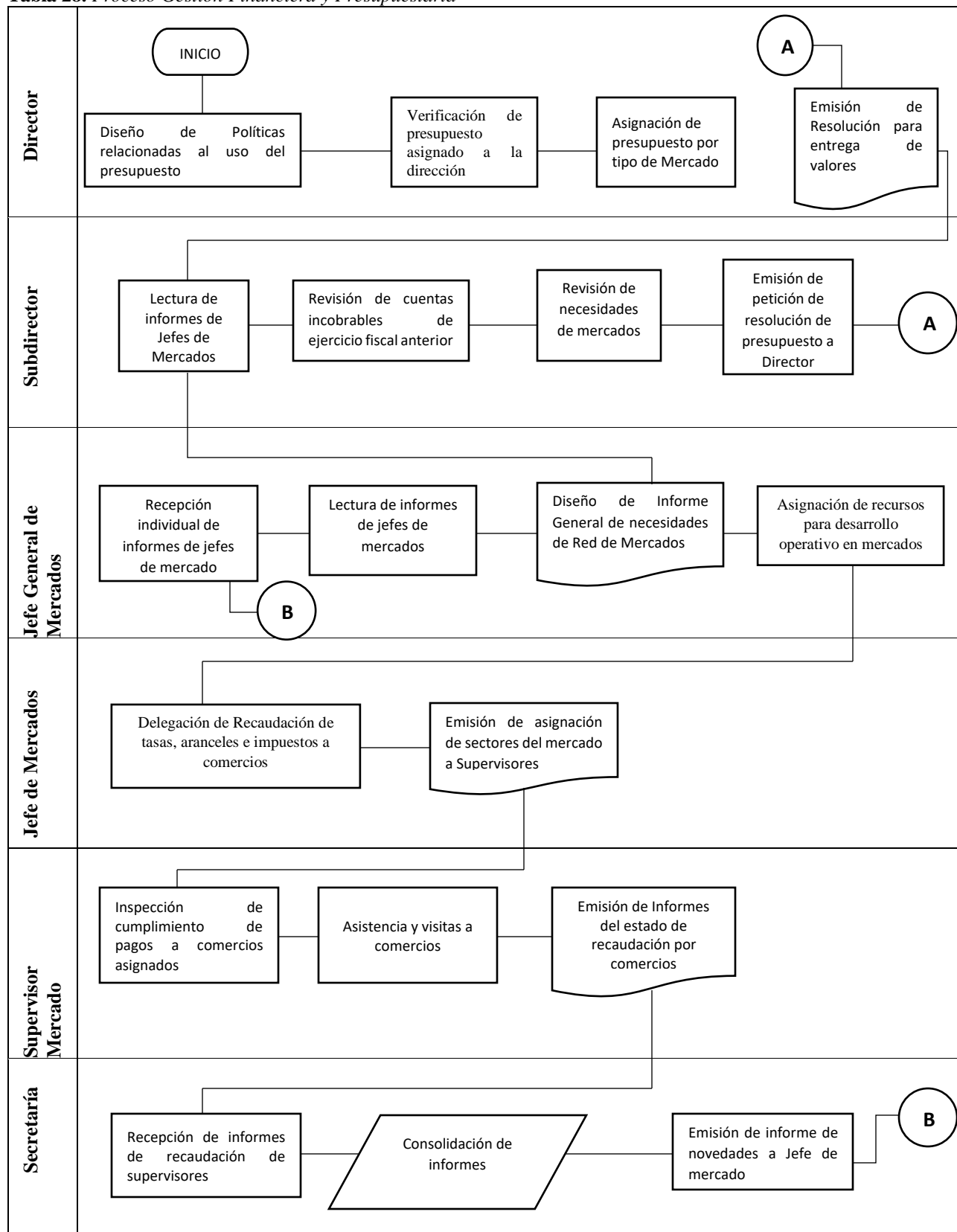
- Inspección a comercios ubicados en mercado municipal
- Verificación de pago de cuotas, tasas, aranceles, impuestos
- Entrega y distribución de herramientas y materiales de trabajo para cumplir actividades en mercados municipales
- Verificación y control de asistencia de servidores públicos en los mercados municipales
- Inducción de actividades a ejecutar de los servidores públicos nuevos
- Diseño de informe de novedades del rendimiento de servidores públicos
- Supervisión de vestimenta de los servidores públicos
- Supervisión de comercios referente a los productos autorizados a comercializar
- Supervisión de horarios de funcionamiento de comercios
- Supervisión de infraestructura de comercios
- Emisión de informes sobre peticiones, quejas, reclamos comerciantes
- Supervisión de cumplimiento de actividades complementarias

Tabla 27. Tipos de procesos para la red de mercados Municipales



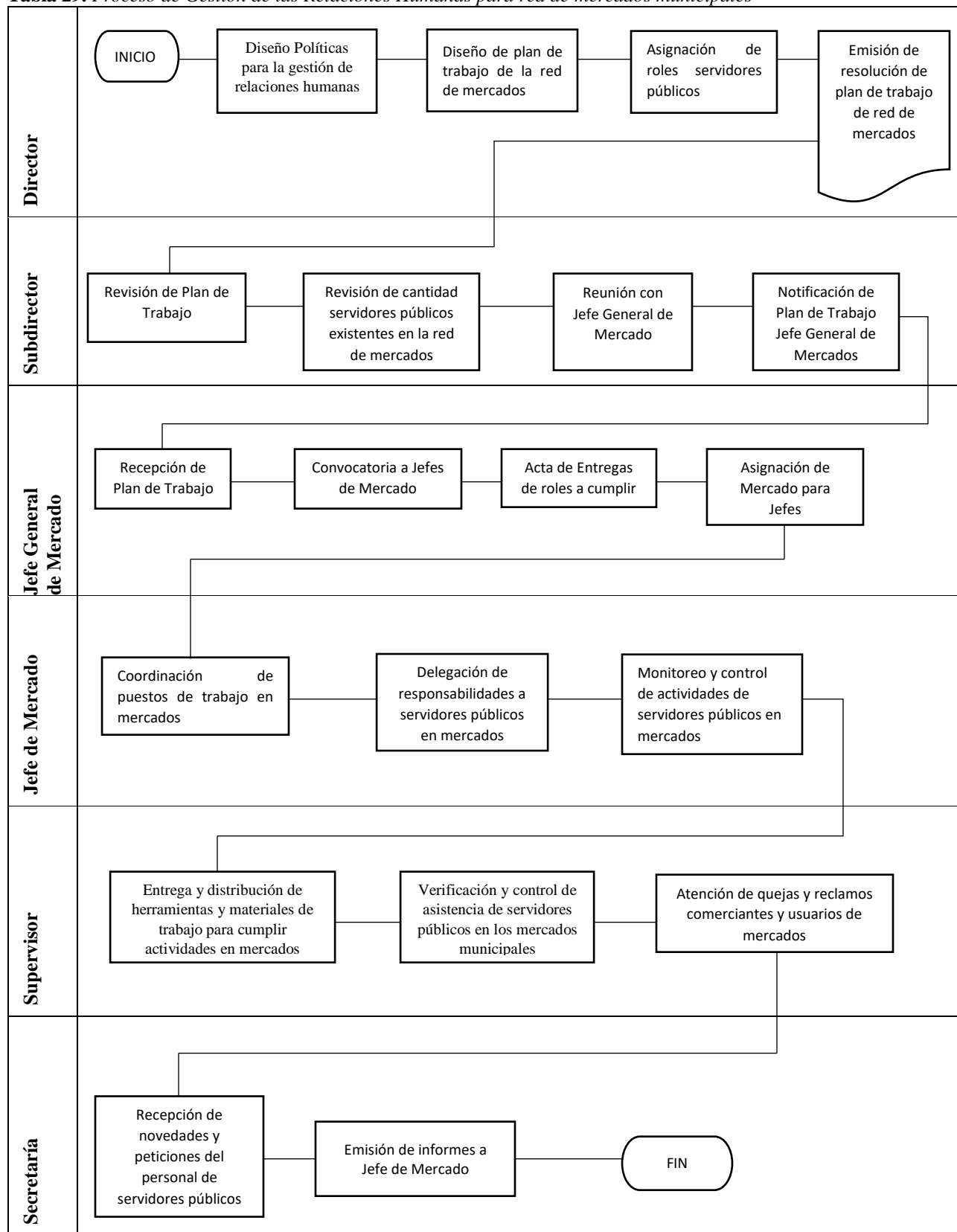
Elaborado por: Rivas, E (2021)

