



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA, EN EL SUB PROCESO MERCADOS, AÑO 2017.

AUTOR:

MARCO RAÚL PAILLACHO CABA

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Marco Raúl Paillacho Caba, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz
DIRECTOR

Ing. Eduardo Ruben Espin Moya
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Marco Raúl Paillacho Caba, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos incluidos en el documento, que provienen de una fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 10 de mayo del 2018

Marco Raúl Paillacho Caba

CC: 060323612-6

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación dedico al ser más sublime que es mi hermosa madre Victoria, que desde el paraíso del cielo me guía y me cuida a cada paso, a mi padre Marco Rodrigo a mis hermanos Diego y Sebastian a mi hermanita Victoria Paillacho Caba, quienes han sido un pilar fundamental para celebrar mis caídas, mis logros y la formación como profesional.

A mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: especialmente a Cesar Andrade y Cesar Cañas, sin duda amigos de corazón.

Marco Raúl Paillacho Caba

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de titulación le agradezco a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Agradecer a la Institución Educativa por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional, a cada uno de los docentes que compartieron sus conocimientos y de esa manera poder desarrollarme de mejor manera en el ámbito laboral y profesional.

Marco Raúl Paillacho Caba

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contendo	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción	1
CAPÍTULO: EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Procesos de Gestión Administrativa	7
2.2.2 Manual de Procedimientos	11
2.2.3 Calidad de Atención al Cliente	23
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	30
2.4 IDEA A DEFENDER	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	32
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	32

2.1.1.	De campo	32
3.2.1	Descriptiva	32
3.2.2	Explicativa.....	33
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.3.1	Población.....	33
3.3.2	Muestra.....	33
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTACIÓN DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.4.1	Métodos.....	34
3.4.2	Técnicas.....	34
3.4.3	Instrumentos	35
3.5	RESULTADOS.....	35
3.5.1	Encuestas y entrevista de investigación – Ámbito Interno	35
3.5.2	Encuestas y entrevista de investigación – Ámbito externo.....	54
3.5.3	Análisis FODA.....	55
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	56
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		57
4.1	TÍTULO	57
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	57
CONCLUSIONES		151
RECOMENDACIONES.....		152
BIBLIOGRAFÍA		153
ANEXOS		155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evaluación de trabajo de funcionarios.....	36
Tabla 2: Dominio de procesos	37
Tabla 3: Conocimiento del marco legal.....	38
Tabla 4: Conocimiento del Buzón de Sugerencias	39
Tabla 5: Agilidad de trámites.....	40
Tabla 6: Proceso de trámites	41
Tabla 7: Realización de otras actividades.....	42
Tabla 8: Trámites Correctos	43
Tabla 9: Excesivos Procesos burocráticos	44
Tabla 10: Mejorar Procesos	45
Tabla 11: Existencia de un buzón formal de sugerencias	46
Tabla 12: Existencia de un buzón formal de sugerencias	47
Tabla 13: Frecuencia con la que se receptan quejas	48
Tabla 14: Evaluación de la calidad de servicio.....	49
Tabla 15: Razón para problemas en los trámites	50
Tabla 16: Realización de un manual de procedimientos	51
Tabla 17: Fortalezas y Debilidades GADM Riobamba.....	54
Tabla 18: Oportunidades y Amenazas GADM Riobamba – Dirección de Servicios Municipales.....	54
Tabla 19: FODA Dirección de Servicios Municipales	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso Administrativo	10
Figura 2: Diagrama de Flujo de Procedimientos	20
Figura 3: Triángulo del servicio.....	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evaluación de trabajo de funcionarios	36
Gráfico 2: Dominio de procesos	37
Gráfico 3: Conocimiento del marco legal.....	38
Gráfico 4: Conocimiento del Buzón de Sugerencias	39
Gráfico 5: Agilidad de trámites	40
Gráfico 6: Proceso de trámites.....	41
Gráfico 7: Realización de otras actividades.....	42
Gráfico 8: Trámites Correctos	43
Gráfico 9: Excesivos Procesos burocráticos	44
Gráfico 10: Mejorar Procesos	45
Gráfico 11: Existencia de un buzón formal de sugerencias.....	46
Gráfico 12: Existencia de un buzón formal de sugerencias.....	47
Gráfico 13: Frecuencia con la que se receptan quejas	48
Gráfico 14: Evaluación de la calidad de servicio	49
Gráfico 15: Razón para problemas en los trámites	50
Gráfico 16: Realización de un manual de procedimientos	51

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guión de Encuesta Comerciantes	155
Anexo 2: Guión de Encuesta Administradores de los mercados.....	157
Anexo 3: Guión de Entrevista al Director de la Dirección de Servicios Municipales – GADM Riobamba, año 2017	159
Anexo 4: Guión de Entrevistas, ambiente externo	160

RESUMEN

El presente proyecto titulado “Propuesta de un Manual de Procedimientos para la Dirección de Servicios Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, en el Sub Proceso Mercados, Año 2017” se realizó debido a la falta de normalización en cuanto a los procedimientos del subproceso mercados, y la falta de calidad en la atención al cliente. Se planteó inicialmente la revisión del marco teórico conceptual, en base a la búsqueda y análisis de fuentes bibliográficas relacionadas al proceso de gestión administrativa, manual de procedimientos y calidad de atención al cliente. Con la finalidad de llevar a cabo un diagnóstico situacional entorno al tema, se desarrolló un análisis FODA, cuya perspectiva interna se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas de investigación dirigidas a los comerciantes y administradores de los mercados, así como una entrevista al Director de la unidad administrativa en cuestión. Pudo establecerse, entre los otros, como principal hallazgo de dicho análisis, la falta de normalización en subproceso “Mercados”. Finalmente, en respuesta esta problemática, se desarrolló un manual de procedimientos en base a los cargos y funciones plasmadas en el manual de funciones institucional vigente. Por cada actividad planteada en dicho manual se desarrolló: su flujograma, la descripción de los puntos de control, objetivos, insumos (de entrada y salida) y responsables. Se recomendó la entrega y aplicación del manual propuesto por parte del GADM, con la finalidad de mejorar sus procesos administrativos, así como la calidad de atención a sus clientes.

Palabras Clave: <CIENCIAS ADMINISTRATIVAS>, <MANUAL DE PROCEDIMIENTOS>, <GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA>, <SUB PROCESO MERCADOS>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This aim research is a manual of procedures for the Municipal Services Direction of the Municipal Decentralized Autonomous Government of Riobamba in the sub-process of markets, year 2017. It has the purpose of determining the correct development of the functions and the improvement of the quality of customer service in the administrative management of the department. For the development of the proposal, a comprehensive management study was carried out, reviewing documents and records available regarding the sub-process of markets. Surveys were applied to merchants, administrators and the director of the department to establish an internal situational diagnosis and a SWOT analysis was developed to know the external perspectives well as the fulfillment of its functions and procedures that are executed, which allowed to determine the following results: employees carry out their activities according to their own criteria, existence of excessive bureaucratic processes to process and solve common problems of merchants, lack of procedure manual, containing information on instructions, responsibilities, policies, functions and administrative staff procedures. The correct implementation of the proposal is recommended in order to improve administrative processes, as well as the perception of the quality of service.

Keywords:

Economic and Administrative Sciences. / Procedures Manual. / Quality. / Processes. / Customer support. / Riobamba (Canton)

INTRODUCCIÓN

El presente documento describe el desarrollo del proyecto de investigación denominado “Propuesta de un Manual de Procedimientos para la Dirección de Servicios Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, en el Sub Proceso Mercados, Año 2017”. Su contenido se encuentra distribuido, de manera principal, en capítulos, tal como se detalla a continuación:

Capítulo I – El Problema: En este capítulo se describe y explica al lector el problema identificado, la justificación del proyecto y los objetivos a cumplir. Por lo tanto, este capítulo establece la base sobre la cual se fundamenta la realización del proyecto.

Capítulo II – Marco Teórico: Dentro de éste se incluye una descripción de los conceptos y teorías más importantes en relación a la siguiente temática: Procesos de Gestión Administrativa, Manual de Procedimientos, y Calidad de Atención al Cliente.

Capítulo III – Marco Metodológico: Se describen la población y muestra de investigación así como los instrumentos y técnicas aplicadas para la obtención de información. Se identifica además la modalidad y tipo de investigación. Este capítulo además contiene los resultados cualitativos y cuantitativos de la aplicación de las encuestas y entrevistas de investigación, el análisis de los mismos, y el desarrollo del análisis FODA.

Capítulo IV – Marco Propositivo: Dentro de éste se encuentra la descripción del manual de procedimientos propuesto como solución a la problemática identificada en los capítulos anteriores. En dicho manual se describen los puntos de control, insumos y responsables de cada proceso, así como se presenta el flujograma que responde a su desarrollo procedimental.

Como secciones finales se encuentran las conclusiones y recomendaciones del autor, dentro de los cuales se incluyen sus principales deducciones como resultados finales del desarrollo del proyecto investigativo.

CAPÍTULO: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba (GADMCR), a través de la Dirección de Servicios Municipales realiza las tareas de administración, planificación, regulación y control de plazas, mercados, terminales, cementerios y del camal municipal. Actualmente se gestiona en base a una estructura orgánica por procesos, en el marco de un modelo de gestión por competencias.

La Dirección de Servicios Municipales sub proceso mercados se encarga de la organización, coordinación, supervisión y buen funcionamiento de los mismos, cuyos usuarios son los comerciantes de los mercados de la ciudad de Riobamba. Dentro de éste departamento laboran un total de 33 empleados, 8 Administradores y 23 Inspectores.

Los comerciantes de los mercados han manifestado constantemente su inconformidad respecto a la calidad del servicio que reciben por parte de los funcionarios municipales, debido a que no llevan los procesos de manera adecuada. Esto se debe, de manera general, a problemas de carácter administrativo existentes dentro de este departamento, los cuales se describen a continuación:

- Los empleados Municipales del área de mercados llevan a cabo sus actividades de acuerdo a su propio criterio, debido a la inexistencia de un manual de procedimientos, lo cual ha retrasado inevitablemente los procesos. Esto ha generado además que se de incumplimiento a varias normas de carácter general a la Institución.
- En los mercados Simón Bolívar (San Alfonso), Centro Comercial Popular La Condamine , Plaza Dávalos, La Esperanza 1, La Esperanza 2, Plaza de la Hierbas, Mariano Borja (La Merced), Pedro Lizarzaburu (San Francisco), Víctor Proaño (Santa Rosa), El Prado (Mercado Oriental), Plaza la Concepción; se han planteado excesivos procesos burocráticos para dar trámite y solución a problemas comunes de los comerciantes entre ellos se puede indicar la cantidad de firmas y sellos que se da en cada trámite haciendo que el tiempo de entrega de estos sea demasiado largo.

El problema central de este sub proceso radica en la inexistencia de un manual de procedimientos que contenga información detallada, ordenada, sistemática e integral sobre las instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones y procedimientos a llevarse a cabo por el personal administrativo, lo cual ha afectado significativamente a la calidad de servicio que brindan a los comerciantes del mercado.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide la falta de un manual de procedimientos en la calidad de atención al cliente en el sub proceso mercados, de la Dirección de Servicios Municipales del GADM de Riobamba?

1.1.2 Delimitación del Problema

DELIMITACIÓN ESPACIAL:

La investigación se llevó a cabo en Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, provincia de Chimborazo, Dirección de Servicios Municipales.

DELIMITACIÓN TEMPORAL:

La presente propuesta se basó en el análisis de información del año 2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo se ha planteado considerando que el GADM Riobamba requiere buscar mecanismos que permitan mejorar los procedimientos de organización y manejo interno en los mercados de la ciudad de Riobamba.

Justificación Teórica

El desarrollo y ejecución del manual de procedimientos para el sub proceso mercados permitió mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos de trámites y consultas, lo cual afectó positivamente a la calidad en el servicio prestado. La incorporación de un manual de procedimientos permitió una reducción en el tiempo empleado para solucionar los

problemas de quienes laboran de manera formal dentro de los mismos. Para lo cual se revisó todo tipo de documentación como libros, artículos, revistas científicas entre otros.

Justificación Práctica

Dentro de la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba sub proceso mercados no se ha efectuado un estudio de estas características. Los administradores y empleados han manifestado interés en los resultados del presente estudio, para lo cual se facilitó la información necesaria para su desarrollo. Se espera que su aplicación produzca un impacto positivo en la institución, mejorando la calidad en la atención al cliente al corto y mediano plazo, minimizando los tiempos de ejecución y entrega de trámites y documentos agilizando los procesos de atención a los usuarios.

Justificación Académica

El diseño de un manual de procedimientos le permitió al tesista aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera en torno a la gestión pública y a la normalización de procesos. Se requirió de la investigación de textos y otras fuentes teóricas para la correcta aplicación de los procesos metodológicos, así como de la asesoría especializada de sus tutores.

Justificación Metodológica

Para su desarrollo metodológico se utilizó técnicas de observación de campo, encuestas y entrevistas en los mercados, a fin de obtener un conocimiento más profundo del tema y de la perspectiva de los empleados municipales y comerciantes. Además, se aplicó procesos de revisión documental a las normativas y reglamentos internos de la institución, a fin de que la propuesta mantenga concordancia con las normas internas. La metodología de investigación, así como los parámetros técnicos contemplados en el diseño del modelo de gestión, pueden ser replicados en otros procesos investigativos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un manual de procedimientos para la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba, sub proceso mercados mediante el diagnóstico y análisis de sus procesos administrativos, para mejorar la calidad de atención al cliente.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir el marco teórico conceptual relacionado a los temas de manuales, procesos y calidad del servicio al cliente, mediante la aplicación de procesos de investigación bibliográfica.
- Realizar un diagnóstico a los procesos administrativos de la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba en el sub proceso mercados, mediante la aplicación de un análisis FODA y de investigación documental, para el establecimiento de la línea base del estudio.
- Elaborar un manual de procesos para la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba, orientado al mejoramiento de la calidad de la atención al cliente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Yubillo (2017) en su proyecto de titulación “Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, cantón Riobamba”, tuvo como objetivo optimizar los recursos y mejorar los procesos internos de la organización, para una efectiva toma de decisiones. Para el efecto, aplicó entrevistas a todo el personal de la institución a fin de establecer su situación actual, mediante la identificación de funciones y procedimientos realizados en sus actividades diarias. Finalmente, el autor propuso el diseño de un manual que contiene: misión de la función, requerimientos académicos del personal, funciones a realizar, responsabilidades, relación con otros puestos, proceso y procedimientos de integración y operación. Dentro de sus recomendaciones sugiere la implementación de la propuesta, la cual permitirá mejorar el funcionamiento organizativo y administrativo de la institución.

Por otra parte, Carvajal (2013) en su trabajo de titulación “Diseño de un Manual de Procesos y Procedimientos para la unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el año 2012” tuvo como objetivo entregar a la Unidad una herramienta administrativa de apoyo que guiara la ejecución de sus actividades. Para su desarrollo se contó con la guía de criterios técnicos y el levantamiento de procesos de la Unidad mediante el denominado “Mapa de Procesos”; en éste se identificaron macro procesos, procesos, subprocesos y procedimientos, luego de lo cual se elaboró una matriz para cada subprocesos dentro del cual se incluyó: marco legal, responsables, actividades, documentación y flujograma.

López (2012) en su trabajo de titulación “Diseño de Manual de Funciones y de Procesos para el Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanamá” la cual tuvo como objetivo Elaborar una fuente de información que facilite a los empleados la correcta ejecución de sus funciones, responsabilidades y competencias inherentes a cada puesto de trabajo. Para lo cual se desarrolló un análisis DAFO para identificar los problemas que se presentaron en cada una de las áreas.

Existe un sinnúmero de otras publicaciones entorno a la temática general planteada en la presente investigación, sin embargo en el ámbito de aplicación específica, no se ha planteado el desarrollo de un manual de procedimientos para la Dirección de Servicios Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, en el sub proceso mercados.

De las investigaciones antes citadas se consideraron el marco metodológico aplicado así como la estructura y contenido de los distintos instrumentos de investigación generados por los autores.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Procesos de Gestión Administrativa

2.2.1.1 Gestión

Se puede definir a la gestión desde un punto de vista general como la “acción de planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar; es la acción y efecto de administrar, con lo cual se llega a comprender que la gestión está inmersa dentro la administración sea esta pública o privada” (Pagani, 2015, pág. 23).

Para Villamayor & Lamas (1998), gestionar es una acción integral entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes perspectivas y esfuerzos, a fin de avanzar hacia los objetivos institucionales, con un enfoque de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones.

Gestionar guarda una estrecha relación con el termino planificar, es decir llevar a cabo un conjunto de procedimientos que permitan desarrollar cualquier actividad de una forma rápida y efectiva generando así una buena calidad en el servicio que se brinde.

2.2.1.2 Gestión Pública

Los conceptos de gestión y gestión pública han sido muy relacionados a lo largo de los tiempos debido a los cambios que ha ido sufriendo el rol de los Estados en países industrializados. La gestión pública representa la situación permanente del Estado y

tiene responsabilidades a largo plazo, mientras que el marketing está atento al mercado en un momento determinado de su funcionamiento y tiene objetivos a corto plazo. La primera se basa en la lógica política y la segunda, en la lógica económica (Guerrero, 2001).

En términos generales las expresiones gestionar y administrar aparecen como sinónimos similares, de uso indistinto. Incluso se los define como la acción y efecto de hacer algo, de asumir una función o tarea para cumplir un propósito.

En ese sentido se entiende por administración pública, en su enfoque procedimental, a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos. Son las entidades de cualquier naturaleza que sean dependientes del gobierno central, los gobiernos regionales o los gobiernos locales, incluido sus correspondientes organismos públicos.

En efecto, la administración pública comprende a los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de servicios y/o regulación de los comportamientos e intereses de la sociedad, el mercado, así como del propio Estado y sus instituciones.

Por otro lado, a la gestión pública lo define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo (Bastidas & Pisconte, 2009).

Integrando ambos conceptos, porque en si encierran dos elementos que dan origen a la acción estatal y gubernamental, se puede decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

La Gestión Pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para

lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista. (Bastidas & Pisconte, 2009)

2.2.1.3 Gestión Administrativa

Según Pagani (2015) “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar” (p. 145).

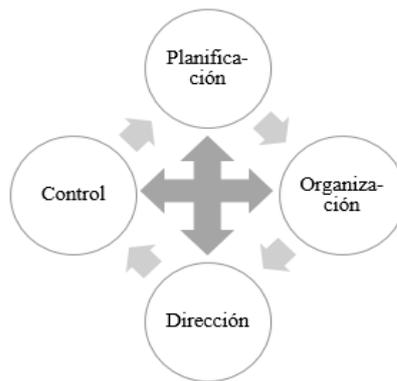
Anzola (2002) menciona que la gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.

La gestión administrativa es una de las actividades más importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado.

2.2.1.4 Proceso Administrativo

Según Amador (2003) el proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, además de dirigir y controlar sus actividades.

Figura 1: Proceso Administrativo



Fuente: (Chiavenato, 2001, pág. 73)

Elaborado por: Marco Paillacho

El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa (Pagani, 2015); sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

1. Planeación o planificación: La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades (Amador, 2003, pág. 56).
2. Organización: Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa (Amador, 2003, pág. 56).
3. Dirección: Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base

de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado (Reyes, 2007, pág. 45).

4. Control: Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas (Amador, 2003, pág. 59).

2.2.2 Manual de Procedimientos

La imposibilidad práctica de utilizar los mismos procedimientos en la administración de grandes grupos como son los organismos actuales (empresas y dependencias públicas) hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los componentes que las integran, a efecto de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales fueron creados.

Para Rodríguez (2012) las ciencias administrativas han desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización de los niveles estratégico, administrativo y operativo. En este caso nos interesa estudiar lo referente a los manuales administrativos, ya que son importantes instrumentos de comunicación en todo organismo moderno, administrado de manera racional.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a realizarse por los miembros de un organismo y la forma en que lo harán, ya sea conjunta o separadamente.

Manual administrativos es el documento que tiene como finalidad proporcionar información referente a: directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura de puestos y/o cualquier otra cosa que sea necesaria a las entidades privadas y públicas y/o a las unidades que las integran, para el mejor desarrollo de las tareas (Rodríguez, 2012).

También se lo considera como un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Los Manuales Administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Por otra parte, entenderemos por procedimiento la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse (Secretaría de Relaciones Exteriores México, 2004).

2.2.2.1 Importancia

Para Rodríguez (2012) los manuales administrativos cumplen un rol fundamental dentro de las organizaciones sean estas de carácter público o privado, partiendo de esta premisa mencionaremos los aspectos por los cuales se hace necesario contar un manual administrativo que norme el funcionamiento de la organización.

Continolo (2010) manifiesta que la importancia de los manuales administrativos son las siguientes:

1. Asegurarse de que sea constantemente respetada la estructura orgánica de la empresa.
2. Asegurarse de que se apliquen los procedimientos de manera correcta. Percatarse de que se apliquen las políticas fijadas en la empresa.
3. Reducir los errores operativos.
4. Facilitar el proceso de inducción de los nuevos empleados.
5. Apoyar la capacitación del personal.
6. Evitar que los cambios del sistema estructural sean resultado de decisiones apresuradas.

7. Facilitar un sostenido y correcto nivel de organización. (p.87)

Los procedimientos documentados y agrupados en un manual permiten (Gobierno del Estado de México, 2014, pág. 86):

- a) Disminuir la improvisación y los errores.
- b) Contribuir a precisar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización.
- c) Dar una visión global y sistemática del trabajo administrativo de los servidores públicos.
- d) Ser documentos de consulta, control y evaluación.
- e) Vincular la realidad con los procesos documentados.
- f) Emprender acciones de mejora.

2.2.2.2 Clasificación

La clasificación de los manuales varía de acuerdo con la organización donde se los vaya a aplicar (Rodríguez, 2012, pág. 98). El tipo de manual que se elaborará se determina respondiendo la siguiente pregunta:

¿Cuál es el propósito que se desea lograr?

En algunos casos sólo sirven a un objetivo y en otros se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. De acuerdo con lo anteriormente expuesto en el siguiente cuadro se detalla la clasificación de los manuales administrativos (Zamudio, 2012, pág. 123):

Por su contenido

- Historia del organismo
- Organización
- Políticas
- Procedimientos

- Contenido múltiple

Por su función específica

- Producción
- Compras
- Ventas
- Finanzas
- Contabilidad
- Personal
- Crédito y cobranza

2.2.2.3 Análisis y diseño de procedimientos

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos (Secretaría de Relaciones Exteriores México, 2004):

1. Delimitación del procedimiento

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

¿Dónde se inicia?

¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; el mismo que servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

2. Recolección de la Información

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes. Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos. Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria son:

Investigación Documental: Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio. Es importante además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el procedimiento que se está estudiando, debidamente requeridas con los datos usuales, así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen. (Zamudio, 2012)

Entrevista Directa: Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes. (Zamudio, 2012)

Observación de Campo: Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor;

para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas. La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas.

Independientemente de la técnica utilizada para la recolección de la información, es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todos los órganos o personas que en él intervienen. (Zamudio, 2012)

3. Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación (Universidad Nacional Autónoma de México, 1994):

¿Qué trabajo se hace?: Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?: Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?: Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?: Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?: Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?: Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su

procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función. La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a (Zamudio, 2012, pág. 321):

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados.
- Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- Las probables causas de demora.
- Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- Las claves de los formatos, cédulas u otros.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.

Estas recomendaciones permiten una visión más clara del conjunto de las actividades.

4. Análisis del Procedimiento

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación: (Rodríguez, 2012, pág. 127)

- a. Eliminar: La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.
- b. Combinar: Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

- c. **Cambiar:** En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad
- d. **Mejorar:** Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor.
- e. **Mantener:** Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

2.2.2.4 Estructura de un manual de procedimientos

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación.

A continuación se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración (Secretaría de Relaciones Exteriores México, 2004):

Identificación: Se relaciona con la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los siguientes datos mínimos:

- Logotipo y nombre de la dependencia
- Título del documento
- Fecha de elaboración o actualización

Índice: Se presentan de manera sintética y ordenada los apartados principales que constituyen el manual.

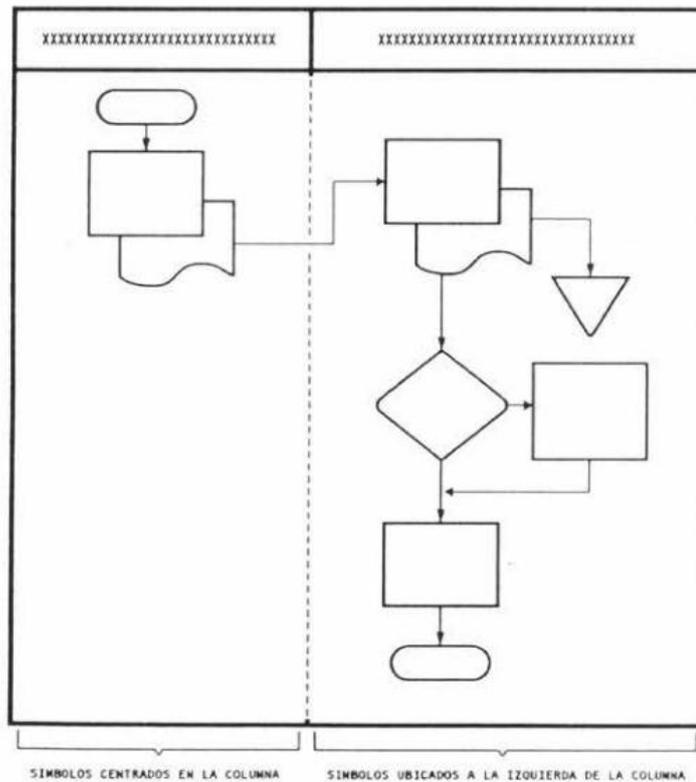
Introducción: Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones.

Objetivo(s) del Manual: El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos.

Desarrollo de los procedimientos: Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos. Una vez identificado el nombre del procedimiento, deben describirse los siguientes apartados:

- a. Propósito del Procedimiento:** Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación.
- b. Alcance:** Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.
- c. Referencias:** Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad, etc.
- d. Responsabilidades:** Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.
- e. Definiciones:** Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.
- f. Método de Trabajo:** Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados: Políticas y lineamientos, Descripción de actividades, Diagrama de flujo, y Formatos e instructivos

Figura 2: Diagrama de Flujo de Procedimientos



Fuente: (Universidad Nacional Autónoma de México, 1994, pág. 29)

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. Facilita también la selección de indicadores de proceso (Universidad Nacional Autónoma de México, 1994).

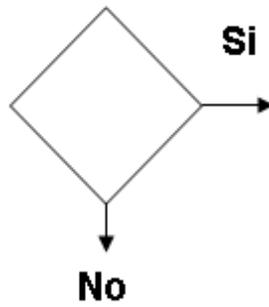
Simbología:



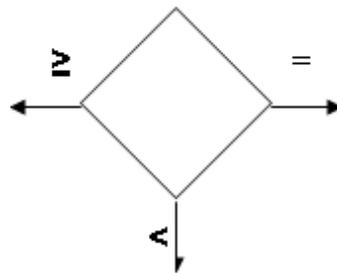
Expresa Inicio o Fin de un programa



Expresa operación algebraica o de asignación



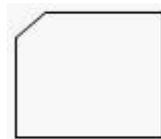
Expresa condiciones y asociaciones alternativas de una decisión lógica



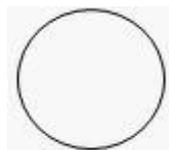
Expresa condición y acciones alternativas de una decisión numérica



Entrada / Salida: Representa cualquier tipo de Fuente de entrada y salida



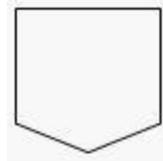
Entrada: Lectura de datos por tarjeta perforadas



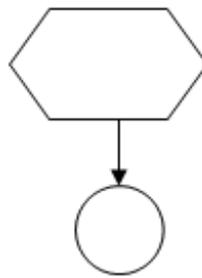
Conector dentro de página



Representa resultado mediante un reporte impreso



Conector fuera de página



Expresa operación cíclica repetitiva



Expresa proceso de llamada a una subalterna



Representa datos grabados en una cinta magnética



Almacenamiento en línea Disco Magnético

2.2.3 Calidad de Atención al Cliente

2.2.3.1 Calidad

Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios (Tari, 2014).

2.2.3.2 Calidad en el servicio

Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos (Tari, 2014).

Es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización (Pizzo, 2013).

Cuando se habla de Calidad de Servicio, nunca se debe olvidar que el servicio es prestado a un usuario, el cual resulta ser la razón esencial de la existencia del servicio y, por lo tanto, el principal juez de qué tan sobresaliente, bueno o deficiente ha sido éste. De ahí que sea preferible hablar de calidad de servicio percibida, que no es otra cosa que la Calidad de Servicio desde el punto de vista del usuario.

La calidad del servicio percibida es el resultado de la evaluación que efectúa un usuario, respecto al grado de conformidad entre sus expectativas respecto al servicio y sus percepciones respecto al servicio efectivamente recibido (Devoto, 2012).

Es decir, el usuario tiene ciertas expectativas en relación al servicio y mientras recibe éste y/o una vez recibido éste, interpreta o percibe qué tan bien se ajusta lo que está

recibiendo -o ha recibido- a tales expectativas. En definitiva, el usuario utiliza sus expectativas como normas de evaluación y el proceso de evaluación es un proceso perceptual, es decir, basado en percepciones.

Tres investigadores de apellidos Berry, Parasuraman y Zeithaml, realizaron durante la década de los años 80 un extenso estudio de la calidad de servicio en mercados y empresas de EE.UU. de Norteamérica. Uno de sus hallazgos fue que la mayoría de los usuarios de servicios se fijan en 10 dimensiones para evaluar la calidad de un servicio. Estas dimensiones son: la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la profesionalidad, la cortesía, la credibilidad, la accesibilidad, la seguridad, la comunicación, la comprensión del usuario y los elementos tangibles (Devoto, 2012).

2.2.3.3 Calidad en el Servicio Público

A continuación, se explicará cada una de estas diez dimensiones de la Calidad de Servicio Percibida, con referencia a los servicios públicos (Devoto, 2012):

- a. **Fiabilidad:** Esta se refiere fundamentalmente a la que hemos denominado Calidad de Resultado. Se la define como: consistencia de la ejecución y confiabilidad. Significa que la empresa ejecuta el servicio bien a la primera vez. También significa que la empresa cumple sus promesas. Por lo tanto, en un servicio público estará representada por el ajuste que exista entre la principal razón de existencia de dicho servicio y lo que realmente percibe el usuario que está recibiendo. Si se trata de la solución de un problema médico en un hospital público, se relacionará con la solución de dicho problema. Si se trata de la obtención de un documento en un determinado organismo público, se relacionará con la correcta obtención del mismo en tiempo y forma. En definitiva, la Fiabilidad se encuentra en el núcleo del servicio, es la razón de ser del mismo. No obstante, no basta que un servicio público tenga Fiabilidad, también es importante cómo evalúa el usuario el proceso respectivo y allí entran a jugar las otras 9 dimensiones, a las cuales me dedicaré en los comentarios de las próximas semanas.
- b. **Capacidad de Respuesta:** Se define como prontitud, agilidad o buena disposición de los empleados al proveer el servicio. Capacidad para actuar en situaciones

imprevistas. Esta pareciera ser una de las dimensiones en las que es más difícil alcanzar buenas evaluaciones en un servicio público. De hecho, lo habitual es que los usuarios consideren a estos servicios como lentos, plagados de trámites engorrosos y ni hablar de cómo enfrentan situaciones imprevistas, aunque debe reconocerse que en las últimas décadas se han producido mejoras importantes en esta dimensión.

