



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA JEFATURA DE MERCADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL Y PLURINACIONAL DEL MUNICIPIO DE CAYAMBE (GADIPMC).”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título en Licenciatura en Administración de Empresas.

Línea de Investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico.

AUTORES:

Emerson Adrian Fernández Imbaquingo

Luis David Gualavisí Guajan

DIRECTORA:

Msc. Jessica Aracely Pupiales Proaño

Ibarra-Ecuador



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Fernández Imbaquingo Emerson Adrian

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Gualavisí Guaján Luis David

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Diseño de un modelo de gestión operativa para mejorar la eficiencia administrativa de la Jefatura de Mercados del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe (GADIPMC).
AUTOR (ES):	Fernández Imbaquingo Emerson Adrian Gualavisí Guaján Luis David
FECHA: DD/MM/AAAA	06/04/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas

ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Pineda Carrillo Marlon Alejandro MSc. Pupiales Proaño Jessica Aracely
--------------------------	---

2. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, al 06 de abril del 2026

LOS AUTORES:



.....
Fernández Imbaquingo Emerson Adrian



.....
Gualavisí Guaján Luis David

CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 06 de abril del 2026

MSc. Pupiales Proaño Jessica Aracely

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

39d1edad-52 Firmado digitalmente
por
c5-422c-9c9d-39d1edad-52c5-422c-9
043a1ac7f5b9 c9d-043a1ac7f5b9
Fecha: 2026.04.06
10:09:41 -05'00'

.....
MSc. Pupiales Proaño Jessica Aracely

C.C.: 1004615553

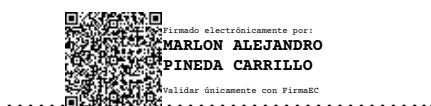
APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité del trabajo de Integración Curricular “**Diseño de un modelo de gestión operativa para mejorar la eficiencia administrativa de la Jefatura de Mercados del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe (GADIPMC)**” elaborado por **Fernández Imbaquingo Emerson Adrian y Gualavisí Guaján Luis David** previo a la obtención del título de Licenciado (s) en Administración de Empresas aprueba el informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

39d1edad-52 Firmado digitalmente
c5-422c-9c9d- por
043a1ac7f5b9 39d1edad-52c5-422c-
9c9d-043a1ac7f5b9
Fecha: 2026.04.06
10:11:14 -05'00'

.....
MSc. Pupiales Proaño Jessica Aracely

C.C.: 1004615553



MSc. Pineda Carrillo Marlon Alejandro

C.C.: 1001348992

Dedicatoria

El presente trabajo dedico a mis padres, Julián y Juana quienes son las personas más importantes en mi vida que siempre confiaron en mí, siempre supieron darme palabras de aliento y apoyarme en todo momento, aprecio mucho sus consejos, sus historias de cuando eran niños y lo difícil que fue su infancia y que a pesar de eso hicieron todo lo posible para que la mía sea mucho mejor en todo sentido, les agradezco infinitamente por todo el amor y cariño que me brindan cada día, espero algún día llegar a ser una persona fuerte y valiente como lo son ustedes.

A mi hermano Jhonatan, al que un día lo cargaba entre mis brazos y ahora está a punto de entrar a la universidad, te agradezco por los buenos momentos, los juegos, las risas y los innumerables momentos compartidos, espero que yo sea un modelo a seguir para ti, si yo lo logré estoy seguro que tú también lo harás y llegarás muy lejos, tienes un enorme talento y vas a lograr todo lo que te propongas, sé que siempre puedo contar contigo, se que me regañas por ciertas cosas que hago, pero también te alegras por las cosas buenas que logro, te agradezco infinitamente.

A mi abuelita Celia, mi estrella en el cielo, me cuidaste cuando era niño, fuiste como una segunda madre, ojalá te hubieses quedado más tiempo en mi vida, no sabes cuánta falta me haces y cuánto te extraño, en donde sea que te encuentres en este momento, estoy seguro de que estás feliz por mí, y por lo que estoy logrando, en algún momento nos volveremos a reunir, te quiero mucho.

A mis hijos de cuatro patas: orejas, chocolate, tomi y max, por hacerme compañía en todo momento, por observar atentamente mi regreso a casa y emocionarse al verme a la distancia, les agradezco por brindarme ese amor puro y sincero cada día.

Emerson Adrian Fernández Imbaquingo

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de titulación, en primer lugar, a Dios, por brindarme salud, fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa importante de mi vida. A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificio, quienes han sido el pilar fundamental en mi formación personal y académica. A mi familia, por su motivación y confianza en cada uno de mis objetivos, impulsándome a seguir adelante a pesar de las dificultades. Finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra manera, formaron parte de este proceso y contribuyeron a la culminación de este logro.

Luis David Gualavisi Guaján

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme fuerza y salud para cumplir esta meta en mi vida, por las enseñanzas y pruebas que me ha puesto a lo largo de la vida, por cuidar siempre de mi familia y de las personas que quiero y por todas las situaciones que puso en mi vida y que me encaminaron hasta este momento.

Expreso un sincero agradecimiento a mis docentes que me acompañaron en el desarrollo del presente trabajo y que además me impartieron clases durante la carrera, a mi directora Msc. Jessica Pupiales por su compromiso con la educación y el amor por la enseñanza, y por ser una docente que inspira a sus estudiantes a mejorar día a día y a ser mejores profesionales y por supuesto mejores personas. A mi asesor Msc. Marlon Pineda, quien me guió en el desarrollo del presente trabajo y supo compartir todos sus conocimientos mediante buenas metodologías de enseñanza a lo largo de la carrera.

A mis amigos que conocí durante la carrera, les agradezco por los trabajos en grupo, por las salidas, por los buenos y malos momentos, en especial agradezco a mi amiga Paola por ser una gran amiga que no solo me ha apoyado en cuestiones académicas sino también en mi vida personal, agradezco tus consejos, tus pláticas, por escucharme en todo momento, por siempre tener algo nuevo que contarme cada día. Por ser tan linda y valiente mujer, tendrás un gran futuro y llegarán cosas lindas a tu vida. Agradezco también a mi amigo Luis, quien fue mi compañero para el desarrollo de este trabajo, te doy gracias por tu compromiso y por tu apoyo, y por supuesto por ser un gran amigo durante estos 4 años de carrera. Para ustedes dos que la vida nos permita seguir siendo amigos durante mucho tiempo más, saben que pueden contar conmigo para lo que sea.

Emerson Adrian Fernández Imbaquingo

Agradecimiento

Agradezco a Dios por guiarme en cada paso de este camino y darme la perseverancia necesaria para alcanzar esta meta. A la Universidad Técnica del Norte, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y adquirir los conocimientos necesarios para mi desarrollo académico y personal. A mis docentes, por compartir sus conocimientos, experiencia y orientación a lo largo de mi formación universitaria. De manera especial, expreso mi agradecimiento a mi tutor de tesis, por su acompañamiento, guía y apoyo durante el desarrollo de este trabajo. Asimismo, agradezco a la institución objeto de estudio por facilitar la información necesaria para la elaboración de esta investigación. Finalmente, a mi familia y amigos, quienes con su apoyo y motivación constante hicieron posible la culminación de este importante logro.

Luis David Gualavisí Guaján

RESUMEN

El presente estudio se basa en los principios de la administración científica y enfoques clásicos relacionados con la gestión de procesos, mismos que priorizan la optimización de recursos, el control y estandarización de actividades para mejorar la eficiencia institucional. Esta investigación tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión operativa para mejorar la eficiencia administrativa de la Jefatura de Mercados del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe (GADIPMC). Este estudio mantiene un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo-propositivo, realizado mediante técnicas de recolección de datos como la entrevista semiestructurada e instrumentos como el cuestionario. Además, se desarrolló el diagnóstico administrativo y operativo de los procesos clave y se analizó la legislación interna y externa de la Jefatura de Mercados del GADIPMC. El análisis de la información permitió detectar los problemas de la jefatura relacionados con el logro de metas institucionales y la calidad del servicio prestado, problemáticas como la falta de mecanismos de control y seguimiento de actividades, ausencia de estandarización en procesos clave, escasa planeación y limitadas herramientas administrativas, adicionalmente existe baja formalización de procesos y deficiencias en la gestión operativa, planificación, ejecución y control de actividades. La aplicación de este modelo de gestión operativo mejorará la percepción del servicio público y aumentará la satisfacción de los actores de comercio, mediante el fortalecimiento de la eficiencia administrativa, la toma de decisiones fundamentadas y la optimización de recursos.

Palabras clave: gestión operativa, eficiencia administrativa, modelo de gestión, sector público, comerciantes, mejora continua.

ABSTRACT

This study is based on the principles of scientific management and classical approaches to process management, which prioritize resource optimization, control, and standardization of activities to improve institutional efficiency. The objective of this research is to design an operational management model to improve the administrative efficiency of the Markets Department of the Intercultural and Plurinational Decentralized Autonomous Government of the Municipality of Cayambe (GADIPMC). This study employs a qualitative, descriptive-propositive approach, utilizing data collection techniques such as semi-structured interviews and instruments such as questionnaires. Furthermore, an administrative and operational diagnosis of key processes was developed, and the internal and external legislation of the GADIPMC Markets Department was analyzed. The analysis of the information revealed management problems related to achieving institutional goals and the quality of service provided. These issues include a lack of mechanisms for monitoring and tracking activities, a lack of standardization in key processes, insufficient planning, and limited administrative tools. Additionally, there is a low level of formalization of processes and deficiencies in operational management, planning, execution, and control of activities. Implementing this operational management model will improve the perception of public service and increase the satisfaction of business stakeholders by strengthening administrative efficiency, promoting informed decision-making, and optimizing resources.