Tabla 28. Proceso Gestión Financiera y Presupuestaria



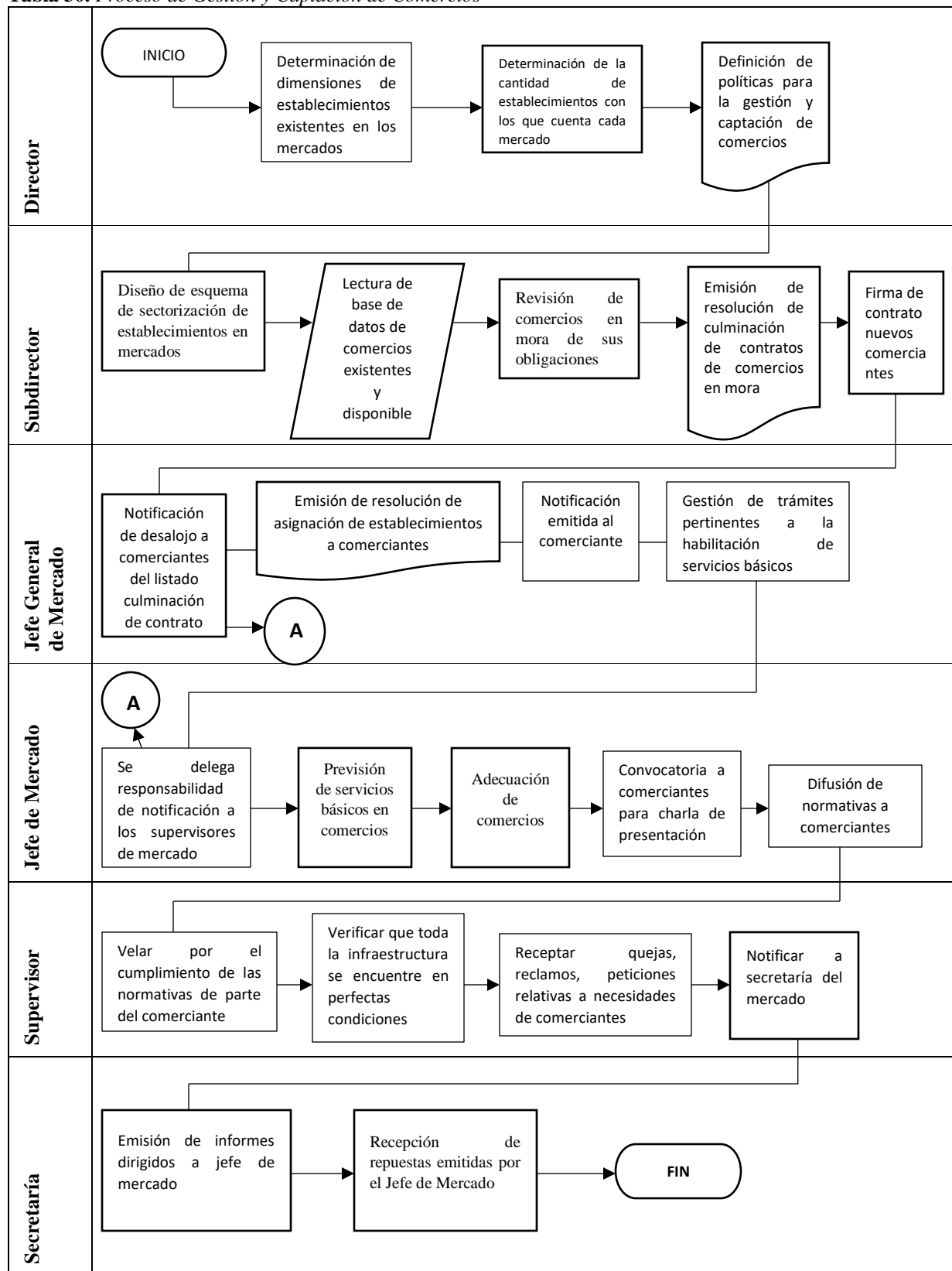
Elaborado por: Rivas, E (2021)

Tabla 29. *Proceso de Gestión de las Relaciones Humanas para red de mercados municipales*



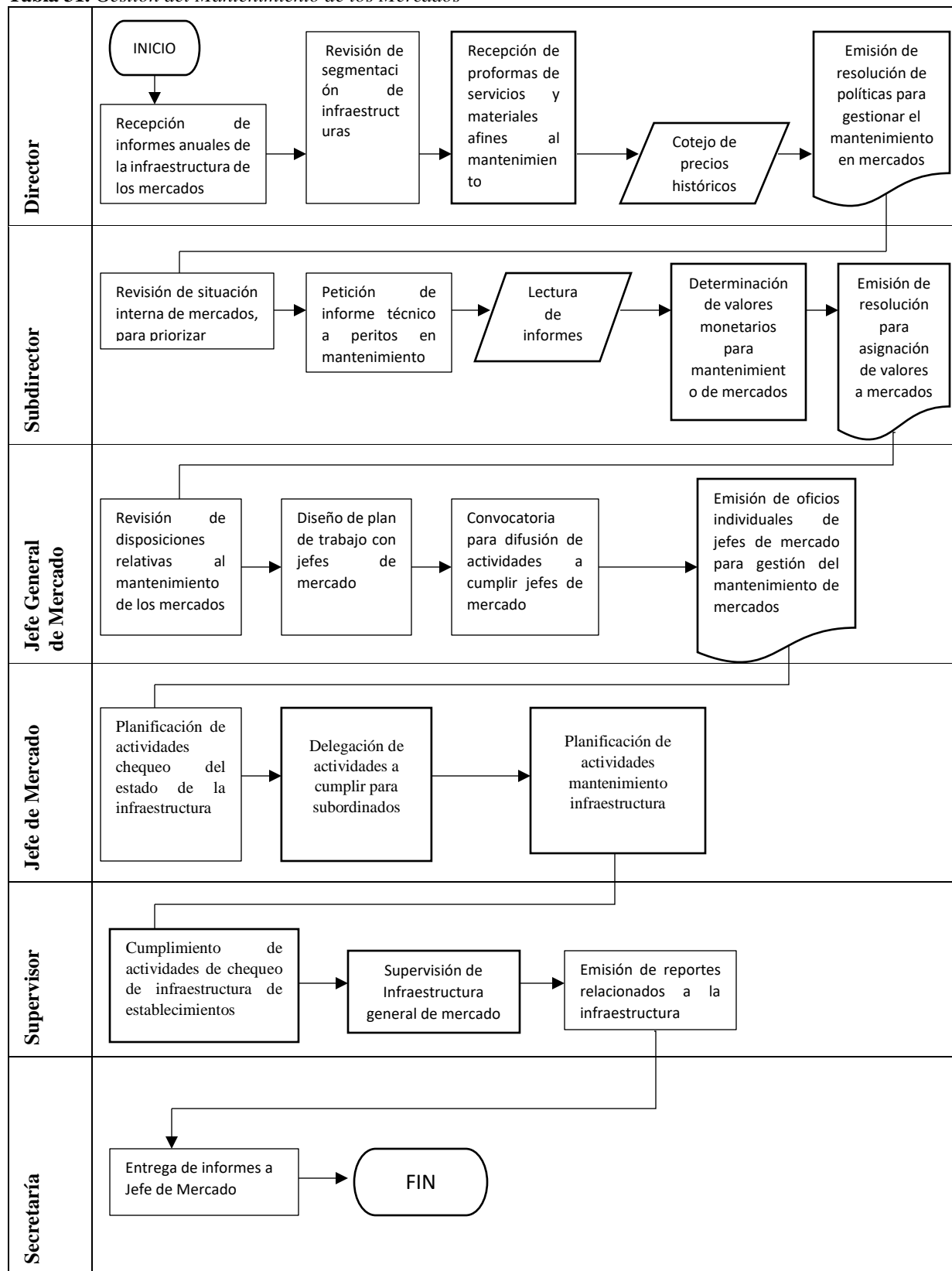
Elaborado por: Rivas, E (2021)

Tabla 30. Proceso de Gestión y Captación de Comercios



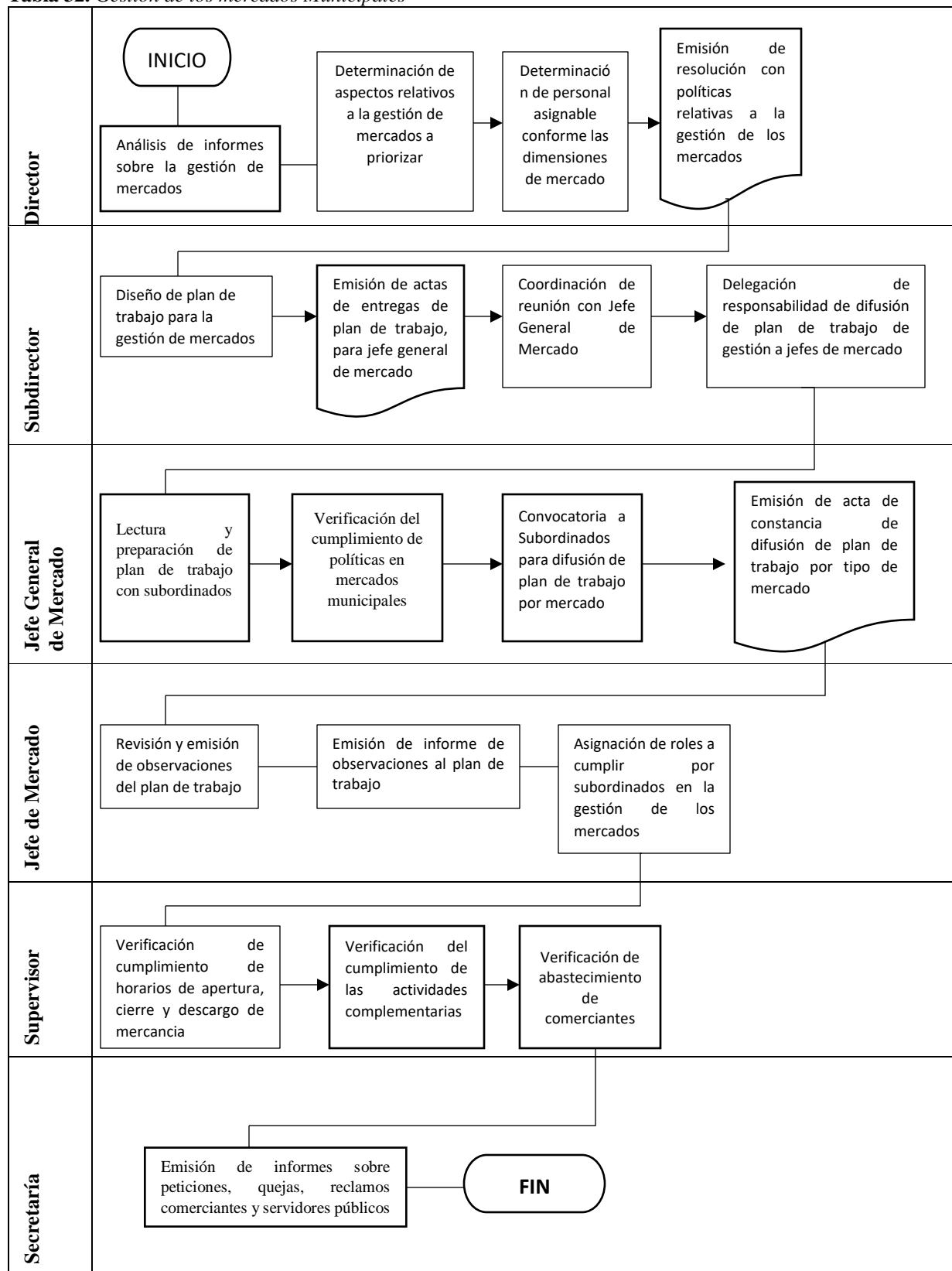
Elaborado por: Rivas, E (2021)