- c. Profesionalidad: Se refiere a la posesión de las habilidades y el conocimiento requeridos para ejecutar el servicio. Para el usuario es importante saber o creer que quienes lo atienden son conocedores de su oficio. Imagínese que en un trámite en el Servicio de Impuestos Internos usted dudase de las instrucciones que el personal le da respecto a un determinado procedimiento, cuando un error podría implicar un delito tributario.
- d. Cortesía: Se define como respeto, consideración y amabilidad del personal en contacto. Obviamente, esto no es algo central en un servicio, ya que de ello no depende generalmente el resultado. Pero, la mayoría de las personas no desea que la obtención de un servicio les signifique la sensación de ser humillados, maltratados o tratados en forma poco respetuosa. Lamentablemente, no es raro observar situaciones como estas en los servicios públicos, especialmente con las personas más modestas.
- e. Credibilidad: Se define como veracidad, honestidad, confianza en que se tiene en consideración el interés del usuario. En general, pareciera que esta es una dimensión más amagada en los servicios que proveen empresas privadas, ya que la gente asume que el fin de lucro las puede llevar a ser poco honestas; en cambio, al menos en Chile, pareciera percibirse que en los servicios públicos, por su misma condición de públicos, no sería habitual encontrarse con situaciones poco veraces o poco honestas en relación al usuario. De hecho, nótese la gran credibilidad que tiene en Chile el Cuerpo de Carabineros, en comparación con escasa credibilidad que tiene la policía uniformada en países limítrofes.
- f. Seguridad: Se define como la inexistencia de peligros, riesgos o dudas. Estos riesgos pueden ser físicos, psíquicos, monetarios o de otra índole. Evidentemente, existe

bastante variabilidad en cuanto a la exigencia de seguridad en distintos servicios. Sin embargo, es muy difícil hallar uno solo de ellos en que no exista la posibilidad de algún riesgo o peligro; quizás sólo cambia la forma que éste asume. Por ejemplo, son evidentes los riesgos o peligros de un servicio de transporte, público o no; en cambio, no son tan evidentes los riesgos o peligros de un servicio de recolección de aseo domiciliario.

- g. **Accesibilidad:** Se define como la facilidad para lograr contacto con la entidad prestadora del servicio. Esto incluye las distintas formas para contactarse con el prestador del servicio: teléfono, correo electrónico, fax, oficina, etc. En el ámbito de varios servicios públicos pareciera percibirse que, por ejemplo, los horarios de atención no son lo suficientemente amplios, lo cual conlleva problemas de accesibilidad. Asimismo, salvo excepciones, no siempre es fácil encontrar oficinas cercanas al lugar donde uno reside o trabaja; tampoco parecieran operar bien las plantas telefónicas y menos aún otros medios de contacto más modernos.
- h. **Comunicación:** Se refiere a la existencia de información para los usuarios en un lenguaje comprensible para ellos y también la disposición a escucharlos. Si bien esto ha ido cambiando en los servicios públicos, aún es frecuente encontrarse con instrucciones poco claras, tanto escritas como verbales; asimismo, la disposición a escuchar a los usuarios no es una constante, especialmente en aquellos servicios en los cuales el usuario es de alguna manera dominado por el prestador, ya sea por una distinta posición de poder (un contribuyente frente al Servicio de Impuestos Internos), y/o por una distinta posición en términos de conocimiento (un paciente frente al Servicio Nacional de Salud).
- i. **Comprensión del Usuario:** Se define como el esfuerzo de conocer y entender las necesidades del usuario. En el ámbito público se podría a lo menos definir dos planos en que esta dimensión debiera ser considerada: un primer nivel debiera ser el de los directivos públicos, quienes debieran esforzarse por conocer y entender cada vez mejor los requerimientos de los usuarios de los servicios públicos, a fin de ajustar los procesos de prestación de servicios a tales requerimientos; otro nivel debiera ser aquel del denominado “personal en contacto”, es decir quienes atienden “cara a cara” a los usuarios, los que también debieran contar con conocimientos,

herramientas y cierta autonomía para atender a los usuarios de acuerdo a sus particulares necesidades. Esto último es especialmente importante: los empleados deben contar con “empowerment”, es decir, con un grado de autonomía para decidir cómo enfrentar situaciones en que se requiere “personalizar” o adaptar el servicio; obviamente, ello debe ir aparejado a procesos de capacitación de esos empleados.

- j. Elementos Tangibles: Son definidos como todas las evidencias físicas del servicio (apariciencia del personal, herramientas o equipos para proveer el servicio, representaciones físicas del servicio, etc.). Indudablemente, en algunos servicios estos elementos tangibles pueden ser cruciales para una buena prestación, como – por ejemplo- un equipo de scanner en un hospital público o las redes computacionales en las oficinas de atención a público de varios otros servicios. Pero, en todos los servicios, aunque algunos elementos tangibles no sean tan importantes para el resultado de la prestación, no cabe duda que pueden ser relevantes para una buena calidad de proceso, por ejemplo en lo que respecta a la comodidad de los usuarios, aspecto no siempre presente en las oficinas públicas.

2.2.3.4 Calidad en la atención al cliente

Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

El servicio al cliente forma parte de la mercadotecnia intangible, ya que este no se siente al simple tacto, pero bien, se llega a apreciar; tiene como objetivo el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca (Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer, 2013).

Así mismo, concierne al constante mejoramiento en el servicio al cliente, debido a que la cultura en las organizaciones se ha ido modernizando conforme lo requiere el entorno, al pasar de poner en primer plano las necesidades del cliente que las necesidades de la propia empresa. Se enlistan una serie de objetivos o metas alcanzar (Arias, 2012, pág. 23):

- Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades.
- Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso productivo.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes

2.2.3.5 Características

Algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes (Aniorte, 2013, p. 87):

- Debe cumplir sus objetivos
- Debe servir para lo que se diseñó
- Debe ser adecuado para el uso
- Debe solucionar las necesidades
- Debe proporcionar resultados

2.2.3.6 Protagonistas de la calidad en la atención al cliente

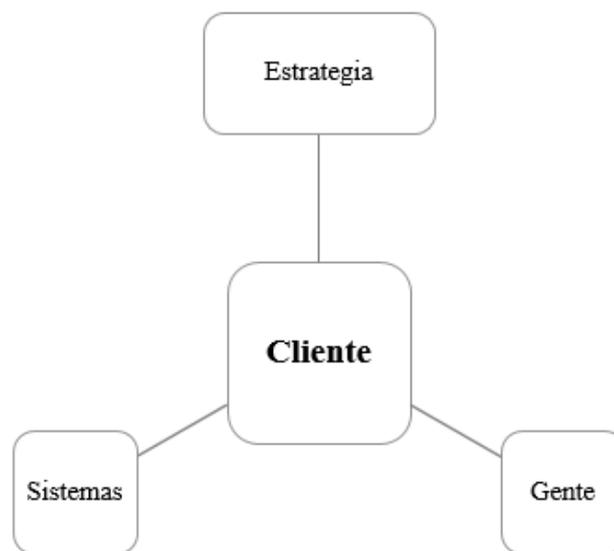
Una forma de visualizar a los protagonistas de la calidad en la atención al cliente es el modelo del triángulo del servicio de Albrecht y Zemke (Pérez, 2007); los cuales consideraron útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente, en una interacción creativa. Esta relación, más que una estructura constituye un proceso, que obliga a la organización a incluir al cliente en la concepción del negocio (ver figura 3).

Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan porque la línea que conecta el cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer la estrategia de servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente. La línea que va de la estrategia de servicio al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado. La que conecta al cliente con la gente de la organización constituye el punto de contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio. Es aquí donde se plantea la posibilidad de superar los momentos críticos en la interacción con los clientes. La línea que conecta al cliente con los sistemas ayuda a prestar el servicio, pues incluye los procedimientos y equipos de trabajo (Aniorte,

2013).

La conexión entre la estrategia de servicio con los sistemas sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se debe deducir de la definición de la estrategia de servicio. La línea que une una estrategia del servicio y gente sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía de calidad definida por la dirección. Finalmente, la línea que conecta la gente con los sistemas sugiere que todas las personas de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. (Aniorte, 2013)

Figura 3: Triángulo del servicio



Fuente: (Pérez, 2007, pág. 6)

A continuación se describen cada uno de los elementos organizacionales planteados en el triángulo del servicio (Pérez, 2007):

Estrategia: La estrategia incluye las políticas o lineamientos generales de la empresa dirigidos hacia el cliente. Generalmente, es diseñada por el departamento de marketing y su principal función es orientar a toda la empresa hacia la calidad de la atención al cliente.

Sistemas: El sistema de prestación de servicio hace referencia a los recursos que utiliza un empleado en la atención al cliente. Suelen estar disponibles y facilitan la compra de los productos o servicios; si existe algún obstáculo se elimina para garantizar el éxito de la atención al cliente.

Gente: En una empresa con calidad de servicio se espera que los trabajadores conozcan su trabajo, se disponga de un trato agradable y satisfagan las necesidades del cliente. Algunos de los factores clave que contribuyen a que los trabajadores sean afectivos en la atención al cliente son: la existencia de buena autoestima, ser respetuosos y educados, y de tolerancia al contacto frecuente.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Calidad en el servicio: Hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable (aún bajo situaciones imprevistas o errores), proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización (Pizzo, 2013).

Control: Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas (Amador, 2003).

Dirección: Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado (Reyes, 2007).

Gestión: “Acción de planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar; es la acción y efecto de administrar, con lo cual se llega a comprender que la gestión está inmersa dentro la administración sea esta pública o privada” (Pagani, 2015, pág. 23).

Gestión Administrativa: “Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, (...) alcanzar las metas u objetivos (...) mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización,

dirección y control” (Anzola, 2002, pág. 70).

Gestión Pública: Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo (Bastidas & Pisconte, 2009).

Manual de procedimientos: Instrumento de apoyo administrativo que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que integra una Unidad o Departamento, describiendo quién, cómo, dónde, cuándo y para qué se realizan (Secretaría de Relaciones Exteriores México, 2004).

Organización: Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa (Amador, 2003).

Planeación o planificación: La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo; su tarea es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades (Amador, 2003).

2.4 IDEA A DEFENDER

La elaboración de un manual de procedimientos para la Dirección de Servicios Municipales, sub proceso Mercados, mejorará la calidad de atención al cliente.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio de investigación corresponde al modelo cuali-cuantitativo, teniendo en cuenta que la información analizada es de índole cuantitativa y cualitativa. Los resultados del presente estudio son cualitativos y cuantitativos.

Mientras que la investigación cuantitativa es aquella que se basa en la recolección y análisis de datos cuantitativos sobre los fenómenos a estudiarse, la investigación cualitativa se basa en la narración de éstos, empleando técnicas como la observación y las entrevistas no estructuradas (Fernández & Díaz, 2002).

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. DE CAMPO

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta (Martins, 2010).

Se realizó contacto directo con funcionarios de la entidad en todos los niveles de administración, así como con los usuarios de los servicios municipales en los mercados; observándose los procesos administrativos a fin de identificar las falencias en los procesos.

3.2.1 Descriptiva

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Ariza & Ariza, 2012).

Permitió describir la realidad de la entidad pública en función al conocimiento de su entorno y de sus procesos internos.

3.2.2 Explicativa

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos (Arias, 2012). Permitió explicar las causas reales del problema y en qué condiciones se produjeron.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Según el registro de la Dirección de Servicios Municipales existen 4900 comerciantes de los mercados de la ciudad de Riobamba siendo esta la población del presente estudio, además se consideró necesario recoger la información de los administradores de los mercados que son un total de 9.

3.3.2 Muestra

Aplicando la ecuación estadística para proporciones poblacionales, se obtuvieron los siguientes resultados:

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

Población Comerciantes

Donde:

- Población (N): 4900 comerciantes
- Desviación estándar (σ): 0,5
- Nivel de confianza (Z): 95% correspondiente a 1,96
- Error muestral (e): 5% equivalente a 0,05

$$n = \frac{4900 * (0,5)^2 * (1,96)^2}{(4899) * (0,05)^2 + (0,5)^2 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{4705,96}{12,25 + 0,96} = \frac{4705,96}{13,21} = 356,24 = 356$$

La muestra de investigación utilizada fue de 356 comerciantes.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTACIÓN DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos

Analítico-Sintético: Permitió determinar de causas y efectos durante el proceso de análisis situacional.

Inductivo: Este método científico permitió alcanzar las conclusiones del trabajo investigativo, en base al análisis de los resultados individuales de cada fase.

Deductivo: Permitió establecer relaciones entre el marco conceptual de referencia y las características observadas y documentadas, a fin de llegar a conclusiones lógicas.

3.4.2 Técnicas

Observación: Se observó el desenvolvimiento directo en los puestos de trabajo del personal para poder llegar a la recolección de información.

Bibliográfica: Se basó en la revisión de fuentes de información como los libros, internet, revistas especializadas, a fin de encontrar información referencial de estudio, comparación o análisis.

Entrevista: Se basó en un guion de preguntas previamente elaborado y aplicado verbalmente para obtener información relativa a la percepción, opinión o valoración que tienen varias personas respecto a un tema en particular.

3.4.3 Instrumentos

Los instrumentos son elementos esenciales en el desarrollo del trabajo de titulación y nos permitió obtener información relevante para la correcta dirección del proyecto. Se aplicó una encuesta a los comerciantes de los mercados de la ciudad de Riobamba, cuyo instrumento se ubica en el Anexo 1. Además, se aplicó un instrumento (encuesta) dirigido a los Administradores de los mercados, cuyo cuestionario guía se encuentra en el Anexo 2. Finalmente se aplicó un cuestionario guía de entrevista al Director de la Dirección de Servicios Municipales, pudiéndose ubicar el instrumento en el Anexo 3.

Cuestionario guía para encuesta: Conjunto de preguntas a aplicarse, en un medio impreso, para la obtención de información acerca de la entidad y los procesos a investigarse, lo cual nos permitió identificar los principales problemas dentro del subproceso mercados.

Cuestionario guía para entrevista: Conjunto de preguntas a aplicarse verbalmente para la obtención de información acerca de la entidad y los procesos a investigarse, lo cual nos permitió identificar los principales problemas dentro del subproceso mercados.

Libros e internet: Fuentes de consulta sobre los conceptos y teorías sobre gestión de procesos administrativos, así como de los procesos metodológicos a seguir. Permitted fundamentar el marco teórico objeto de este trabajo de titulación.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Encuestas y entrevista de investigación – Ámbito Interno

A fin de verificar la idea a defender, así como de establecer un diagnóstico situacional,

se aplicaron encuestas y entrevistas de investigación a la muestra definida en el apartado 3.3.2. Los resultados obtenidos, se detallan a continuación.

3.5.1.1 Encuesta Comerciantes

1.- ¿Cómo evaluaría usted el trabajo de los funcionarios de la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba?

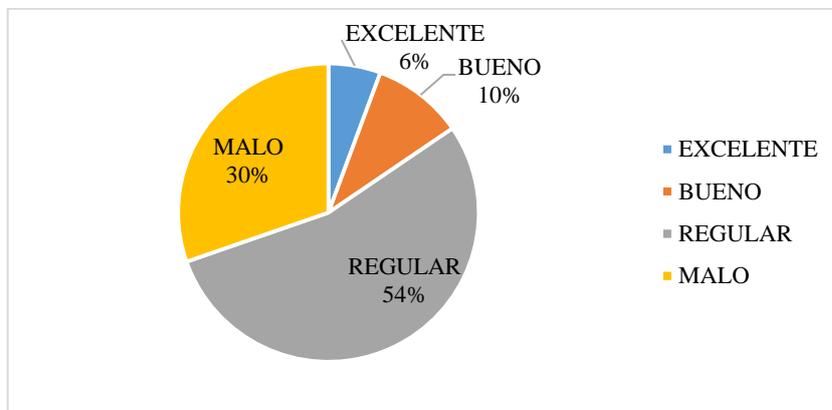
Tabla 1: Evaluación de trabajo de funcionarios

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	20	6%
BUENO	35	10%
REGULAR	193	54%
MALO	108	30%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 1: Evaluación de trabajo de funcionarios



Fuente: Tabla 1

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: El 54% de los encuestados indican que el trabajo realizado por los funcionarios del GADM Riobamba es regular, un 30% considera que es malo y apenas un 10% indicó que el trabajo es bueno.

Se aprecia que el 84% de los encuestados, manifiestan que el trabajo de los funcionarios es entre malo y regular, pudiéndose apreciar que existe una percepción de los funcionarios del GADM Riobamba, no muy aceptable.

2.- ¿Los funcionarios muestran un dominio sobre el conocimiento de los procesos administrativos en el GADM, para la resolución de problemas o realización de trámites?

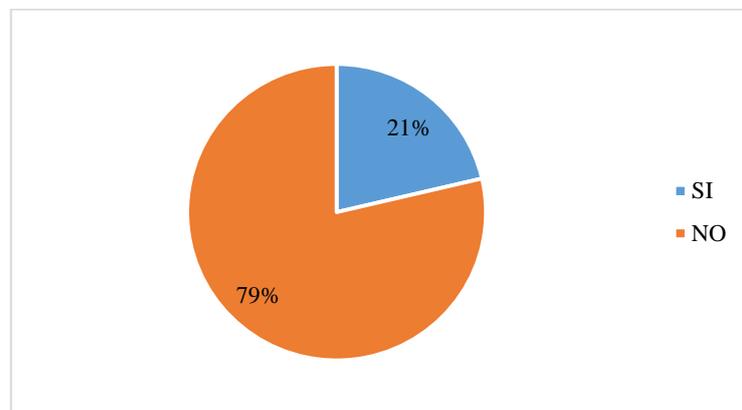
Tabla 2: Dominio de procesos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	76	21%
NO	280	79%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 2: Dominio de procesos



Fuente: Tabla 2

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 79% de los encuestados consideran que el personal que labora GADM Riobamba, no muestran un dominio de los procesos administrativos para la ejecución de determinado trámite y mientras un 21% considera que si tienen conocimiento de los procesos regulares. Al haber manifestado un gran porcentaje que el personal no se realiza o no conoce los procesos correctos manifiestan que deberían tener un manual que rija estos procesos con el fin de llevar a cabo los trámites de manera adecuada.

3.- ¿Los funcionarios muestran un dominio sobre el conocimiento del marco legal vigente en el GADM, para la resolución de problemas o realización de trámites?

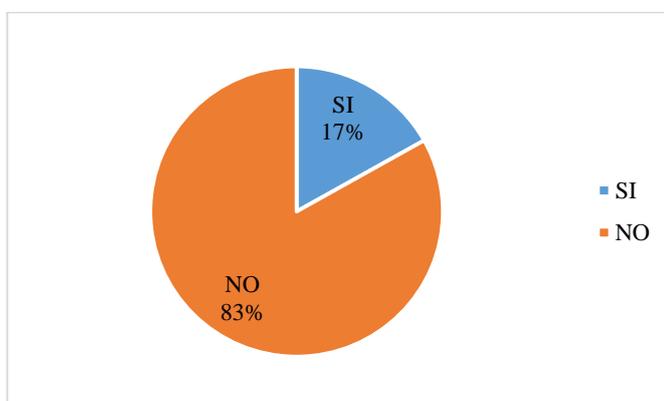
Tabla 3: Conocimiento del marco legal

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	17%
NO	296	83%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 3: Conocimiento del marco legal



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 83% de los encuestados consideran que los funcionarios desconocen el marco legal que rige las actividades económicas del sub proceso mercados, mientras un 17% considera que el personal muestra dominio de la normativa legal. Un alto porcentaje de los encuestados indica que los funcionarios municipales no tienen un dominio de la normativa legal vigente y así poder brindar la asesoría correcta a los usuarios.

4.- ¿Conoce usted de la existencia de un buzón de sugerencias en la que se pueda dar a conocer novedades de acuerdo con el servicio recibido?

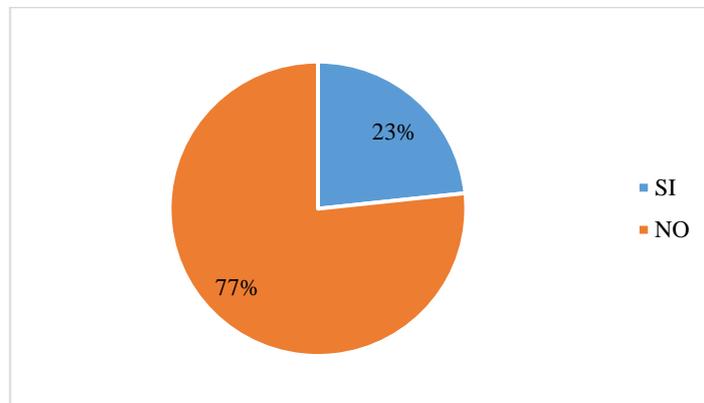
Tabla 4: Conocimiento del buzón de sugerencias

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	83	23%
NO	273	77%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 4: Conocimiento del buzón de sugerencias



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 77% de los encuestados desconoce la existencia de un buzón de sugerencias donde se pueda indicar alguna novedad, el 23% de los encuestados indicaron que sí existe un buzón. Al haber manifestado un porcentaje elevado que no existe un buzón en donde los usuarios indiquen las novedades que se originan en esta dependencia es así que se hace necesaria la presencia visible del buzón.

5.- ¿Considera usted que los trámites se realizan con agilidad?

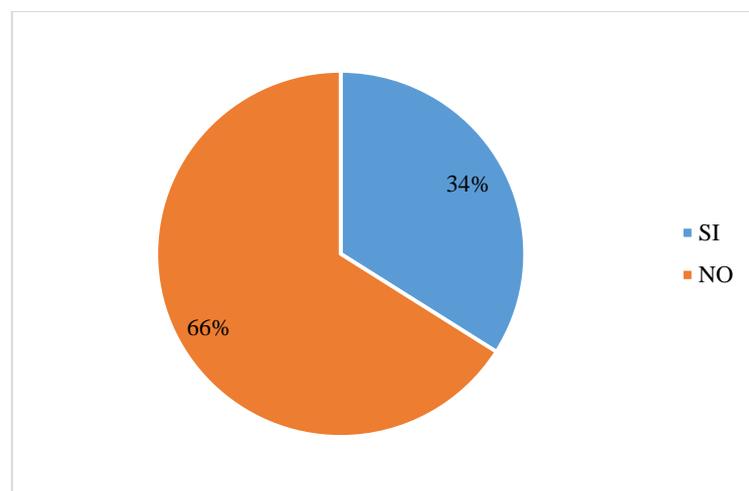
Tabla 5: Agilidad de trámites

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	121	34%
NO	235	66%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 5: Agilidad de trámites



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 66% de los encuestados indica que los trámites son demasiado lentos y el 34% afirman que los trámites se realizan con agilidad. Un mayoritario porcentaje de los encuestados, consideran que existe lentitud y falta de agilidad en los trámites.

6.- ¿Alguna vez la resolución de un trámite realizado por usted a tardado considerablemente por razones relacionadas a errores o falencias del personal municipal?

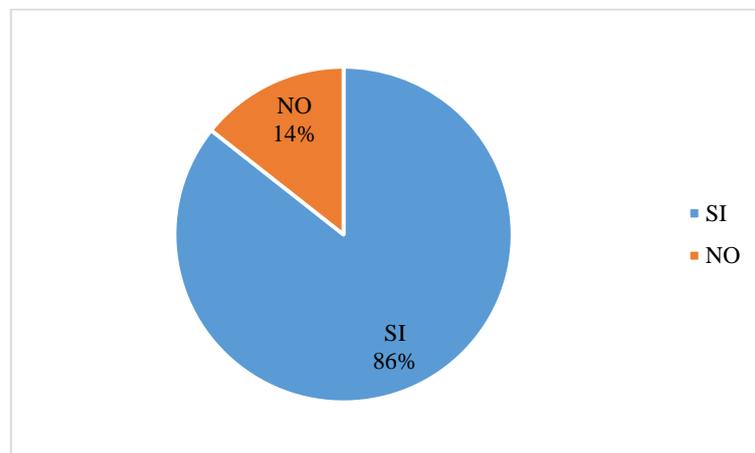
Tabla 6: Proceso de trámites

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	305	86%
NO	51	14%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 6: Proceso de trámites



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 86% de los encuestados considera que los procesos para los trámites tiene errores ocasionados por el personal que labora en el GADM apenas un 14% indica que son otros tipos de errores dentro de la elaboración de los trámites.

7.- ¿Mientras usted es atendido el personal municipal realiza otras actividades relacionadas a su ámbito personal?

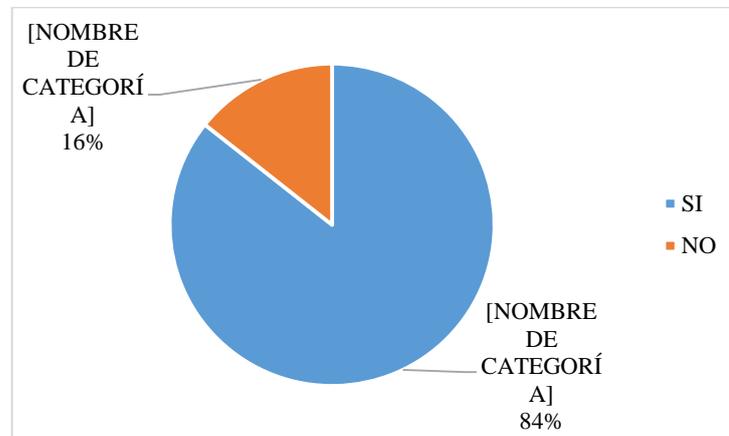
Tabla 7: Realización de otras actividades

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	300	84%
NO	56	16%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 7: Realización de otras actividades



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 84% de los encuestados indicó que el personal administrativo realiza otras actividades que no se relacionan con el trabajo y un 16% indicó que sólo realizan las actividades relacionadas con el trabajo. La mayor parte de encuestados, indicó que los funcionarios no brindan la atención adecuada ya que dedican tiempo a otras actividades que no se relacionan con las funciones encomendadas.

8.- ¿Los resultados de los trámites realizados por usted han sido siempre correctos o adecuados a lo solicitado?

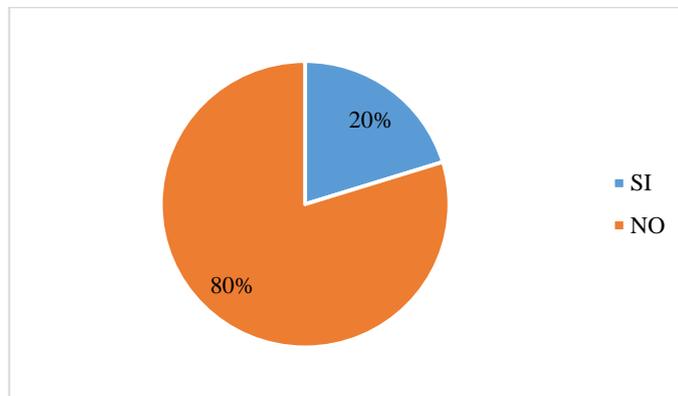
Tabla 8: Trámites correctos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	72	20%
NO	284	80%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 8: Trámites Correctos



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 80% de los encuestados consideran que los trámites solicitados presentan algún tipo de error y un 20% indican que son correctos y no presentan errores. Existe una marcada mayoría que indica que los trámites solicitados presentan algún error y se debe realizar nueva documentación.

9.- ¿Considera usted que existen excesivos procesos burocráticos dentro del GADM Riobamba, para los trámites y procedimientos relacionados con su actividad comercial?

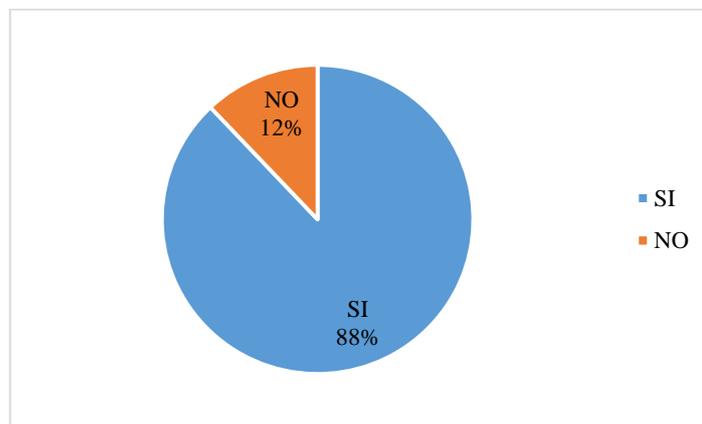
Tabla 9: Excesivos procesos burocráticos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	313	88%
NO	43	12%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 9: Excesivos Procesos burocráticos



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 88% de los encuestados indican que los procesos burocráticos son excesivos y un 12% indican que los procesos son los necesarios para ejecutar los trámites. Un marcado porcentaje de los encuestados, al haber manifestado que los procesos, mismos que se debería agilizar con el fin de brindar un mejor servicio a los usuarios.

10.- ¿Considera usted que es necesario mejorar los procesos administrativos de la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba sub proceso mercados?

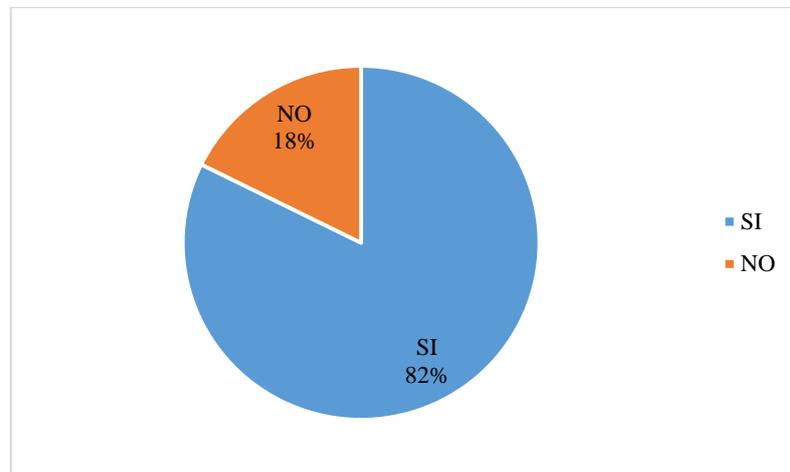
Tabla 10: Mejorar procesos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	293	82%
NO	63	18%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 10: Mejorar Procesos



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 82% de los encuestados consideran que se debe mejorar los procesos administrativos y un 18% considera que deberían seguir igual. Una gran mayoría de los encuestados indica que se debe mejorar en su totalidad y de esa manera se ayudara a la mejora de los servicios del sub proceso mercados.