Keywords: operational management, administrative efficiency, management model, public sector, business owners, continuous improvement.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	20
Problema	20
Formulación del Problema	21
Justificación	21
Objetivos	23
Objetivo General:	23
Objetivos específicos:	23
Hipótesis o Preguntas Directrices	23
Capítulo 1: Marco Teórico	24
Marco Referencial.....	24
Teorías Base del Estudio	25
Administración Científica (Frederick Taylor).....	25
Teoría de Sistemas (Ludwig von Bertalanffy)	25
Gestión por Procesos y Mejora Continua (Ciclo PHVA de Deming)	25
Gestión Operativa	26
Importancia de la Gestión Operativa	27
Factores que Intervienen en la Gestión Operativa	27
Planificación.	27
Procesos.	28
Supervisión y Control.	29
Mejora Continua.	29
Tecnología y Sistemas de Apoyo.	30
Gestión Operativa en Instituciones Públicas.....	30
Modelo de Gestión.....	31

	14
Características de un Modelo de Gestión.....	31
Modelo de Gestión Operativa	32
Eficiencia Administrativa.....	33
Fundamentos Teóricos de la Eficiencia Administrativa.....	34
Uso Racional de Recursos.	35
Cumplimiento de Metas.....	35
Tiempo de Respuesta.	37
Indicadores de Eficiencia Administrativa	37
Estrategias para Optimizar la Eficiencia.....	38
Factores que Influyen en la Eficiencia Administrativa	38
Factores Internos.....	38
Factores Externos.....	38
Importancia de la Eficiencia Administrativa en el Sector Público	39
Herramientas de la Eficiencia Administrativa	39
Teoría de la Estructura Organizacional.....	39
Diseño de Manuales de Procesos y Procedimientos.....	40
Flujos de Procesos.....	40
Recursos e Infraestructura Tecnológica.	40
Planificación Estratégica y Operativa.....	41
Toma de Decisiones y Estandarización.....	41
Gestión de Procesos y Agilidad.	42
Normativa y Marco Legal.....	42
Capítulo 2: Materiales y Métodos.....	44
Tipo de Investigación.....	44
Enfoque de Investigación.....	44

	15
Diseño de la Investigación	44
Técnicas e Instrumentos.....	45
Matriz de operacionalización de variables.....	45
Procedimiento de Investigación.....	47
Población y Muestra	48
Capítulo 3: Resultados y Discusión	49
Análisis de la Normativa Interna y Externa de la Jefatura de Mercados del GADIPMC	49
Diagnóstico de la Situación Actual de los Procesos Administrativos y Operativos en la Jefatura de Mercados del GADIPMC	52
Hallazgos Clave por Categoría	53
Categoría: Diagnóstico de Situación.....	54
Categoría: Limitación De Recursos.....	55
Categoría: Nivel de Formalización.....	57
Análisis de Sentimiento	60
Discusión de Resultados	68
Dimensión: Planificación Operativa	68
Dimensión: Ejecución de Procesos.....	68
Dimensión: Supervisión y Control	69
Dimensión: Mejora Continua.....	69
Dimensión: Tecnología y Sistemas de Apoyo.....	70
Dimensión: Uso Racional de Recursos.....	70
Dimensión: Cumplimiento de Metas	71
Dimensión: Calidad de la Toma de Decisiones	72
Dimensión: Tiempo de Respuesta.....	72

Capítulo 4: Propuesta.....	74
Modelo de Gestión Operativa para la Jefatura de Mercados del GADIPMC.....	74
Bases Teóricas.....	74
Principios del Modelo.....	75
Estructura del Modelo de Gestión Operativa.....	76
Componente de Planificación Operativa.....	77
Componente de Organización y Estructura Funcional.....	80
Componente de Gestión de Procesos Operativos.....	96
Componente de Sistema de Control y Evaluación.....	126
Componente de Mejora Continua.....	133
Planificar.....	135
Hacer.....	135
Verificar.....	136
Actuar.....	137
Metodología de implementación del modelo.....	137
Fases de Socialización del Modelo.....	137
Fase de Implementación de Herramientas.....	138
Evaluación y seguimiento del modelo.....	139
Análisis de Viabilidad del Modelo.....	140
Viabilidad Técnica.....	140
Viabilidad organizacional.....	141
Viabilidad económica.....	141
Viabilidad legal.....	141
Viabilidad Operativa.....	142
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	143

Conclusiones	143
Recomendaciones	143
Bibliografía	145
Anexos	150

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Operacionalización de Variables</i>	45
Tabla 2 <i>Normativa interna y externa que regula el funcionamiento de la jefatura de mercados</i>	49
Tabla 3 <i>Resumen de hallazgos clave por categoría</i>	59
Tabla 4 <i>Clasificación de hallazgos por dimensiones y sentimientos.</i>	62
Tabla 5 <i>Planificación Operativa</i>	78
Tabla 6 <i>Manual de funciones 1</i>	86
Tabla 7 <i>Manual de funciones 2</i>	87
Tabla 8 <i>Manual de funciones 3</i>	90
Tabla 9 <i>Manual de funciones 4</i>	91
Tabla 10 <i>Manual de funciones 5</i>	92
Tabla 11 <i>Manual de funciones 6</i>	94
Tabla 12 <i>Manual de funciones 7</i>	95
Tabla 13 <i>Simbología para la representación de procesos</i>	99
Tabla 14 <i>Simbología ANSI</i>	99
Tabla 15 <i>Manual de procedimientos 1</i>	103
Tabla 16 <i>Manual de procedimientos 2</i>	107
Tabla 17 <i>Manual de Procedimientos 3</i>	113
Tabla 18 <i>Manual de Funciones 4</i>	121
Tabla 19 <i>Balanced Scorecard</i>	129

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Árbol de problemas</i>	21
Figura 2 <i>Temas más mencionados</i>	52
Figura 3 <i>Categorización de hallazgos</i>	54
Figura 4 <i>Sentimiento por dimensiones</i>	60
Figura 5 <i>Diagrama del Modelo de Gestión Operativa</i>	76
Figura 6 <i>Organigrama actual de la jefatura de mercados</i>	82
Figura 7 <i>Organigrama propuesto</i>	84
Figura 8 <i>Flujograma del proceso de adjudicaciones</i>	107
Figura 9 <i>Flujograma del proceso de pago de matrícula anual de comercio</i>	112
Figura 10 <i>Flujograma del proceso de ejecución de proyectos</i>	120
Figura 11 <i>Flujograma del proceso de inspecciones</i>	125
Figura 12 <i>Mapa estratégico</i>	132

Introducción

Problema

La administración pública presenta diversos desafíos que impiden el cumplimiento de actividades relacionadas con la prestación del servicio a la sociedad. Para Ríos (2021) problemas como la corrupción, ineficiencia administrativa y la burocracia representan obstáculos para el desarrollo de una gestión administrativa eficiente. Del mismo modo, Erraez et al. (2025) mencionan que uno de los principales factores que influyen en la eficiencia administrativa de los GAD es la capacidad institucional, pues muchas de estas instituciones tienen limitada capacidad técnica y administrativa para la ejecución de diversos procesos. Por lo tanto, es importante la implementación de estrategias y herramientas administrativas para dar solución a los diferentes problemas que afectan la eficiencia administrativa en instituciones públicas.

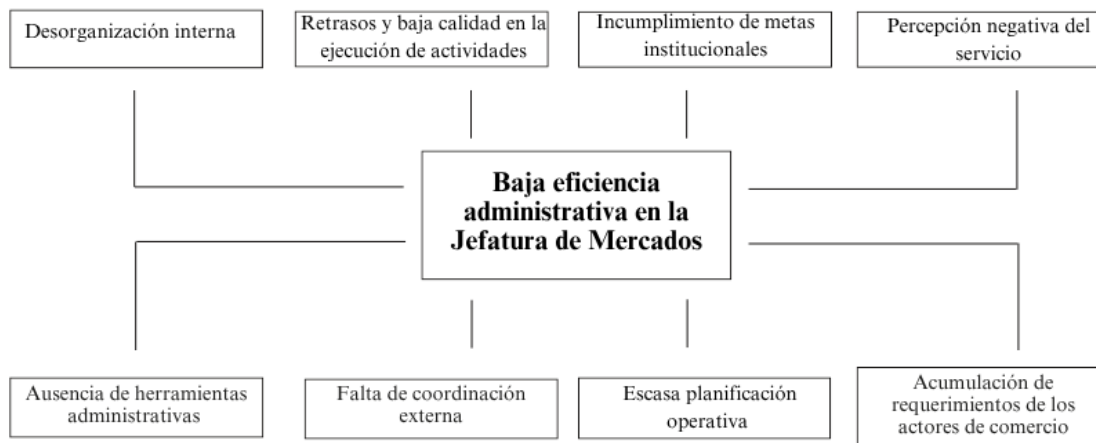
Por lo antes mencionado se escogió como unidad de análisis y estudio a la Jefatura de Mercados del GADIPMC para el diseño de un modelo de gestión operativo que permita mejorar la eficiencia administrativa de sus actividades y cumplir con su misión enfocada en desarrollar un sistema de comercialización que integre a los actores de comercio a través de actividades como la actualización de catastros, capacitaciones, inspecciones sanitarias y operativas, y proyectos de mejoramiento de infraestructura en mercados y ferias. Además de la elaboración de informes de rentabilidad y planes de administración con el fin de optimizar los diferentes espacios de comercio.

Actualmente la Jefatura de Mercados del GADIPMC presenta inconvenientes en cuanto a la ejecución de diversos procesos administrativos y operativos, resultantes de factores como: la ausencia de herramientas administrativas, falta de coordinación externa, escasa planificación operativa y la acumulación de requerimientos de los actores de comercio, dando lugar a problemas como la desorganización interna, retrasos y baja calidad en la ejecución de

actividades, incumplimiento de metas institucionales y percepción negativa del servicio que brinda esta unidad administrativa.

Figura 1

Árbol de problemas



Nota: causas y consecuencias de la baja eficiencia administrativa en la jefatura de mercados.

Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la eficiencia administrativa de la Jefatura de Mercados del gobierno autónomo descentralizado intercultural y plurinacional del municipio de Cayambe (GADIPMC)?