Tabla 31. Gestión del Mantenimiento de los Mercados



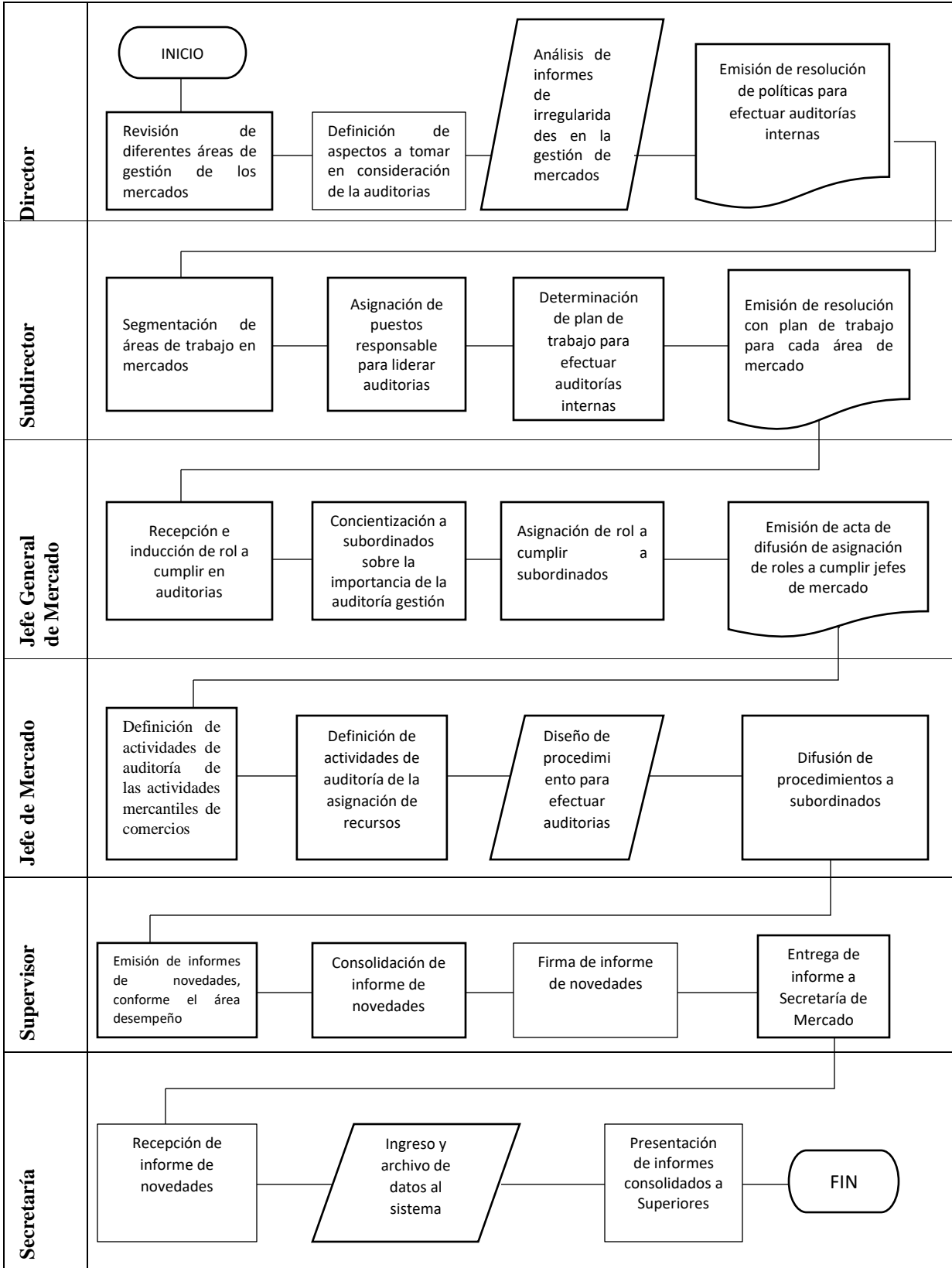
Elaborado por: Rivas, E (2021)

Tabla 32. *Gestión de los mercados Municipales*



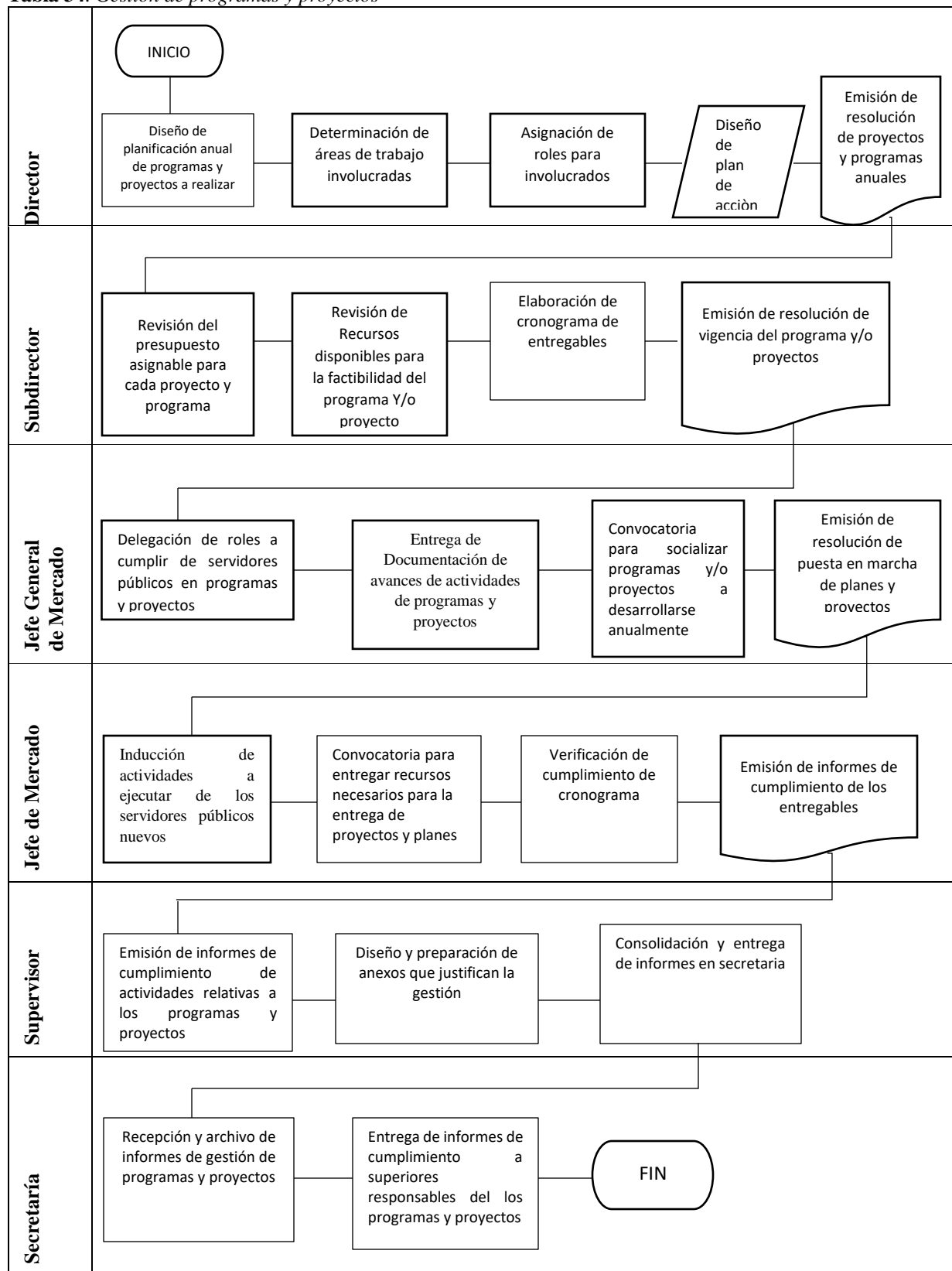
Elaborado por: Rivas, E (2021)