3.5.1.2 Encuesta Administradores

1. ¿Existe algún medio formal (buzón de sugerencias, por ejemplo) a través del cual los comerciantes del mercado pueden dar a conocer novedad sobre el servicio recibido?

Si respondió sí, ¿es utilizado por los comerciantes?

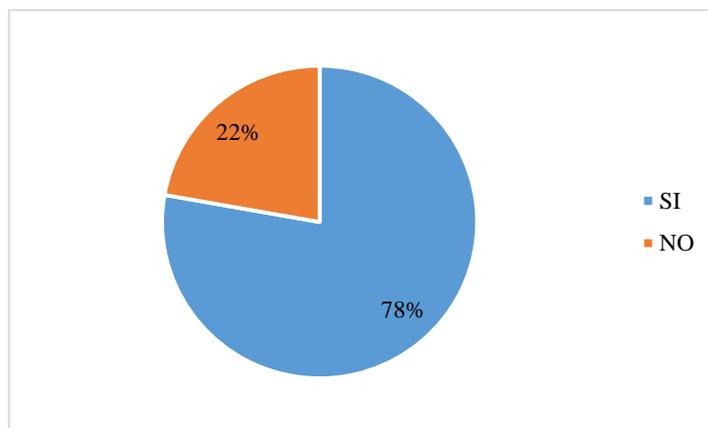
Tabla 11: Existencia de un buzón formal de sugerencias

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 11: Existencia de un buzón formal de sugerencias



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: El autor

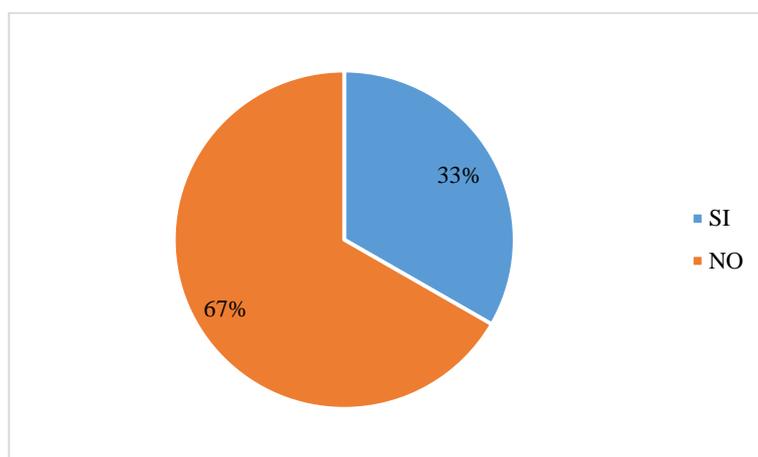
Tabla 12: Existencia de un buzón formal de sugerencias

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	33%
NO	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 12: Existencia de un buzón formal de sugerencias



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: El 33% de los encuestados indican que si existe un buzón de quejas y sugerencias, y un 67% de los encuestados indica que el buzón no es utilizado por los comerciantes de los mercados.

A pesar de que existe un buzón de quejas y sugerencias es importante que se dé a conocer la existencia del mismo entre los comerciantes de los mercados y así vincularlos en la mejora de la calidad del servicio que brindan.

2. La frecuencia con la que recibe ud. quejas (de manera formal o informal) sobre la calidad de servicio recibida por parte de los comerciantes es:

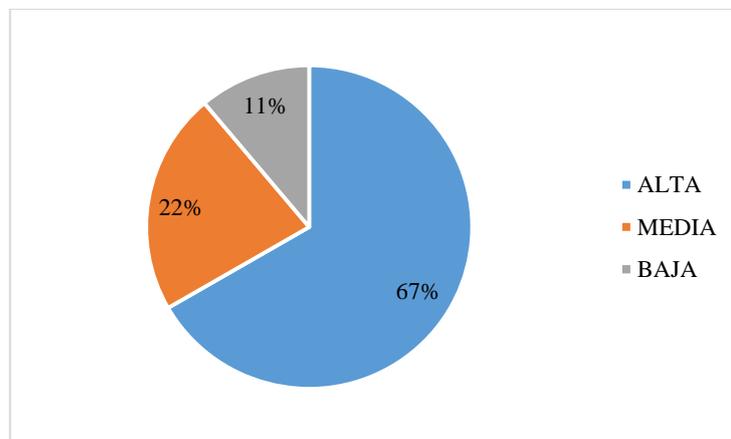
Tabla 13: Frecuencia con la que se receptan quejas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTA	6	67%
MEDIA	2	22%
BAJA	1	11%
TOTAL	9	100 %

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 13: Frecuencia con la que se receptan quejas



Fuente: Tabla 2

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 67% de los administradores encuestados consideran que la frecuencia con la que reciben quejas de parte de los comerciantes es alta, un 22% considera que la frecuencia con las que se recibe quejas es media. Al haber indicado los administradores que la frecuencia de quejas es alta hace evidente que los procesos internos no se los lleva de manera adecuada a los comerciantes de los mercados.

3. De manera general, ¿Cómo evaluaría ud. la calidad de servicio entregada por parte de los funcionarios de su administración?

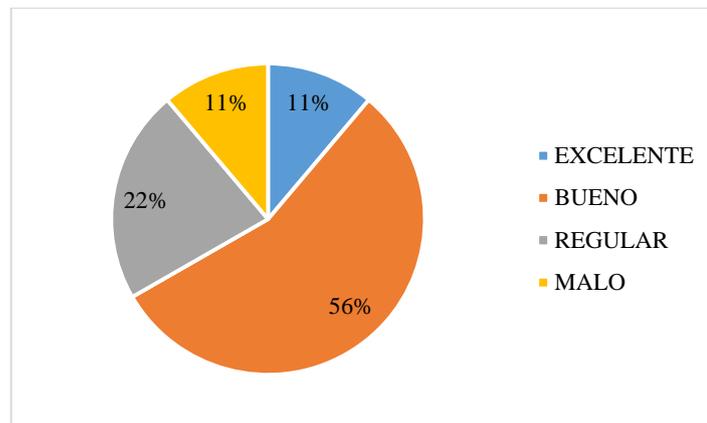
Tabla 14: Evaluación de la calidad de servicio

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	11%
BUENO	5	56%
REGULAR	2	22%
MALO	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 14: Evaluación de la calidad de servicio



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 56% de los encuestados consideran que la calidad de servicio entregada por parte de los funcionarios de su administración es buena, un 11% lo califican como malo. A pesar de que la evaluación general es buena puede observarse que existen valoraciones negativas (regular y malo) que evidencian la falta de calidad en los procesos a cargo de cada funcionario.

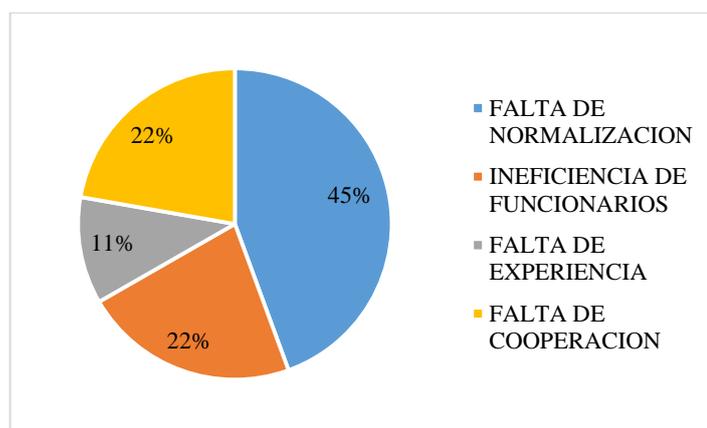
4. ¿Cuál considera ud. es la razón principal por la cual se generan problemas o retrasos administrativos en la resolución de trámites dentro del mercado que ud. administra?

Tabla 15: Razón para problemas en los trámites

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA DE NORMALIZACION	4	45%
INEFICIENCIA DE FUNCIONARIOS	2	22%
FALTA DE EXPERIENCIA	1	11%
FALTA DE COOPERACION	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta de investigación
Elaborado por: El Autor

Gráfico 15: Razón para problemas en los trámites



Fuente: Tabla 4
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 45% de los encuestados considera que la razón principal para que se generen problemas en los trámites es la falta de normalización respecto a los procesos administrativos departamentales, un 22% indica que el problema es la ineficiencia y la falta de cooperación del personal. Es evidente que la falta de un manual de procesos administrativos genera inconvenientes al momento de realizar algún trámite solicitado por los comerciantes.

5. **¿Considera ud. que la realización de un manual de procedimientos para la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba, sub procesos mercados, mejorará la calidad de atención al cliente?**

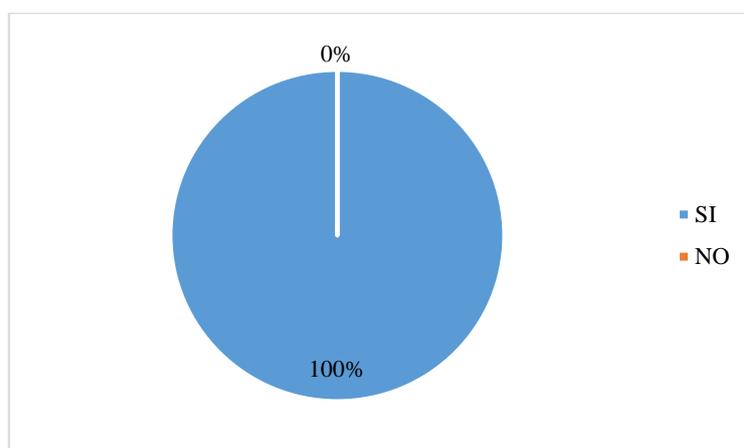
Tabla 16: Realización de un manual de procedimientos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El Autor

Gráfico 16: Realización de un manual de procedimientos



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación: El 100% de los encuestados considera que la realización de un manual de procedimientos, normalizaría el funcionamiento de esta dependencia del GADM Riobamba y así poder brindar un servicio más eficiente a los comerciantes de los mercados.

3.5.1.3 Entrevista al Director de la Dirección de Servicios Municipales

Nombre: Ing. Juan Arnulfo Carrasco

1. ¿Se ha evaluado, a nivel departamental o institucional, la calidad de atención al cliente percibida por los comerciantes de los mercados? ¿Por qué?

No se ha planteado, a nivel departamental o institucional, un estudio de ese tipo. Considero que los funcionarios que laboran en cada mercado hacen un buen trabajo; en ocasiones, satisfacer las demandas de los comerciantes puede resultar una tarea imposible de realizar.

Sin embargo, si existen deficiencias administrativas que deben solventarse, mediante procesos normativos o reglamentarios; siempre se ha recibido quejas o comentarios negativos sobre la agilidad con la cual se resuelven trámites internos en la institución, pero considero estos se deben, en gran parte, a la falta de conocimiento de algunos funcionarios sobre los procedimientos institucionales y/o departamentales.

2. Dentro del proceso de evaluación de desempeño de los empleados, ¿Se considera de alguna manera el criterio de los comerciantes? ¿Por qué?

No se ha considerado el criterio de los comerciantes en la evaluación de desempeño, debido a que no se ha planteado el mismo, siendo integral o participativo (360°) a nivel institucional. Sin embargo, considero que sería importante contar con el criterio de los usuarios del servicio (comerciantes) en este proceso de evaluación, ya que los funcionarios se verían en la necesidad de mejorar su calidad de servicio.

3. ¿Cuáles son las principales razones por las cuales no se ha elaborado un manual de procedimientos para el subproceso “mercados” del departamento a su cargo?

Entre los años 2014 y 2015 se planteó un modelo de gestión organizacional por procesos para el GADM de Riobamba. Hoy en día dicho modelo se aplica integralmente, sin embargo todavía quedan pendiente estos procesos normativos.

4. ¿Considera ud. que la realización de un manual de procedimientos para la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba, sub procesos mercados, mejorará la calidad de atención al cliente? ¿Por qué?

Si tendría un efecto positivo en la calidad de atención al cliente ya que existen muchas falencias a nivel de procesos internos o departamentales, justamente porque no existe una herramienta que encamine de manera inequívoca los procedimientos y funciones de cada empleado.

3.5.1.4 Resultados

Como resultado del proceso investigativo, se identificó que:

- Existe una percepción del trabajo de los funcionarios del GADM Riobamba no muy aceptable.
- El personal de la entidad desconoce en gran medida los procesos administrativos de la institución, y no tienen un dominio de la normativa legal vigente.
- Existe un buzón de quejas para los comerciantes de los mercados, pero no es utilizado debido al desconocimiento de su existencia.
- Los trámites tardan mucho tiempo y presentan errores ocasionados por el personal administrativo del sub proceso mercados. Algunos de estos procesos son muy burocráticos. Los procesos a cargo de cada funcionario son deficientes en calidad.
- Los funcionarios no brindan una atención adecuada ya que dedican tiempo a otras actividades que no se relacionan con las funciones encomendadas.
- La falta de normalización (manual) de los procesos administrativos genera inconvenientes al momento de realizar algún trámite solicitado por los comerciantes.
- No se ha evaluado la calidad de atención al cliente percibida por los comerciantes de los mercados, ni se emplea su percepción en la evaluación de desempeño de los empleados.
- No se ha generado el manual debido a que el modelo de gestión por procesos institucional entró recién en vigencia desde el año 2015, por lo cual faltan ciertos procesos normativos.
- La realización del manual de procedimientos para la Dirección de Servicios Municipales tendrá un efecto positivo en la calidad de atención al cliente.

3.5.2 Encuestas y entrevista de investigación – Ámbito externo

A fin de conocer las perspectiva externa de varios funcionarios del GADMR respecto a las fortalezas y debilidades institucionales, y las oportunidades y amenazas que podrían afectar a la Dirección de Servicios Generales, se aplicó el cuestionario del Anexo 4 en una mesa de trabajo, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 17: Fortalezas y Debilidades GADM Riobamba

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales multidisciplinarios • Infraestructura y equipamiento propio / aceptable • Autogestión • Informatización y automatización de varios procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitados recursos económicos., asignados desde el gobierno central, respecto a las necesidades existentes (gastos de inversión) • Falta de capacitación en algunos procesos / departamentos. • Retrasos en los trámites administrativos • Falta de incentivos al recurso humano en lo económico y técnico. • Descordinación entre direcciones y unidades.

Fuente: Entrevista de investigación
Elaborado por: El Autor

Tabla 18: Oportunidades y Amenazas GADM Riobamba – Dirección de Servicios Municipales

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos comprometidos en la adecuada gestión de la Dirección de Servicios Municipales (talento humano) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenanzas caducas: (Ordenanza de Mercados 022-2015) • Ámbito reglamentario y normativo no acorde a las características y competencias institucionales.

Fuente: Entrevista de investigación
Elaborado por: El Autor

3.5.3 Análisis FODA

En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación antes expuestos, se ha elaborado la siguiente matriz FODA para la Dirección de Servicios Municipales (DSM):

Tabla 19: FODA Dirección de Servicios Municipales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos comprometidos en la adecuada gestión de la Dirección de Servicios Municipales (talento humano). 	<ul style="list-style-type: none"> Ordenanzas caducas: (Ordenanza de Mercados 022-2015) Ámbito reglamentario y normativo no acorde a las características y competencias institucionales. Percepción negativa de los consumidores y empleados de otras direcciones, en cuanto al trabajo de los funcionarios de la DSM. Desconocimiento de los procesos administrativos de la institución y de la normativa legal. Tramites muy burocráticos y deficientes en calidad, y que en ocasiones presentan errores. Funcionarios dedican tiempo del trabajo a actividades no relacionadas o personales. Falta de normalización (manual de los procesos administrativos).
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Profesionales multidisciplinarios Infraestructura y equipamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Limitados recursos económicos., asignados desde el gobierno central, respecto a las necesidades existentes

<p>propio / aceptable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autogestión • Informatización y automatización de varios procesos. 	<p>(gastos de inversión)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación en algunos procesos / departamentos. • Retrasos en los trámites administrativos • Falta de incentivos al recurso humano en lo económico y técnico. • Descordinación entre direcciones y unidades.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Entrevista de investigación
Elaborado por: El Autor

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas presentadas anteriormente, se pudo verificar la idea a defender “Propuesta de un manual de procedimientos para la dirección de servicios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, en el sub proceso mercados”

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Manual de Procedimientos para la Dirección de Servicios Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, en el Sub Proceso Mercados, Año 2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 2 de 94

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO

I.PRESENTACIÓN	60
II.ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS	61
2.1. Abreviaturas	61
2.2. Símbolos.....	61
III.ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL	62
3.1. Declaración	62
3.2. Uso obligatorio.....	62
3.3. Criterio de uso e interpretación	62
3.4. Revisión y aprobación del Manual.....	63
3.5. Lista de distribución	63
3.6. Actualizaciones	63
3.6.1. Revisiones normales.....	64
3.6.2. Revisiones temporales.....	64
3.7. Formulario de revisión – Aprobación e instrucciones de reemplazo.....	65
3.8. Páginas que han sufrido cambios	65
3.9. Procedimiento de actualización.....	66
IV.RESPONSABLE DEL CONTROL Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.....	67
V.MISIÓN Y VISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS	68
5.1. Misión	68

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 3 de 94

5.2. Visión	68
VI.PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS Y LOS SERVIDORES Y TRABAJADORES DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	
.....	69
VII.ORGANIGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS.....	74
VIII.POLÍTICA DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS	75
IX.POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS.....	77
X.OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS.....	78
XI.MATRIZ DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD	
.....	
80	
XII.ROLES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS PUESTOS.....	81
XIII.NIVELES ESTRUCTURALES Y GRUPOS OCUPACIONALES	82
XIV.ESTRUCTURA DEL PERFIL DE PUESTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA.....	83
14.1. Gestor de Mercados.....	85
14.2. Secretaria de Despacho	99
14.3. Administrador de Mercados	114
14.4. Inspector Municipal	134

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 4 de 94

I. PRESENTACIÓN

El Manual de Procedimientos para la Administración de Mercados del GADM del Cantón Riobamba, constituye un instrumento de gestión a través del cual se establecen los procesos que integran la Dirección de Servicios Municipales, sub proceso “Mercados”. Dicho manual incluye flujogramas que describen cada proceso y las actividades que lo integran, relacionándolos directamente con los cargos administrativos a éstos relacionados.

El presente Manual de Procedimientos representa el producto de un trabajo técnico para organizar y actualizar la información referente a los procesos y cargos existentes dentro de la Administración de Mercados, a partir de identificación de perfiles, sus procesos y actividades relacionadas.

Además, para cumplir con el presente Manual fue necesario el levantamiento, revisión y depuración de la información obtenida a través del GADM del Cantón Riobamba. Cabe aclarar que mediante este documento se integra la gestión por procesos promoviendo el adecuado funcionamiento de la administración, e impulsando el compromiso del personal con la Administración de Mercados.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

II. ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

2.1. Abreviaturas

En el presente manual se mencionan las siguientes abreviaturas:

- GADMR: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba
- O.M.: Ordenanza Municipal
- R.A.: Resolución Administrativa

2.2. Símbolos

Inicio-Fin	
Decisión	
Proceso	
Documento	
Archivos	
Conector Externo	
Conector Interno	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 6 de 94

III. ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL

3.1. Declaración

El presente manual está elaborado en base a los parámetros que el GADMR exige.

3.2. Uso obligatorio

Con el propósito de implantar esquemas que regulen el proceso administrativo y la ejecución de los procesos institucionales, se ha procedido a realizar una intensa indagación sobre las técnicas efectivas que la teoría de procesos otorga y en base a las experiencias propias que el GADMR ha confrontado, se procede a implantar estándares en el presente manual mismas que deben ser cumplidas de forma obligatoria, quedando como consecuencia de su incumplimiento sanciones administrativas, civiles, penales o disciplinarias según sea el caso.

Este manual debe ubicarse en un lugar visible y accesible en todas las oficinas administrativas de los mercados, de tal forma que sirva como fuente de consulta en el caso de requerirlo.

3.3. Criterio de uso e interpretación

Se usará el mejor criterio a juicio de todo aquel que forme parte del GAD Municipal de Riobamba ya sea a manera de empleado, funcionario o servidor y en especial de aquel

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 7 de 94

que se encuentre involucrado de forma directa en la administración y ejecución de lo establecido en el presente manual; de tal forma que el criterio a utilizar ayude a una mejor interpretación de lo establecido en el presente manual o resuelva de mejor forma aspectos no contemplados en el mismo. Otro aspecto a tomar en cuenta es que el criterio utilizado beneficie de gran forma la institución; la decisión tomada deberá ser participada a la máxima autoridad de la institución.

3.4. Revisión y aprobación del Manual

Los aspectos relacionados con la revisión y aprobación del presente Manual, será responsabilidad del Alcalde/sa de turno.

3.5. Lista de distribución

Se procederá a entregar una fiel copia del presente documento a un responsable de cada departamento del proceso involucrado en su ejecución, dejando constancia mediante un documento firmado y entrega del mismo. La modificación de cualquier proceso existente en el presente documento en el caso de requerirlo, será responsabilidad directa de la persona que ejecute el proceso objeto de modificación.

3.6. Actualizaciones

Si se diera la necesidad de requerir una actualización del presente Manual, se llevará a cabo mediante “Revisiones normales” o “Revisiones temporales” dependiendo del caso

El proceder a modificar o actualizar un proceso sobre escrito a mano será válido

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 8 de 94

únicamente en el caso de emergencias, teniendo un plazo de cinco días laborables para dar paso a su respectiva formalización sometiéndose primero a una “Revisión temporal” y de manera continua a una “Revisión normal”.

3.6.1. Revisiones normales

Este tipo de revisiones, se empleará en el caso de requerir enmiendas, correcciones y para suprimir o añadir información. Para efectuar este tipo de revisiones se necesitará lo siguiente:

- a) “Revisión y aprobación” con el mismo formato añadiendo como información adjunta las instrucciones del reemplazo.
- b) Elaborar y entregar una lista de páginas que han sido objeto de modificación, especificando la parte modificada.

Hoja/s a reemplazar con la información actualizada.

3.6.2. Revisiones temporales

Las “Revisiones Temporales” ayudan a actualizar el Manual con asuntos de mucha importancia originadas en las revisiones normales. Para proceder con este tipo de revisiones se requerirá:

- a) El memorándum elaborado por el responsable del proceso a modificar.
- b) Hoja/s a reemplazar con la información actualizada.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 9 de 94

3.7. Formulario de revisión – Aprobación e instrucciones de reemplazo

Adicional a una portada con el punto 2.4 correspondiente a la “Revisión y aprobación” del Manual: se considerará lo siguiente:

- a) En la parte superior de la hoja (encabezado) constará de forma detalla los cambios efectuados.
- b) En la parte inferior (pie de página) constará el número de revisión y la fecha de la misma, lo correspondiente a la numeración seguirá un orden numérico.
- c) El número correspondiente a la revisión, se colocará a continuación a manera del artículo afectado con un tipo de letra cursiva.
- d) De manera adjunta al cuadro de legalización se colocarán las indicaciones exactas de los cambios efectuados.

Se colocará una cartilla, que servirá para certificar la revisión realizada.

3.8. Páginas que han sufrido cambios

En caso de requerirse realizar modificaciones al Manual de Procedimientos, inicialmente deberá reemplazarse las páginas modificadas por aquellas páginas corregidas. Las páginas modificadas deberán ser archivadas al final del documento de manera cronológica, de acuerdo a las revisiones realizadas al Manual de Procedimientos.

El archivo de las correcciones realizadas al Manual de Procedimientos, permitirá mantener una

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 10 de 94

base histórica de los cambios ejecutados, asegurando un control sobre la calidad de las modificaciones y revisiones realizadas.

3.9. Procedimiento de actualización

Todo el personal que labora en la Dirección de Gestión de Servicios Municipales y principalmente en la Jefatura de Administración de Mercados, tendrá como derecho y obligación el participar y contribuir en la mejora continua del presente documento, logrando así su intervención interdisciplinaria en la gestión en beneficio de la institución.

Sin embargo, el responsable de motivar las revisiones y modificaciones al presente Manual, constituye el Director de Mercados, quien como responsable de la ejecución, supervisión y control de las labores de organización, operación en sus fases de comercialización y prestación de servicios de los mercados de la ciudad, tendrá un mayor conocimiento de las posibles correcciones que el presente documento requiera. Toda modificación o actualización al Manual de Procedimientos deberá ser comunicada al Director de Gestión de Talento Humano.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 11 de 94

IV. RESPONSABLE DEL CONTROL Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

El Gestor de Mercados como responsable de plantear las modificaciones o actualizaciones al presente Manual de Procedimientos, deberá sostener su solicitud de cambios con los respaldos regulatorios e institucionales necesarios, definiendo claramente lo que consta actualmente en el Manual y el texto por el cual se reemplazará, para someterlo a aprobación del Director de Gestión de Talento Humano.

- a) El Director de Gestión de Talento Humano analizará los cambios planteados por el Gestor de Mercados y mediante un informe aprobará la modificación solicitada.
- b) El responsable del control y actualización del presente documento, se encargará de preparar el Manual de Procedimientos actualizado, con el fin de realizar una revisión normal y sea legalizado por el Alcalde/sa.
- c) El responsable del control y actualización del Manual se encargará de enviar una copia del documento actualizado al personal pertinente, el cual consta en la lista de distribución del documento, para la realización de una revisión normal, adjuntándose el “Formulario de instrucciones de revisión normal”.
- d) El responsable del control y actualización del Manual en coordinación con el Director de Gestión de Talento Humano, actualizarán el documento procurando que los usuarios de este instrumento mantengan en su poder la última versión del ejemplar.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 12 de 94

V. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS

5.1. Misión

Somos un equipo de trabajo eficiente, responsable y de servicio, encaminado a fortalecer el sistema integral de comercio del país, agilizando y apoyando el abastecimiento y comercialización de productos alimenticios y demás mercadería, logrando involucrar tanto a pequeños y medianos productores, como a comerciantes al por mayor y menor, además de promover condiciones de competitividad, modernización y sustentabilidad en el mercado.

5.2. Visión

Ser un referente de organización, gestión e impulso al desarrollo económico a nivel nacional, contribuyendo a la integración de productores, comerciantes y consumidores a través del comercio, además de garantizar seguridad y bienestar a los usuarios con la rehabilitación y modernización constante de los Centros Comerciales Populares, Mercados, Plazas y Ferias Municipales, que se encuentren y se organicen en la jurisdicción territorial del Cantón Riobamba.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 13 de 94

VI. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS Y LOS SERVIDORES Y TRABAJADORES DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA

De acuerdo a la Resolución Administrativa No. 2015- 163-SEC, que expide el “Código de Ética del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba”, en su Título II, de los Principios y Conductas Éticas, capítulo I, los principios básicos de las y los servidores y trabajadores del GADMR son los siguientes:

Art. 6.- DEL RESPETO.- Las servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores municipales prestarán sus servicios de manera cordial, respetuosa y tolerante (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p. 5).

Art. 7.- DE LA SOLIDARIDAD Y COOPERACIÓN.- Las servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores municipales, propiciarán una relación de trabajo participativo, en un ambiente de ayuda mutua y con una visión de unidad basada en metas, intereses comunes, estableciendo relaciones interpersonales sustentadas en la armonía, la confianza y la comunicación abierta con sus compañeros y cualquier persona del entorno, que conduzcan a la realización del trabajo y al cumplimiento óptimo de la misión y objetivos institucionales.

Además, promoverán un alto espíritu de trabajo en equipo y propiciarán la conciliación de los intereses y responsabilidades colectivas e institucionales, a efecto de fortalecer el diálogo, la relación pacífica y digna con sus pares (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.5-6).

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 14 de 94

Art. 8.- DE LA TRANSPARENCIA.- Las servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores municipales desarrollarán sus actividades y acciones de forma clara y diáfana, a fin de reafirmar en todo momento la confianza de los usuarios y la ciudadanía, sobre la probidad y prestigio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, con la entrega de información veraz, precisa y oportuna, conforme la normativa que rige en la materia (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.6).

Art. 9.- DE LA HONESTIDAD.- En el desempeño de sus funciones, servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores municipales guardarán integridad, dignidad y probidad en el pensar y en el obrar, sin buscar provecho alguno o ventaja personal o a favor de terceros, sin esperar o aceptar compensaciones, favores o prestaciones de cualquier persona u organización que pueda comprometer su desempeño como servidor público. Deberán tener un manejo honesto del tiempo, los recursos y la información bajo su responsabilidad, teniendo en cuenta siempre la misión y objetivos institucionales (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.6).

Art. 10.- DE LA LEALTAD.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba practicará y defenderá los valores, principios y objetivos de la entidad, fieles a los derechos individuales y colectivos (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.6).

Art. 11.- DE LA VERACIDAD.- Guarda estricta conformidad con la verdad, partiendo de la buena fe y contribuyendo a que los servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores municipales tengan la obligación de expresarse con

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 15 de 94

autenticidad respecto de los hechos, los actos y las relaciones funcionales con todos quienes forman parte de la institución y con la ciudadanía, descartando así la hipocresía, la desinformación y la mentira con el único fin de lograr el pleno esclarecimiento (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.6).

Art. 12.- DE LA RESPONSABILIDAD.- Todas las servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores municipales cumplirán sus funciones y obligaciones con cuidado, atención y actitud diligente en lo que hacen o deciden; asumiendo las consecuencias de sus actos u omisiones y respondiendo por ellos (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.7).

Art. 13.- INTEGRIDAD.- Se constituye como el proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y respeto (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.7).

Art. 14.- BUEN DESEMPEÑO.- Constituye una condición fundamental del talento humano que conforma el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, pues garantiza una gestión transparente y confiable, orientada a la excelencia, al cumplimiento de resultados y a la rendición de cuentas, y comprometida con los principios constitucionales (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.7).

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 16 de 94

Art. 15.- JUSTICIA.- Todos los actos de las servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores municipales, se realizarán con apego al derecho y justicia, otorgando a cada quien lo que en equidad y razón le corresponde, y evitando actos discriminatorios o preferenciales por motivos contrarios a la Constitución y la ley (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.7).

Art. 16.- EQUIDAD.- Las servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores municipales fomentarán la igualdad en el cumplimiento y aplicación de los deberes, derechos, garantías y obligaciones de los ciudadanos y compañeros de trabajo, en un ambiente de justicia (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.7).

Art. 17.- DE LA PROBIDAD.- Actuar con rectitud, procurando satisfacer el interés general y desechando cualquier beneficio personal, obligándose a mantener y demostrar una conducta intachable y honesta para lo cual las servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba deben preocuparse por todo aquello que atenta al interés general desechando todo provecho y ventaja personal obtenido por sí o por interpuesta persona (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.7).

Art. 18.- DEL COMPAÑERISMO.- Debe existir entre compañeras y compañeros armonía y buena correspondencia entre sí, que deberá reflejar en todo momento, primando la fraternidad que enaltezca la profesión o actividades con respeto y reciprocidad, sin que influyan en ellos la animadversión de las partes.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 17 de 94

Es deber imperativo de las servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores municipales prestar con entusiasmo y dedicación su participación personal para el mejor éxito de los fines institucionales (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.8).