Justificación

El diseñar modelos de gestión en organizaciones públicas o privadas responde a necesidades, tendencias, cambios internos y externos a nivel organizacional, León & Romero (2023) mencionan que los cambios en el entorno son la razón por la cual las organizaciones en todo el mundo buscan nuevas formas de administrar desde sus procesos internos con el fin de mejorar estándares de calidad y servicio. Por otro lado, Huertas et al. (2020) mencionan que el diseño de un modelo de gestión operativa hace que los elementos complejos de una organización se conviertan en comprensibles logrando así orientar decisiones y optimizar procesos. En este contexto es importante mencionar que el diseño de un modelo de gestión es

una herramienta para mejorar la forma en que se desarrollan las actividades dentro de una organización para obtener una administración más eficiente.

En el caso de la Jefatura de Mercados del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe (GADIPMC), el diseño de un modelo de gestión operativa permitirá abordar problemáticas reales identificadas en la ejecución de actividades diarias. Actualmente, los funcionarios de esta dependencia manifiestan que la falta de herramientas administrativas dificulta la organización y eficiencia de su trabajo. Por ello, el diseño de un modelo de gestión busca fortalecer la planificación, clarificar funciones y responsabilidades, y facilitar la ejecución ordenada de proyectos y servicios orientados a los actores del comercio.

Desde el punto de vista social en el caso de que el modelo de gestión llegue a ser aplicado, los beneficiarios directos serán los funcionarios de la Jefatura de Mercados, quienes contarán con una guía estructurada para desempeñar sus funciones de forma más eficiente y alineada a los objetivos institucionales, generando mayor satisfacción laboral y productividad. De manera indirecta, el beneficio también será para los comerciantes organizados del cantón Cayambe, quienes podrán percibir una mejora en la calidad y agilidad de los servicios y trámites. Además, la ciudadanía que diariamente acude a los mercados municipales también se beneficiará, al contar con espacios de comercio más seguros, ordenados y funcionales, con infraestructura y servicios acordes a sus necesidades.

Finalmente, si este modelo de gestión es aplicado y posteriormente se puede evidenciar buenos resultados, no solo fortalecerá a la Jefatura de Mercados del GADIPMC, sino que también podrá servir como referencia para otros departamentos municipales que enfrenten dificultades similares, o incluso para otros Gobiernos Autónomos Descentralizados del país. De este modo, el proyecto contribuirá con un aporte técnico y práctico que puede ser utilizado como base para futuras investigaciones y para la implementación de modelos de gestión

operativa en diferentes contextos institucionales, promoviendo así buenas prácticas de administración pública.

Objetivos

Objetivo General:

- Diseñar un modelo de gestión operativa para mejorar la eficiencia administrativa de la Jefatura de Mercados del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe (GADIPMC)

Objetivos específicos:

- Analizar el marco normativo interno y externo que regula el funcionamiento de la Jefatura de Mercados, para determinar los límites y oportunidades de mejora dentro de su gestión operativa.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos y operativos en la Jefatura de Mercados del GADIPMC, mediante la recopilación de información interna y externa.
- Diseñar un modelo de gestión operativa, mediante la elaboración de herramientas administrativas, adaptadas a las necesidades de la Jefatura de Mercados del GADIPMC, que optimicen los procesos internos y fortalezcan su capacidad administrativa.

Hipótesis o Preguntas Directrices

Una gestión operativa adecuada incide positivamente en la mejora de la eficiencia administrativa de la Jefatura de Mercados del GADIPMC.

Capítulo 1: Marco Teórico

Marco Referencial

Según Ramírez y Torres (2021), en un estudio sobre entidades municipales en Colombia, la deficiente organización operativa fue identificada como una de las principales causas de ineficiencia administrativa, debido a la duplicación de funciones, escasa supervisión y falta de estandarización de procesos. Su investigación, de tipo cualitativo-descriptivo, concluyó que la implementación de modelos operativos basados en gestión por procesos mejora significativamente los niveles de desempeño institucional.

En Ecuador, un estudio de Andrade y Cárdenas (2022) evaluó el impacto de la gestión operativa en el cumplimiento de los objetivos institucionales en los GAD parroquiales de Imbabura. Utilizando entrevistas y revisión documental, los autores encontraron que la ausencia de manuales de procedimientos, la improvisación operativa y la debilidad en el control interno eran factores que reducían la eficiencia administrativa. Recomiendan la implementación de modelos operativos basados en indicadores y en sistemas de control de gestión.

En el mismo contexto, estudios actuales han enfatizado la importancia de aplicar modelos de gestión dentro de las entidades públicas con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia, especialmente el servicio brindado hacia la ciudadanía. Por ejemplo, una reciente investigación de tesis realizada en el Municipio de Quito y enfocada en un modelo de gestión para esta institución señala que “el estado y demás entidades públicas deben generar bienestar para la sociedad del país; esto exige que la administración pública desarrolle e implemente modelos de gestión que le permita tener mayor eficacia, eficiencia y competitividad” (Real, 2022).

Finalmente, Torres y Aguirre (2024) realizaron un análisis comparativo en instituciones públicas del Ecuador y destacaron que la eficiencia administrativa depende en gran medida de la claridad en la ejecución de procesos operativos, especialmente en áreas críticas como mercados, servicios urbanos y atención al ciudadano. El estudio sugiere que, sin una base operativa funcional, los esfuerzos por mejorar la eficiencia administrativa son limitados.

Teorías Base del Estudio

Administración Científica (Frederick Taylor)

Promueve la estandarización de tareas, la eficiencia operativa y la división racional del trabajo, aunque clásica, esta teoría sigue siendo vigente en el diseño de modelos de gestión operativa al enfocarse en la optimización de procesos y la medición de resultados. En el contexto del GADIPMC, aplicar estos principios permite establecer procedimientos claros que reduzcan la improvisación y mejoren el desempeño.

Teoría de Sistemas (Ludwig von Bertalanffy)

Plantea que toda organización funciona como un sistema compuesto por subsistemas interdependientes que deben operar de manera armónica para alcanzar objetivos comunes. En el contexto de la Jefatura de Mercados del GADIPMC, esta teoría permite analizar cómo los procesos operativos, administrativos y de control interactúan y afectan el desempeño institucional general.

Gestión por Procesos y Mejora Continua (Ciclo PHVA de Deming)

Incentiva la mejora continua mediante el control sistemático de los procesos y la participación del personal. Esta teoría respalda la construcción de un modelo de gestión operativa para la Jefatura de Mercados, al fomentar una cultura institucional orientada a la eficiencia, el aprendizaje organizacional y la satisfacción del usuario.

Gestión Operativa

La gestión operativa son los procesos, actividades o tareas realizadas día a día dentro de una organización con el fin de producir bienes o brindar servicios que cumplan con ciertas características de acuerdo con objetivos y metas institucionales, Triviño (2023) describe que la gestión operativa se considera un enfoque organizacional que contiene actividades encaminadas al mejoramiento interno de las instituciones. De igual manera, Cabrera (2024) menciona que “la gestión operativa se maneja diariamente con base en las tareas y procesos que se muestran en la institución para así lograr una mayor eficiencia”.

La gestión operativa no solo son las actividades que se realizan diariamente dentro de una organización sino también involucra la forma en la que las realizan, es decir se toma en consideración aspectos internos y externos que intervienen en el desarrollo de cada actividad, Rodríguez & Castro (2023) mencionan que “En esta etapa, se transforman las estrategias y metas en acciones tangibles y concretas, involucrando la asignación de recursos, supervisión de tareas, seguimiento de procesos y la toma de decisiones ágiles y efectivas”(p.72). La integración de todo lo mencionado anteriormente garantiza una gestión operativa más eficiente a fin de fortalecer las organizaciones.

Del mismo modo, los autores Bravo & Loor (2024) mencionan que la gestión operativa se resume a la gestión de los diferentes procesos y que van a estar destinados a satisfacer necesidades de los clientes con un enfoque proactivo y sobre todo con un buen manejo de los recursos disponibles. En el mismo contexto, Quimis (2020) menciona que “La tarea esencial de la gestión operativa es la dispersión de recursos y capacidades para obtener resultados precisos”. En sí, la esencia de una buena gestión operativa es la distribución y manejo de los diferentes recursos destinados a la realización de las diferentes actividades y procesos dentro de una organización, logrando así cumplir con los objetivos institucionales.

Importancia de la Gestión Operativa

La exigencia de los clientes y las tendencias del mercado son motivo para que las organizaciones dediquen sus esfuerzos a mejorar sus procesos diarios. Tener una buena gestión operativa implica gestionar correctamente los recursos y transformarlos en bienes y servicios de calidad. De igual manera, León & Romero (2023) mencionan que el cambio en el entorno influye en que las organizaciones desarrollen nuevas formas de administrar teniendo como eje principal los procesos internos destinados a la satisfacción del cliente.

En el mismo contexto Cabrera (2024) menciona que la gestión operativa es importante para las empresas debido a que son los procesos por los cuales se orienta, dirige, se emplean recursos y esfuerzos para llegar a la meta organizacional, obtenida por la secuencia de actividades en un tiempo requerido.

Factores que Intervienen en la Gestión Operativa

La gestión operativa incluye varios factores que intervienen conjuntamente para alcanzar el mismo objetivo. Rodríguez y Castro (2023) mencionan que la gestión operativa involucra el uso de recursos, la ejecución y supervisión de procesos y finalmente la toma de decisiones, por otro lado, Triviño (2023) hace énfasis en la planificación y recursos, como guía de las actividades operativas, mientras autores como Bravo & Llor (2024) mencionan que la gestión operativa incluye, la mejora continua aplicada en los procesos organizacionales, así como también la introducción de tecnologías.

Planificación. La planificación muestra la ruta de las actividades que se realizarán dentro de una organización, incluye objetivos, aplicación de estrategias y distribución de recursos y demás elementos que muestran el qué y cómo se realizarán las actividades a corto, mediano y largo plazo, Santarcángelo (2023) menciona que “La planificación es una

herramienta que permite definir objetivos y metas, y elaborar un plan que permita alcanzarlos”. Complementariamente, Barzola et al. (2023) mencionan que la planificación “Instaura las directrices de las operaciones que se van a efectuar internamente en el proceso de gestión, lo que involucra: objetivos, planes y procesos.”