Tabla 33. Proceso de Gestión de Auditorías



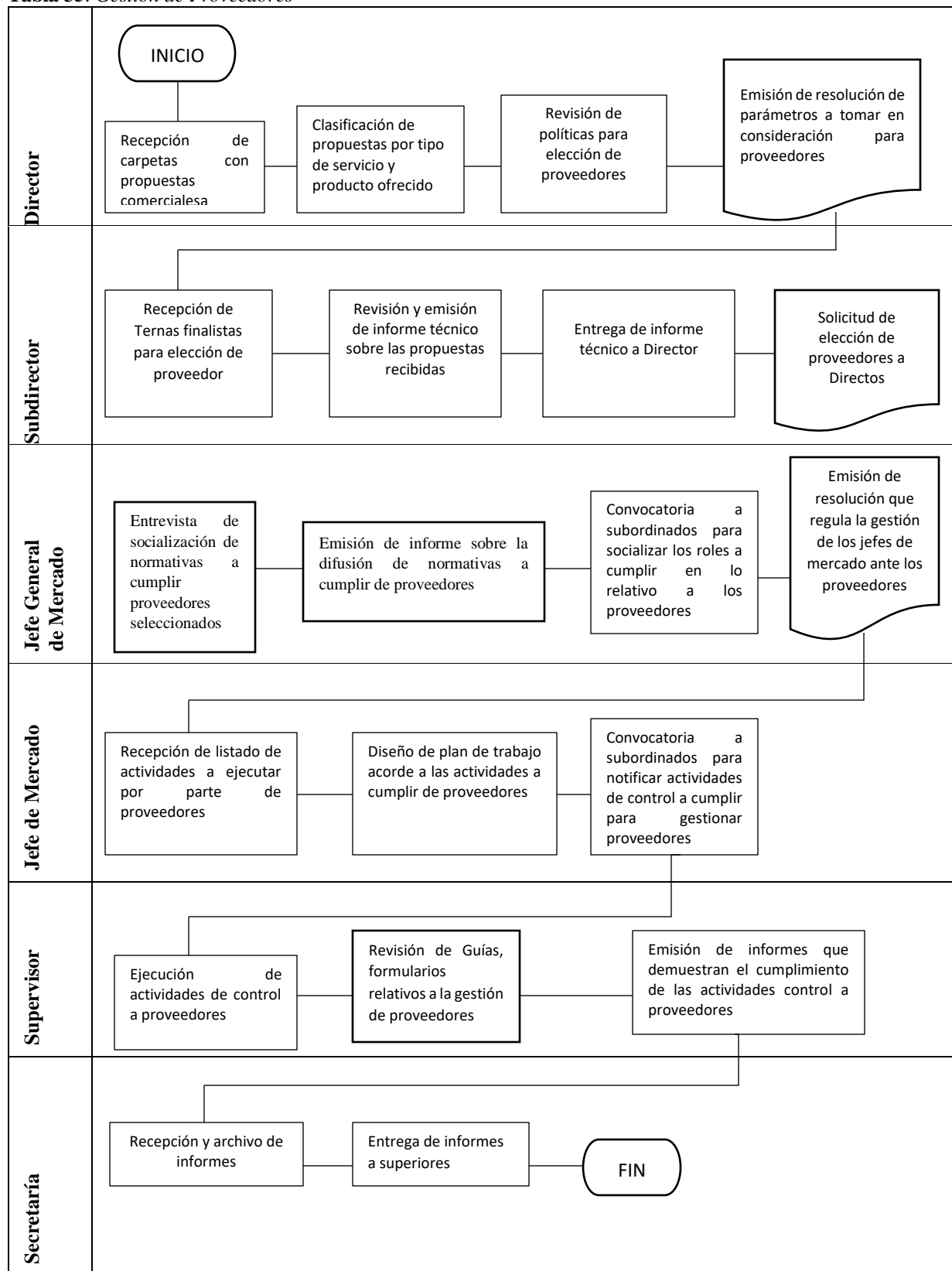
Elaborado por: Rivas, E (2021)

Tabla 34. Gestión de programas y proyectos



Elaborado por: Rivas, E (2021)

Tabla 35. Gestión de Proveedores



Elaborado por: Rivas, E (2021)

Tabla 36. Tipos de Procesos y frecuencias

Tipo	Descripción	Frecuencia
Estratégico	Control de gestión financiera y Presupuestaria	Anual
Estratégico	Gestión de Relaciones Humanas	Anual
Estratégico	Gestión y captación de Comercios	Anual
Estratégico	Gestión del Mantenimiento	Anual
Estratégico	Gestión de Mercados	Anual
Estratégico	Gestión de Auditorías	Anual
Estratégico	Gestión de Programas y Proyectos	Anual
Estratégico	Gestión de Proveedores	Anual
Estratégico	Gestión de Actividades Complementarias	Anual
Operativo	Recaudación de tasas, aranceles e impuestos a comercios	Semestral
Operativo	Asignación de recursos para desarrollo operativo en mercados	Semestral
Operativo	Coordinación de puestos de trabajo en mercados	Semestral
Operativo	Delegación de responsabilidades a servidores públicos en mercados	Semestral
Operativo	Monitoreo y control de actividades de servidores públicos en mercados	Semestral
Operativo	Sectorización de comercios en mercados	Semestral
Operativo	Adecuación de comercios	Semestral
Operativo	Previsión de servicios básicos en comercios	Semestral
Operativo	Planificación de actividades de mantenimiento de infraestructura	Semestral
Operativo	Planificación de actividades de chequeo del estado de la infraestructura	Semestral
Operativo	Coordinación de actividades a cumplirse en los mercados municipales	Semestral
Operativo	Verificación del cumplimiento de políticas en mercados municipales	Semestral
Operativo	Actividades de auditoría de la gestión documental	Semestral
Operativo	Actividades de auditoría de las actividades mercantiles de comercios	Semestral
Operativo	Actividades de auditoría de la asignación de recursos	Semestral
Operativo	Actividades de auditoría del estado de los activos y recursos	Semestral
Operativo	Delegación de roles a cumplir de servidores públicos en programas y proyectos	Semestral
Operativo	Documentación de avances de actividades de programas y proyectos	Semestral
Operativo	Entrevista de socialización de normativas a cumplir proveedores	Semestral
Operativo	Coordinación de actividades a cumplir proveedores	Semestral
Operativo	Selección de empresas que proporcionan actividades complementarias	Semestral
Operativo	Entrevista de socialización de normativas a cumplir por parte de empresas de actividades complementarias	Semestral
De apoyo	Inspección a comercios ubicados en mercado municipal	Diario
De apoyo	Verificación de pago de cuotas, tasas, aranceles, impuestos	Diario
De apoyo	Entrega y distribución de herramientas y materiales de trabajo para cumplir actividades en mercados municipales	Diario

De apoyo	Verificación y control de asistencia de servidores públicos en los mercados municipales	Diario
De apoyo	Inducción de actividades a ejecutar de los servidores públicos nuevos	Diario
De apoyo	Diseño de informe de novedades del rendimiento de servidores públicos	Diario
De apoyo	Supervisión de vestimenta de los servidores públicos	Diario
De apoyo	Supervisión de comercios referente a los productos autorizados a comercializar	Diario
De apoyo	Supervisión de horarios de funcionamiento de comercios	Diario
De apoyo	Supervisión de infraestructura de comercios	Diario
De apoyo	Emisión de informes sobre peticiones, quejas, reclamos comerciantes	Diario
De apoyo	Supervisión de cumplimiento de actividades complementarias	Diario
De apoyo	Inspección de cumplimiento de pagos a comercios asignados	Diario
De apoyo	Asistencia y visitas a comercios	Diario
De apoyo	Emisión de Informes del estado de recaudación por comercios	Diario
De apoyo	Recepción de informes de recaudación de supervisores	Diario
De apoyo	Consolidación de informes	Diario
De apoyo	Emisión de informe de novedades a jefe de mercado	Diario
De apoyo	Verificación y control de asistencia de servidores públicos en los mercados municipales	Diario
De apoyo	Atención de quejas y reclamos comerciantes y usuarios de mercados	Diario
De apoyo	Recepción de novedades y peticiones del personal de servidores públicos	Diario
De apoyo	Emisión de informes a Jefe de Mercado	Diario
De apoyo	Velar por el cumplimiento de las normativas de parte del comerciante	Diario
De apoyo	Verificar que toda la infraestructura se encuentre en perfectas condiciones	Diario
De apoyo	Receptar quejas, reclamos, peticiones relativas a necesidades de comerciantes	Diario
De apoyo	Notificar a secretaría del mercado	Diario
De apoyo	Emisión de informes dirigidos a jefe de mercado	Diario
De apoyo	Recepción de repuestas emitidas por el Jefe de Mercado	Diario
De apoyo	Cumplimiento de actividades de chequeo de infraestructura de establecimientos	Diario
De apoyo	Supervisión de Infraestructura general de mercado	Diario
De apoyo	Emisión de reportes relacionados a la infraestructura	Diario
De apoyo	Entrega de informes a Jefe de Mercado	Diario
De apoyo	Verificación de cumplimiento de horarios de apertura, cierre y descargo de mercancía	Diario
De apoyo	Verificación del cumplimiento de las actividades complementarias	Diario
De apoyo	Verificación de abastecimiento de comerciantes	Diario
De apoyo	Emisión de informes sobre peticiones, quejas, reclamos comerciantes y servidores públicos	Diario
De apoyo	Emisión de informes de novedades, conforme el área desempeño	Diario
De apoyo	Entrega de informe a Secretaría de Mercado	Diario
De apoyo	Recepción de informe de novedades	Diario
De apoyo	Emisión de informes de cumplimiento de actividades relativas a los programas y proyectos	Diario
De apoyo	Diseño y preparación de anexos que justifican la gestión	Diario
De apoyo	Recepción y archivo de informes de gestión de programas y proyecto	Diario
De apoyo	Entrega de informes de cumplimiento a superiores responsables de los programas y proyectos	Diario
De apoyo	Recepción y archivo de informe	Diario

Elaborado por: Rivas, E (2021)