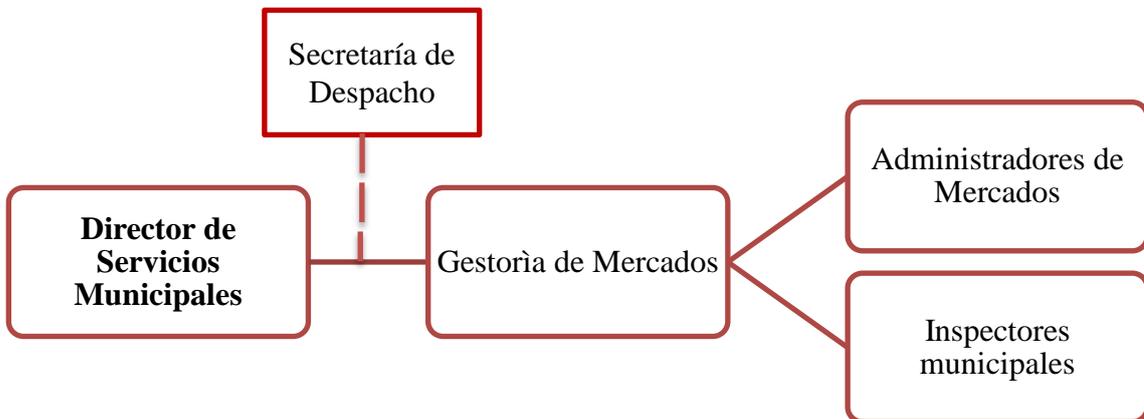
Art. 19.- DE LA PUNTUALIDAD.- Desde todo punto de vista será una norma de conducta dentro de la cual las servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores municipales deberán prestar sus servicios en forma puntual y oportuna durante las jornadas ordinarias y especiales de trabajo (GADMR, R.A. No. 2015-163-SEC, p.8).

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 18 de 94

VII. ORGANIGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS

De acuerdo al Manual de Valoración y Clasificación de puestos del GADMR, se identifican los siguientes puestos en la Administración de Mercados:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 19 de 94

VIII. POLÍTICA DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS

La filosofía operacional con la que trabaja el GADMR es una construcción ideada de adentro hacia afuera que permite el desarrollo de la institución y la visión de cada empleado y trabajador. Esta se encuentra compuesta por la política de calidad, las políticas de gestión, la misión y visión institucional, los principios básicos planteados en el Código de Ética y su estructura organizacional.

La Política de Calidad de la Administración de Mercados demuestra el compromiso del personal de la jefatura, con la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad. La política de calidad de la institución está orientada al el cliente interno, al cliente externo, las partes interesadas y el mejoramiento continuo:

Política de Calidad orientada a:	Compromiso
Cliente interno	Promover un entorno de desarrollo, participación y formación de los empleados y trabajadores.
Cliente externo	Asegurando que los servicios prestados en los mercados de la ciudad cumplan con la satisfacción exigida por la ciudadanía.
Partes interesadas	Y generen beneficios para las partes interesadas.
Mejoramiento continuo	Garantizando la mejora continua en los procesos llevados a cabo para la prestación de servicios.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 20 de 94

Entrelazando cada uno de los componentes, la política definida para la Administración de Mercados es la siguiente:

“Promover un entorno de desarrollo, participación y formación de los empleados y trabajadores, asegurando que los servicios prestados en los mercados de la ciudad cumplan con la satisfacción exigida por la ciudadanía, generando beneficios para las partes interesada y garantizando la mejora continua en los procesos llevados a cabo para la prestación de los servicios”.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 21 de 94

IX. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS

Las Políticas de Gestión surgen a partir de las Políticas de Calidad, la cual es fundamental en un Sistema de Gestión de Calidad. Para la Administración de Mercados se han establecido las siguientes políticas de gestión que guían el accionar del personal que labora en la Jefatura:

- Los servicios prestados deben ser accesibles para todos los grupos sociales, garantizando un adecuado funcionamiento de estos.
- Los servicios prestados deberán atender en tiempo y forma a los requerimientos de los ciudadanos.
- Los servicios de la Administración de Mercados promoverán el desarrollo económico local.
- Los servicios se prestarán tras un eficiente manejo de los recursos, asegurando la transparencia de la gestión pública y promoción de la confianza entre los habitantes de la ciudad.
- La Administración de Mercados coordinará con los Directivos para la mejor prestación de sus servicios, identificando y aplicando nuevas tecnologías e innovación en la gestión.
- El Gestor de Mercados garantizará la supervisión y control de las labores de organización, operación en sus fases de comercialización y prestación de servicios.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 22 de 94

X. OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS

Los objetivos de calidad constituyen una serie de metas a partir de las cuales se define la planificación estratégica y la política de calidad, es por ello que a continuación se plantean dichos objetivos orientados tanto al cliente interno, cliente externo, partes interesadas y la mejora continua:

Política de Calidad orientada a:	Compromiso	Objetivo
Cliente interno	Promover un entorno de desarrollo, participación y formación de los empleados y trabajadores.	Garantizar la participación efectiva del personal.
		Desarrollar las competencias del personal administrativo.
Cliente externo	Asegurando que los servicios prestados en los mercados de la ciudad cumplan con la satisfacción exigida por la ciudadanía.	Satisfacción de las necesidades de la ciudadanía

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 23 de 94

Partes interesadas	Y generen beneficios para las partes interesadas.	Cumplir con las expectativas de la sociedad.
Mejoramiento continuo	Garantizando la mejora continua en los procesos llevados a cabo para la prestación de servicios.	Evaluación constante de los procesos para su mejora continua.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 24 de 94

XI. MATRIZ DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos y políticas de calidad deben ser medidos a través de indicadores de gestión, criterios de aceptación y periodicidad, para que se cumplan de manera efectiva:

Política de Calidad orientada a:	Objetivo	Indicador de gestión	Criterio de aceptación	Período de medición
Cliente interno	Garantizar la participación efectiva del 100% del personal.	$\frac{\text{Numero de sugerencias del personal atendidas en el trimestre}}{100} \times 100\%$ $\frac{\text{Numero de sugerencias del personal recibidas en el trimestre}}{\text{Numero de sugerencias del personal recibidas en el trimestre}}$	≥ 90%	Trimestral
	Desarrollar las competencias del 100% del personal administrativo.	$\frac{\text{Numero capacitaciones realizadas en el año}}{100} \times 100\%$ $\frac{\text{Numero capacitaciones programadas al año}}{\text{Numero capacitaciones programadas al año}}$	≥ 90%	Anual
Cliente externo	Satisfacción del 100% de las necesidades de la ciudadanía	$\frac{\text{Numero de quejas atendidas en el trimestre}}{100} \times 100\%$ $\frac{\text{Numero de quejas recibidas en el trimestre}}{\text{Numero de quejas recibidas en el trimestre}}$	≥ 95%	Trimestral
Partes interesadas	Cumplir con el 100% de las expectativas de la sociedad.	$\frac{\text{Numero de usuarios satisfechos en el trimestre}}{100} \times 100\%$ $\frac{\text{Numero total de usuarios encuestados en el trimestre}}{\text{Numero total de usuarios encuestados en el trimestre}}$	≥ 95%	Trimestral
Mejoramiento continuo	Evaluación constante del 100% de los procesos para su mejora continua.	$\frac{\text{Numero de procesos evaluados en el año}}{100} \times 100\%$ $\frac{\text{Numero total de procesos existentes}}{\text{Numero total de procesos existentes}}$	≥ 90%	Anual

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 25 de 94

XII. ROLES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS PUESTOS

Los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional del GADM del Cantón Riobamba, contienen los siguientes niveles:

Nivel	Roles
No profesional	Servicio
	Administrativo
	Técnico
Profesional	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico
	Ejecución de procesos
	Ejecución y supervisión de procesos
	Ejecución y coordinación de procesos
Directivo	Dirección de Unidad Organizacional

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 26 de 94

XIII. NIVELES ESTRUCTURALES Y GRUPOS OCUPACIONALES

Los niveles estructurales y grupos organizacionales están organizados en puestos específicos independientemente del proceso institucional al que pertenecen:

Nivel	Grupo ocupacional
No profesional	Servidor Municipal de Servicios 1
	Servidor Municipal de Servicios 2
	Servidor Municipal de Apoyo 1
	Servidor Municipal de Apoyo 2
	Servidor Municipal de Apoyo 3
Profesional	Servidor Municipal 1
	Servidor Municipal 2
	Servidor Municipal 3
	Servidor Municipal 4
	Servidor Municipal 5
	Servidor Municipal 6
	Servidor Municipal 7
	Servidor Municipal 8
	Servidor Municipal 9
Directivo	Director General

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 27 de 94

XIV. ESTRUCTURA DEL PERFIL DE PUESTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA

De acuerdo a la Resolución Administrativa No. 2015-0192-SEC por medio de la cual se actualiza la Estructura Orgánica por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, la Dirección de Gestión de Servicios Municipales será la encargada de reactivar los servicios públicos municipales, ya que de ellos dependerá que eleven los niveles de satisfacción de la población, implementando estrategias para evaluar, medir y proponer alternativas de mejoras en el funcionamiento operativo y administrativo. Además cuenta con tres subprocesos:

- a) Cementerio Municipal
- b) Camal Municipal
- c) Administración de Mercados

Para fines del presente Manual, serán funciones exclusivas de la Administración de Mercados las siguientes:

- 1) Llevar registros estadísticos actualizados y confiables que permitan conocer el rendimiento económico de los mercados y sus necesidades físicas y administrativas;

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 28 de 94

- 2) Organizar y supervisar el funcionamiento de los mercados y ferias libres de la ciudad y el cantón, en coordinación con las Administradoras o los Administradores de los mercados;
- 3) Administrar la distribución de puestos de venta en los mercados y ferias libres, en coordinación con la Comisión de Servicios Públicos;
- 4) Colaborar en la elaboración de los catastros de las personas que ocupan puestos de venta en los mercados y remitir una copia al Departamento de Rentas;
- 5) Vigilar el aseo y ordenamiento racional de los puestos de venta en los días de feria;
- 6) Coordinar y supervisar el barrido diario de los mercados y más lugares de expendio de mercaderías con la Dirección de Gestión Ambiental, Salubridad e Higiene;
- 7) Exigir a los expendedores, la utilización de uniformes y la presentación periódica de certificados de salud;
- 8) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constantes en las ordenanzas respectivas y las emanadas de autoridad competente;
- 9) Coordinar con las dependencias municipales las actividades de este servicio.

A continuación se describe el perfil de puestos del personal de la Administración de Mercados, con los respectivos flujogramas de las actividades desarrolladas por cada servidor municipal.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL
CANTÓN RIOBAMBA

Código: GSM-AM

Versión: 1.0

Página 29 de 94

14.1. Gestor de Mercados

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Gestor de Mercados	El Director, los Directores de otras dependencias, los Administradores de mercados, los Usuarios internos y externos.	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Nivel:	Profesional		Título Requerido:	Ingeniero, Abogado/ Doctor en Jurisprudencia
Unidad o Proceso:	Gestión de Servicios Municipales		Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad, Jurisprudencia, Gestión de Gobiernos Seccionales
Rol:	Ejecución y supervisión de procesos			
Grado:	Servidor Municipal 7			
Ámbito:	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecución, supervisión y control de labores de organización, operación en sus fases de comercialización y prestación de servicios.		Tiempo de Experiencia:	4 años	
		Especificidad de la experiencia:	Administración de establecimientos públicos	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL
CANTÓN RIOBAMBA

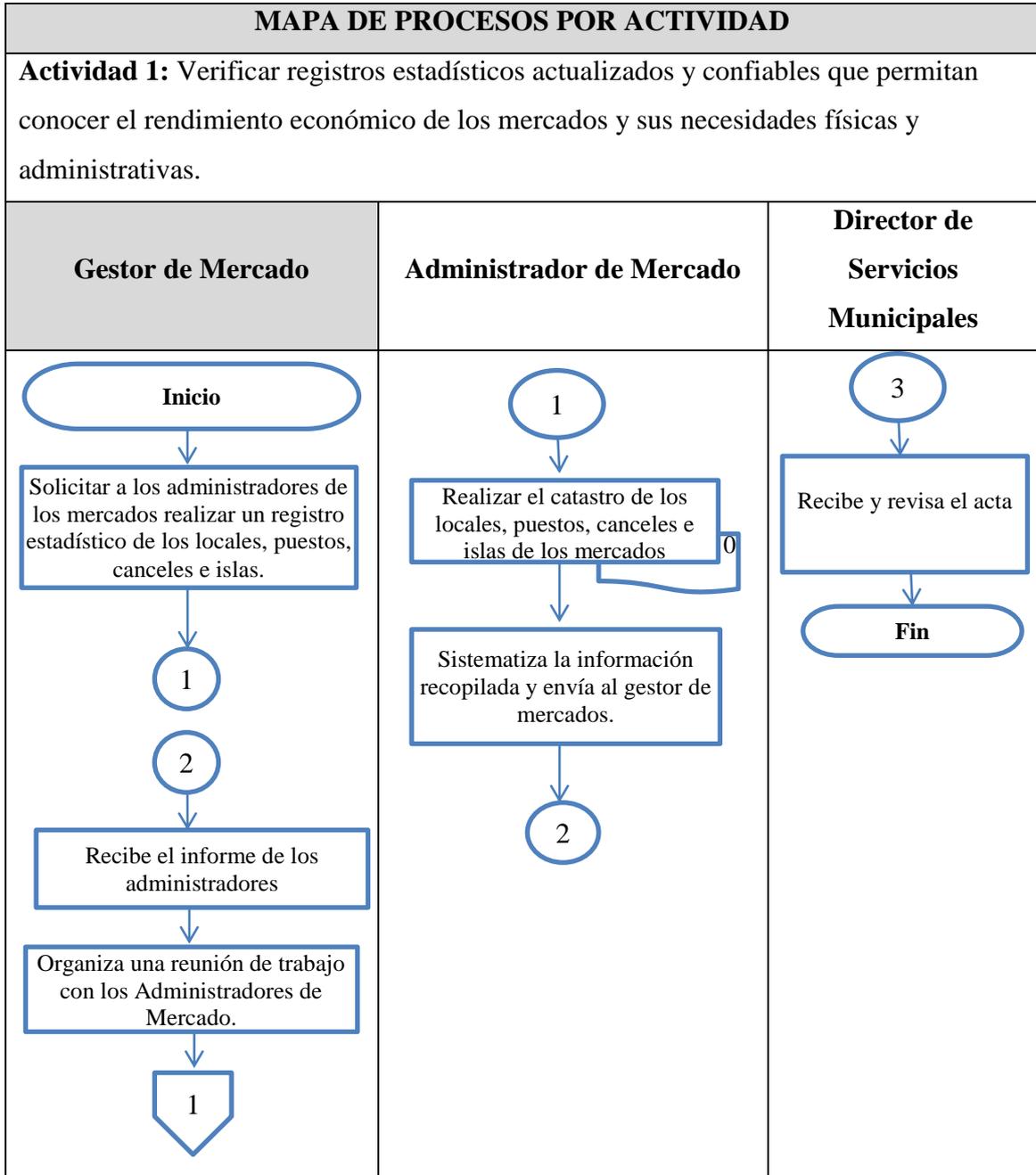
Código: GSM-AM

Versión: 1.0

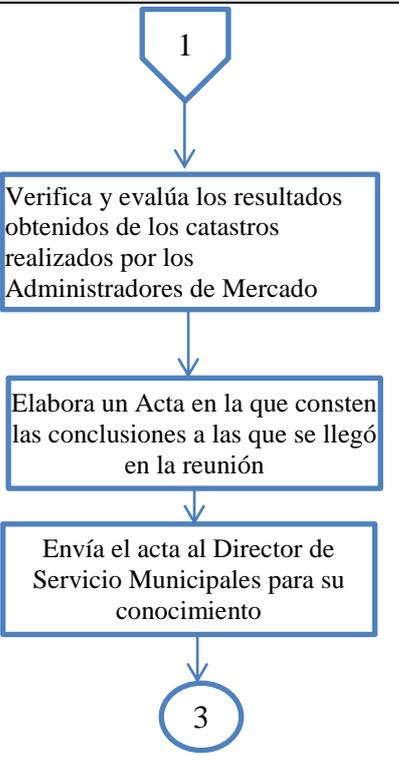
Página **30** de **94**

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES
Verificar registros estadísticos actualizados y confiables que permitan conocer el rendimiento económico de los mercados y sus necesidades físicas y administrativas.	Estadística, Administración	Monitoreo y control
Controlar y supervisar el funcionamiento de los mercados y con las ferias libres de la ciudad y el cantón, en coordinación Administradoras o los Administradores de los mercados.	Administración, supervisión y coordinación de mercados	Desarrollo estratégico de los recursos humanos
Supervisar el barrido, aseo y ordenamiento racional de los puestos de venta en los días de feria, en coordinación Administradoras o los Administradores de los mercados.	Administración, supervisión y coordinación de mercados	Inspección de productos y servicios.
Asesorar, cumplir y hacer cumplir las disposiciones constantes en las ordenanzas respectivas y las emanadas de autoridad competente.	Administración, supervisión y coordinación de mercados	Pensamiento conceptual

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

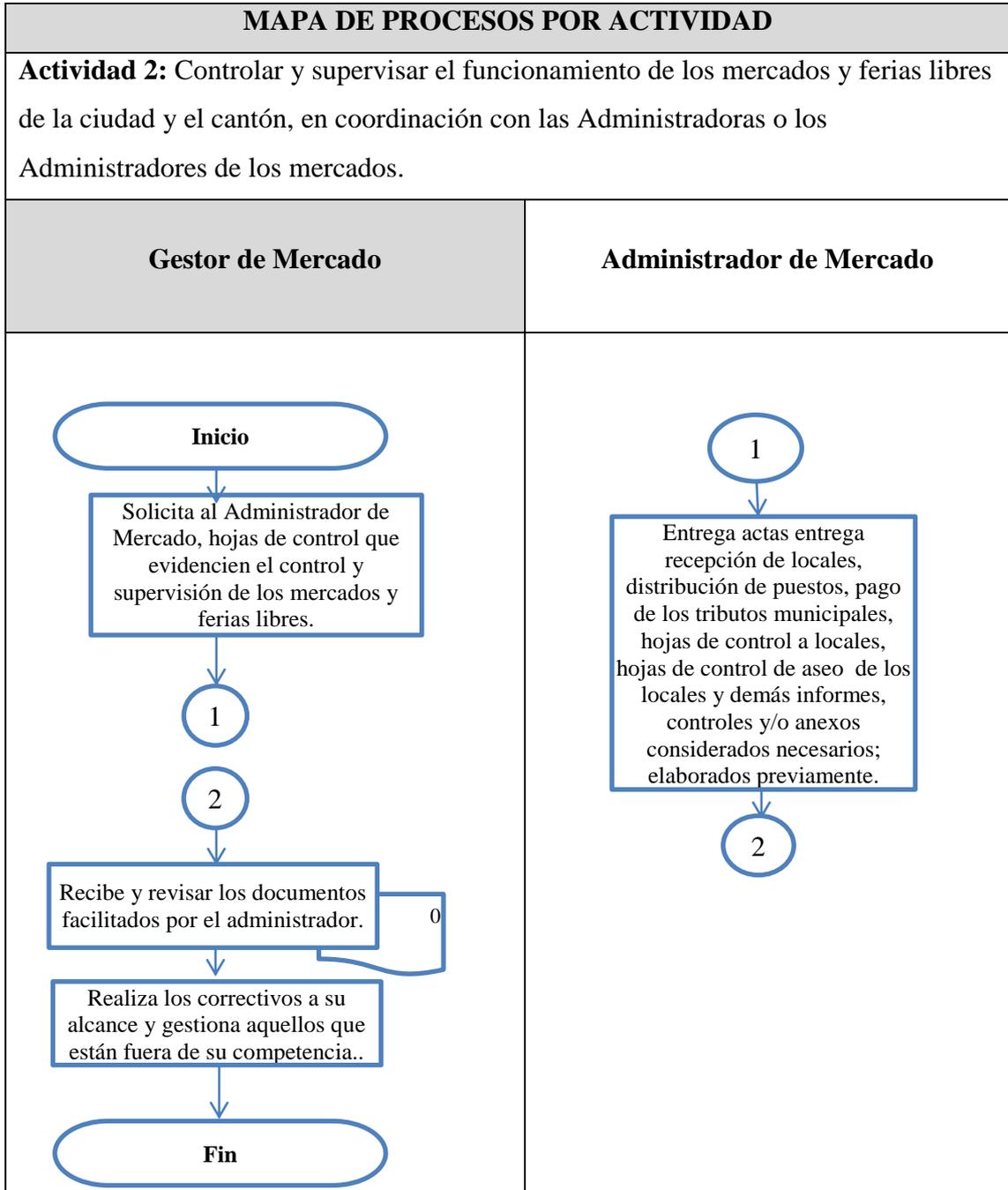
Gestor de Mercado	Administrador de Mercado	Comerciantes
 <pre> graph TD 1{{1}} --> A[Verifica y evalúa los resultados obtenidos de los catastros realizados por los Administradores de Mercado] A --> B[Elabora un Acta en la que consten las conclusiones a las que se llegó en la reunión] B --> C[Envía el acta al Director de Servicio Municipales para su conocimiento] C --> 3((3)) </pre>		

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 33 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 1: Verificar registros estadísticos actualizados y confiables que permitan conocer el rendimiento económico de los mercados y sus necesidades físicas y administrativas.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Registro estadístico con información incierta e insuficiente.	Solicitar recolectar información confiable y precisa	Siempre	Administrador de Mercados	
2	Reunión a realizar cuente con Quorum insuficiente.	Notificar mediante un comunicado con firma de recibido, previo al a reunión.	Siempre	Gestor de Mercados.	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

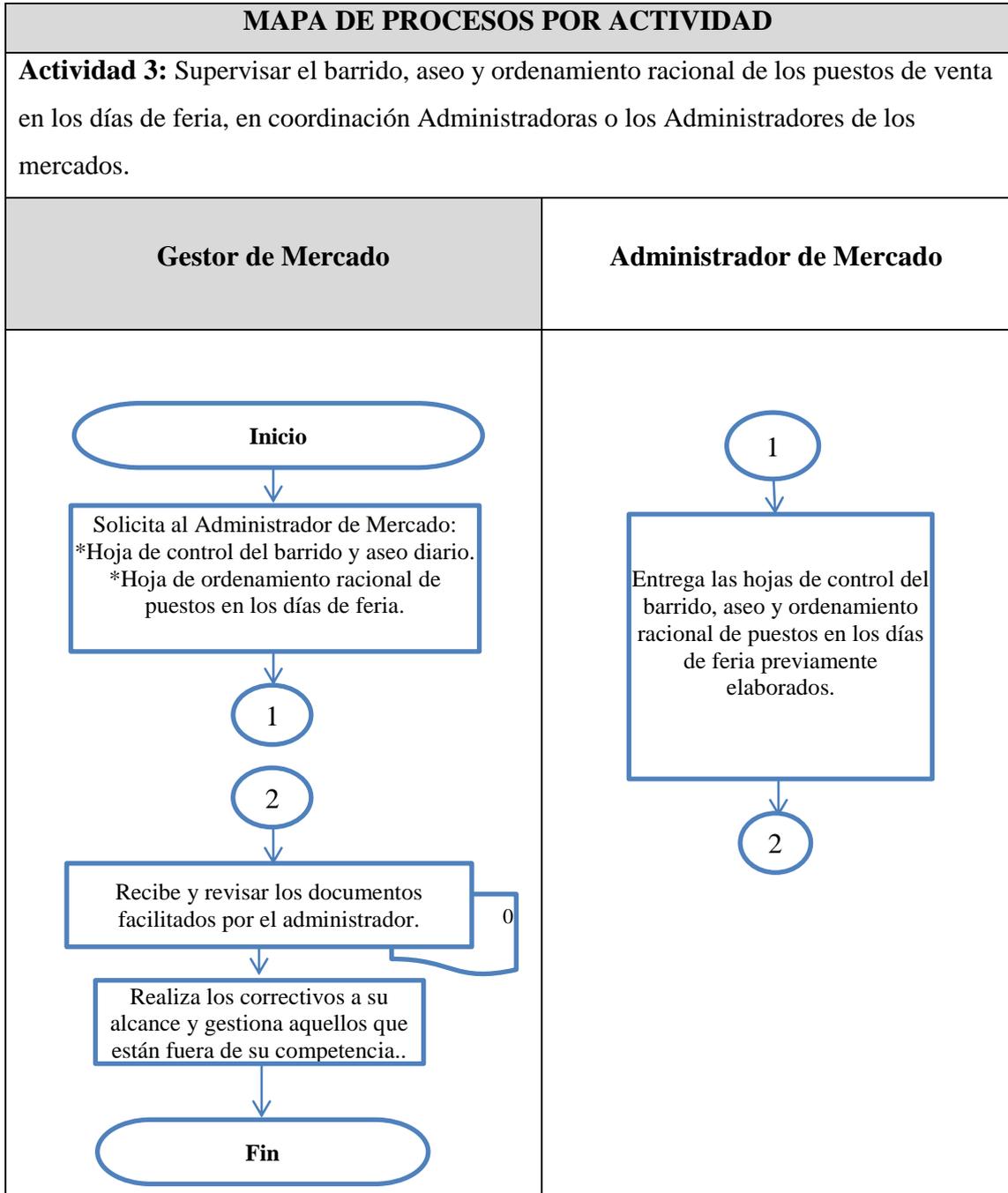


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 35 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 2: Controlar y supervisar el funcionamiento de los mercados y ferias libres de la ciudad y el cantón, en coordinación con las Administradoras o los Administradores de los mercados					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Documentación ineficiente, falsa o sin sustento, entregada por parte del Administrador de Mercado.	<p>Solicitar recolectar información sustentada con sus respectivos respaldos o sustentos.</p> <p>Realizar inspecciones sorpresa con la finalidad de verificar que los datos cifrados en los documentos coincidan con la toma física.</p>	Siempre	Gestor de Mercados	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

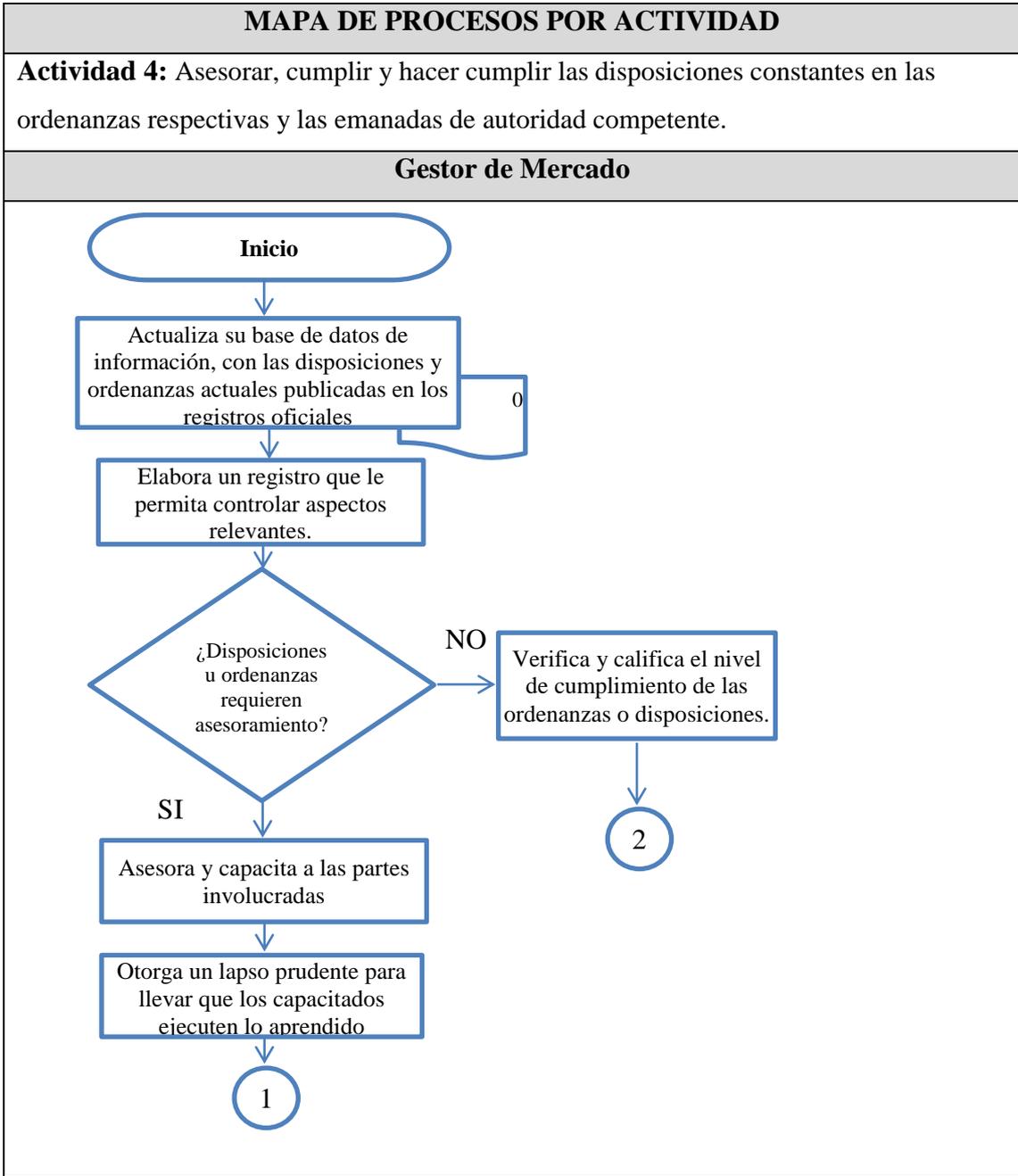


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

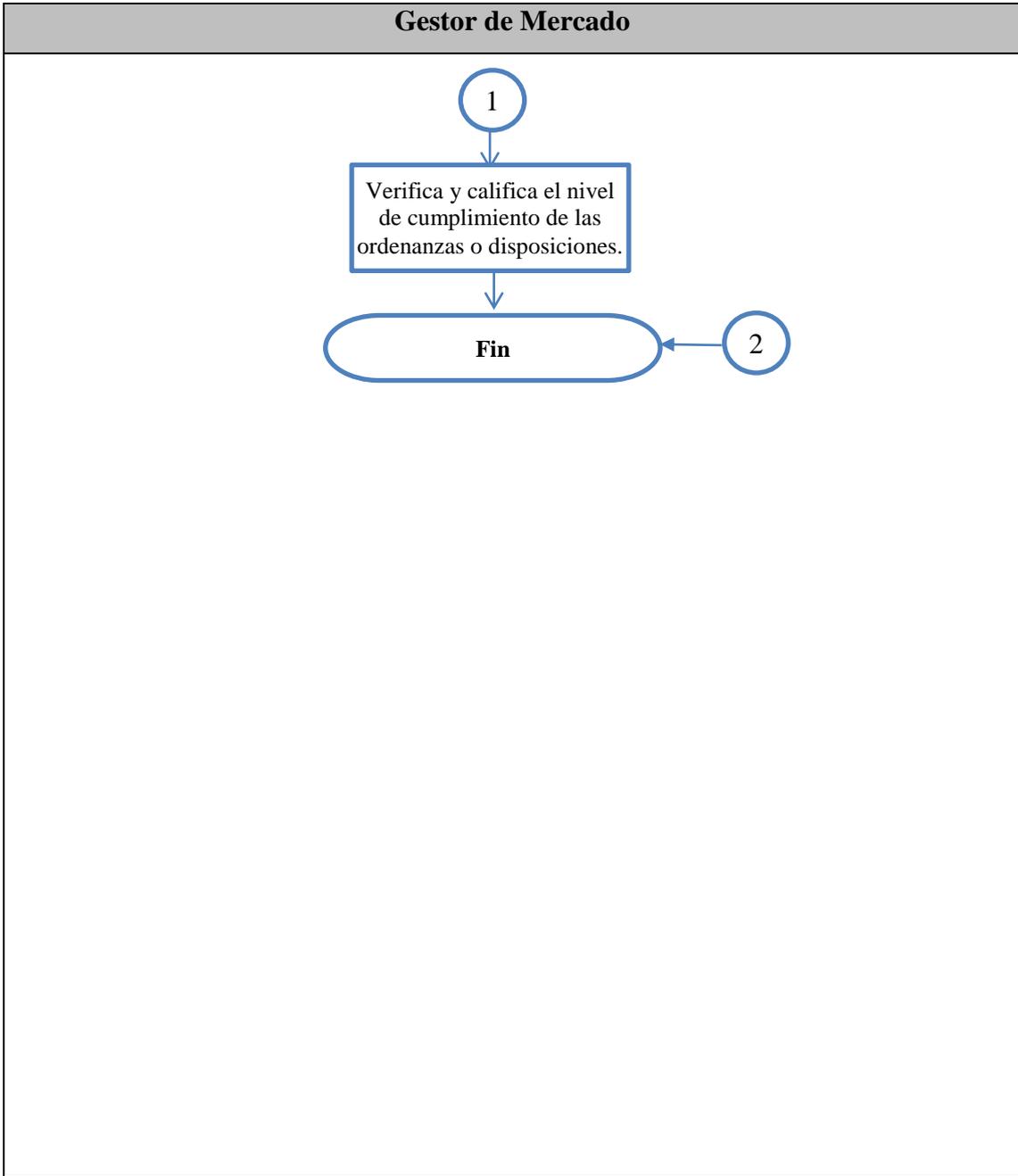
 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 36 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 3: Supervisar el barrido diario, aseo y ordenamiento racional de los puestos de venta en los días de feria, en coordinación Administradoras o los Administradores de los mercados.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Documentación ineficiente, falsa o sin sustento, entregada por parte del Administrador de Mercado.	Solicitar recolectar información sustentada con sus respectivos respaldos o sustentos. Realizar inspecciones sorpresa con la finalidad de verificar que los datos cifrados en los documentos coincidan con la toma física.	Siempre	Gestor de Mercados	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 40 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 4: Asesorar, cumplir y hacer cumplir las disposiciones constantes en las ordenanzas respectivas y las emanadas de autoridad competente.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Contar con información actualizada (disposiciones u ordenanzas).	Actualizarse constantemente en lo referente a ordenanzas o disposiciones	Siempre	Gestor de Mercados.	