Por lo expuesto anteriormente, podemos inferir que el tener una planificación operativa es importante para las organizaciones porque contribuye a mejorar su eficiencia a través de una buena ejecución de sus actividades internas. De igual manera, los autores Baque & Suárez (2025) mencionan que es esencial para las organizaciones el tener una planificación operativa que sea clara y estructurada con el fin de orientar recursos hacia la ejecución de actividades. Por el contrario, la ausencia de una planificación operativa según los autores Durán & Castellano (2023) puede representar limitaciones para materializar los planes en acciones, ocasionando en la organización una mayor incertidumbre a futuro.

Procesos. Son considerados como actividades de carácter secuencial, en donde intervienen las entradas que pueden ser materia prima o insumos que serán transformadas en un bien o servicio final, de manera similar, Viteri et al. (2022) mencionan que los procesos son las actividades que se desarrollan de forma secuencial con el objetivo de transformar elementos entrantes en salientes.

Un aspecto importante de los procesos es cómo estos ayudan a mejorar la gestión operativa, para tal situación los autores Bravo & Castro (2023) exponen que la gestión operativa puede mejorar si se llega a comprender los procesos con el fin de poder documentarlos. De manera similar, Damiani (2021) menciona que es importante tener documentación de los procesos, así como también sus respectivos instructivos que ayuden al cumplimiento de labores, en el mismo sentido, Rodríguez & Castro (2023) mencionan que

“Para mejorar el tema de gestión operativa es necesario comprender y documentar actividades y procesos”.

Supervisión y Control. La supervisión y el control de actividades es importante para observar el avance de las mismas y verificar su alineación con los objetivos institucionales, una de las tareas más importantes de la gestión operativa para Triviño (2025) es dar monitoreo a las actividades y verificar su cumplimiento mediante la supervisión y control de las mismas que a su vez involucra la realización de cronogramas, estimación de tiempos de ejecución de actividades y detectar incumplimientos de actividades.

En ese sentido se resalta la importancia de realizar control y seguimiento a procesos y actividades dentro de las organizaciones, utilizando métodos y herramientas que aseguren esos objetivos, para Espinoza & López (2024) “En una organización es de vital importancia contar con herramientas que permitan medir el cumplimiento de los objetivos planeados”. El proceso de control y seguimiento debe realizarse de manera continua y permanente. Anchimanya & Berrocal (2021) mencionan que “Son actividades secuenciales que se deben hacer de forma consecutiva y las cuales son integradas en los procesos operativos”

Mejora Continua. La mejora continua en la gestión operativa tiene como objetivo mejorar la productividad y eficiencia mediante cambios constantes en los procesos y actividades dentro de una organización, para Figueroa (2025) la mejora continua tiene como función optimizar procesos de manera gradual y sostenida, por otro lado, los autores Romaní & Díaz (2022), mencionan que “la mejora continua es necesaria para el funcionamiento de la

organización”. Además, según Taco (2024), la mejora continua en las organizaciones es un generador de competitividad.

Pese a la importancia y los beneficios de implementar metodologías de mejora continua en las organizaciones, el desconocimiento ha sido un factor que ha impedido su implementación. De manera similar, Barreras (2022) menciona que en la cultura organizacional de las empresas e instituciones la mejora continua pasa desapercibida debido al desconocimiento de la misma y de sus beneficios. Por lo anterior, es importante la utilización de metodologías de mejora continua que se adapten al contexto de la organización.

Tecnología y Sistemas de Apoyo. La tecnología (software y hardware) es un componente importante dentro de la gestión operativa y administrativa de una organización, ayuda a facilitar la ejecución de procesos, automatización de tareas y contribuye a tomar decisiones más efectivas, los autores Reyes et al. (2024) mencionan que la adopción de tecnología mejora la eficiencia operativa, mediante la optimización de procesos internos.

Gestión Operativa en Instituciones Públicas

La gestión operativa en sector público al igual que en el sector privado se encarga del diseño, adecuación y aplicación de herramientas administrativas para el manejo de recursos a fin de lograr un objetivo. La gestión Operativa en instituciones públicas tiene un único fin, generar un beneficio a la colectividad, Burgos et al. (2023) señala que las instituciones públicas no buscan generar beneficio económico, pero buscan metas en beneficio de la comunidad para lograr esto las instituciones públicas deben garantizar una correcta gestión operativa.

El beneficio social que brindan las instituciones públicas debe ser constante por esta razón la gestión operativa debe estar adaptada para mejorar la respuesta de servicio cuando la colectividad lo necesite, “La gestión operativa en el sector público se proyecta día a día y

también a futuro, logrando un desarrollo a largo plazo a fin de que las futuras generaciones puedan acceder y beneficiarse de los servicios y beneficios a los cuales accedemos las generaciones actuales” (Carchi & Naula, 2023).

Modelo de Gestión

El modelo de gestión de manera general representa una guía o referencia que utilizan las organizaciones para cumplir con los objetivos empresariales, lo que busca el modelo de gestión es articular varios elementos de una organización que incluyen herramientas operativas y administrativas, metodologías y recursos para conseguir resultados.

En ese sentido, Huertas et al. (2020) mencionan lo siguiente:

La comprensión de modelo de gestión radica en el origen etimológico del término modelo proviene del italiano “modello”. Por tanto, es un prototipo que sirve de referencia para ser producido; mientras que la gestión proviene del latín “gestio”, palabra que aduce a la acción de administrar. Por consiguiente, es un término muy usado en el ámbito empresarial como prototipo administrativo que establece las acciones para el logro de objetivos empresariales (p. 167).

Características de un Modelo de Gestión

Un modelo de gestión puede ser extenso dependiendo del tipo y su finalidad, por tal razón se requiere de ciertas características que de manera general sirvan de referencia y marquen un distintivo para su funcionamiento. En ese contexto, Huertas et al. (2020) mencionan que un modelo de gestión se caracteriza por:

- Simplicidad de la realidad.
- Destaca sus elementos y funciones.

- Transparencia después de simplificar y destacar.
- Fija una perspectiva o punto de vista.
- Determina sus propios límites.
- Abstracción de elementos teóricos.
- Provisionalidad.
- Aplicabilidad.

Modelo de Gestión Operativa

Un modelo de gestión operativa es la combinación y diseño de herramientas administrativas que posteriormente es aplicado con el fin de lograr cambios en la organización para obtener un mejor desempeño de esta, Rodríguez (2024) menciona que “Estos modelos incluyen una variedad de metodologías y herramientas que tienen como objetivo mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente, adaptándose a las necesidades específicas de cada empresa”. Por esta razón es importante mencionar cuán necesario es un modelo de gestión operativa para las organizaciones mediante el uso de herramientas que ayudan a obtener mejores resultados en cuanto a procesos operativos y administrativos.

En el mismo contexto Bravo & Llor (2024) mencionan que la gestión operativa puede considerarse como un modelo de gestión que está centrado en mejorar las tareas y procesos diarios dentro de una organización a la vez que se cumplen los objetivos y metas establecidos para el nivel operativo. De esta manera, un modelo de gestión operativa encamina a mejorar el día a día de una organización a través de sus procesos internos para brindar bienes y servicios de calidad.

Eficiencia Administrativa

La eficiencia es la optimización de recursos en búsqueda del logro de objetivos sin sacrificar la calidad del producto final. Según Mendoza & González (2025), la eficiencia administrativa es la capacidad que tiene la empresa para lograr los objetivos institucionales con la menor cantidad de recursos disponibles, es decir, optimizándolos de tal manera que impacten positivamente en la consecución de metas sin desestimar la calidad de los resultados. La eficiencia administrativa es posible cuando cada proceso tiene como finalidad potenciar los productos o servicios derivados de una gestión impecable de los recursos disponibles dentro de la organización.

Desde la filosofía de la Administración por Objetivos García (1983) expresa que el cumplimiento de objetivos solo se garantiza cuando existen responsabilidades claras y todos los esfuerzos están alineados al mismo propósito, establecer metas medibles y alcanzables. De esta manera, resulta menos complicado evaluar el desempeño organizacional y detectar áreas vulnerables donde se pueda mejorar la eficiencia.

Para Escudero & Montero (2025) la eficiencia administrativa se define como la facultad empresarial para alcanzar las metas planteadas a través del uso óptimo de recursos disponibles en la organización. Esto implica reducir al mínimo los desperdicios de insumos, tiempo y esfuerzo, buscando ecuanimidad entre los recursos que se utilizan y los productos o servicios que se obtienen.

Una gestión correcta implica distinguir de forma clara la diferencia entre lo que significa ser eficiente y eficaz. La eficiencia está enfocada en la optimización de recursos, es decir, usar el mínimo de recursos disponibles para alcanzar las metas sin sacrificar la calidad. Por otro lado, la eficacia se refiere al logro de objetivos propuestos, en otras palabras, la eficacia busca el “qué hacer” y la eficiencia el “cómo hacerlo” (Al-Saye, 2023).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) tienen por finalidad satisfacer las necesidades de la ciudadanía de forma oportuna, es decir, su propósito es el de generar valor público priorizando la transparencia, eficiencia y el uso adecuado de los recursos (Suárez, 2018). Con respecto a lo anterior, es indispensable mejorar la eficiencia dentro de las jefaturas de mercados puesto que impactan directamente en la calidad de vida de los usuarios.

Fundamentos Teóricos de la Eficiencia Administrativa

Winslow (1911) instauró la filosofía de la administración científica, misma que mediante la evaluación de tiempos dentro de los distintos procesos organizacionales y la correcta regularización del trabajo busca elevar al máximo los beneficios empresariales. Por su parte Henry Fayol dictaminó los principios que rigen a una organización, destacándose la división del trabajo, centralización y la unidad de mando, mismos que pese a su longevidad siguen vigentes en estructuras públicas (Wren & Bedeian, 2009).

Desde una perspectiva más actual, Drucker (2011) propuso la Administración por Objetivos (APO), teoría basada en la premisa de que cada miembro de la empresa debe conocer sus metas y desarrollar sus actividades en concordancia para alcanzarlas. Esto permite alinear los objetivos individuales de cada trabajador con las metas de la institución, fomentando una cultura organizacional centrada en la obtención de resultados.