Tabla 37. Indicadores de cumplimiento para red de mercados municipales

Objetivo General	Objetivo Específicos	Actividades				Porcentaje del Cumplimiento	
<p>Garantizar el cumplimiento de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, establecidos para la gestión de los mercados Municipales</p>	<p>Cumplir con los procesos estratégicos establecidos para la gestión de la red de mercados municipales</p>	<p>Concentrar a los altos funcionarios públicos sobre la necesidad de no sesgar sus actividades basadas en su experiencia política.</p>	<p>Número de talleres atinentes a las buenas prácticas de gestión públicas / funcionarios</p>	<p>Número de Talleres atinentes a las buenas prácticas de gestión pública</p>	<p>X 100</p>		
			<p>Total de funcionarios públicos de alto nivel</p>	<p>X 100</p>			
			<p>Número de resoluciones de políticas de procesos estratégicos / Total de procesos estratégicos</p>	<p>X 100</p>			
			<p>Total de procesos estratégicos</p>	<p>X 100</p>			
			<p>Promover políticas que normen el diseño y ejecución de los diferentes procesos destinados para la red de mercados municipales.</p>	<p>Número de resoluciones de políticas de procesos estratégicos / Total de procesos estratégicos</p>	<p>Número de servidores públicos asistentes a talleres de cultura organizacional / Total de servidores públicos en procesos estratégicos</p>	<p>Número de servidores públicos asistentes a talleres de cultura organizacional</p>	<p>X 100</p>
			<p>Total de servidores públicos en nómina</p>	<p>X 100</p>			
			<p>Número de procesos implementados</p>	<p>X 100</p>			
			<p>Total de procesos operativos</p>	<p>X 100</p>			
			<p>Diseñar una estructura de trabajo, basado en un plan de acción para la ejecución de procesos operativos</p>	<p>Número de procesos implementados / Número de total de procesos operativos</p>	<p>Cantidad de servidores públicos asistentes a inducción / Número total de Procesos Operativos</p>	<p>Cantidad de servidores públicos asistentes a inducción</p>	<p>X 100</p>
			<p>Total, de procesos operativos</p>	<p>X 100</p>			
<p>Orientar al personal de servidores públicos para que cumplan su rol dentro de los diferentes procesos asignados</p>	<p>Cantidad de charlas y talleres de inducción / Número total de Procesos Operativos</p>	<p>Cantidad de charlas de cumplimiento efectuadas / Número total de charlas de cumplimiento planificadas</p>	<p>Cantidad de charlas de cumplimiento efectuadas</p>	<p>X 100</p>			
<p>Total de charlas planificadas</p>	<p>X 100</p>						
<p>Organizar constantemente charlas y eventos que promuevan el seguimiento de los cumplimientos de los procesos operativos</p>	<p>Cantidad de informes recibidos / Cantidad total de informes planificados</p>	<p>Cantidad de informes recibidos</p>	<p>Cantidad de informes recibidos</p>	<p>X 100</p>			
<p>Cantidad de informes recibidos</p>	<p>X 100</p>						
<p>Organizar la emisión de información relativa a la gestión en los mercados</p>	<p>Cantidad de informes recibidos / Cantidad total de informes planificados</p>	<p>Cantidad de informes recibidos</p>	<p>Cantidad de informes planificados</p>	<p>X 100</p>			
<p>Cantidad de informes recibidos</p>	<p>X 100</p>						
<p>Clasificar correctamente la emisión de información</p>	<p>Cantidad de informes por tipo de proceso estratégico recibido /</p>	<p>Cantidad de informes recibidos por tipo de proceso estratégico</p>	<p>Cantidad total de informes planificados por tipo de proceso estratégico</p>	<p>X 100</p>			
<p>Cantidad total de informes planificados por tipo de proceso estratégico</p>	<p>X 100</p>						
<p>Documentar y consolidar los informes de gestión</p>	<p>Cantidad de informes consolidados</p>	<p>Cantidad de informes consolidados entregados</p>	<p>Cantidad total de informes planificados entregados</p>	<p>X 100</p>			
<p>Cantidad de informes consolidados entregados</p>	<p>X 100</p>						

Elaborado por: Rivas, E (2021)

4.6-. Factibilidad de la aplicación

4.6.1-. Factibilidad

Factibilidad Técnica:

La aplicación de procesos en mercados municipales es viable, para aquellas administraciones públicas que tengan definidos con claridad los roles a cumplir de los diferentes puestos de trabajo que ocupan los diferentes servidores públicos que conforman la nómina de las instituciones, puesto que solo así se podrá asignar funciones en cada etapa del proceso.

Factibilidad Organizacional:

Dentro del contexto organizacional, es importante fomentar una cultura de trabajo arraigada en procesos, puesto que los procesos se realizan en tiempos determinados lo que garantiza una eficiente ejecución de las actividades a cumplir en toda la institución que lo aplique.

Factibilidad Económica:

En el caso de la presente propuesta, esta se basa en resaltar la importancia de gestionar por procesos, por ende, se pueden implementar diferentes metodologías de procesos, no obstante, el costo de implementación depende del tipo de metodología que se desea aplicar, sin embargo, la propuesta se enfoca en determinar el rol de cada servidor público de acuerdo al nivel del puesto de trabajo para definir las actividades a cumplir dentro de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Por tal motivo, la gestión por procesos no representa desembolso de dinero de parte de la institución, si se considera que los funcionarios públicos que presiden este tipo de instituciones definen un plan de acción acertado para llevar a cabo la implementación por procesos.

4.7-. Beneficiarios

Se entiende como beneficiarios de la presente propuesta las diferentes instituciones públicas que presiden mercados municipales en cualquier parte del mundo, en este caso nos enfocamos en la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel.

4.7.1-. Identificar el impacto del tema en la población general

El impacto de la presente propuesta será el de que todos los habitantes o ciudadanos de un determinado lugar, tendrán información suficiente para identificar las actividades de gestión que se han ejecutado y las que han quedado inconclusas, los desembolsos de dinero que no han sido justificados o sustentados con pruebas fehacientes, y también los motivos por los cuales se han estancado la ejecución de las actividades. Pero lo más importante, es identificar con exactitud a los responsables directos de los aciertos o desaciertos de los diferentes servidores públicos, esto con el objetivo que los diferentes impuestos, tasas, aranceles que salen del bolsillo de los ciudadanos vayan destinados al financiamiento de las instituciones públicas.

4.7.2-. Beneficiarios directos

Administración de Mercados Municipales: Son beneficiarios directos porque tendrán información fidedigna para tomar decisiones en el desarrollo de la gestión, lo que minimiza el sesgo de los funcionarios públicos.

Servidores Públicos: Son beneficiarios directos porque sabrán con exactitud hasta donde llega su responsabilidad y también podrán informarse sobre su rendimiento y aporte con la institución.

Comerciantes: Son beneficiarios directos porque podrán realizar sus actividades mercantiles en un ambiente favorable, ya que sus ideas o comentarios serán escuchados y tendrán una respuesta oportuna de parte de la administración, lo que garantiza una comunicación eficaz y una gestión transparente que crea confianza en el comerciante para seguir pagando sus obligaciones con la administración municipal.

4.7.3-. Beneficiarios indirectos

Proveedores de Mercados Municipales: Son beneficiarios indirectos considerando que deben ajustarse a las necesidades de los mercados municipales, es decir deben cumplir con un servicio determinado basado en las condiciones aceptadas en un contrato de mutuo acuerdo, lo que garantiza un servicio de calidad por un pago justo de parte de la administración municipal.

Usuarios / Ciudadanos: Son beneficiarios indirectos porque con el simple hecho de frecuentar los mercados municipales, podrán percibir un ambiente en donde predomina

la organización y la transparencia, esto se traduce en precios justos de mercado de los productos, limpieza de las instalaciones y seguridad al frecuentar los mercados.

4.8-. Cronograma

Tabla 38. Cronograma de desarrollo de gestión estratégica, operativa y de apoyo

Actividades	Año en curso	Año siguiente																
		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Gestión Estratégica	Planeación de actividades estratégicas a cumplir																	
Gestión Operativa	Puesta en marcha de actividades operativas																	
Gestión De Apoyo	Planeación de actividades de apoyo																	
Gestión De Apoyo	Puesta en marcha de actividades de apoyo																	
Gestión De Apoyo	Corrección de desviaciones																	

Elaborado por: Rivas, E (2021)

CONCLUSIONES

Mediante la recopilación de diferentes teorías relativas al campo de la administración, específicamente dentro del contexto de la administración pública se ha podido denotar la imperiosa necesidad que tienen este tipo de instituciones de mantenerse atentas a los cambios vertiginosos que la coyuntura económica exige para un determinado momento.

Por otra parte, los instrumentos de investigación empleados en el desarrollo de la investigación han permitido dilucidar con mucha certeza las necesidades y falencias que existen dentro de la gestión de los mercados municipales, a la vez que también se ha podido identificar con exactitud las actividades claves que deben cumplirse para la sostenibilidad de las operaciones que se efectúan en dichas instituciones públicas, así como también la responsabilidad de cada servidor conforme al rol que le toca cumplir.

Una vez concluido el trabajo de titulación se ha podido determinar un modelo de gestión por procesos que involucra indicadores del cumplimiento, dicho modelo se concluye debe estar aislado totalmente de ideologías políticas para que todas las actividades sean estratégicas, operativas o de apoyo se cumplan dentro de los periodos señalados en las diferentes planificaciones de programas, proyectos, etc. Ya que solo así los mercados municipales podrán gestionar adecuadamente los recursos económicos que perciben por parte del Gobierno Central, garantizando un servicio ciudadano de calidad y un rendimiento óptimo por parte de cada servidor.

Finalmente, los indicadores de cumplimiento permitirán monitorear los avances de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, logrando a quienes realicen la labor de seguimiento y análisis la identificación oportuna de desviaciones de lo planificado.

RECOMENDACIONES

Dentro de la perspectiva de gestión empresarial, el presente trabajo de titulación ha podido demostrar mediante los resultados de investigación, que es importante implementar la gestión por procesos para definir con claridad un plan de acción a cumplir, para luego evaluar el cumplimiento y posterior aquello lograr corregir desviaciones para el alcance de objetivo, por lo cual es importante su recomendación.

Es conveniente que los altos funcionarios públicos gestionan y logren invertir en la implementación de equipos y herramientas de trabajo que simplifiquen el trabajo a cumplir por parte de los servidores públicos, para mejorar la productividad de la gestión.

Es de suma importancia que se promueva un ambiente libre de ideológicas políticas para garantizar el buen uso de los fondos públicos, esto debido a que muchas veces quienes asuman la gestión de entidades públicas, posterior a las elecciones, analicen y determinen las obras o proyectos iniciados y no culminados por las administraciones anteriores y priorice la culminación de las obras iniciadas.