A continuación se procederá a detallar los objetivos de cada actividad así como el tipo de actividad ya sea la de planificación, dirección o control, insumos requeridos y el responsable.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

14.1.1. Gestor de Mercados

<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Tipo de Actividad</i>	<i>Insumos de Entrada</i>	<i>Insumos de Salida</i>	<i>Responsable</i>
Verificar registros estadísticos actualizados y confiables que permitan conocer el rendimiento económico de los mercados y sus necesidades físicas y administrativas.	Contar con registros estadísticos actualizados que eviten tomar acciones o decisiones erróneas.	Control	Registro estadísticos no confiables.	Registros estadísticos confiables	Gestor de Mercados.
Controlar y supervisar el funcionamiento de los mercados y con las ferias libres de la ciudad y el cantón, en coordinación Administradoras o los Administradores de los mercados	Mantener el orden en los mercados y ferias libres.	Control	Humano (Gestor de Mercados)	Mercados y ferias libres ordenados de forma adecuada.	Gestor de Mercados.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS
DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA

Código: GSM-AM

Versión: 1.0

Página 42 de 94

<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Tipo de Actividad</i>	<i>Insumos de Entrada</i>	<i>Insumos de Salida</i>	<i>Responsable</i>
Supervisar el barrido, aseo y ordenamiento racional de los puestos de venta en los días de feria, en coordinación Administradoras o los Administradores de los mercados	Mantener la higiene en los mercados, a fin de impedir las consecuencias que de ellos se originan	Control	Humano (Gestor de Mercados)	Ferias libres mantenidas de forma adecuada e higiénica.	Gestor de Mercados.
Asesorar, cumplir y hacer cumplir las disposiciones constantes en las ordenanzas respectivas y las emanadas de autoridad competente	Crear un ambiente de convivencia armónico entre quienes cumplen las disposiciones emanadas.	Dirección	Humano (Gestor de Mercados)	Mercados regidos por normas y ordenanzas.	Gestor de Mercados.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 43 de 94

14.2. Secretaria de Despacho

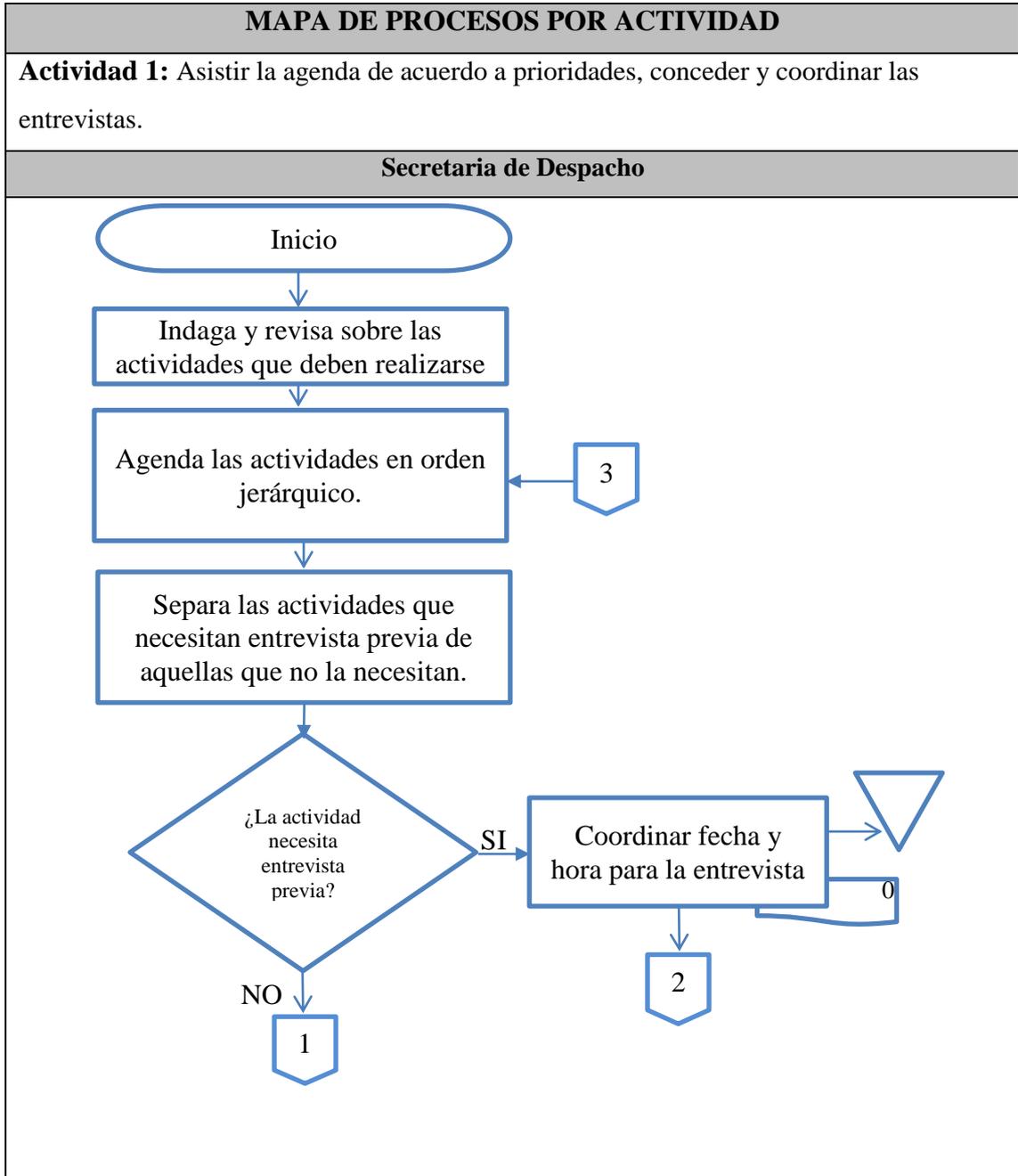
<i>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS</i>				
<i>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</i>		<i>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</i>	<i>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</i>	
Denominación:	Secretaria de Despacho	Ministros, gerentes generales, responsables de unidades internas, instituciones públicas, clientes internos y externos.	Instrucción:	Tercer Nivel
Nivel:	Profesional		Título Requerido:	Licenciada, Ingeniera
Unidad o Proceso:	Direcciones de Gestión		Área de Conocimiento:	Secretariado Ejecutivo, Asistencia de Gerencia
Rol:	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico			
Grupo Ocupacional:	Servidor Municipal 2			
Nivel de Aplicación:	Local			
<i>2. MISIÓN</i>		<i>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</i>		
Ejecutar labores especializadas de secretaria y asistencia administrativa a Ministros de Estado.		Tiempo de Experiencia:	1 año	
		Especificidad de la experiencia:	Asistencia administrativa a nivel directivo, atención al público, manejo de Programas de computación.	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

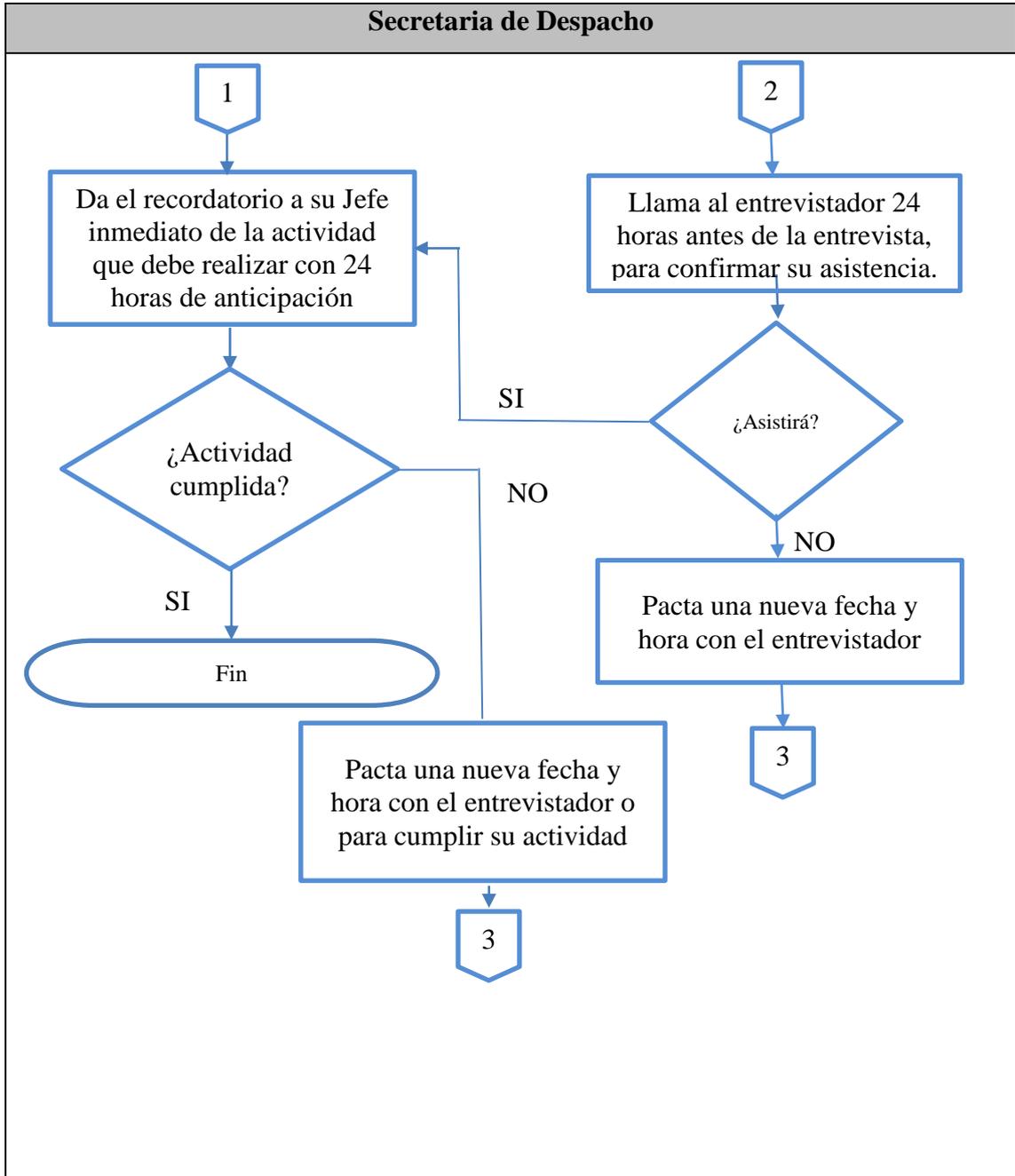
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 44 de 94

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS
Asistir la agenda de acuerdo a prioridades, conceder y coordinar las entrevistas.	Técnicas de secretariado	Pensamiento analítico
Almacenar, controlar y preparar la correspondencia a ser suscrita por el director, manteniendo privacidad y discrecionalidad de los documentos.	Manejo del sistema de documentación institucional	Operación y control
Asistir llamadas telefónicas de la dirección.	Manejo de los equipos de comunicación	Expresión oral
Asistir a clientes usuarios que requieren hablar con el Director.	Relaciones públicas	Expresión oral

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

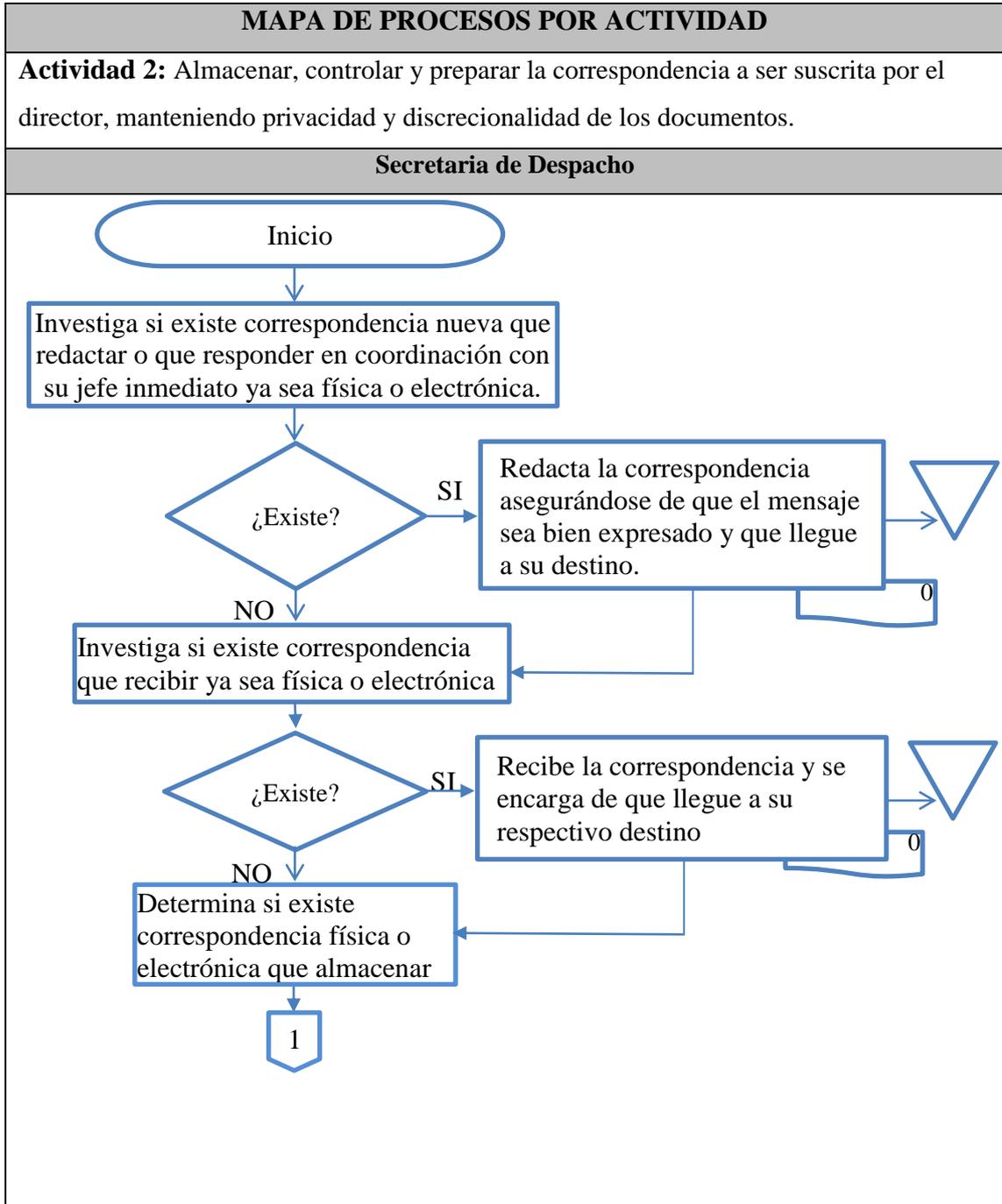


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

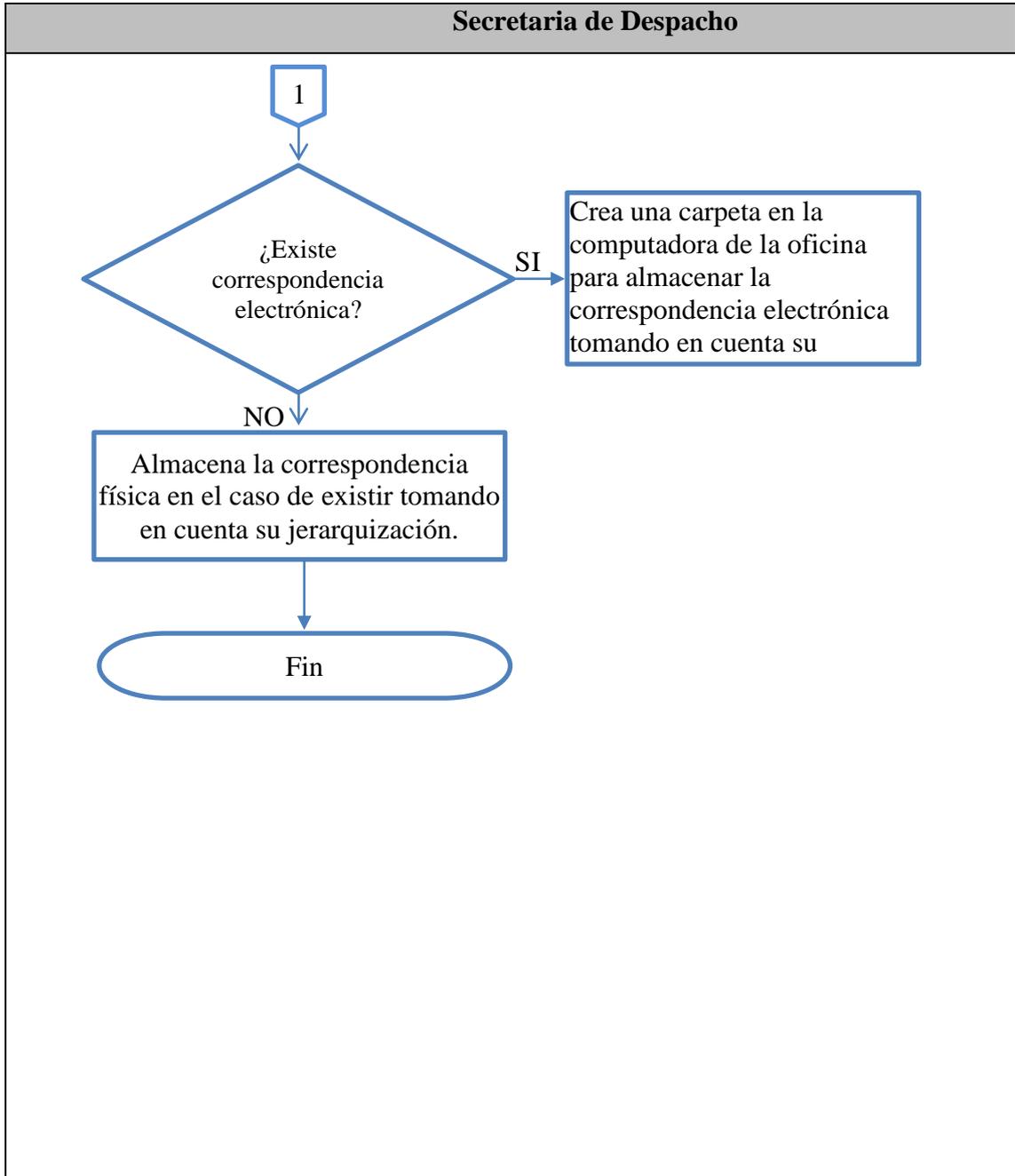
 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 47 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 1: Asistir la agenda de acuerdo a prioridades, conceder y coordinar las entrevistas.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	No informase del total de actividades a realizarse.	Revisar constantemente los medios electrónicos y de comunicación. Mantener una conversación constante con su jefe inmediato de las actividades que debe realizar.	Siempre	Secretaria de Despacho.	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

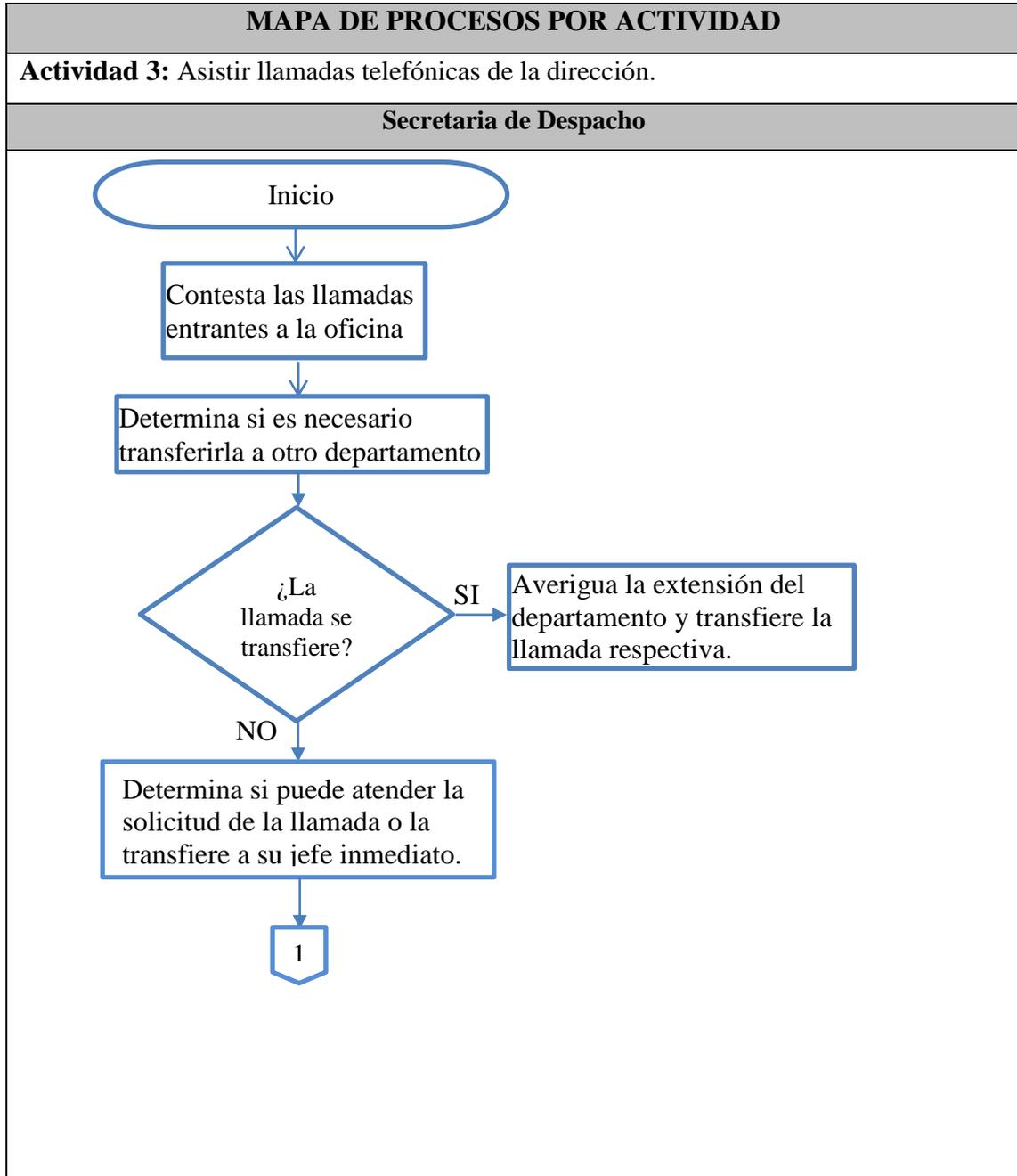


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

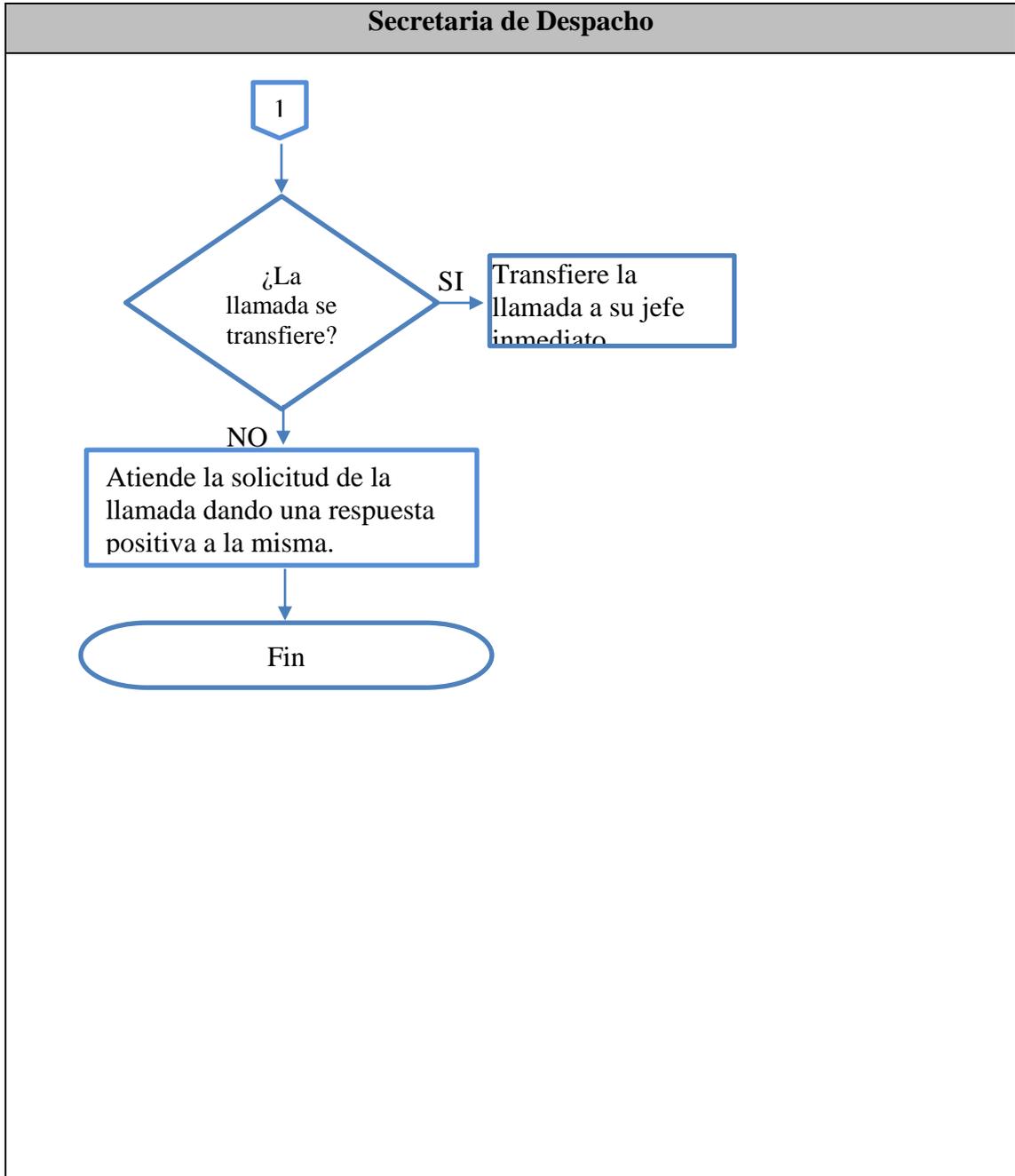
 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 50 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 2: Almacenar, controlar y preparar la correspondencia a ser suscrita por el director, manteniendo privacidad y discrecionalidad de los documentos.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Distorsionar el mensaje a transmitir en las contestación o al redactar una nueva correspondencia.	Antes de redactar la correspondencia tener bien en claro el mensaje a transmitir. Leer la correspondencia las veces que sea necesaria, hasta asegurarse que el mensaje transmitido es el correcto.	Siempre	Secretaria de Despacho.	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