La Administración por Objetivos (APO) funciona bajo la premisa de que toda organización logra la eficiencia cuando existe concordancia entre los objetivos individuales de los colaboradores y las metas institucionales son perfectamente identificables y comunicadas a todos los niveles de la empresa. Para Drucker (2011), la eficiencia es el cómo hacer las cosas bien, mediante la optimización de recursos disponibles sin desperdicios y el control oportuno de procesos.

Esta teoría (APO) es pilar fundamental en el establecimiento de indicadores, mecanismos de retroalimentación y metas claras dirigidas a mejorar los procesos y la calidad de los resultados obtenidos, fomentando la cultura empresarial de mejora continua (Martínez et al., 2022).

Dimensiones de la Eficiencia Administrativa

Uso Racional de Recursos. La eficiencia implica la distribución adecuada de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles en la organización para maximizar los beneficios. En la gestión pública, la asignación de recursos se basa en la ejecución presupuestaria, estructuras funcionales y procesos estandarizados enfocados en resolver de manera óptima las necesidades de la ciudadanía (Escudero & Montero, 2025). En este sentido Díaz (2025) afirma que la eficiencia guarda un nexo importante con la facultad de las organizaciones para mantener la calidad del servicio después de reducir costos y minimizar desperdicios.

Para Cachanosky (2021) la eficiencia significa promover la optimización de recursos disponibles, como el presupuesto y el control de gastos para lograr los resultados mas adecuados. De este modo, las municipalidades pueden realizar una distribución correcta de recursos, lo que se traduce en una administración responsable y transparente que prioriza el beneficio colectivo.

Cumplimiento de Metas. Desde la perspectiva de la eficiencia, el cumplimiento de metas no solo implica alcanzarlas, sino lograrlo mediante la optimización de recursos, la minimización de desperdicios y dentro de los plazos establecidos. Ruiz et al. (2023) mencionan

que los objetivos institucionales deben estar alineados a los objetivos individuales de los colaboradores, facilitando la medición de desempeño.

El cumplimiento de metas, desde la Administración Científica, está profundamente relacionado con el logro de una productividad óptima preestablecida por mediciones científicas del trabajo. (Ruiz et al., 2023) la administración empírica debe sustituirse por métodos científicos que permitan establecer estándares de desempeño medibles a través de determinar de forma clara qué es lo que se debe hacer y cuánto tiempo toma hacerlo.

Para (Piundo & Martel, 2023) la administración científica introdujo las bases para la implementación de sistemas de medición del rendimiento que garanticen el correcto cumplimiento de los objetivos. De esta manera, las metas productivas se logran cuando los colaboradores cumplen con estándares establecidos previamente, lo que permite medir objetivamente el desempeño de los trabajadores mediante el análisis técnico de tareas.

La eficiencia institucional mejora cuando la toma de decisiones está basada en evidencia, permitiendo una designación óptima de recursos y facilitando la transparencia de la gestión (Argenis et al., 2025). Las decisiones oportunas y fundamentadas en datos medibles y verificables constituyen el pilar fundamental en la construcción de una mejora considerable del desempeño institucional, optimizando los procesos administrativos y reduciendo los costos operativos (Zumba et al., 2023).

Winslow (1911) argumenta que la administración debe eliminar el acto de improvisar y la toma de decisiones empíricas mediante el estudio científico de las tareas y la determinación de la mejor manera de ejecutarlas. Dell'Erba (2024) propone que el método científico es fundamental para racionalizar el trabajo a través de la reducción de desperdicios y la optimización de recursos fundamentada en la toma de decisiones informadas.

Dentro de las municipalidades, el aumento en la calidad de la toma de decisiones responde a la estructuración de los procesos administrativos basados en el análisis de los tiempos de atención, carga laboral y tareas estandarizadas (Argenis et al., 2025). La especialización del trabajo permite mayor precisión en la toma de decisiones, debido a que están justificadas en datos técnicos y no en la experiencia del colaborador.

Tiempo de Respuesta. La eficiencia organizacional se mide en la capacidad de completar procesos con la máxima calidad y en el menor tiempo posible (Mendoza Hidalgo et al., 2024). En este sentido, dentro de los organismos estatales, el tiempo de respuesta se convierte en una piedra angular dentro de la eficiencia administrativa, puesto que es el principal indicador de un servicio oportuno y ágil para el ciudadano.

La percepción ciudadana y la productividad, dentro de la gestión pública, tienden a aumentar cuando los tiempos de atención durante los procesos administrativos como solicitudes, trámites o servicios se reducen considerablemente (Bendezú et al., 2025). Vargas & Fajardo (2019) expone que el fortalecimiento del desempeño organizacional es favorecido por la eliminación de tareas repetidas y el flujo óptimo del trabajo, lo cual permite reducir los tiempos improductivos.

Indicadores de Eficiencia Administrativa

En la evaluación de la eficiencia administrativa, resulta necesario usar indicadores que sean capaces de medir el desempeño y los resultados operativos. Según Teixeira & Ramos (2019) dentro de la gestión administrativa existen indicadores que permiten medirla como los tiempos de respuesta ante requerimientos, el uso racional de recursos disponibles en la empresa y el nivel de cumplimiento de metas.

Los indicadores tienen dos tipificaciones: cuantitativos como el número de atenciones al usuario y los cualitativos como la percepción del ciudadano. Estos permiten establecer los fundamentos para determinar el estado de una empresa, además permiten valorar el impacto de eventualidades externas e internas (Párraga et al., 2021). En los GAD el uso de indicadores mejora la eficiencia institucional, además de permitir justificar el uso de presupuestos, rendir cuentas a la ciudadanía y evaluar políticas públicas.

Estrategias para Optimizar la Eficiencia

En el sector público es indispensable primar esfuerzos en la simplificación de procesos, la digitalización de trámites y afianzar el capital humano, si el organismo estatal busca generar estrategias encaminadas al mejoramiento de la eficiencia administrativa. La implementación de una cultura organizacional focalizada en generar valor público, el uso de sistemas tecnológicos para la automatización de procesos repetitivos y la puesta en marcha de modelos de gestión por resultados constituyen buenas prácticas dentro de la administración pública (Santana et al., 2023)

Factores que Influyen en la Eficiencia Administrativa

Factores Internos. Según Bisbicuz et al. (2025) la eficiencia institucional es impactada de forma positiva por líderes capaces de implementar una cultura organizacional orientada a resultados. Además, factores como la motivación laboral, capacidad del personal, la cultura empresarial y el liderazgo también representan factores que inciden en la eficiencia administrativa.

Factores Externos. En los Gobiernos Autónomos Descentralizados factores como la normativa vigente, las exigencias de los usuarios, el presupuesto y las condiciones socioeconómicas de la ciudadanía están en la capacidad de limitar o mejorar las operaciones

de los municipios, especialmente cuando se trata de restricciones presupuestarias o cambios políticos en el sector (Yépez & Pérez, 2025)

Importancia de la Eficiencia Administrativa en el Sector Público

La eficiencia en los municipios representa una mejora sustancial en la calidad del servicio, robustece la transparencia institucional y mejora la relación con el ciudadano a través del uso eficiente de recursos lo que repercute en servicios ágiles, oportunos y más accesibles (Rodríguez et al., 2019). Además, la confianza del cliente aumenta cuando los organismos estatales son capaces de establecer mecanismos de seguimiento del uso de recursos que aumentan la transparencia y fortalecen la gobernanza (Rojas et al., 2022).

En el caso específico de la jefatura de mercados, mejorar su eficiencia administrativa permite desarrollar y dinamizar la economía local mediante el fortalecimiento de servicios calve como las ferias.

Herramientas de la Eficiencia Administrativa

Teoría de la Estructura Organizacional. Según Sánchez (2022) la finalidad de una buena estructura organizacional es determinar claramente la cadena de mando del trabajo y la asignación adecuada de responsabilidades fundamentada en el establecimiento de funciones específicas, jerarquías perfectamente diferenciables y líneas de comunicación adecuadas. En este sentido, la estructura organizacional define la manera en que se dividen, coordinan y agrupan las actividades inherentes a una organización.

La estructura organizacional es flexible y dinámica puesto que es adaptable a cualquier tipo de organización, dependiendo de su tamaño, el entorno y sus estrategias institucionales. En los organismos estatales, la implementación de una estructura adaptada a los requerimientos

de la ciudadanía permite aumentar la eficiencia administrativa, mejorar la transparencia y la rendición de cuentas (Sepúlveda et al., 2020)

Diseño de Manuales de Procesos y Procedimientos. Los manuales de procesos y procedimientos resultan indispensables para fortalecer la estructura organizacional, pues definen claramente las actividades, responsables, recursos y tiempos óptimos para la realización de tareas. Para Herrera et al. (2024) la existencia de manuales evita la duplicidad de funciones, facilita la capacitación y disminuye la improvisación.

El diseño de estos manuales está enfocado en desarrollar una gestión institucional más ordenada, debido a que contempla elementos como mecanismos de retroalimentación, descripción de actividades y las relaciones entre departamentos.

Flujos de Procesos. Los diagramas de flujo son representaciones gráficas del orden secuenciado que siguen las actividades de una o varias áreas dentro de la organización. Según Sánchez et al. (2022) el mapeo de procesos es una herramienta primordial en el establecimiento de controles internos y la búsqueda de la eficiencia operativa, debido a que permite distinguir tareas redundantes, procesos susceptibles a mejora y cuellos de botella.

Recursos e Infraestructura Tecnológica. La falta de equipamiento adecuado y condiciones materiales de trabajo favorables dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados representa un factor importante que incide negativamente en la productividad. García et al. (2025) mencionan que la sostenibilidad administrativa es mermada cuando la organización no está en la capacidad de facilitar los insumos necesarios para el correcto desarrollo de las actividades, lo que a largo plazo implica la transferencia de costos hacia los funcionarios.