Se recomienda concientizar a los servidores públicos sobre la importancia de prepararse académicamente para ejercer profesionalmente su rol dentro de la institución pública que requiera de sus servicios, ya que no está sirviendo a una empresa sino a su propio país.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*(28), 85-106. Recuperado el 12 de Abril de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Aldenueva Fernandez, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 235-254. Recuperado el 15 de Febrero de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4182231.pdf>
- Alonso Torres, C. (Agosto de 2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 159-171. Recuperado el 04 de Septiembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433597005.pdf>
- Arboleda Álvarez, L., Baño Ayala, D., & Villacrés Cevallos , E. P. (Julio - Diciembre de 2016). Incidencia de la infraestructura sobre la satisfacción de los clientes y vendedores en la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba (EMMPA). *Revista Industrial Data*, 42 - 48. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v19i2.12814>
- Asociación Española para la calidad. (2016). *Asociación Española para la calidad* . Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Attili Cardamone , A. (2010). Teoría política metódicamente explicada. *Polis*, 6(2), 13-43. Recuperado el 14 de Abril de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332010000200002&lang=es
- Azuero Rodríguez, A. (26 de Noviembre de 2020). Evaluación epistemológica a la teoría de la Burocracia de Max Weber . *Revista Espacios* , 41(45). doi: 10.48082/espacios-a20v41n45p27
- Báez , J. (2014). *Tesis Doctoral: El método cualitativo de investigación desde la perspectiva de marketing: el caso de las universidades públicas de Madrid*. Recuperado el 2021, de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/29615/1/T35974.pdf>
- Benavidez Vera, E., Segarra Farfán, E., Colina-Morles, E., Siguenza Guzmán, L., & Arcentales Carrión , R. (Junio de 2019). Levantamiento de procesos como base para la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje. *Revista Económica y Política*, XV(30). doi:<https://doi.org/10.25097/rep.n30.2019.03>
- Boscán de Pacheco , G., Fernández , J., & Guédez , J. (12 de Noviembre de 2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas. *Compendium*, 20(39). Recuperado el 14 de Febrero de 2021, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88053976004/html/index.html>

- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7). Recuperado el 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Cantón Mayo, I. (2010). Introducción a los procesos de calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 3-18. Recuperado el 05 de Marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>
- Cárdenas, J. (Octubre de 2016). La representación social de instituciones públicas de índole política en la ciudadanía del estado de Colima. *Revista Mexicana de Opinión Pública*. Recuperado el 15 de Agosto de 2021, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmop/n22/2448-4911-rmop-22-00055.pdf>
- Castillo Girón, V., Ayala Ramírez, S., Vargas Portillo, P., & Monroy Antón, A. (18 de Noviembre de 2015). Los mercados municipales de la zona metropolitana de Guadalajara: Condiciones actuales y opciones de mejora. *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho*, 1-46. Recuperado el 24 de Marzo de 2021, de <http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wp-content/uploads/RIMED-Castillo-mercados-municipales.pdf>
- Centeno, L. (2016). *Compromisos adquiridos en materia de abordaje integral de la trata de personas*. Organización Internacional para las Naciones. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Código orgánico de organización territorial COOTAD. (2019). Obtenido de <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL). (Noviembre de 2014). *cepal.org*. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/37223/S1420739_es.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Educación*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Contreras Contreras, F., Olaya Guerrero, J. C., & Matos Uribe, F. F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Lima, Perú. Recuperado el 17 de Febrero de 2021, de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20indicadores%20est%C3%A1ndares.pdf>
- De la Guerra, E. (2016). Presupuesto, gasto público y compra pública responsable en Ecuador. *Revista de Derecho*. Recuperado el 15 de Agosto de 2021, de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/foro/article/download/462/456>
- Díaz, L. (2011). Facultad de Psicología. *Textos de Apoyos Didácticos*. Recuperado el 2021, de http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf

- El Telégrafo. (04 de Octubre de 2020). *El Telégrafo*. Recuperado el 11 de Febrero de 2021, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil-bicentenario/1/guayaquil-parroquias-organizacion-territorial-barrios>
- El Universo. (10 de Agosto de 2020). *El Universo*. Recuperado el 29 de Agosto de 2021, de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/08/08/nota/7935072/poblacion-guayaquil-crecimiento-comercio-independencia/>
- Flores Pérez, J. R., & Flores Hernández, E. (Junio de 2017). De la planificación estratégica empresarial a la planificación estratégica de ciudades: lecciones aprendidas desde la praxis salvadoreña. *Harvard Deusto Business Research*, VI (I), 30-38. doi:<https://doi.org/10.3926/hdbr.146>
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: Un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(2), 441-440. Recuperado el 11 de Febrero de 2021, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v9n19/2007-0705-ns-9-19-00411.pdf>
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Administración Pública* (Primera ed.). México: Porrúa. Recuperado el 15 de Enero de 2021, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12816/TEORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf?sequence=1>
- García Perez, E., Rodríguez Sebastian, A., & Maiello, V. (20 de Enero de 2016). La transformación de los mercados municipales de Madrid: nuevas fronteras de la gentrificación comercial. *Alteridades - Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalata*, 26(51), 43-56. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/747/74747921004.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia Estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1). Recuperado el 19 de Marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Hernandez Cordero, A. (30 de Marzo de 2017). Los mercados públicos: espacios urbanos en disputa. *Iztapalata Revista de Ciencias Sociales y Humanidades - Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalata*(83), 165-186. Recuperado el 04 de Abril de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6080356.pdf>
- Hernández Hernández, N. G., Quevedo Díaz, J. M., & Hernández Rodríguez, A. (2018). Recursos y capacidades determinantes del éxito competitivo de las pymes en CD. Victoria Tamaulipas México. *Ciencias Administrativas Teorías y Praxis*, 11(1). Recuperado el 12 de Abril de 2021, de <https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/17>
- Hernández Nariño, A., & Medina León, A. (2009). Procedimiento para elaboración de mapas de procesos en servicios hospitalarios. *Revista Avanzada Científica*, 123(1). Recuperado el 12 de Febrero de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5074418.pdf>

- Hernandez Palma, H. G., Martínez Sierra, D., & Cardona Arbelaez, D. (8 de Septiembre de 2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-150. Recuperado el 17 de Marzo de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5847006.pdf>
- Hernandez Palma, H., Martínez Sierra, D., & Cardona Arbelaez, D. (08 de Septiembre de 2015). Enfoque Basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 141-150. Recuperado el 1 de Abril de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5847006.pdf>
- Hernández Terán, M. A. (14 de Marzo de 2020). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/opinion/2020/03/14/nota/7780104/administracion-publica/>
- Hurtado, G., Zuñiga, M., & Durazno, S. (Septiembre de 2020). Implementación de indicadores de gestión por procesos para empresas desarrolladoras de software. *Publicando*, 7(25), 170-179. Recuperado el 17 de Marzo de 2021, de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2101/2122>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (24 de agosto de 2019). *Ecuador en cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=80
- ISOTools Excellence. (04 de Junio de 2020). *ISOTools Excellence*. Obtenido de <https://www.compliance-antisoborno.com/indicadores-de-gestion-de-cumplimiento-midiendo-el-compliance/>
- Jurado Jurado, J. C. (15 de Agosto de 2018). Autoridad. Derivaciones conceptuales en las Teorías de la Administración. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 81-104. doi:<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana>
- Leiva, C. (2005). Conductismo, Cognitivismo y aprendizaje. *Tecnología en marcha*, 18(1). Recuperado el 12 de Febrero de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835877>
- Ley Orgánica del Regimen Municipal. (2005). Obtenido de http://www.lamerced.gob.ec/web/images/la_merced/descargas/lotaip2015/baselegal/leyorganicamunicipal/LEYORGANICAMUNICIPAL.pdf
- Ley Orgánica del Servicio Público. (11 de Agosto de 2010). *Finanzas.gob.ec*. Obtenido de https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf
- López, F. (26 de Junio de 2019). *El Telégrafo*. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/15/innovacion-gestion-publica>

- Lozada, N., Arias, J., & Perdomo, G. (2015). La teoría organizacional en los contextos socioeconómicos y epistemológico: hacia la construcción de una disciplina compleja y equilibrada. *Universidad & Empresa*, 17(28), 13-36. doi:dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.01
- Macagnan, C. B. (Junio de 2013). Teoría Institucional: Escrito teórico sobre los protagonistas de la escuela institucionalista de la economía. *Revista Base (Administracao e Contabilidade)*, 10(2), 130-141. doi:10.4013/base.2013.102.03
- Maguregui Urionabarrenechea, M., Corral Lage, J., & Elechiguerra Arrizabalaga, C. (27 de Noviembre de 2018). La identificación de los grupos de interés de las entidades sin fines de lucro en la emisión de información transparente. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 65-85. doi:http://dx.doi.org/10.5209/REVE.62814
- Matadamas Ramírez , L. S., Morgan Beltrán , J., & Diaz Nieto , E. S. (2015). Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes en el sector industrial en el estado de Querétaro. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad, Memorias del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad* . Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de <https://riico.net/index.php/riico/article/download/45/163>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328-342. Recuperado el 17 de Febrero de 2021, de <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Melle Hernández, M. (2007). La Responsabilidad Social dentro del sector público. *Ekonomiaz*, 65(2). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2533613.pdf>
- Miranda-Ullón, P. C., Aguayo Carvajal , V. R., & Villalva-Abarca, G. R. (Julio de 2017). La planeación estratégica y la gestión de los recursos de la información. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1044-1059. doi:https://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.jul. 1044-1059
- Morejón Santistevan, M. E. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista enfoques: Ciencia política y Administración Pública*, XIV(25), 127-143. Recuperado el 12 de Enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/960/96049292007.pdf>
- Muñoz, H. (28 de Febrero de 2019). La burocracia Universitaria. *Revista de la educación superior* , 48(189). Recuperado el 15 de Febrero de 2021, de https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/hmunoz/Munoz2019_LaBurocraciaUniversitaria.pdf