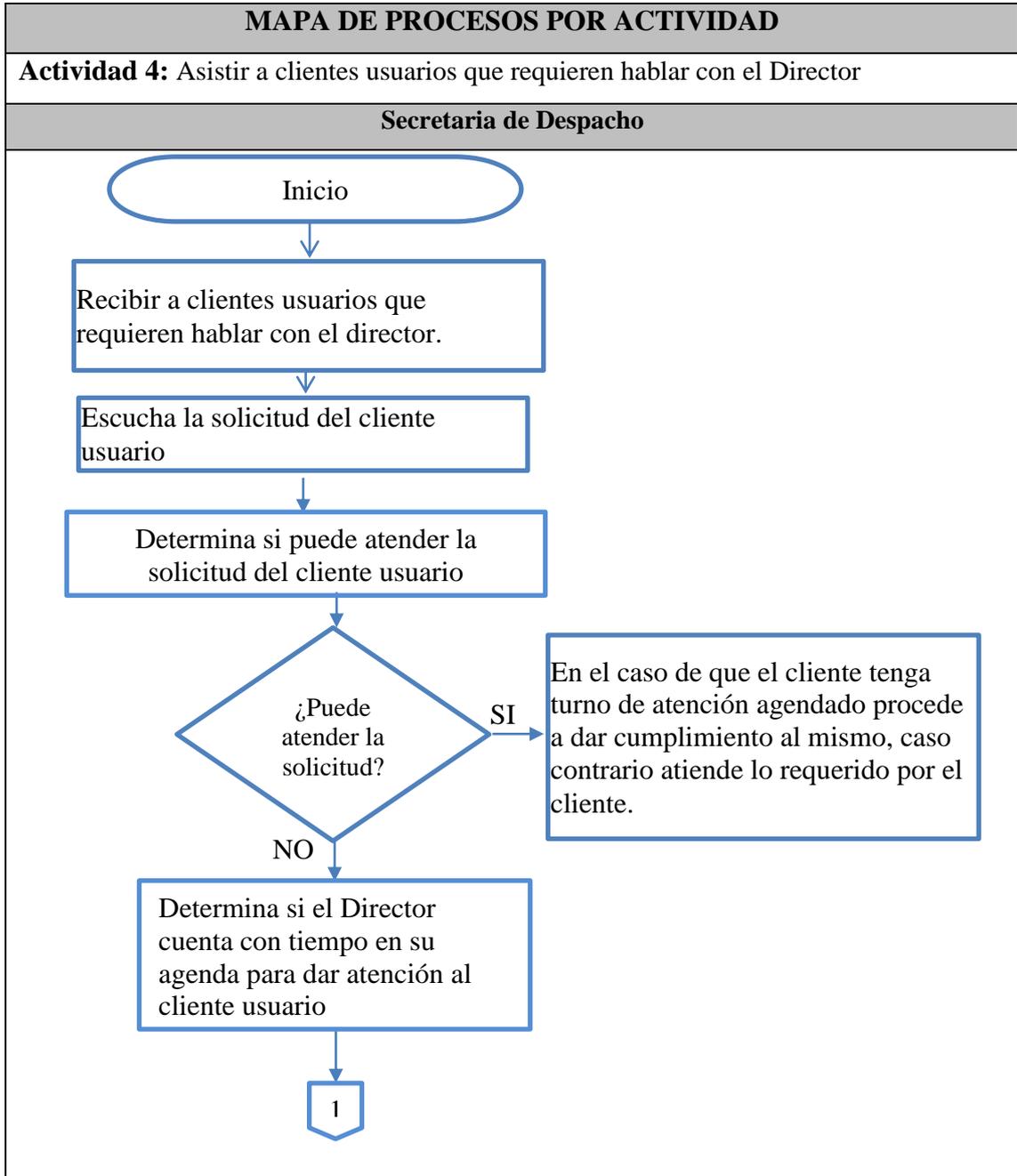


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

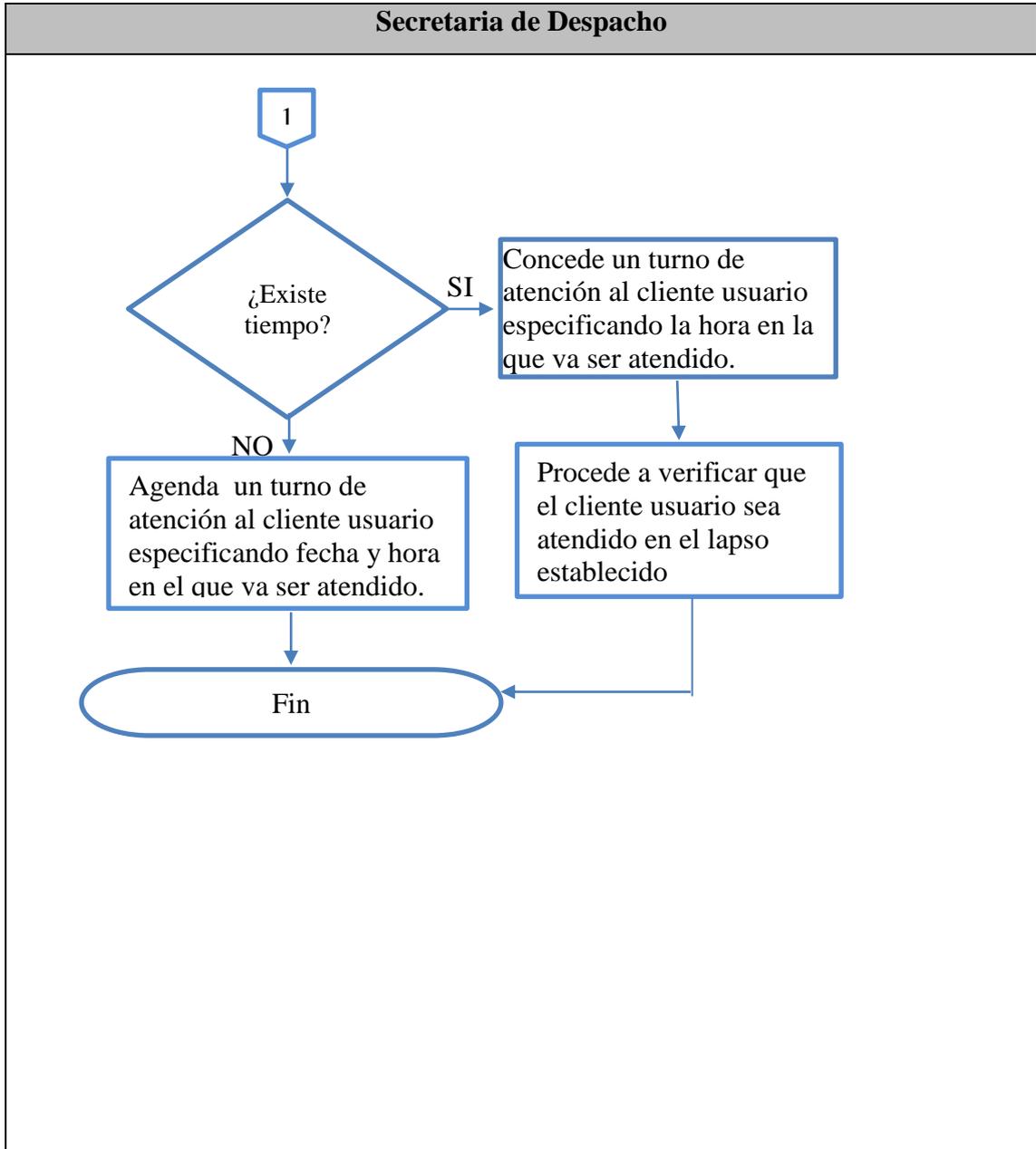
 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 53 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 3: Asistir llamadas telefónicas de la dirección.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	No contestar el 100% de las llamadas entrantes.	Pasar el mayor tiempo posible en su lugar de trabajo. Contestar la mayor cantidad de llamadas entrantes posibles. Dar prioridad a contestar las llamadas entrantes.	Siempre	Secretaria de Despacho.	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 55 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 4: Asistir a clientes usuarios que requieren hablar con el Director					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	No asistir al 100% de clientes usuarios.	Pasar el mayor tiempo posible en su lugar de trabajo. Asistir la mayor cantidad de clientes usuarios posibles.	Siempre	Secretaria de Despacho.	

A continuación se procederá a detallar los objetivos de cada actividad así como el tipo de actividad ya sea la de planificación, dirección o control, insumos requeridos y el responsable.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 57 de 94

14.2.1. Secretaria de Despacho

<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Tipo de Actividad</i>	<i>Insumos de Entrada</i>	<i>Insumos de Salida</i>	<i>Responsable</i>
Asistir la agenda de acuerdo a prioridades, conceder y coordinar las entrevistas.	Evitar la existencia de actividades o asuntos pendientes o sin atender.	Organización	Humano (Secretaria)	Actividades, asuntos y demás atendidos.	Secretaría de Despacho
Almacenar, controlar y preparar la correspondencia a ser suscrita por el director, manteniendo privacidad y discrecionalidad de los documentos.	Otorgar atención de forma escrita a requerimientos, consultas y demás.	Organización	Humano (Secretaria)	Requerimientos, consultas y demás, atendidos formalmente.	Secretaría de Despacho
Asistir llamadas telefónicas de la dirección.	Dar atención a requerimientos o consultas vía telefónica.	Organización	Humano (Secretaria)	Actividades, asuntos y demás atendidos telefónicamente.	Secretaría de Despacho
Asistir a clientes usuarios que requieren hablar con el Director.	Dar atención a requerimientos o consultas de forma personalizada.	Organización	Humano (Secretaria)	Actividades, asuntos y demás atendidos personalmente.	Secretaría de Despacho

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 58 de 94

14.3. Administrador de Mercados

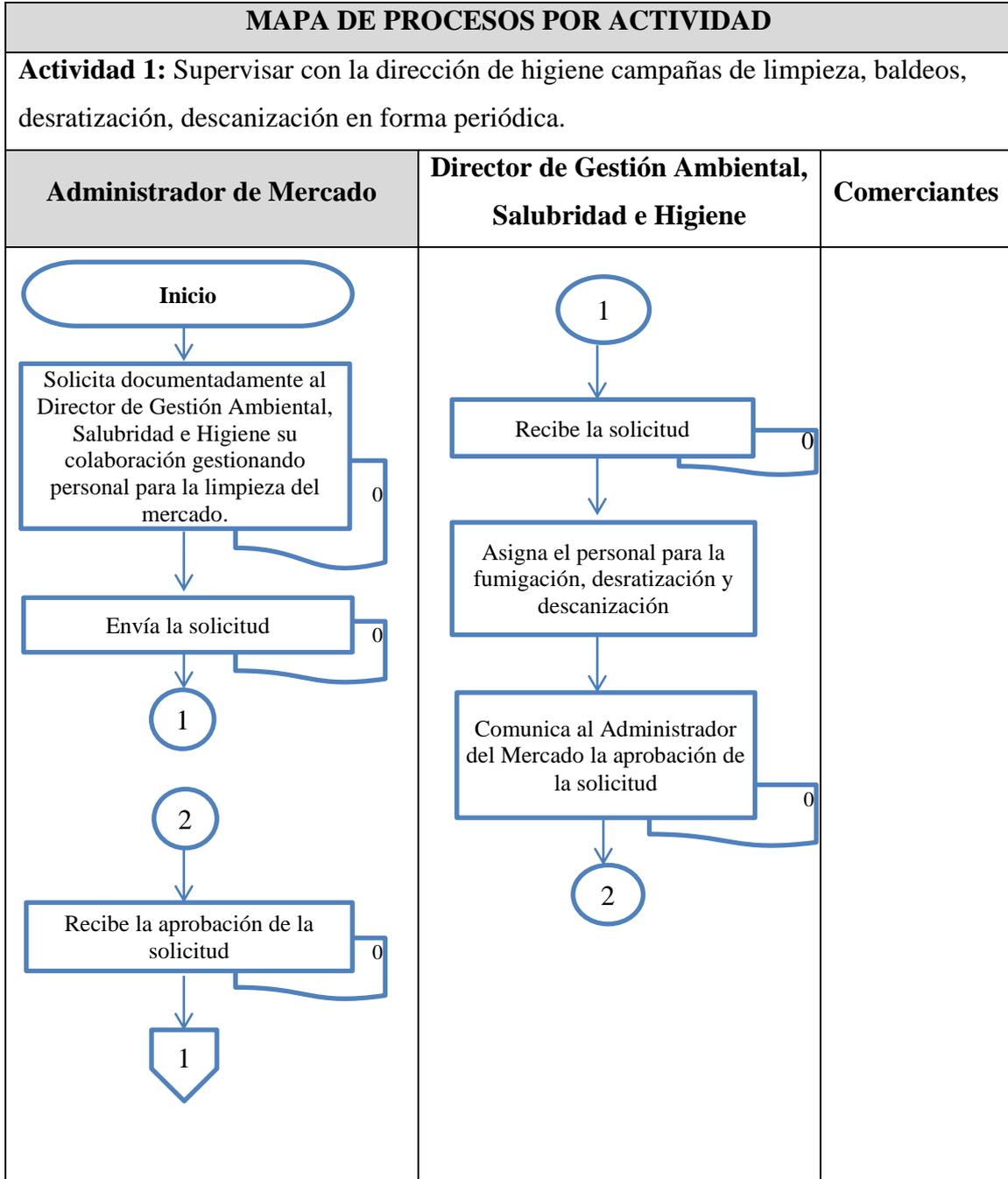
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Administrador de Mercados	Dirección de Gestión de Servicios Municipales Dirección de Policía, comisión de servicios públicos, rentas, Dirección financiera, unidad de cartera vencida, Tesorería, Sindicatura.	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Nivel:	Profesional		Título Requerido:	Ingeniero
Unidad o Proceso:	Gestión Servicios Municipales		Área de Conocimiento:	Administración, Gestión de Gobiernos Seccionales
Rol:	Ejecución de procesos			
Grado:	Servidor Municipal 6			
Nivel de Aplicación:	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, Coordinar, Controlar, Ejecutar , Supervisar permanentemente las actividades para el correcto funcionamiento del Mercado asignado en coordinación con las diferentes Entidades y Departamentos Municipales o externos para la consecución de los objetivos propuestos.		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia:	Manejo de Talento Humano, recursos materiales, manejo de normativas legales vigentes, manejo de programas informáticos, conocimiento de campo.	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

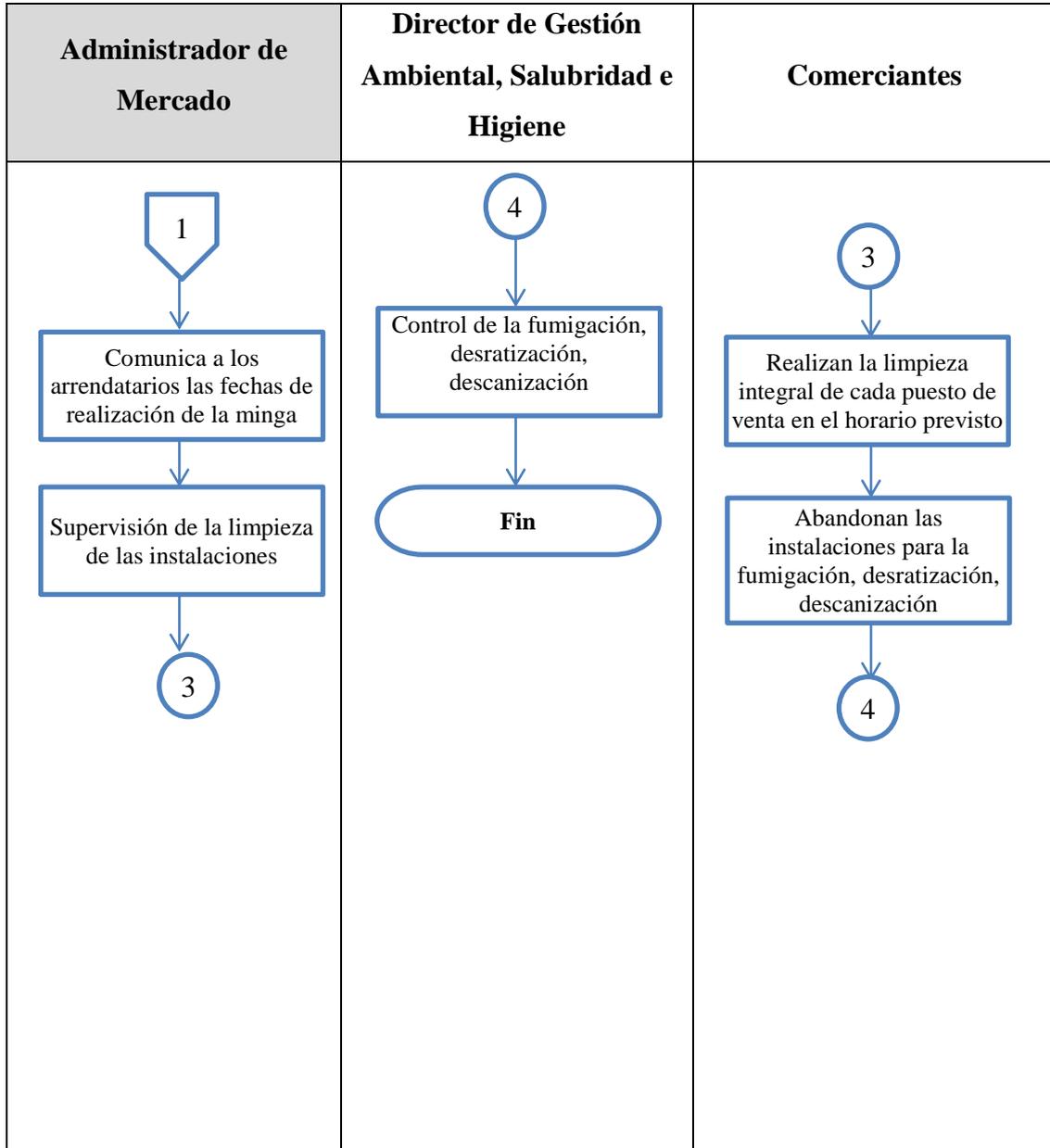
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 59 de 94

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES
Supervisar con la dirección de higiene campañas de limpieza, baldeos, desratización, descanización en forma periódica.	Normas de asepsia e higiene, personal y materiales necesarios para realizar la actividad, revisión permanente de las áreas del mercado para su intervención.	Planificación y gestión
Revisar la entrega y recepción de puestos del mercado de acuerdo a la ordenanza y demás normas vigentes.	Conocimiento de Ordenanzas Municipales, Resoluciones de la Comisión de servicios públicos, disponibilidad y/o requerimiento de puestos.	Orientación asesoramiento
Controlar la actualización permanente de catastro del mercado.	Manejo del software.	Planificación y gestión
Revisar y absolver preguntas consultas y problemas que se generan.	Conocimiento de ordenanzas, resoluciones de la comisión de servicios públicos.	Orientación asesoramiento
Proponer, receptar, manejar, archivar, despachar la correspondencia, documentación, y trámites de la administración.	Manejo del paquete informático office, manejo del software de mercados, técnicas de archivo.	Planificación y gestión
Informar sobre los locales, puestos, cancelos o islas abandonadas sin justificación alguna, a la Dirección de Gestión de Servicios Municipales, para que continúe con la declaratoria de vacante, según el art. 7 de la O.M. 022-2015.	Conocimiento de la ordenanza de funcionamiento	Control y gestión
Organizar la seguridad interna en los Centros Comerciales Populares, Mercados, Plazas y Ferias Municipales, según el art. 7 de la O.M. 022-2015.	Conocimiento del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo del GADMR.	Planificación y gestión

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 62 de 94

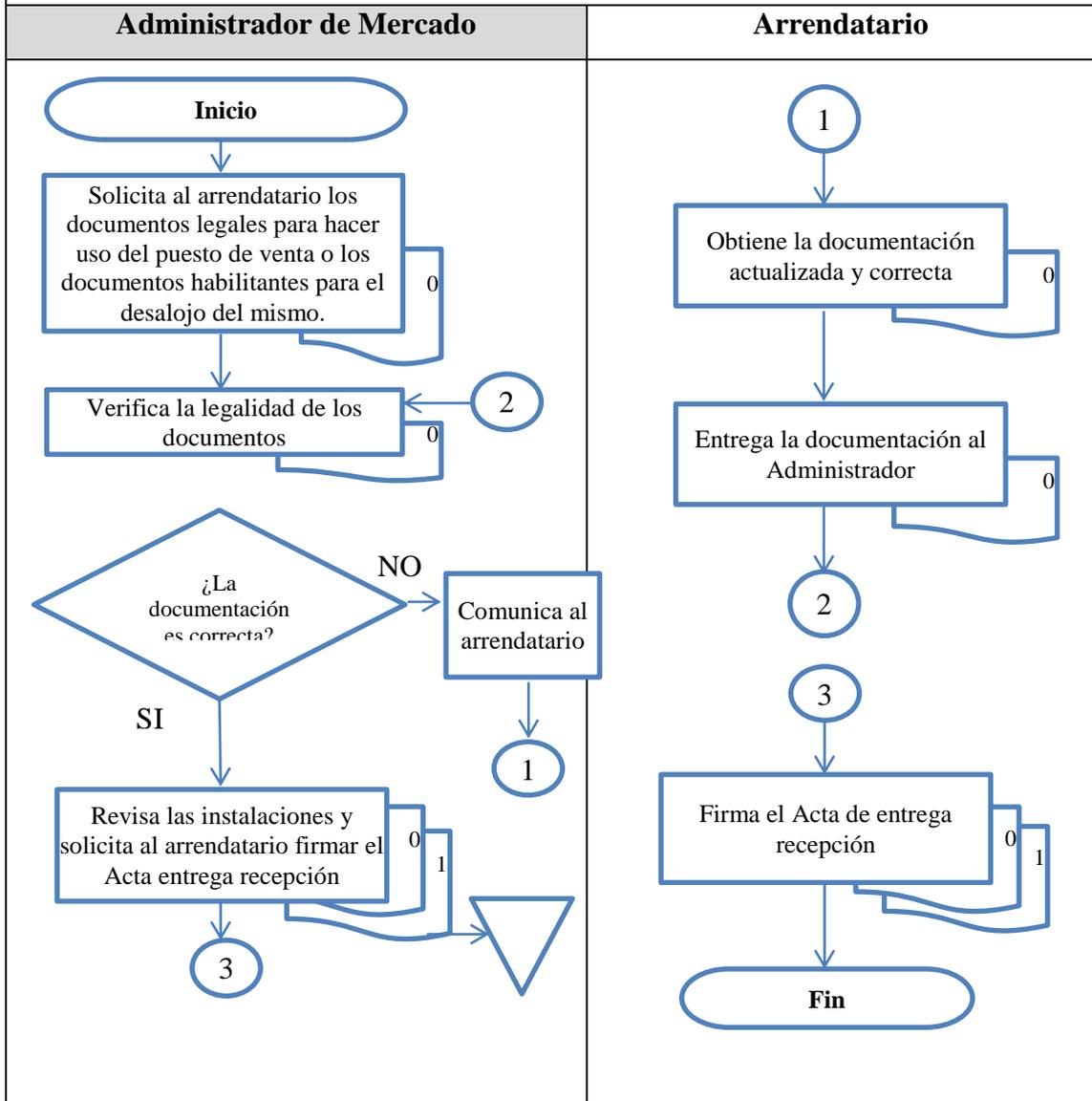
PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 1: Supervisar con la dirección de higiene campañas de limpieza, baldeos, desratización, descanización en forma periódica.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	No participación de los arrendatarios en la limpieza de las instalaciones	Sancionar al arrendatario mediante una amonestación escrita	Siempre	Administrador de Mercados	Archivo de sanciones por arrendatario
2	Afectación a la salud de los arrendatarios	Capacitar a los arrendatarios para que utilicen implementos de seguridad e higiene	Permanente	Administrador de Mercados	Acta de asistencia a las capacitaciones
		Verificar que los arrendatarios hayan abandonado las instalaciones para ejecutar la fumigación, desratización y descanización	Permanente	Administrador de Mercados	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



MAPA DE PROCESOS POR ACTIVIDAD

Actividad 2: Revisar la entrega y recepción de puestos del mercado de acuerdo a la ordenanza y demás normas vigentes.

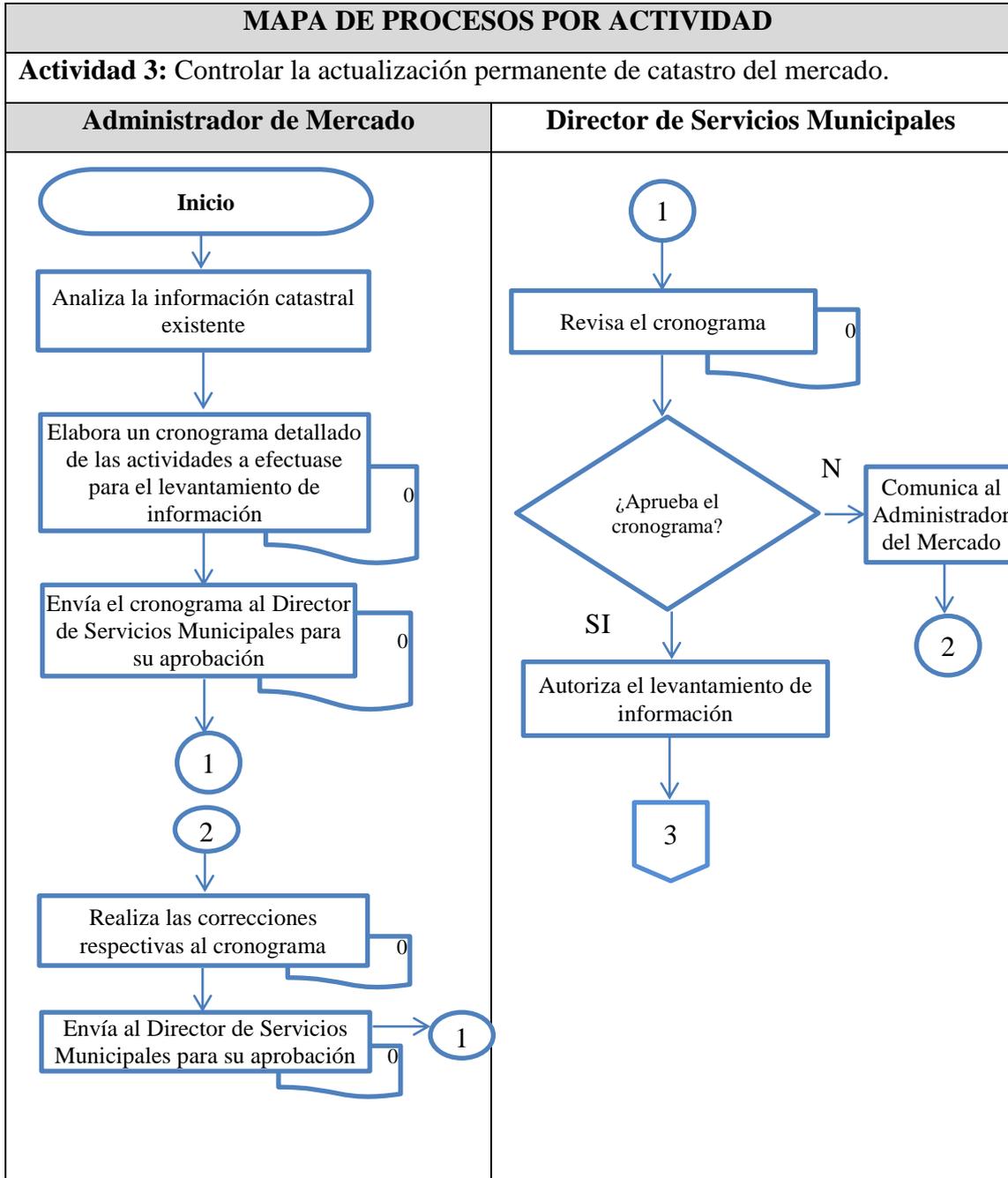


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

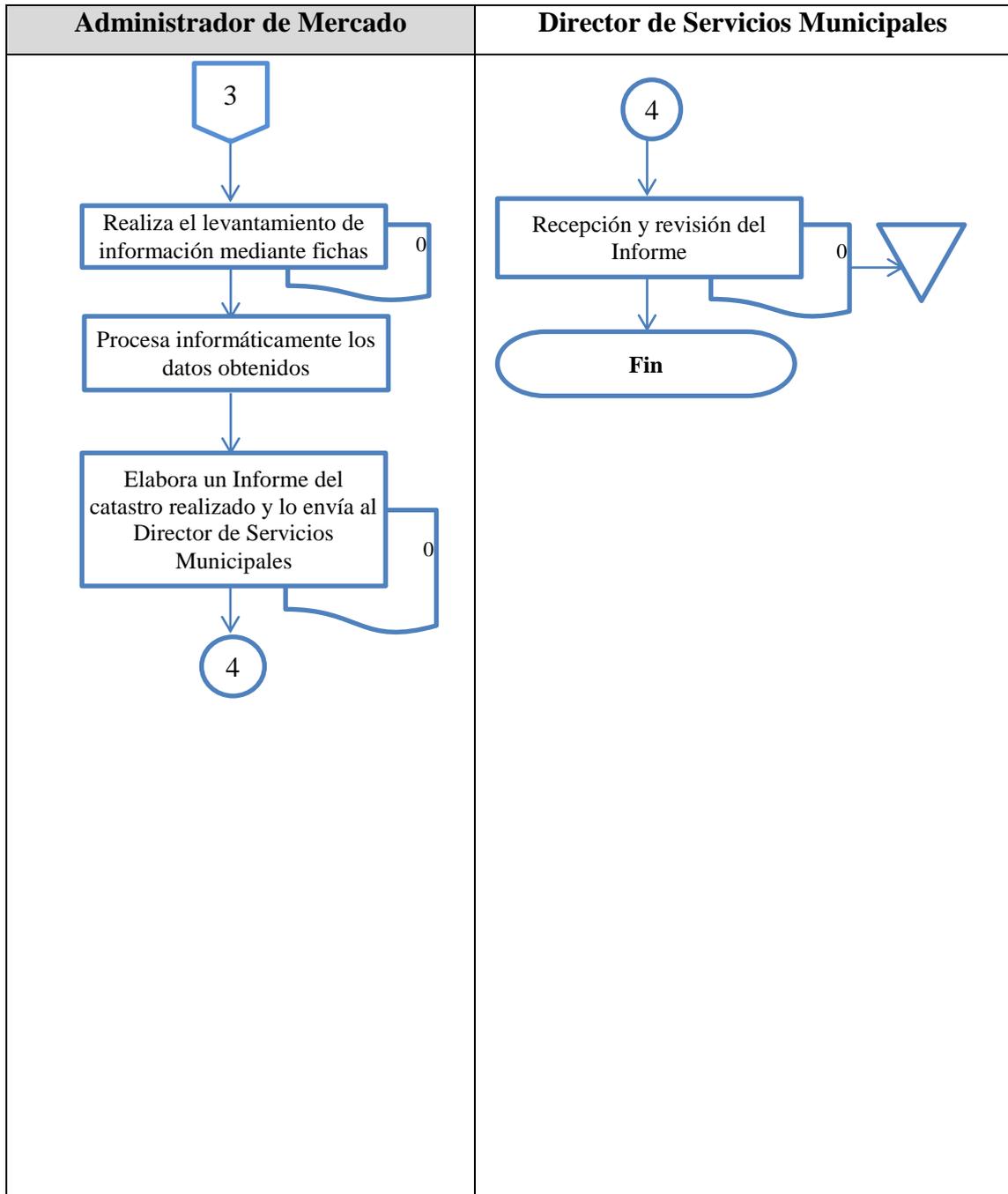
 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 64 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 2: Revisar la entrega y recepción de puestos del mercado de acuerdo a la ordenanza y demás normas vigentes.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Abandono injustificado del local, puesto, cancel o isla por parte de arrendatario	Solicitar a los Inspectores Municipales la realización de inspecciones recurrentes	Permanente	Administrador de Mercados	Informes de los Inspectores Municipales
2	Instalaciones en mal estado al abandonar el local, puesto, cancel o isla	Aplicar sanciones por daños a las instalaciones	Siempre	Administrador de Mercados	Título de crédito a nombre del arrendatario