En este sentido Yépez & Pérez (2025) recalcan que la migración de procedimientos manuales hacia la digitalización se ha convertido en el foco de la eficiencia institucional. Esta

conversión digital elimina la necesidad de infraestructura adicional, reduce los errores humanos durante la gestión de información y permite optimizar los recursos mediante la automatización de tareas institucionales.

Planificación Estratégica y Operativa. De acuerdo con Fajardo (2022) la planificación estratégica dentro de los organismos públicos está condenada al fracaso si no contempla sustancialmente la parte operativa de la institución. En otras palabras, la planificación debe considerar las capacidades reales de talento humano, equipamiento y presupuesto de cada unidad para integrarlas en planes de acción enfocados en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la misma línea Rodríguez & Castro (2022) recalcan la necesidad de usar herramientas como la hoja de ruta correctamente diseñada para disminuir la gestión basada en la urgencia permanente, acción que provoca desviaciones en el cumplimiento de metas. Además, la ausencia de planes operativos institucionales que consideren la realidad de cada unidad administrativa provoca desorden institucional, lo cual merma la capacidad de respuesta de estos organismos.

Toma de Decisiones y Estandarización. Según Zumba et al. (2023) es imposible gestionar lo que no se puede medir. En este sentido, la única manera de tomar decisiones acertadas y eficientes es a través de indicadores que permitan establecer el nivel de desempeño institucional y de esta manera desarrollar mecanismos de mejora continua para los procesos internos.

En relación con paradigmas más contemporáneos sobre la administración pública Buendía & Chilet (2025) defienden el postulado de la Gestión Basada en Evidencia en el sentido de que su enfoque pretende eliminar la toma de decisiones empíricas y subjetivas

mediante el análisis de datos inherentes a las actividades generadoras de valor público de las municipalidades.

La estandarización es un mecanismo fundamental para la reducción de la duplicidad de funciones, discrecionalidad del funcionario y el mantenimiento de la calidad del servicio. Al respecto Herrera et al. (2024) argumentan que los manuales de procesos son más que simples documentos burocráticos, sino que se han convertido en herramientas fundamentales para el aumento de la eficiencia y la transparencia operativa.

Gestión de Procesos y Agilidad. Las actividades carentes de valor para el ciudadano deben ser eliminadas para lograr la eficiencia administrativa. Para Escamilla (2025) los cuellos de botella representan el principal punto de análisis crítico cuando el mapeo de procesos no se ha realizado de forma correcta, esto impide el correcto flujo de operaciones e implica el uso adicional de recursos innecesarios que pueden ser utilizados de forma óptima en procesos agregadores de valor.

Normativa y Marco Legal

En el desarrollo de esta investigación se tomará en consideración aspectos legales en donde se respalde el objetivo de este presente trabajo que es el diseño de un modelo de gestión operativa para mejorar la eficiencia administrativa de una institución pública, específicamente en la Jefatura de Mercados del GADIPMC que se encarga de realizar diversas actividades para el buen manejo de espacios públicos destinados al comercio, así mismo con la generación de servicio hacia los diferentes actores del comercio.

El mejorar la eficiencia administrativa en una institución pública tiene como resultado brindar un servicio de calidad a la colectividad, respecto al objetivo del servicio público el **art. 227** de la constitución del Ecuador menciona lo siguiente:

“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Const., 2021, art. 227). Del mismo en este artículo manifiesta que la administración pública debe ser eficiente en todos sus aspectos esto incluye la optimización de procesos e implementación de herramientas que ayuden a cumplir con el objetivo de brindar un servicio de calidad a la colectividad.

Por otro lado, en el **art. 264** de la constitución del Ecuador se menciona las competencias correspondientes a los órganos municipales en donde se destaca el buen manejo de espacios públicos, así como también la planificación del desarrollo cantonal en cuanto a lo económico y social que esto incluye la gestión de actividades comerciales dentro del cantón. Asimismo, el **art. 55** del COOTAD inciso b como competencia de los GADS y sus dependencias manifiesta lo siguiente “Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón” (COOTAD, 2015, art. 55). De esta forma se articulan diferentes procesos operativos dentro de la Jefatura de Mercados del GADIPMC con el fin de cumplir con las competencias institucionales.

Por otra parte, respecto a los modelos de gestión en el **art. 128** del COOTAD menciona que “Los modelos de gestión que se desarrollen en los regímenes especiales observarán necesariamente la distribución de competencias y facultades, criterios y normas” (COOTAD, 2015, art.128). En ese sentido se respalda el diseño de modelos de gestión para el funcionamiento de los GAD y sus dependencias siempre y cuando se ajusten a las competencias legales.

Capítulo 2: Materiales y Métodos

Tipo de Investigación

La presente investigación se realizó mediante un enfoque cualitativo dado que la información que se procedió a recopilar detalló cualidades y características de cómo se desarrollan los diferentes procesos operativos y administrativos dentro de la Jefatura de Mercados del GADIPMC. La información recopilada permitió obtener datos no numéricos, datos que se obtuvieron en base a entrevistas dirigidas a los funcionarios de la unidad y análisis documental inherente a la normativa interna y externa que regula el funcionamiento de la jefatura de mercados.

Enfoque de Investigación

El tipo de investigación fue de carácter descriptivo y propositivo, por un lado se explicó y detalló mediante el uso de diversas técnicas y herramientas el cómo se lleva a cabo la ejecución de los diferentes procesos operativos dentro de la Jefatura de Mercados del GADIPMC, con la estructuración de la información, el siguiente paso fue el diseño del modelo de gestión operativa mediante la creación de herramientas administrativas que respondan a la necesidad de la jefatura de mercados, logrando así el desarrollo de una buena gestión administrativa caracterizada por su eficiencia.

Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación consistió en el desarrollo de un estudio de caso tomando en consideración como unidad de estudio la Jefatura de Mercados del GADIPMC, cuyo propósito fue hacer un análisis detallado para comprender cómo en realidad se ejecutan los procesos operativos y administrativos de la jefatura de mercados, de la misma forma, se

identificaron oportunidades de mejora que fueron plasmadas en el diseño del modelo de gestión.

Técnicas e Instrumentos

En el proceso de recolección de información, las técnicas aplicadas fueron de carácter cualitativo, como la entrevista dirigida a los funcionarios de la jefatura de mercados para la cual se utilizó como instrumento una guía de preguntas. Del mismo modo, otra técnica empleada fue la revisión documental sobre normativas internas y externas respecto al funcionamiento de unidades administrativas del sector público, para esto se aplicó como instrumento una matriz de análisis documental.

Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Teoría	Dimensiones	Indicadores	Técnica de investigación	Fuente de información
Gestión Operativa	<i>Teoría de Sistemas (Ludwig von Bertalanffy)</i>	Planificación operativa	Existencia de planes operativos	Entrevista / Revisión documental	Funcionarios de la jefatura de mercados/ Normativa interna y externa
			Nivel de alineación con objetivos institucionales	Entrevista / Revisión documental	Funcionarios de la jefatura de mercados / Normativa interna y externa
		Ejecución de procesos	Estándares definidos en procedimientos	Entrevista/ Revisión documental	Funcionarios de la jefatura de mercados / Normativa interna y externa
			Grado de cumplimiento operativo.	Entrevista / Revisión documental.	Funcionarios de la jefatura de mercados / Normativa interna y externa.

			Existencias de mecanismos de control y seguimiento.	Entrevista / Revisión documental	Entrevista / Normativa interna y externa
			Frecuencia de evaluación de actividades.	Entrevista	Funcionarios de la jefatura de mercados.
			Aplicación del ciclo PHVA en los procesos.	Entrevista	Funcionarios de la jefatura de mercados.
			Número de acciones correctivas implementadas.	Entrevista	Funcionarios de la jefatura de mercados.
			Uso de herramientas tecnológicas operativas.	Entrevista	Funcionarios de la jefatura de mercados.
			Nivel de digitalización de procesos.	Entrevista	Funcionarios de la jefatura de mercados.
			Grado de ejecución presupuestaria.	Entrevista / Revisión Documental	Funcionarios de la jefatura de mercados / Normativa interna y externa.
	Administración Científica (Frederik Taylor)	Uso racional de recursos	Uso eficiente del talento humano.	Entrevista	Funcionarios de la jefatura de mercados.
			Porcentaje de metas institucionales alcanzadas.	Entrevista	Funcionarios de la jefatura de mercados.
		Cumplimiento de metas	Nivel de cumplimiento de cronogramas operativos.	Entrevista	Funcionario de la jefatura de mercados.
			Tiempo promedio de respuesta administrativa.	Entrevista	Funcionarios de la jefatura de mercados.
Eficiencia Administrativa					

	Percepción sobre efectividad de decisiones.	Entrevista	Funcionarios de la jefatura de mercados.
		Entrevista	
	Tiempo promedio de atención a usuarios.		Funcionarios de la jefatura de mercados.
Tiempo de respuesta		Entrevista	
	Agilidad trámites internos.	en	Funcionarios de la jefatura de mercados.

Nota: Elaboración propia.

Procedimiento de Investigación

En la primera etapa correspondiente a la planificación de recolección de la información se elaboró una guía de entrevista que fue validada para el cumplimiento de objetivos, asimismo, se realizó el diseño o formato de la matriz de análisis documental adaptado a las necesidades de investigación. En la fase de aplicación de entrevistas se desarrolló de forma presencial y como respaldo se registró mediante grabaciones de audio y video, posteriormente se utilizaron herramientas para la transcripción con el fin de realizar un análisis de contenido.

Por otro lado, en el procedimiento de aplicación de revisión documental, una vez recopilada la información interna y externa, se llenó la matriz de análisis documental con la información necesaria.

La información recolectada fue organizada de acuerdo con las necesidades que se presentaron en el proyecto de investigación, posteriormente fue analizada y contrastada para identificar información útil para el diseño del modelo de gestión.

Finalmente, en el diseño del modelo de gestión operativa se tomó la información más relevante para la elaboración de herramientas administrativas, que se adapten a las necesidades de la Jefatura de Mercados del GADIPMC.

Población y Muestra

La población objeto de estudio estuvo constituida por 2 funcionarios que desarrollan sus actividades de trabajo en la Jefatura de Mercados del GADIPMC y que desempeñan diferentes funciones correspondientes a las competencias asignadas a esta unidad administrativa.