- Naciones Unidas . (Diciembre de 2018). *La Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Naciones Unidas. (Diciembre de 2018). *La Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Ordenanza que crea la dirección de uso del espacio y vía pública . (1992). *Municipalidad de Guayaquil*. Obtenido de <https://www.guayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/Documentos/Ordenanzas/Estructura%20Administrativa/02-10-1992.%20Ordenanza%20que%20crea%20la%20direcci%C3%B3n%20de%20uso%20de%20espacio%20de%20v%C3%ADa%20p%C3%BAblica.%20pdf.pdf>
- Organización de Las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (01 de Abril de 2020). Mercados Mayoristas: acción frente al COVID - 19. *Boletín de la FAO y la Federación Latinoamericana de mercados de abastecimiento*, 1, 4. Recuperado el 04 de Abril de 2021, de <http://www.fao.org/3/ca8442es/CA8442ES.pdf>
- Osorio Gutiérrez , M. (24 de Marzo de 2015). Establecimiento de comercio en relación con los Hosting Web. *Abvocat*, 12(24), 67-77. Recuperado el 31 de Marzo de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5442755.pdf>
- Otzen, T., & Manterola , C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232. Recuperado el 2021, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección Estratégica* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 16 de Febrero de 2021, de https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf
- Patiño, L. (2018). *Teorías y métodos Conductismo y Enfoque Cognitivo*. Bogotá D.C, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina . Recuperado el 17 de Marzo de 2021, de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3530/68%20TEOR%C3%8DAS%20Y%20M%C3%89TODOS%20CONDUCTISMO%20Y%20ENFOQUE%20COGNITIVO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez Salazar , C. E. (04 de Diciembre de 2018). Propuestas de mejoras direccionados a los mercados tradicionales de Quito (San Francisco, Santa Clara, Vicentina, La Central). *Uniandes EPISTEME*(076-091). Recuperado el 07 de Septiembre de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6836424.pdf>
- Prefectura del Guayas. (2020). *Prefectura del Guayas*. Recuperado el 19 de Junio de 2020, de <https://guayas.gob.ec/demografia/>
- Quintero Arango, L. (08 de Abril de 2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la

comuna 10 de la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 109-118.
doi:<http://dx.doi.org/10.18566/rces.v23n33a08>

- Real Academia Española. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/ordenanza>
- Restrepo, M. C., & Ximena Rosero, X. (2002). Teoría Institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 106. Recuperado el 14 de Marzo de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n84/v18n84a06.pdf>
- Ricardo Cabrera, H., Medina León, A., & Puentes Andreu, M. (2017). Procedimientos para la gestión de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados. *Universidad y Sociedad: Revista Científica de la Universidad Cienfuegos*, 9(2), 271-10. Recuperado el 12 de Marzo de 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n2/rus37217.pdf>
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría organización. *Universidad & Empresa*, 17, 11-32. Recuperado el 12 de Abril de 2021, de https://www.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf
- Robles, J. (Octubre de 2014). Mercados Municipales y tecnologías digitales: entre el e-comercio y nuevas formas de conaviabilidad. *Anthropologica/Año XXXII(33)*, 137-161. Recuperado el 24 de Marzo de 2021, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/anthro/v32n33/a07v32n33.pdf>
- Rodríguez Muñoz, R., & Pérez Fernández, D. (Diciembre de 2018). Perfeccionamiento de La Gestión por procesos en una Universidad. *Revista Científica "Visión del Futuro"*, 22(2). doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959312011>
- Rodríguez, A., & Bernal, E. (2019). *Gestión de la información cuantitativa en las universidades*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2021, de https://estadisticaun.github.io/L_Conceptual/index.html
- Rodríguez, I., & Alpuin, D. (2014). La gestión por procesos en las organizaciones la forma en que se logran los resultados. *Visión Deloitte*. Recuperado el 19 de Febrero de 2021, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (23 de Octubre de 2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacio*, 39(06). Recuperado el 17 de Febrero de 2021, de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Ruíz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., & Torres Torres, I. C. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1). Recuperado el 17 de Abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

- Sánchez , F., & Liendo, N. (2018). *Estudios y tendencias de la política y las relaciones internacionales*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
doi:10.22518/book/9789585511545
- Sánchez Peñaflor , S., & Herrera Avilés , M. (Diciembre de 2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista de la facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XXIV(2)*, 133-146.
doi:http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216
- Sandoval Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales, 30(131)*, 162-171.
doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005
- Serrano Del Pozo, I. (02 de Febrero de 2017). Crítica a la autoridad burocrática en tras la virtud: MacIntyre contra Weber y con Weber. *Open Insights , VIII(14)*, 137-163. Recuperado el 06 de Septiembre de 2021, de
http://www.scielo.org.mx/pdf/rfoi/v8n14/2395-8936-rfoi-8-14-00137.pdf
- Solís Delgadillo , D. (2017). Hacia una definición del concepto grupo de interés. *Perfiles Latinoamericanos, 25(50)*, 25(50), 83-101. doi: 10.18504/pl2550-005-2017
- Tapia Téllez , G. (Enero-Abril de 2013). Problemas y desafíos en materia de política pública a nivel local. Entrevista a Tonatiuh Guillén. *Revista Andamios, 10(21)*, 211-221. Recuperado el 15 de Marzo de 2021, de
http://www.scielo.org.mx/pdf/anda/v10n21/v10n21a9.pdf
- Torres Navarro, C., Malta Callegari , N., Zapata Casabón , C., & Aburto Viveros, V. (2015). Metodología de Gestión de Riesgos para procesos en una institución de salud previsional. *Universidad Ciencia y Tecnología, 19(75)*. Recuperado el 17 de Abril de 2021, de http://ve.scielo.org/pdf/uct/v19n75/art04.pdf
- Universidad Internacional La Rioja [UNIR]. (07 de Mayo de 2021). *Unir*. Recuperado el 15 de Agosto de 2021, de https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-publica/
- Valdivieso , P. (26 de Julio de 2017). *Los servidores públicos y su rol*. Recuperado el 15 de Agosto de 2021, de https://lahora.com.ec/loja/noticia/1102087483/los-servidores-publicos-y-su-rol
- Vargas Hernández , J. (2008). Teoría institucional y Neoinstitucional en la administración internacional de las organizaciones. *Visión del Futuro, 10(2)*. Recuperado el 10 de Enero de 2021, de https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935471005.pdf
- Vargas, J. (2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional. *Revista Digital Universitaria, 6(8)*. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de
http://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/ago_art84.pdf
- Villacres, R. (27 de Enero de 2021). *El rol de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador*. Obtenido de https://www.investig-arte.com/desarrollo-sostenible/desarrollo-sostenible-en-ecuador-el-rol-de-los-gad/

Zaldumbide , O. (7 de Marzo de 2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, IV(7), 31-43. Recuperado el 12 de Febrero de 2021, de <http://geo1.espe.edu.ec/wp-content/uploads//2019/03/7art3.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización

Guayaquil, 25 de febrero del 2021

Señor
Ing. Pablo Ramírez
Jefe Encargado Mercado Municipal de Posorja
Ciudad. –

De mis consideraciones,

Por medio de la presente yo, **RIVAS CHAVEZ EDWIN ALÍ** con cédula de ciudadanía **0922717079** en mi calidad de **MAESTRANTE** de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COHORTE I**, solicito muy respetuosamente se me conceda autorización para poder efectuar la aplicación de técnicas de investigación como encuesta a servidores públicos, observación de campo dentro de las instalaciones del Mercado Municipal de Posorja, y entrevistas a servidores públicos. Esto con el tema **"GESTIÓN DE LOS PROCESOS Y LOS INDICADORES DE CUMPLIMIENTO EN LA RED DE MERCADOS MUNICIPALES"** correspondiente al trabajo de titulación para optar por el título de Magister en Administración de Empresas otorgado por la **Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**.

Por tal motivo, me comprometo a:

1. No divulgar ni utilizar para fines personales la información que por cuestiones del desarrollo de la investigación tenga acceso.
2. No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente información confidencial de cualquier clase que fueran observadas en la empresa/institución durante la duración de la recolección de datos del trabajo investigativo.

Agradeciendo la atención brindada me suscribo de usted.


Ing. Edwin Ali Rivas Chávez
C.I.: # 0922717079

 M. I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL

25 FEB 2021


Lcdo. Pablo Ramirez Torres
SUPERVISOR DE MERCADOS

Anexo 2. Expertos validadores de instrumentos de investigación



**JOSÉ
ANTONIO
FLORES
POVEDA**



SOFTWARE

Microsoft Office
Paquetes estadísticos STATA,
SPSS, Gretl, RStudio
Editor de texto LATEX



SOFTWARE

Microsoft Office
Paquetes estadísticos STATA,
SPSS, Gretl, RStudio
Editor de texto LATEX

EXPERIENCIA

**PROFESOR AGREGADO TITULAR I –
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS**

Ocasional desde mayo 2007. Titular desde noviembre/2015

Materias: Estadística I, II y IV, Estadística Analítica,
Inferencia Estadística II, Administración Financiera,
Presupuestos, Contabilidad de Gestión y Costos.

Excoordinador de Posgrado de la Facultad

Evaluación docente: Mayor a 95 /100

Diversos módulos en febrero, marzo y junio de 2020

Profesor de posgrado: Estadística Aplicada

**PROFESOR OCASIONAL – UNIVERSIDAD
AGRARIA DEL ECUADOR**

Septiembre 2015 – enero 2017

Materias: Estadística I y II.

Evaluación docente: Mayor a 90 /100

**PROFESOR – UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

Diversos módulos desde agosto de 2015 hasta Octubre
2019.

Facultad de Posgrado: Introducción a la Estadística,
Estadística Inferencial, Econometría y Gestión de Procesos.

Evaluación docente: Mayor a 92 /100

**PROFESOR – PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR – SEDE MANABÍ**

Diversos módulos en diciembre 2019, enero y agosto de
2020

Facultad de Posgrado: Estadística aplicada a la Empresa II.

Evaluación docente: Mayor a 97 /100

CURRICULUM VITAE



Sr. Daniel Peñaherrera Patiño **Resumen profesional**

Profesional del área de Docencia e Investigación Superior, Economía, Administración de Empresas, postgraduado en Chile, Especialista en Política Económica, Política de Empresa, Política Industrial, Economía Institucional, Planificación & Dirección Estratégica e Innovación con enfoque en Gestión Estratégica Integral, Competitividad y Políticas Públicas con amplia experiencia gerencial en Empresas de Servicios Financieros, Docencia Superior y Consultorías en el extranjero en varios rubros y actividades empresariales, lo que le permite una visión global de los negocios la economía y su entorno global.

Líder, Analítico, con gran capacidad planificadora, Pensamiento Estratégico y orientado a los objetivos.