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

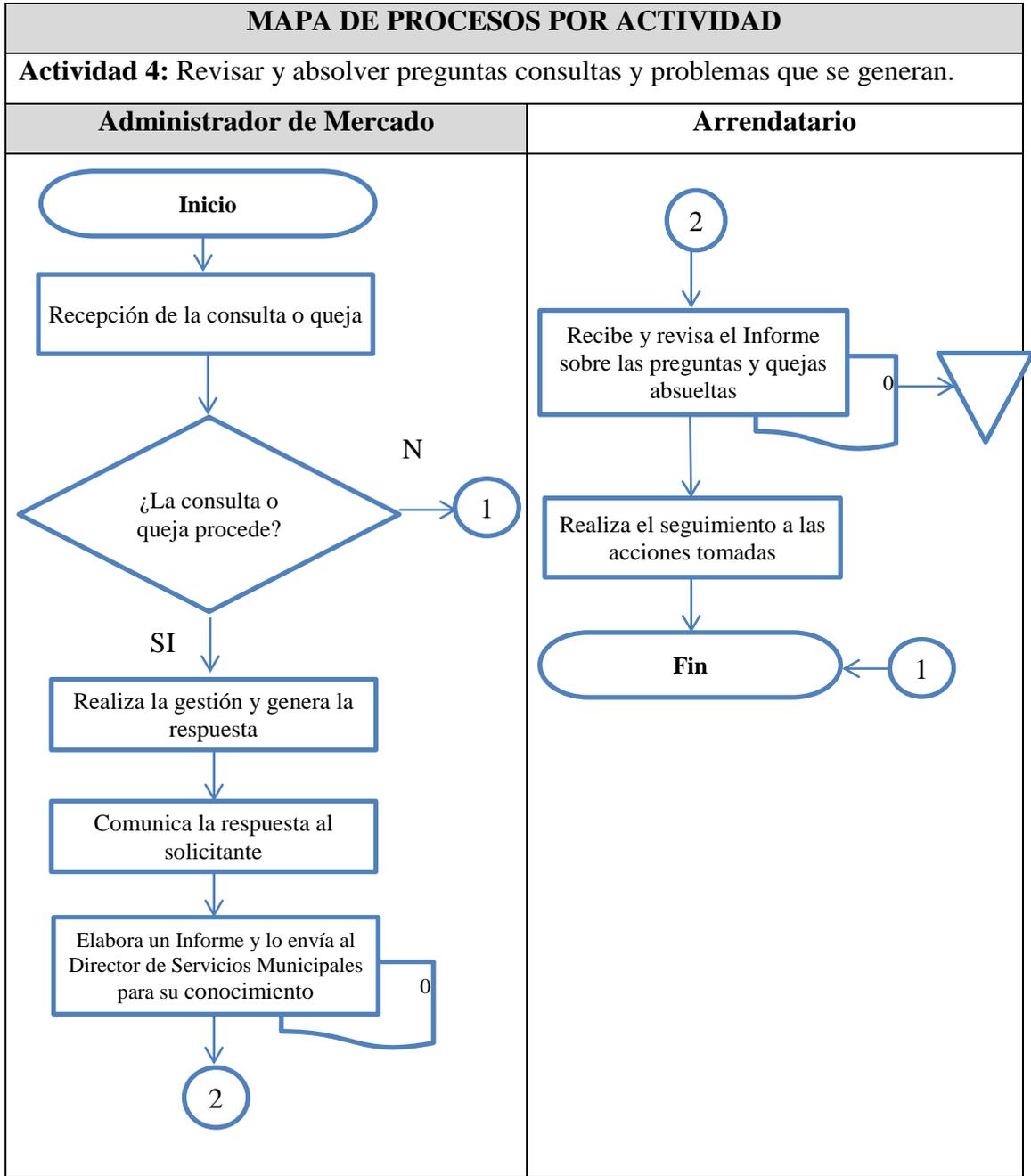


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 67 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 3: Controlar la actualización permanente de catastro del mercado.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Riesgo de que la información recopilada no sea confiable	Corroborar la información obtenida por los funcionarios del municipio con la información que consta en los contratos firmados por los arrendatarios	Siempre	Administrado de Mercados	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

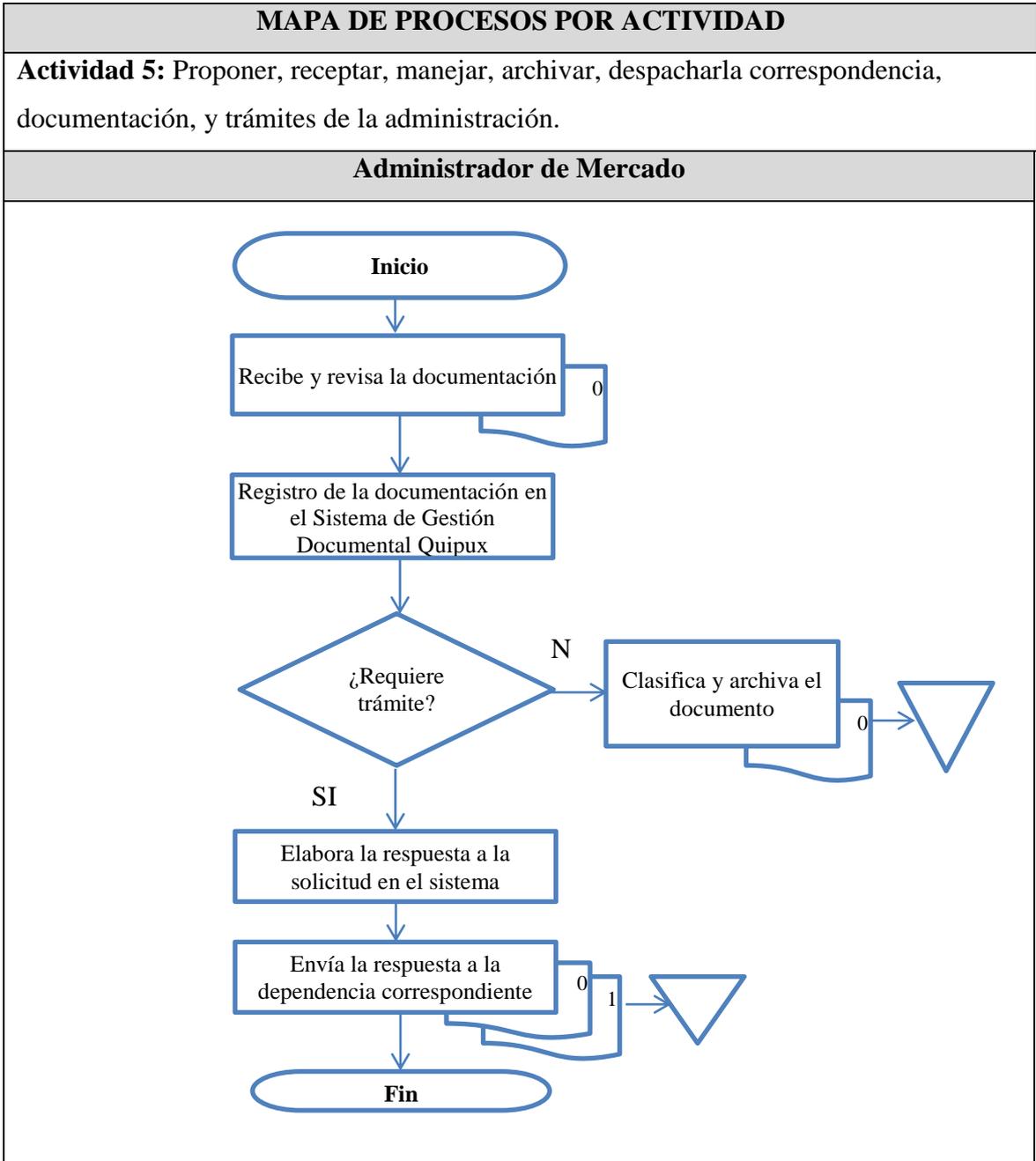


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 69 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 4: Revisar y absolver preguntas consultas y problemas que se generan.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	No dar una solución efectiva a las quejas de los arrendatarios del mercado	Realizar un seguimiento a las acciones tomadas por el Administrador de Mercados	Permanente	Director Gestión de Servicios Municipales	Archivo del caso

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

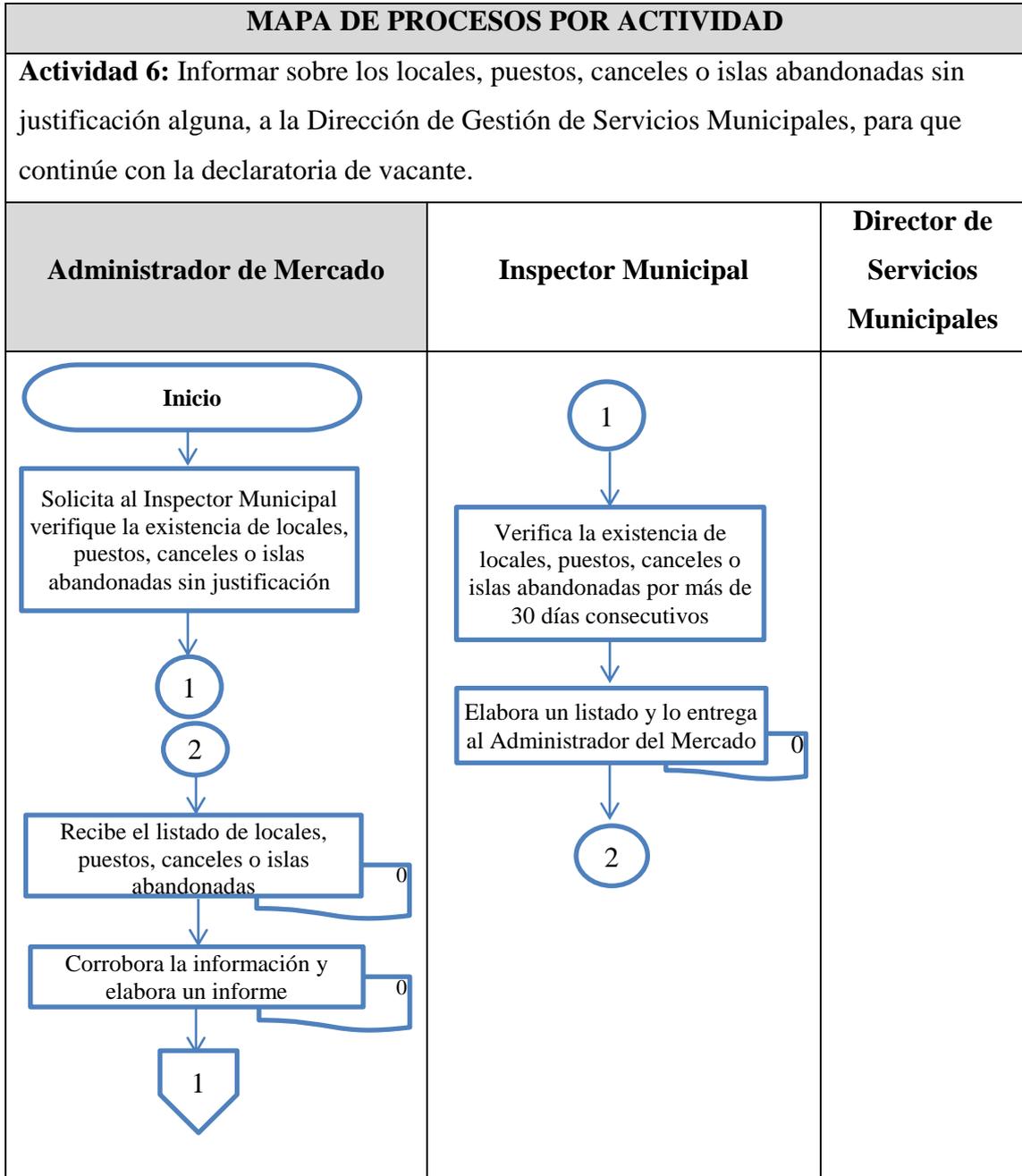


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

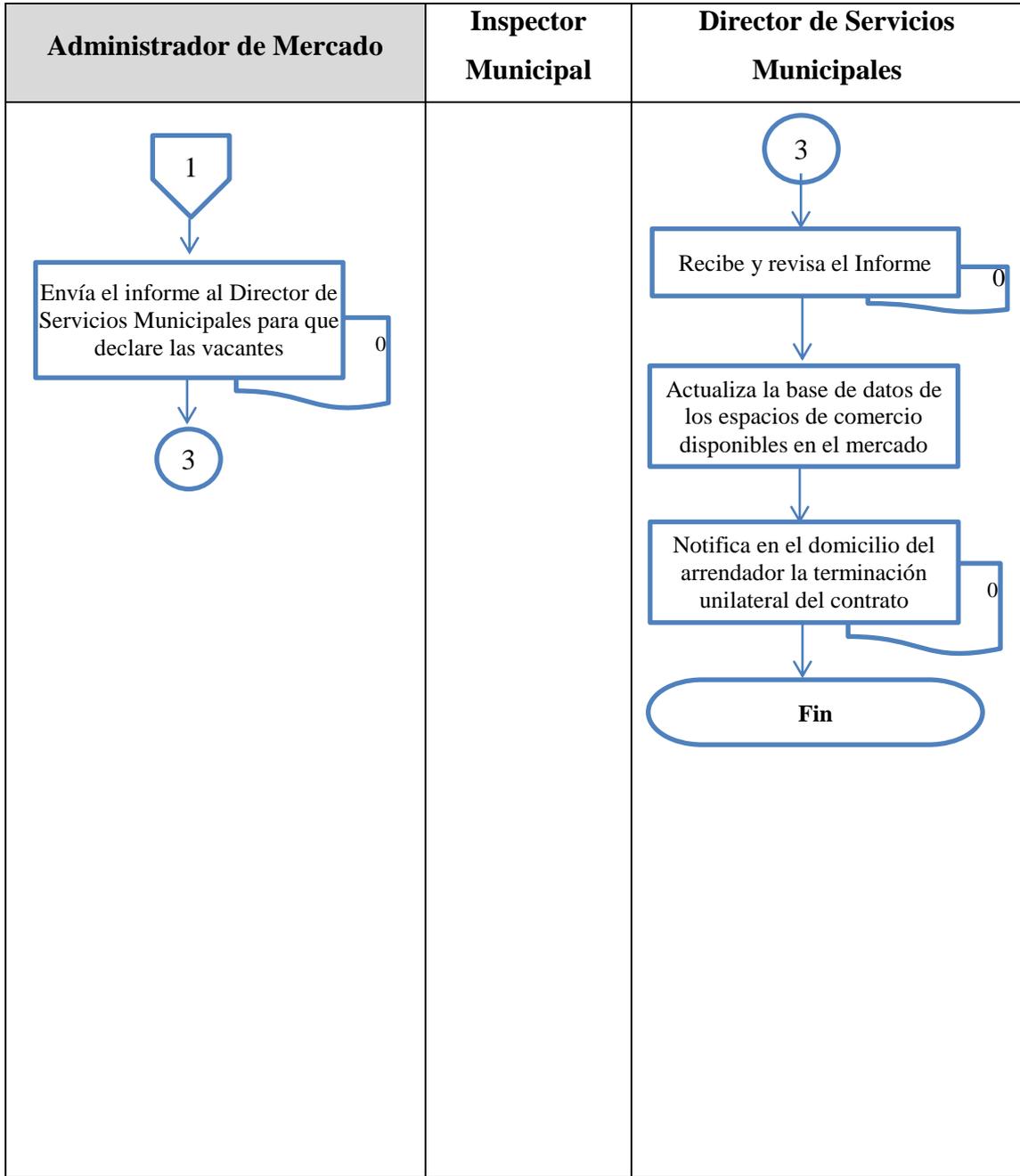
 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 71 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 5: Proponer, receptar, manejar, archivar, despacharla correspondencia, documentación, y trámites de la administración.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Inadecuado archivo de la documentación	Archivar la información en dos expedientes: uno de apoyo informativo y otro de trámite administrativo.	Siempre	Administrador de Mercados	
2	No dar respuesta oportuna a las solicitudes de información	Organizar la información de manera cronológica para dar respuesta a la misma.	Siempre	Administrador de Mercados	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

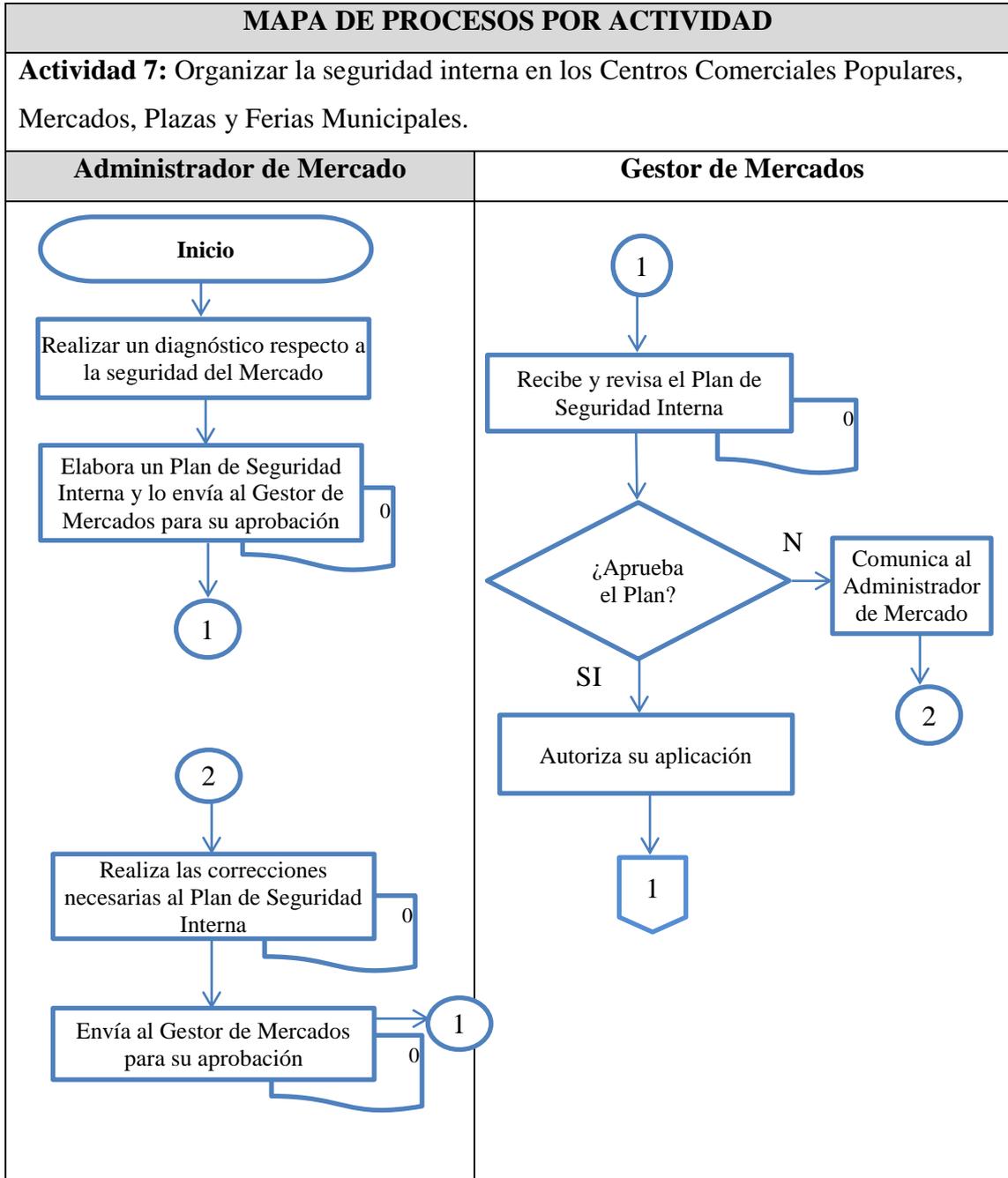


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

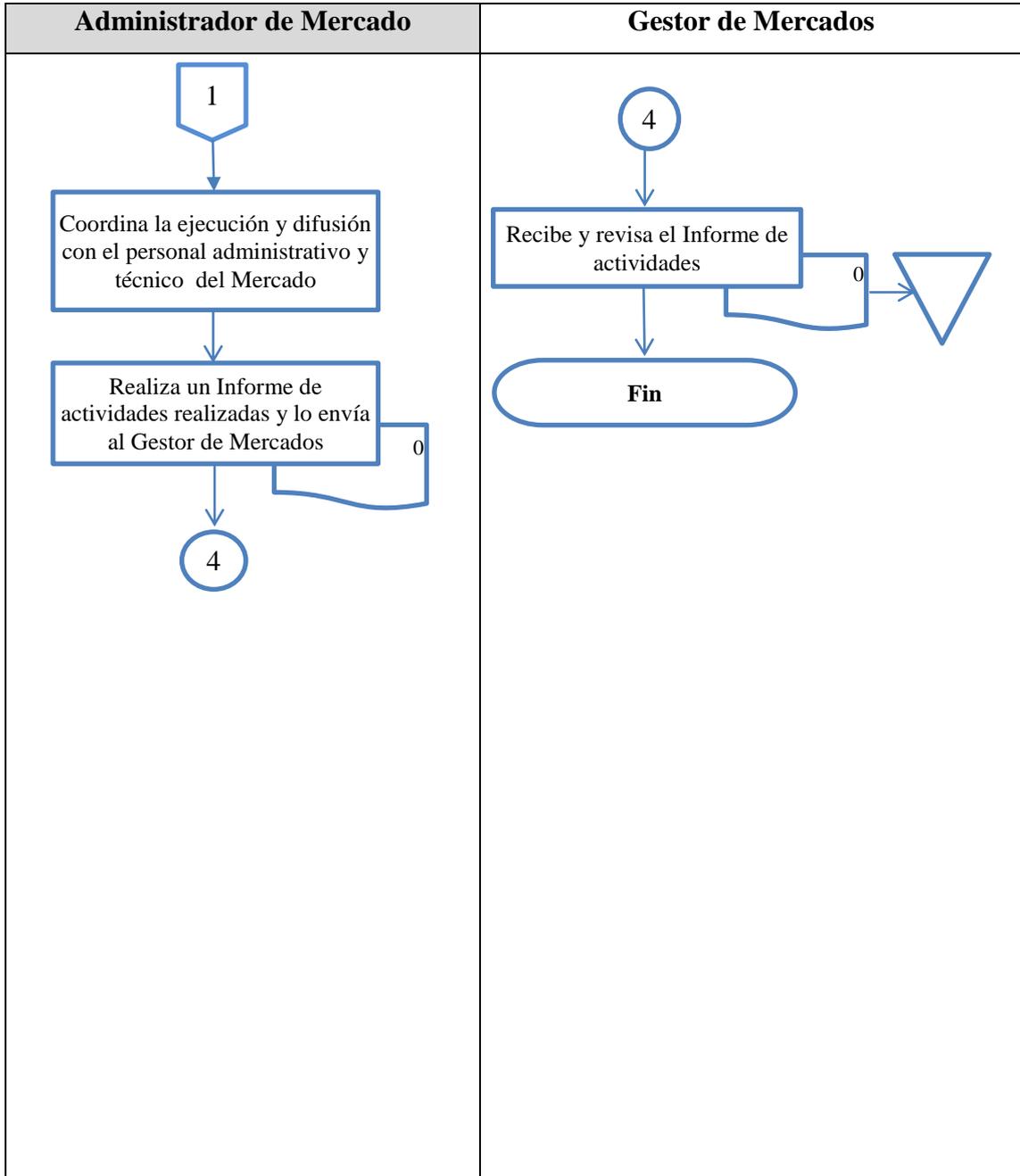
 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 74 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
<p>Actividad 6: Informar sobre los locales, puestos, cancelas o islas abandonadas sin justificación alguna, a la Dirección de Gestión de Servicios Municipales, para que continúe con la declaratoria de vacante.</p>					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	No sea posible notificar al arrendatario en persona ni en su domicilio	Notificar por medio de los diarios de mayor circulación de la ciudad	Siempre	Administrador de Mercados	Recibo por el pago de la publicación

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 77 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 7: Organizar la seguridad interna en los Centros Comerciales Populares, Mercados, Plazas y Ferias Municipales.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Los arrendatarios porten o mantengan dentro del local, cancel, puesto o isla armas de fuego, cortos punzantes o cualquier otro que no tengan relación con su actividad comercial.	Realizar inspecciones a los locales, puestos, cancelas e islas	Permanente	Inspector Municipal	
2	El personal del mercado no realice la difusión del Plan de Seguridad Interna con los arrendatarios	Registro de firmas de los arrendatarios tras recibir la información respectiva	Siempre	Inspector Municipal	Listado de arrendatarios con conocimiento del Plan de Seguridad Interna

A continuación se procederá a detallar los objetivos de cada actividad así como el tipo de actividad ya sea de planificación, dirección o control, insumos requeridos y el responsable.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 78 de 94

14.3.1. Administrador de Mercados

<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Tipo de Actividad</i>	<i>Insumos de Entrada</i>	<i>Insumos de Salida</i>	<i>Responsable</i>
Supervisar con la dirección de higiene campañas de limpieza, baldeos, desratización, descanización en forma periódica.	Garantizar la limpieza efectiva de los mercados, propiciando un ambiente saludable para comerciantes y usuarios.	Control	Humanos (Administrador y el Director de Gestión Ambiental, Salubridad e Higiene). Fichas de control.	Informe de actividades desarrolladas, dirigido al Director de Gestión de Servicios Municipales.	Administrador del Mercado
Revisar la entrega y recepción de puestos del mercado de acuerdo a la ordenanza y demás normas vigentes.	Controlar el estado físico del puesto, isla o cancel entregado al comerciante, estableciendo la forma en que este debe mantenerse y devolverse a la Administración del Mercado.	Control	Humano (Administrador y arrendatario)	Acta de entrega – recepción del puesto de mercado.	Administrador del Mercado

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 81 de 94

<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Tipo de Tipo de</i>	<i>Insumos de Insumos de</i>	<i>Insumos de Insumos</i>	<i>Responsable</i>
Controlar la actualización permanente de catastro del mercado.	Proporcionar información actualizada y real de los puestos, islas y cancelas de los Centros Comerciales Populares, Mercados, Plazas y Ferias Municipales, para la generación de una base de datos.	Control	Datos recogidos a través de fichas.	Informe final del catastro realizado.	Administrador del Mercado
Revisar y absolver preguntas, consultas y problemas que se generan.	Garantizar la satisfacción de los usuarios por medio de la respuesta oportuna a sus inquietudes y quejas.	Organización	Quejas, preguntas y sugerencias obtenidas de los buzones.	Informe de la queja, pregunta o sugerencia atendida.	Administrador del Mercado
Proponer, receptar, manejar, archivar, despachar la correspondencia, documentación, y trámites de la administración	Garantizar las actividades de asistencia administrativa, mediante el manejo de sistemas de información que permitan una adecuada comunicación al interior del Centro Comercial Popular, Mercado, Plaza o Feria Municipal, y con el GADM del Cantón Riobamba.	Organización	Humano (Administrador) Materiales de oficina Equipo de cómputo Archivadores	Documentación emitida. Documentación archivada.	Administrador del Mercado

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 81 de 94

		<i>Actividad</i>	<i>Entrada</i>	<i>de Salida</i>	
<p>Informar sobre los locales, puestos, cancelos o islas abandonadas sin justificación alguna, a la Dirección de Gestión de Servicios Municipales, para que continúe con la declaratoria de vacante, según el art. 7 de la O.M. 022-2015.</p>	<p>Propiciar la comunicación oportuna de los controles ejecutados y los hallazgos determinados.</p>	<p>Dirección</p>	<p>Hallazgos o irregularidades determinadas por el Inspector Municipal.</p>	<p>Informe dirigido al Director de Gestión de Servicios Municipales.</p>	<p>Administrador del Mercado</p>
<p>Organizar la seguridad interna en los Centros Comerciales Populares, Mercados, Plazas y Ferias Municipales, según el art. 7 de la O.M. 022-2015.</p>	<p>Garantizar la seguridad interna de los vendedores y usuarios, generando un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades de comercio.</p>	<p>Organización</p>	<p>Humano (Administrador del Mercado) Materiales (señalética en las instalaciones, extinguidores)</p>	<p>Seguridad interna de comerciantes y usuarios.</p>	<p>Administrador del Mercado</p>

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 82 de 94

14.4. Inspector Municipal

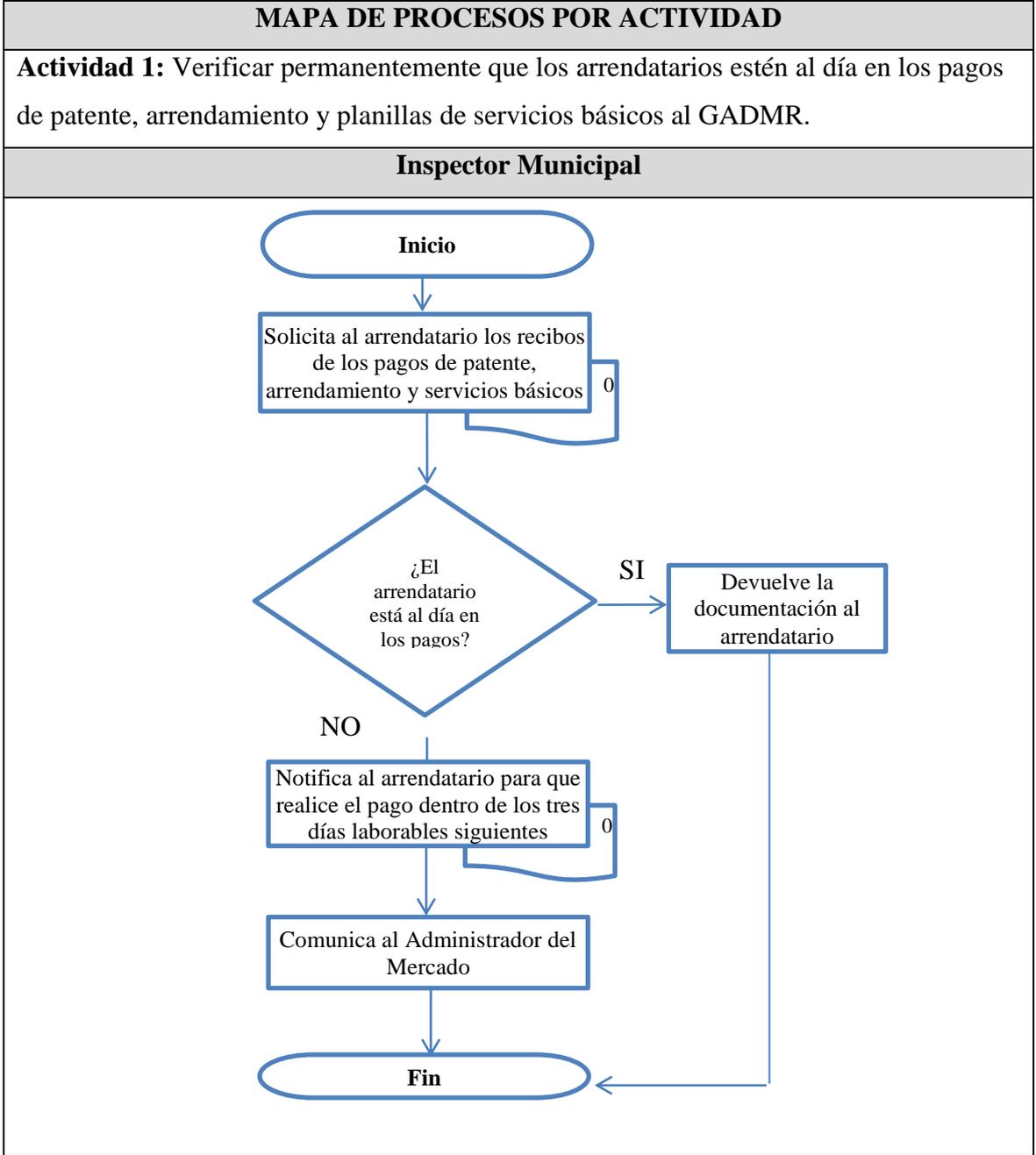
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Inspector Municipal	Autoridades de la Institución, Director de Planificación, Técnicos de Planificación, Comisarias, Obras publicas	Nivel de Instrucción:	Bachillerato
Nivel:	No profesional		Título Requerido:	NO
Unidad o Proceso:	Gestión Servicios Municipales		Área de Conocimiento:	Ordenanzas
Rol:	Administrativo			
Grado:	Servidor Municipal de Apoyo 3			
Nivel de Aplicación:	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Buscar el adelanto y progreso de la ciudad, mediante el conocimiento y cumplimiento de las ordenanzas municipales, leyes y reglamentos, con una correcta información al usuario.		Tiempo de Experiencia:	3 meses	
		Especificidad de la experiencia:	Ordenanzas, cartera de productos o servicios de la municipalidad	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Verificar permanentemente que los arrendatarios estén al día en los pagos de patente, arrendamiento y planillas de servicios básicos al GADMR, según el art. 9 de la O.M. 022-2015.		Conocimiento de la Ordenanza de funcionamiento		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 82 de 94