Por otro lado, la muestra de la investigación fue de tipo no probabilística por criterio, a fin de seleccionar a los funcionarios que poseen más experiencia y conocimientos sobre cómo se desarrollan día a día los procesos operativos y administrativos dentro de la jefatura de mercados.

Capítulo 3: Resultados y Discusión

En el presente capítulo se detallan y analizan los resultados que fueron obtenidos durante el proyecto de investigación mediante la aplicación de la técnica e instrumento descritos en el capítulo anterior sobre el diseño de la metodología, además, se agrega información que refleja y responde a los objetivos específicos planteados para esta investigación, con la finalidad de identificar hallazgos clave que serán representados de manera textual y gráfica para facilitar la discusión de resultados.

Análisis de la Normativa Interna y Externa de la Jefatura de Mercados del GADIPMC

En relación con el objetivo específico número 1 “analizar el marco normativo interno y externo que regula el funcionamiento de la Jefatura de Mercados, para determinar los límites y oportunidades de mejora dentro de su gestión operativa”, se realizó una revisión documental de la normativa vigente para determinar aspectos que influyen en la gestión operativa y eficiencia administrativa. La siguiente tabla representa los principales hallazgos dentro de las diferentes normativas.

Tabla 2

Normativa interna y externa que regula el funcionamiento de la jefatura de mercados

Norma / Documento	Ámbito	Incidencia en la gestión operativa	Incidencia en la eficiencia administrativa	Límites normativos	Oportunidades de mejora
Constitución de la República del Ecuador	Externo	Orienta la ejecución de procesos operativos bajo criterios de eficiencia y transparencia	Exige una administración pública eficaz y responsable	Restricción al uso discrecional de recursos y decisiones operativas	Implementación de indicadores de desempeño y control de procesos
COOTAD	Externo	Define la competencia municipal para	Establece responsabilidades	Limitación de acciones fuera de	Fortalecimiento de la gestión

		la administración de mercados	administrativas del GAD	del	las competencias legales	operativa dentro del marco legal
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	Externo	Regula la adquisición de bienes y servicios para la operación de mercados	Estandariza los procedimientos administrativos de contratación	los	Rigidez procedimental y tiempos prolongados	Planificación anticipada y mejora en la programación operativa
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	Externo	Condiciona la ejecución operativa POA y presupuesto aprobado	Controla la eficiencia en el uso de recursos públicos	la	Restricciones presupuestarias	Optimización de recursos y priorización de actividades
Normas de Control Interno – Contraloría General del Estado	Externo	Obliga a documentar y supervisar los procesos operativos	Fortalece el control y la eficiencia administrativa	y	Incremento de carga documental	Estandarización y mejora de procesos administrativos
Estatuto Orgánico por procesos	Interno	Define un modelo de administración por procesos	Promueve la institucionalización de la planificación	la	Establece que cada unidad administrativa actúe bajo las atribuciones, responsabilidades, productos y servicios ya definidos	Respalda acciones de control y evaluación de procesos.
Ordenanza municipal de comercio	Interno	Regula y controla las actividades económicas de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios de comerciantes en espacios públicos	Fortalece acciones administrativas, vigilancia y control del comercio mediante mecanismos de coordinación con otras autoridades competentes.	del	Dependencia jerárquica y la coordinación obligatoria con otras dependencias	Posibilidades de fortalecimiento de la gestión operativa y administrativa de acuerdo con metas institucionales del GAD y normativas.
Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT)	Interno	Orienta el trabajo diario de las dependencias municipales.	Influye en el uso de recursos, procesos internos y resultados institucionales.	del	La gestión de las unidades municipales debe ajustarse a los objetivos estratégicos de desarrollo, y a los programas del PDOT y ODS.	Generar actividades operativas y administrativas con los objetivos estratégicos del PDOT

Nota: Elaboración propia

La norma externa regula el funcionamiento y accionar de instituciones públicas a nivel nacional, un ejemplo son los GADS y sus unidades administrativas internas que se rigen bajo diferentes normativas y las principales se encuentran detalladas en la tabla anterior. En las diferentes secciones, artículos, capítulos y demás apartados que se dictaminan las pautas que sirven de guía para el desarrollo de una buena gestión operativa enfocada en la eficiencia de los procesos, la administración responsable, la transparencia, estandarización, control y supervisión de procesos.

Por otro lado, la normativa interna con sus políticas, reglamentos y demás, tiene un carácter más específico que regula el accionar diario a nivel operativo y administrativo de las diferentes unidades o dependencias municipales, de esta manera se puede organizar internamente mediante la planificación, asignación de responsabilidades, creación de proyectos, distribución de presupuestos y coordinación interinstitucional para el cumplimiento de objetivos, las principales normativas que regulan el funcionamiento de la jefatura de mercados se presentan en la tabla anterior.

En el contexto de la Jefatura de Mercados la normativa externa garantiza que esta unidad administrativa, desempeñe sus actividades a través de una buena gestión, implementando indicadores de desempeño, control y supervisión de procesos, planificación de actividades y optimización de recursos siempre y cuando se tenga en consideración las competencias legales y la asignación de presupuesto. Además, la normativa interna busca incrementar capacidades institucionales, mejorar su gestión operativa, administrativa, siempre y cuando todo ello se ajuste a los objetivos institucionales del GADIPMC.

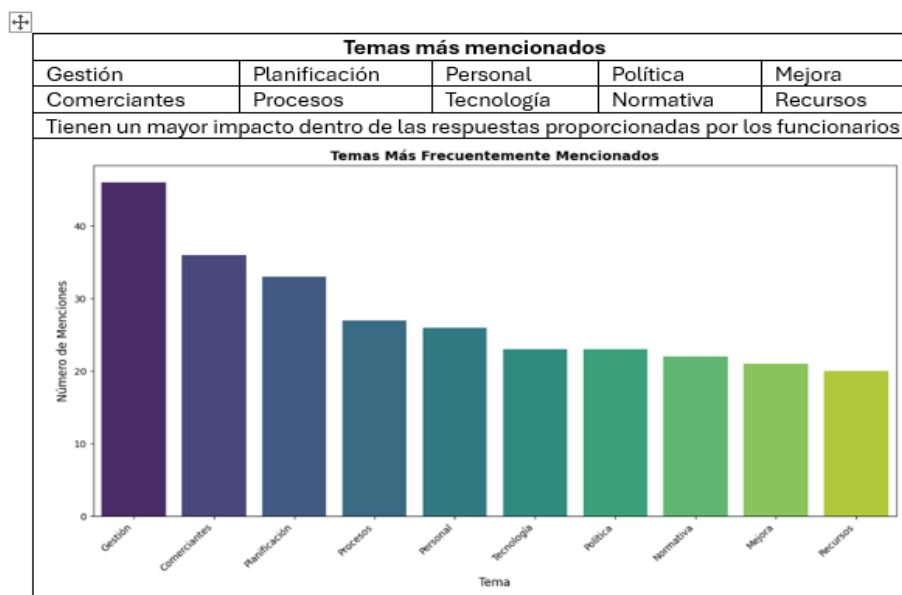
Diagnóstico de la Situación Actual de los Procesos Administrativos y Operativos en la Jefatura de Mercados del GADIPMC

Para el cumplimiento del segundo objetivo de investigación, se realizó una entrevista a dos funcionarios de la Jefatura de Mercados de GADIPMC, con cargos de jefe de mercados y asistente de mercados quienes tienen amplia trayectoria en la gestión de esta unidad administrativa, se hizo un total de 40 preguntas a cada funcionario y las respuestas obtenidas fueron organizadas en hojas de texto y mediante el uso de herramientas informáticas en este caso Python realizó el procesamiento, visualización y análisis de datos.

Como parte de la visualización de datos de la entrevista, Python agrupó palabras clave e hizo un conteo automatizado, se ordenaron de acuerdo con las menciones que estas palabras tuvieron durante todo el proceso de entrevista, a partir de ello se generó un gráfico de barras que se muestra a continuación.

Figura 2

Temas más mencionados

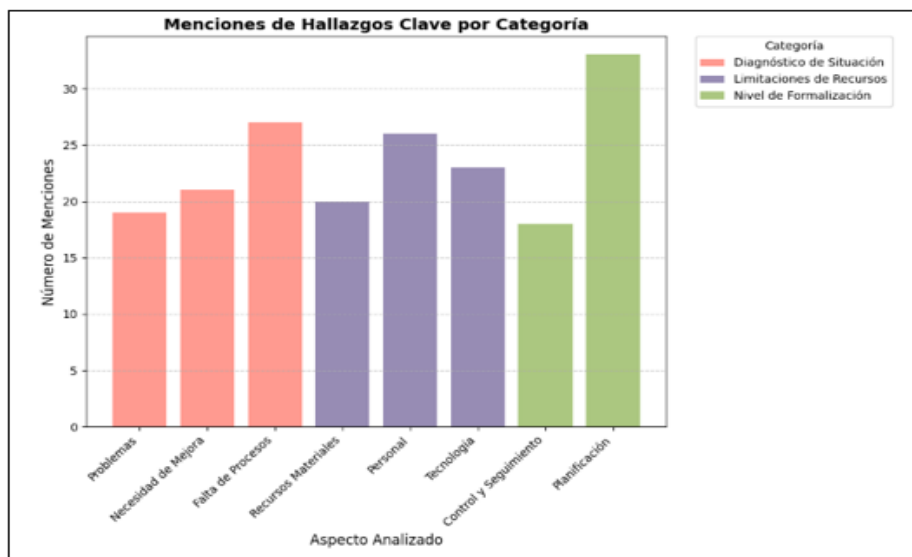


Nota: Distribución de temas más frecuentes.

El análisis de contenido de la entrevista ha generado una serie de temas recurrentes con mayor número de menciones siendo los más representativos, convirtiéndose en el pilar de todo el contenido que se abordó durante la entrevista sobre gestión operativa y eficiencia administrativa dirigida a los funcionarios de la jefatura de mercados; los temas como gestión, comerciantes, planificación, procesos, personal, tecnología, política, normativa, recursos que están relacionados entre sí y representan aspectos de carácter positivo y negativo en el funcionamiento de la Jefatura de Mercados del GADIPMC, dichos aspectos se describirán más adelante.