Formación Académica

- **Doctorando Ph.D © en Ciencias Económicas Empresariales y Sociales, Escuela Internacional de Doctorado Universidad de Sevilla, España.**
Línea de Investigación en Economía y Sublíneas en Cadenas de Valor Locales y Globales, Clústeres y Conglomerados Productivos, Estrategia Asociativa y Redes Empresariales, Encadenamiento Productivo, Política Económica, Política Industrial, Política de Empresa, Evaluación de Políticas Públicas , Crecimiento económico, Competitividad e Innovación.
- **Magíster en Administración de Empresas M.B.A.**
Especialización en Política Económica, Política Industrial, Política de Empresa y Dirección Estratégica Registro SENESCYT Número 4202R-11-1638
Facultad de Economía y Negocios & Escuela de Postgrado Universidad Nacional Andrés Bello de Chile.
- **Diploma del Programa Internacional de Alta Dirección**
Especialización en Alta Dirección y Gerencia Estratégica
Universidad Adolfo Ibáñez Chile
- **Programa Iberoamericano de Formación Técnica Especializada PIFTE**
Especialización en Política Económica enfoque en Macroeconomía para el Desarrollo, Finanzas Públicas y Cohesión Social-CEPAL
Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social ILPES, Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL y las Naciones Unidas ONU y AECID, Montevideo, Uruguay.
- **Diploma del Programa Internacional de Gobernabilidad y Gerencia Política**
Especialización en Políticas Públicas
George Washington University EEUU, & Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- **Diploma Superior en Administración de Negocios**
Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile.

José Saturnino Córdova Aragundi



La Joya Esmeralda MZ. 9 V. 18, Daule - Ecuador

0982222920 - 046002114

satur_cordova@hotmail.com

jscordova@gmail.com

jose.cordova@ua.edu.ec

FORMACIÓN ACADÉMICA

CERTIFICACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

INSTRUCCIÓN EN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

Guayaquil - Ecuador

CERTIFICACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

FORMACIÓN DE FORMADORES

Guayaquil - Ecuador

Pontificia Universidad Católica de Argentina

En curso 3 años de 4

Doctorado en Administración de Empresas

Buenos Aires - Argentina

Universidad de Especialidades Espíritu Santo

En Curso

Maestría En Auditoría De Tecnologías De La Información

Guayaquil - Ecuador

Universidad de Guayaquil

Maestría en Administración de Empresas

Guayaquil - Ecuador

Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Noviembre 2012

Ingeniero en Sistemas Computacionales

Guayaquil - Ecuador

IDE Business School

Septiembre 2011

Programa de Gobernanza y Liderazgo Político

Guayaquil - Ecuador

Asesorato - Asesoría y Capacitación Empresarial

Marzo 2011

Seminario Taller de Contratación Pública

Quito - Ecuador

Universidad del Desarrollo

Anexo 3. Formato para aplicación de entrevista

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL ESCUELA DE POSGRADO FORMATO DE ENTREVISTA
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS
¿Los servidores públicos cumplen sus actividades siguiendo un patrón de acciones determinado?
¿Se realizan registros en formularios codificados, diseñados para ese tipo de registro?
¿Se cumple alguna normativa relativa a la vestimenta que debe portar cada servidor público en la jornada de trabajo?
¿Se supervisa por parte de algún servidor el cumplimiento de actividades?
¿Qué tipo de aspectos se evidencia que el supervisor evalúa de los subordinados?
¿De qué manera se evidencia la presencia de los servidores en el área de trabajo?
¿De qué forma se controla la entrada y salida de los camiones proveedores de los comercios que conforman al mercado?
¿De qué manera se diferencia a los comerciantes de los informales?
¿Existe un registro que evidencia quienes pueden ingresar por horarios específicos al interior del mercado?
¿Cómo se verifica el cumplimiento de los pagos de tasas de los comercios que conforman la red de mercados?
¿Existe protocolo del colaborador para inspeccionar el cumplimiento de los comercios ubicados en el mercado?

¿En caso de detectarse incumplimiento de tareas o registros por parte de los colaboradores, que procedimiento se cumple?
¿En caso de detectarse incumplimiento de los comercios que tipo de procedimiento se cumple?

Anexo 4. Formato para aplicación de Encuesta

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL ESCUELA DE POSGRADO FORMATO DE ENCUESTA
CUESTIONARIO
¿Cuál es su nivel de formación académica?
Básico Bachiller Tercer Nivel Cuarto Nivel
¿Tiene afinidad con algún partido político en particular?
Sí No Prefiero No Decirlo
¿Cómo se encuentra estructurada la jerarquía de la red de mercados de Guayaquil, Posorja y Tenguel?
Jefes / Secretaría / Supervisores y Auxiliares Operativos Jefes – Subordinados Todos somos iguales y tenemos un solo jefe
¿Existe comunicación oportuna entre los servidores públicos de los distintos mercados que conforman la red de mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel?
Siempre Casi Siempre A veces Rara vez
¿De qué manera, se realizan notificaciones a los servidores públicos?
Mediante Reuniones Mediante sistemas de información Mediante Memos
¿Existe control de cumplimiento de actividades ya sea individuales o colectivas de parte de los servidores públicos que conforman la red de mercados?
Siempre Casi siempre A veces Rara vez
¿La institución le suministra equipos, materiales, herramientas, dispositivos para cumplir con sus tareas inherentes al puesto de trabajo
Si No No lo sé
¿Le han brindado retroalimentación sobre el cumplimiento de las tareas inherentes a su puesto de trabajo?
Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca

¿Cuándo fue vinculado a la institución, existió capacitación sobre los diferentes procesos que se cumplen?
Sí No No lo sé
¿Existe incentivos por cumplimiento de objetivos mensualmente o anualmente?
Siempre Casi siempre A veces Rara vez
¿Con qué frecuencia se realizan reuniones del personal de servidores públicos de la red de mercados?
Cada mes Cada dos semanas Una vez a la semana Cada trimestre Nunca
¿Qué temas se tratan en las reuniones de los servidores públicos de la red de mercados municipales?
Novedades relativas a la gestión Objetivos cumplidos y por cumplir Llamados de atención por bajo rendimiento Temas relativos a recuperación de cartera vencida de comercios
¿Cuál es el motivo más frecuente por el cual un servidor público se desvincula de la institución?
Cambios de directiva Bajo rendimiento Problemas disciplinarios Abandono de Trabajo
¿La institución realiza charlas y capacitaciones sobre actualizaciones de ordenanzas y normativas legales?
Siempre Casi siempre A veces Rara vez
¿Existe un proceso o procedimiento para notificar irregularidades o novedades que se presentan durante las jornadas?
Sí No No lo sé
¿Se socializan oportunamente los proyectos y/o actividades afines a la gestión estratégica, administrativa, operativa de los mercados municipales de Guayaquil, Posorja y Tenguel?
Sí No No lo sé

Anexo 5. Formato para aplicación de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Lugar:			
Nombre de Observador:			
Fecha:			
Hora de Inicio:			
Materiales			
De la gestión del personal de servidores públicos			
Descripción	Sí	No	Observación
Servidores públicos demuestran encontrarse organizados al inicio de la jornada			
¿Existe comunicación entre personal de servidores al inicio de la jornada?			
¿Los servidores se acercan a dialogar con los comerciantes?			
¿Existe algún cambio de posición entre los servidores públicos durante el transcurso de la jornada?			
¿Se evidencia conflicto entre uno o varios servidores públicos con uno o varios comerciantes?			
¿Los servidores atienden requerimientos de parte de los usuarios del mercado?			
¿Toman evidencia de los sucesos que se desarrollan en la zona del mercado?			
¿Se notifican novedades?			
De la infraestructura y la gestión del mantenimiento			
¿Se observa en buenas condiciones la infraestructura tanto general como interna de los establecimientos?			
¿La iluminación es uniforme en sectores del mercado?			

¿Los comerciantes mantienen en buenas condiciones el interior de los establecimientos?			
¿Las zonas de servicios higiénicos se encuentran en buen estado?			
¿Existen depósitos de materiales, herramientas u objetos necesarios para el funcionamiento operativo de los mercados?			
¿Existe organización o zonas destinadas para los diferentes tipos de desechos?			
De la segmentación de los establecimientos comerciales			
¿Los establecimientos se encuentran zonificados?			
¿Los establecimientos cuantas personas en su interior poseen?			
¿Existe algún distintivo para distinguir a los comerciantes?			
¿Cómo se describe a los establecimientos que conforman la red de mercados?			
De la gestión de las actividades complementarias			
Existen actividades complementarias: ¿Qué tipo de actividades son complementarias?			
Las actividades de seguridad en que sectores son intensivas			
Las actividades de limpieza en qué sector son intensivas			
¿Existe dialogo o reuniones en el desarrollo de la jornada entre colaboradores de actividades complementarias y servidores públicos?			
¿La ejecución de las actividades complementarias son permanentes de parte de los colaboradores o requieren supervisión y presión?			

Del comportamiento de los comerciantes			
¿Existe respeto a las reglas del mercado por parte de los comerciantes observados?			
¿Los comerciantes presentan un listado de quienes los acompañan en el desarrollo de la jornada?			
¿Existe un lenguaje apropiado para expresarse de parte de los comerciantes?			
¿Existe respeto a los servidores públicos de parte de los comerciantes?			
De las relaciones humanas			
¿Se aprecia comunicaciones constantes entre jefe de mercado, supervisor, secretaría, colaboradores de actividades complementarias?			
¿De qué forma se expresan los supervisores ante las secretarías?			
¿Los servidores públicos se relacionan con los comerciantes?			
¿La comunicación entre servidores públicos y actividades complementarias es?			
De las auditorías			
¿Existe personal a cargo de monitorear y controlar la gestión de los servidores públicos?			
¿Se aprecia un comportamiento apegado al cumplimiento estricto de normativas de parte de los servidores públicos?			
¿Existen registros de las actividades realizadas por los servidores públicos en el desarrollo de la jornada?			
¿Existe manera de evidenciar si un comerciante ha cumplido normativas en la jornada?			
De la gestión documental			
¿Existe reportes de firmas de asistencias, que luego son archivados en algún espacio determinado?			

¿Existe un detalle de los ingresos y egresos de mercancías provenientes del mercado de Montebello?			
¿Se evidencia espacios destinados para oficina en los cuales existen folders y carpetas con archivos?			
¿Existe un criterio para archivar documentos?			