Custodiar y proteger los edificios e instalaciones de los Centros Comerciales Populares, Mercados, Plazas y Ferias Municipales, e informar al Administrador las novedades ocurridas durante su trabajo, según el art. 9 de la O.M. 022-2015.	Conocimiento de la Ordenanza de funcionamiento	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Socializar con los arrendatarios la normativa legal vigente para su fiel cumplimiento, según el art. 9 de la O.M. 022-2015.	Conocimiento de la Ordenanza de funcionamiento	Planificación y expresión oral
Controlar las ventas ambulantes e informales que se apuesten en interiores y perímetro de los Centros Comerciales Populares, Plazas, Ferias y Expoferias Municipales permitidos para el comercio formal, según el art. 9 de la O.M. 022-2015.	Conocimiento de la Ordenanza de funcionamiento	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Presentar un informe mensual de actividades al Jefe inmediato superior, según el art. 9 de la O.M. 022-2015.	Ofimática	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

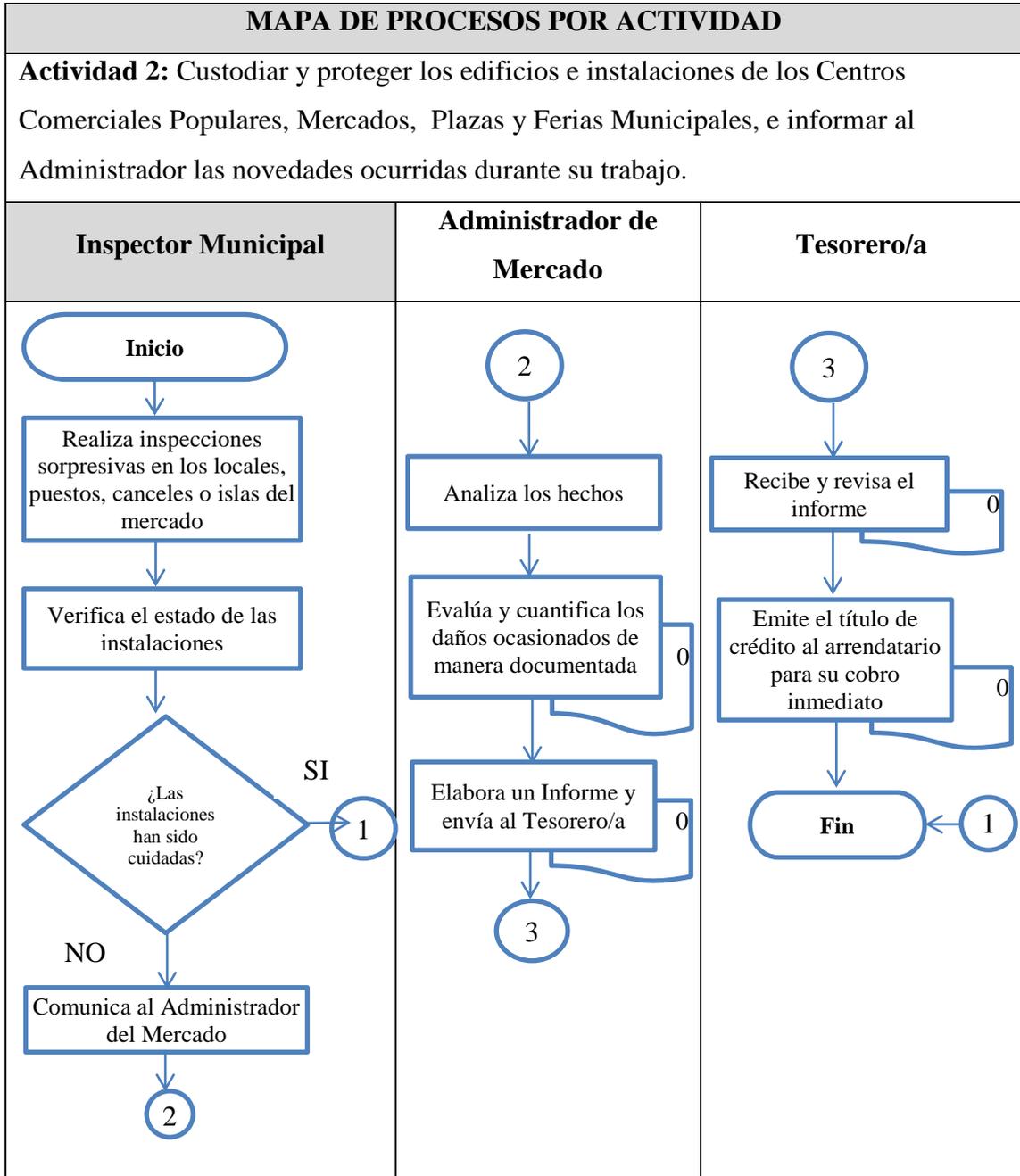


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 84 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 1: Verificar permanentemente que los arrendatarios estén al día en los pagos de patente, arrendamiento y planillas de servicios básicos al GADMR.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Insistencia en el no pago de la patente, arrendamiento y planillas de servicios básicos	Sancionar al arrendatario con la clausura temporal del local, puesto, cancel o isla	Siempre	Inspector Municipal	Notificaciones de insistencia de pago dirigidas al arrendatario

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

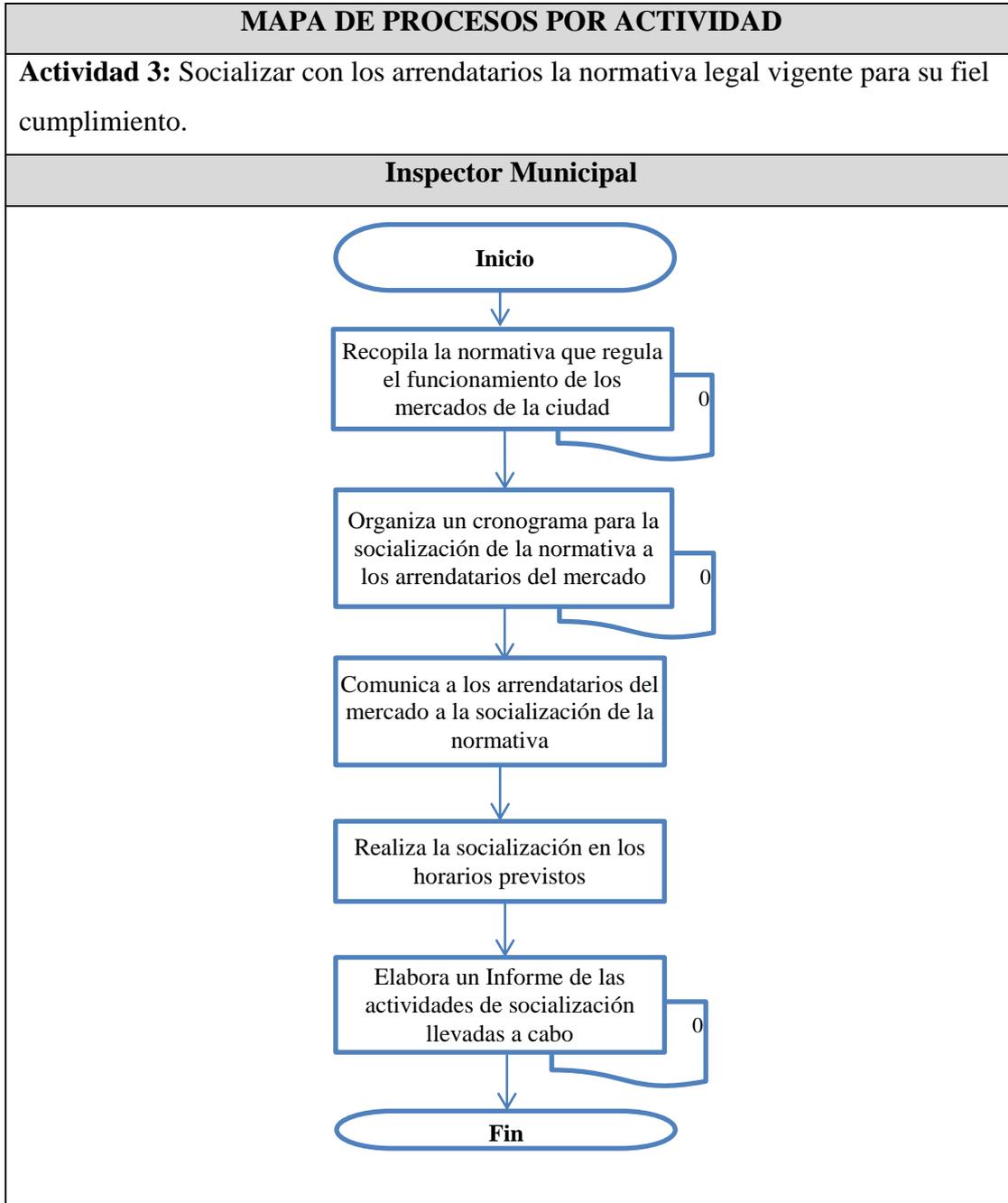


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 86 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 2: Custodiar y proteger los edificios e instalaciones de los Centros Comerciales Populares, Mercados, Plazas y Ferias Municipales, e informar al Administrador las novedades ocurridas durante su trabajo.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Riesgo de que el arrendatario haya realizado adecuaciones en la infraestructura física del local, cancel y puesto sin la autorización del Administrador.	Inspecciones recurrentes a las instalaciones del mercado	Permanente	Inspector Municipal	
		Establecer una sanción económica al arrendatario que haya modificado la infraestructura del local, puesto o cancel	Siempre	Inspector Municipal	Notificaciones de insistencia de pago dirigidas al arrendatario

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

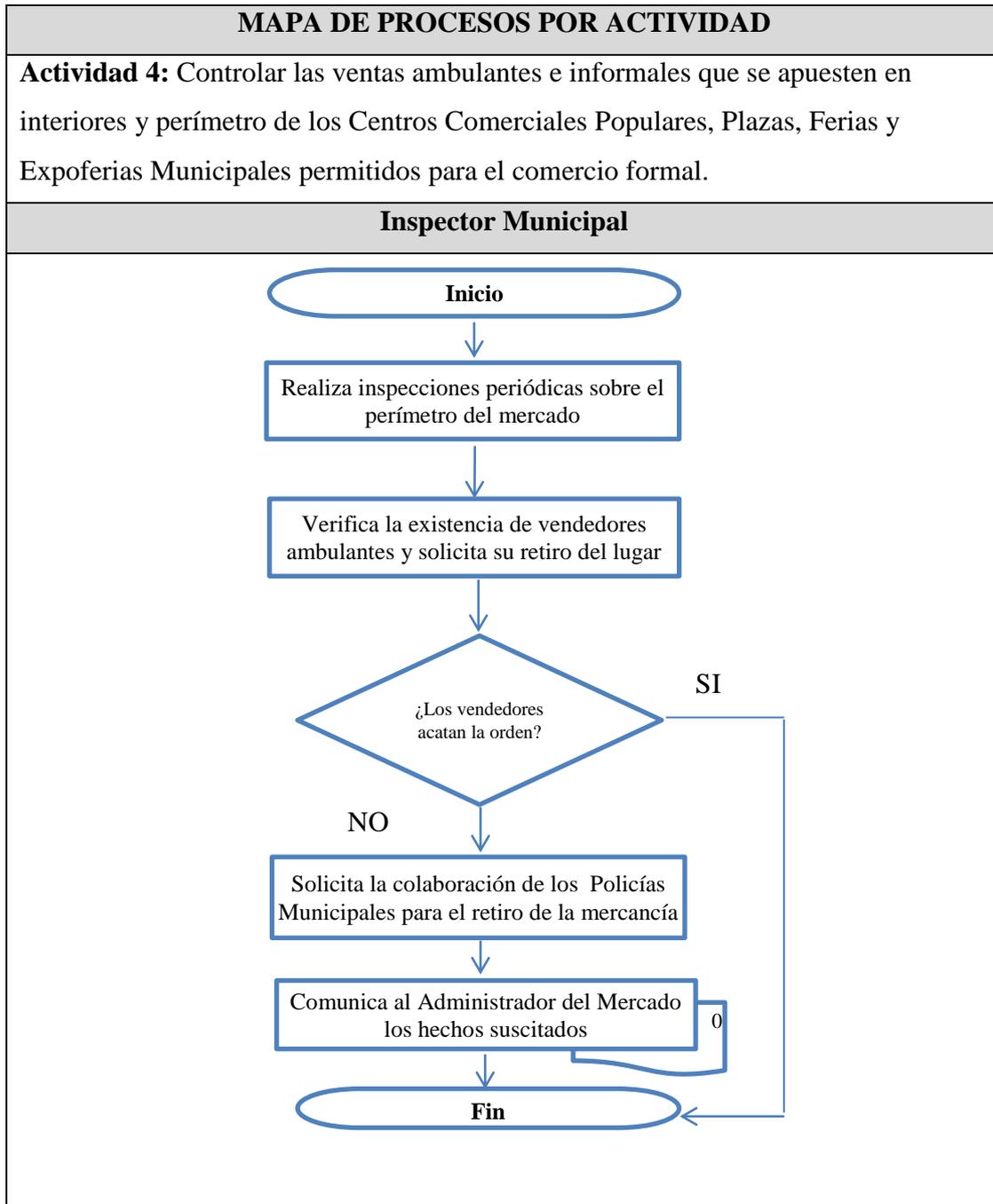


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 88 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 3: Socializar con los arrendatarios la normativa legal vigente para su fiel cumplimiento.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	No asistencia de los arrendatarios a la socialización de la normativa	Establecer sanciones a los arrendatarios que no asistan injustificadamente a la socialización	Siempre	Inspector Municipal	Acta de asistencia a la socialización

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

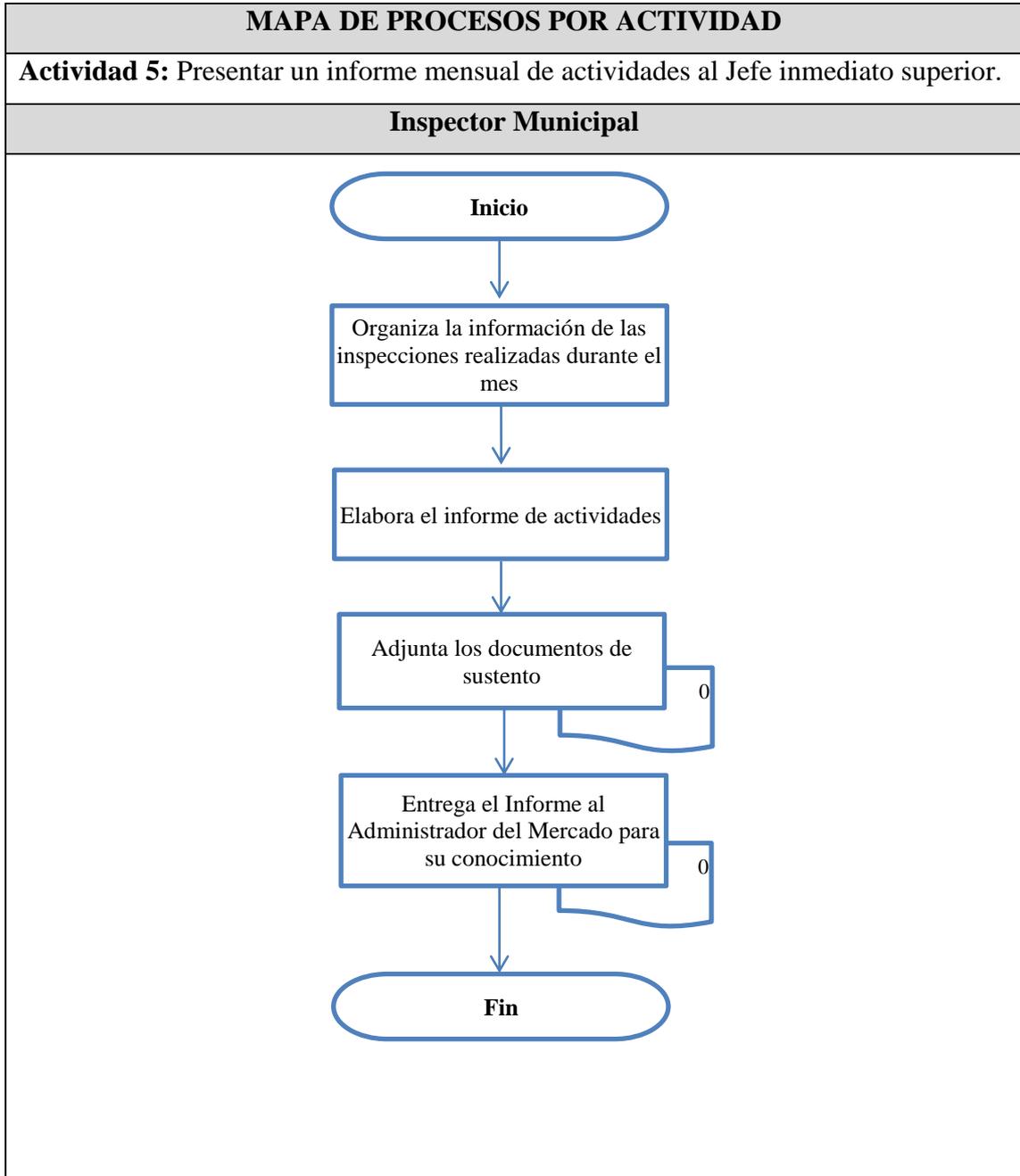


Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA <small>GAD MUNICIPAL</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 90 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 4: Controlar las ventas ambulantes e informales que se apuesten en interiores y perímetro de los Centros Comerciales Populares, Plazas, Ferias y Expoferias Municipales permitidos para el comercio formal.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Riesgo de que no existan sustentos de los operativos realizados	Fotografiar	Siempre	Inspector Municipal	
		Elaborar informes	Siempre	Inspector Municipal	

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 RIOBAMBA GAD MUNICIPAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 92 de 94

PUNTOS DE CONTROL					
Actividad 5: Presentar un informe mensual de actividades al Jefe inmediato superior.					
N°	Descripción del Riesgo	Método de Control	Frecuencia	Responsable	Registro
1	No contar con documentos que sustenten las observaciones que constan en el Informe de Actividades de Inspección	Crear un archivo para la recopilación de la información de sustento	Siempre	Inspector Municipal	

A continuación se procederá a detallar los objetivos de cada actividad así como el tipo de actividad ya sea de planificación, dirección o control, insumos requeridos y el responsable.

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 93 de 94

14.4.1. Inspector Municipal

<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Tipo de Actividad</i>	<i>Insumos de Entrada</i>	<i>Insumos de Salida</i>	<i>Responsable</i>
Custodiar y proteger los edificios e instalaciones de los Centros Comerciales Populares, Mercados, Plazas y Ferias Municipales, e informar al Administrador las novedades ocurridas durante su trabajo, según el art. 9 de la O.M. 022-2015.	Salvaguardar los inmuebles de los Centros Comerciales Populares, Mercados, Plazas y Ferias Municipales, mediante el control permanente de las instalaciones, garantizando la seguridad física de los usuarios.	Control	Humano (Inspector Municipal)	Informe de novedades	Inspector Municipal
Socializar con los arrendatarios la normativa legal vigente para su fiel cumplimiento, según el art. 9 de la O.M. 022-2015.	Garantizar el cumplimiento efectivo de la normativa legal por parte de los arrendatarios, mediante la comunicación oportuna de dicha información.	Dirección	Humano (Inspector y Arrendatarios) Materiales (Normativa legal)	Acta de asistencia a la socialización de la normativa.	Inspector Municipal

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA	Código: GSM-AM
		Versión: 1.0
		Página 94 de 94

<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Tipo de Actividad</i>	<i>Insumos de Entrada</i>	<i>Insumos de Salida</i>	<i>Responsable</i>
Controlar las ventas ambulantes e informales que se apuesten en interiores y perímetro de los Centros Comerciales Populares, Plazas, Ferias y Expoferias Municipales permitidos para el comercio formal, según el art. 9 de la O.M. 022-2015.	Garantizar los derechos de los mercantes regularizados, controlando el comercio informal alrededor de los Centros Comerciales Populares, Plazas, Ferias y Expoferias Municipales.	Control	Humano (Inspector Municipal).	Desalojo y reubicación de los vendedores informales.	Inspector Municipal
Presentar un informe mensual de actividades al Jefe inmediato superior, según el art. 9 de la O.M. 022-2015.	Controlar el cumplimiento de las funciones establecidas dentro del perfil de puesto del Inspector Municipal.	Dirección	Humano (Inspector Municipal) Equipo de cómputo Materiales de oficina.	Informe mensual de actividades.	Inspector Municipal

Elaborado: Sr. Marco Raúl Paillacho Caba	Revisado:	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena Alcalde
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CONCLUSIONES

- Mediante la revisión y análisis de varias fuentes bibliográficas se pudo establecer un marco teórico conceptual adecuado al presente estudio, dentro del cual se incluyeron los temas de: Procesos de gestión administrativa, manual de procedimientos y calidad de atención al cliente.
- Dentro del análisis FODA pudo establecerse que uno de los problemas fundamentales del GADMR es la falta de normalización, razón por la cual se valida la intencionalidad del presente proyecto. Cabe destacar que el componente humano también presenta problemas, causados por desconomiento o interés profesional en el adecuado desarrollo de sus actividades.
- Como producto del proceso investigativo, se desarrolló un manual de procedimientos para la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba. Dicho manual incluye la definición procedimental de las actividades programadas para cada cargo, en dicha unidad administrativa. Se desarrollaron, por cada uno: flujogramas descripción de los puntos de control, objetivos, insumos (de entrada y salida) y responsables. Este manual de procedimientos se constituye en una herramienta bajo la cual se gestionará la calidad de atención al cliente, ya que forma parte del enfoque de calidad institucional al incluir en dicho manual las políticas de calidad de la administración de mercados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del presente manual por parte de la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba, con la finalidad de mejorar sus procesos administrativos, así como la percepción de la calidad de servicio.
- El mejoramiento de los procesos se alcanzará únicamente con el compromiso de los funcionarios públicos de la unidad departamental referida anteriormente en el cumplimiento cabal del manual. Por tanto, se deberán plantear programas de capacitación y motivación que den soporte a este proceso.
- El enfoque metodológico del presente proyecto, así como la estructura del manual de procedimientos planteado, pueden replicarse en otras unidades departamentales de la misma entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Amador, J. (2003). *Proceso Administrativo*. Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativa
- Aniorte, M. (2013). *Atención al Cliente*. España: España Editores.
- Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas* (2da ed.). México: McGraw Hill.
- Arias, F. (2012). *Investigación Científica*. Buenos Aires: La plata.
- Ariza, F., & Ariza, J. (2012). *Información y atención al cliente*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Bastidas, D., & Pisconte, J. (2009). *Gestión Pública*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)
- Cajo, F. (2017). *Dirección de Servicios Municipales*. (M. Paillacho, Entrevistador).
- Carvajal, B. (2013). *Diseño de un Manual de Procesos y Procedimientos para la unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el año 2012*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esoch.edu.ec/handle/123456789/2829>
- CEPAM. (2013). *Manual de atención al cliente*. Obtenido de <http://www.fad.es/sites/default/files/Manual%20Atenci%C3%B3n%20Cliente.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Gestión Del Talento Humano* (2da ed.). Colombia: McGrawhill.
- Continolo, G. (2010). *El archivo en la organización moderna*. Argentina: Buenos Aires.
- Devoto, R. (2012). *La Calidad del Servicio Percibida en el Sector Público*. Obtenido de <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-Docentes/ApunteDocenteCalidaddeServicioPercibidaenelSectorPublicoRD.pdf>
- Gobierno del Estado de México. (2014). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Obtenido de http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_manual_de_procedimientos_2014.pdf
- Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública. *Revista Digital Universitaria*, 1-8.
- Martins, F. (2010). *Investigación*. España: Ibérica ediciones.

- Pagani, M. (2015). *Gestión y Administración Pública*. La Plata: Expertosgp.
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio* (1ra ed.). España: Ideas Propias Editorial.
- Pizzo, M. (2013). *Marketing*. Colombia: ECOE.
- Ramos, C. (2012). *Propuesta de un Manual de Procedimientos Internos para el Departamento de Afiliación y Control Patronal de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/1799>
- Reyes, L. (2007). *El Proceso Administrativo*. Obtenido de http://www.angelfire.com/zine2/uvm_ice_lama/padmon.htm
- Rodriguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Mexico: Santa Fe.
- SRE México. (2004). *Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Obtenido de https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Tari, J. (2014). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Madrid: Espagrafic.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (1994). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. Obtenido de http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/manual_proc/docs/GT_%20para_la_Elaboracion_de_Manuales_de_Procedimientos.pdf
- Villamayor, C., & Lamas, E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. Quito: AMARC.
- Yubillo, A. (2017). *Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, cantón Riobamba*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/6617>
- Zamudio, J. (2012). *Manuales administrativos*. Mexico: DF Editorial.

ANEXOS

Anexo 1: Guión de Encuesta Comerciantes

1. ¿Cómo evaluaría ud. el trabajo de los funcionarios de la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

2. ¿Los funcionarios muestran un dominio sobre el conocimiento de los procesos administrativos en el GADM, para la resolución de problemas o realización de trámites.

- SI
- NO

3. ¿Los funcionarios muestran un dominio sobre el conocimiento del marco legal vigente en el GADM, para la resolución de problemas o realización de trámites.

- SI
- NO

4. ¿Conoce usted de la existencia de algún buzón de sugerencias en el que se pueda dar a conocer novedades de acuerdo con el servicio recibido?

- Si
- No

5. ¿Considera ud. que los trámites se realizan con agilidad?

- SI
- NO

6. ¿Alguna vez la resolución de un trámite realizado por ud. ha tardado considerablemente por razones relacionadas a errores o falencias del personal municipal?

- SI
- NO

7. Mientras ud. es atendido, ¿el personal municipal realiza otras actividades relacionadas a su ámbito personal?

- SI
- NO

8. ¿Los resultados de los trámites realizados por ud. han sido siempre correctos o adecuados a lo solicitado?

- SI
- NO

9. Considera ud que existen excesivos procesos burocráticos dentro del GADM Riobamba, para los trámites y procedimientos relacionados a su actividad comercial.

- SI
- NO

10. ¿Considera ud. que es necesario mejorar los procesos administrativos de la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba, subproceso Mercados?

- SI
- NO

Anexo 2: Guión de Encuesta Administradores de los mercados

1. ¿Existe algún medio formal (buzón de sugerencias, por ejemplo) a través del cual los comerciantes del mercado pueden dar a conocer novedad sobre el servicio recibido?

- Si
- No

Si respondió sí, ¿es utilizado por los comerciantes?

- Si
- No

2. La frecuencia con la que recibe ud. quejas (de manera formal o informal) sobre la calidad de servicio recibida por parte de los comerciantes es:

- Alta
- Media
- Baja

3. De manera general, ¿Cómo evaluaría ud. la calidad de servicio entregada por parte de los funcionarios de su administración?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

4. ¿Cuál considera ud. es la razón principal por la cual se generan problemas o retrasos administrativos en la resolución de trámites dentro del mercado que ud. administra?

- Falta de normalización respecto a los procesos administrativos departamentales
- Ineficiencia de ciertos funcionarios
- Falta de experiencia, formación profesional o capacitación de los funcionarios para las funciones que desempeñan.

- Falta de cooperación o diligencia en la correcta entrega de información por parte de los comerciantes.
- Otros: _____

5. **¿Considera ud. que la realización de un manual de procedimientos para la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba, sub procesos mercados, mejorará la calidad de atención al cliente?**

- Si
- No

Anexo 3: Guión de Entrevista al Director de la Dirección de Servicios Municipales –
GADM Riobamba, año 2017

Entrevistado: Ing. Juan Arnulfo Carrasco

1. ¿Se evaluado, a nivel departamental o institucional, la calidad de atención al cliente percibida por los comerciantes de los mercados? ¿Por qué?
2. Dentro del proceso de evaluación de desempeño de los empleados, ¿Se considera de alguna manera el criterio de los comerciantes? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son las principales razones por las cuales no se ha elaborado un manual de procedimientos para el subproceso “mercados” del departamento a su cargo?
4. ¿Considera ud. que la realización de un manual de procedimientos para la Dirección de Servicios Municipales del GADM Riobamba, sub procesos mercados, mejorará la calidad de atención al cliente? ¿Por qué?

Anexo 4: Guión de Entrevistas, ambiente externo

Entrevistados:

Ing. Juan Francisco Pástor

Ing. José Cevallos (Administrador del Cementerio General)

Ing. Marcelo Chávez M.

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas del GADM Riobamba?, en los ámbitos: normativo, económico, administrativo, político, de infraestructura y recursos humanos y técnicos.
2. ¿Cuáles son las principales debilidades del GADM Riobamba? , en los ámbitos: normativo, económico, administrativo, político, de infraestructura y recursos humanos y técnicos.
3. ¿Cuáles son las oportunidades específicas que puede encontrar la Dirección de Servicios Municipales en la Institución?, en los ámbitos: normativo, económico, administrativo, político, de infraestructura y recursos humanos y técnicos.
4. ¿Cuáles son las amenazas específicas que puede encontrar la Dirección de Servicios Municipales en la Institución?, en los ámbitos: normativo, económico, administrativo, político, de infraestructura y recursos humanos y técnicos.