Hallazgos Clave por Categoría

De la misma manera, a través de la herramienta Python se organizó la información de la entrevista en hallazgos clave, mismos que fueron divididos en tres categorías: Diagnóstico de situación, limitación de recursos y nivel de formalización, cada grupo tiene aspectos analizados que fueron tomados en consideración de acuerdo con el número de menciones presentes en la entrevista. Dentro de la categoría “diagnóstico de situación” los aspectos analizados fueron: problemas, necesidades de mejora y falta de procesos. Para “limitación de recursos” se analizó: recursos materiales, personal y tecnología. Finalmente, en la categoría “nivel de formalización” se analizó aspectos como: control y seguimiento, y planificación. Además, se presenta un gráfico descriptivo que resume el diagnóstico actual de la administración de la Jefatura de Mercados del GADIPMC, facilitando la identificación de áreas de mejora y los problemas que limitan la eficiencia institucional.

Figura 3*Categorización de hallazgos*

Nota: Elaboración propia.

Categoría: Diagnóstico de Situación. Los problemas están presentes en varias dimensiones, en el uso racional de recursos, en aspectos económicos, material y humano, en la ausencia de procesos, en la dimensiones de tecnología y sistemas de apoyo, escasez en recursos tecnológicos, supervisión y control con la ausencia de métodos de evaluación de actividades, la dimensión tiempo de respuesta para resolver requerimientos de comerciantes, la calidad en la toma de decisiones se limita por la falta de autonomía, en la mejora continua dificulta por el desconocimiento de metodologías y finalmente en el cumplimiento de metas.

En el aspecto analizado “Necesidad de mejora”, refleja el sentimiento de exigencia de que algo mejore o cambie en comparación de cómo es actualmente, los funcionarios de la jefatura de mercados mencionaron que se debería implementar sistemas tecnológicos hardware y software, así como capacitaciones técnicas al personal para un uso adecuado, del mismo modo se requiere establecer metodologías de evaluación para las diferentes actividades, también resalta la necesidad

de incluir recursos humanos adicionales para la unidad, el número de funcionarios es bajo en comparación con las actividades que se realizan, además se mencionó como prioridad la elaboración de un manual de procesos y finalmente se recalcó la obligación de alcanzar las metas.

El aspecto analizado “falta de procesos”, refleja la ausencia de estándares, directrices o pasos documentados para el desarrollo de actividades en la Jefatura de Mercados. Durante la entrevista se mencionó que en la jefatura de mercados se limitan a la ejecución de actividades, se menciona que no hay manual de procesos, no hay manual de funciones ni de responsabilidades que por tal razón se ha impedido avanzar bien en la gestión operativa y sobre todo evaluar y controlar el tema de los comerciantes.

Las causas para esta problemática tiene que ver con ciertos factores entre los que más destaca es la falta de compromiso por parte de la dirección de planificación institucional, la unidad administrativa es la llamada a implementar los procesos de las diferentes direcciones, sin embargo, no se ha llevado a cabo tal acción, sumado a esto, los cambios frecuentes de funcionarios, las contradicciones a nivel político y la falta de voluntad para generar eficiencia interna dentro de la municipalidad, los cambios frecuentes de funcionarios también han sido motivo de causa de esta situación para que no se ejecuten los procesos eficientemente.

Categoría: Limitación De Recursos. Los recursos materiales en la jefatura de mercados presentó carencias considerables en lo referente a insumos comunes y herramientas de oficina. En palabras del funcionario 1, la municipalidad proporciona suministros de limpieza en cantidades muy limitadas, considerando la envergadura de las instalaciones del mercado central, y esto provoca que los demás centros de comercio presenten la misma problemática. Esta situación

reafirma la necesidad de mejorar la autonomía de la unidad en aspectos relacionados con la adquisición de suministros para el desarrollo eficiente de sus actividades.

El efecto de la falta de recursos no solo se evidencia en la parte administrativa sino también en la parte operativa, puesto que según el testimonio del funcionario 2, durante las inspecciones de ferias en territorio es necesario hacer uso de vehículos y teléfonos celulares propios para realizar dicha actividad. La falta de inventario técnico hace visible la inexistencia de procesos estandarizados que permitan proveer de materiales acordes con las necesidades reales de cada mercado.

El funcionario 2 recalcó que no existe una impresora funcional dentro de la Jefatura, lo que genera una limitación para la realización de tareas administrativas comunes. Se evidenció claramente una discrepancia entre las metas establecidas y la disponibilidad de suministros para alcanzarlas, esta inconsistencia afecta directamente a la planificación, provocando que la gestión diaria de la Jefatura de mercados se realice basada en la improvisación y el uso de recursos personales.

En el recurso de personal existe una relación desproporcional entre el número de funcionarios y la carga laboral operativa. En este sentido, el funcionario 1 comentó que únicamente existen cuatro funcionarios dentro de la unidad, los cuales deben encargarse de gestionar en promedio a dos mil comerciantes distribuidos en once asociaciones comerciales. De igual forma el funcionario 2 reafirmó la necesidad de incluir a personal como: analistas, técnicos, administrativos y secretarios dentro de la unidad para atender trámites de oficina y de esta manera aliviar la carga laboral de los empleados actuales, lo cual permitiría centrar esfuerzos en labores de inspección de los centros de comercio.

Los procesos especializados son inexistentes dentro de la unidad, precisamente por la falta de personal, no hay funcionarios dedicados a la elaboración de dicha documentación. Las competencias necesarias dentro de la unidad son diversas, pero los funcionarios insistieron en la inclusión de profesionales con perfil legal para diseminar los conflictos ocasionados por los comerciantes, pero dicha acción no se puede efectuar puesto que la planificación institucional no ha considerado la asignación de este talento humano para la Jefatura.

En lo concerniente al recurso tecnológico, los equipos tecnológicos dentro de la Jefatura se encuentran obsoletos o están deteriorados, lo que impide brindar un servicio eficiente y de calidad a los comerciantes. Según la intervención del funcionario 2, solo el 40% de las cámaras de seguridad de los mercados se encuentran activas, situación que merma la respuesta de control y seguridad por parte de la unidad. Del mismo modo, el software y hardware de los equipos de computación no está actualizados y son propensos a sufrir fallas técnicas que entorpecen la gestión documental y disminuyen la eficiencia administrativa de la Jefatura. Los funcionarios enfatizaron la importancia de la digitalización dentro de la unidad; en la actualidad carecen de una base de datos interconectada para mejorar los tiempos de respuesta en trámites y de esta manera disminuir la dependencia de otras áreas de la municipalidad. La ausencia de tecnología especializada y herramientas digitales adaptadas a las necesidades de los mercados impide el monitoreo de puestos, generar reportes en tiempo real, establecer indicadores de control y seguimiento sobre el estado y uso de los espacios públicos dispuestos para actividades comerciales.

Categoría: Nivel de Formalización. En lo que involucra a la planificación, la unidad no cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) propio y adaptado a las necesidades reales de la Jefatura, por lo que depende exclusivamente del POA institucional, mismo que resulta ajeno y generalista. En palabras del funcionario 1, dentro de la unidad no hay un formato de planificación

perteneciente a la Jefatura, sino que está bajo las directrices del POA de la Dirección de Desarrollo Productivo y Comercio Alternativo, el cual está enfocado en la ejecución presupuestaria y no en la gestión operativa que diariamente realiza la Jefatura de Mercados, además de establecer metas sin tomar en cuenta las limitaciones de recursos y personal.

Según el funcionario 2, la planificación actual carece de procesos y herramientas como la hoja de ruta, lo que impide la consecución de objetivos estratégicos y orilla a la Jefatura a trabajar acorde a lo que sus funcionarios consideren más importante. Al no tener una planificación clara que guíe y controle las actividades mediante indicadores, la Jefatura tiende a ser reactiva, es decir, actúa según las circunstancias del momento, reduciendo la posibilidad de establecer metas a largo plazo encaminadas a mejorar la calidad del servicio al usuario. La ausencia de procesos formalizados relacionados con la planificación impide que la jefatura de mercados esté en capacidad de proyectar sus necesidades de talento humano y recursos materiales.

En cuanto al control y seguimiento, la medición del impacto de la gestión operativa resulta difícil debido a la carencia de mecanismos formales de supervisión y control. En este sentido, el funcionario 2 expuso que la dirección de planificación está encargada del diseño de métodos de evaluación, pero estos no reflejan la realidad operativa de la Jefatura y resultan irrelevantes. La implementación de indicadores de gestión enfocados en evidenciar el rendimiento real de la unidad y no únicamente en la realización de informes genéricos, se convierte en prioridad con miras en la mejora continua.

Actualmente el seguimiento de las actividades administrativas y operativas de la jefatura de mercados se realiza de forma empírica, a través de matrices de control sin validación de un ente jerárquicamente superior y elaboradas por los propios funcionarios. Los trámites de los comerciantes también se ven estancados por la ausencia de metodologías de seguimiento formales

e indicadores de cumplimiento que permitan cuantificar la eficiencia administrativa de los funcionarios de la jefatura de mercados.

La siguiente tabla representa un resumen detallado de forma sintetizada los hallazgos más relevantes dentro de cada categoría analizada, Diagnóstico de Situación, limitación de recursos y nivel de formalización.

Tabla 3

Resumen de hallazgos clave por categoría

Tabla Resumen		
Categoría	Aspectos Analizados	Hallazgos
Categoría 1	Necesidad de mejora	Necesidad de implementación de sistemas tecnológicos, digitalización de actividades, capacitación del personal, metodologías de evaluación, más recursos humanos, manuales de procesos, y alcanzar metas en la unidad.
	Falta de procesos	Ausencia de manuales de procesos y demás documentación para ejecución de actividades
Categoría 2	Recursos Materiales	Falta de insumos de limpieza para los mercados, impresoras, hojas de papel, dispositivos móviles y demás herramientas de oficina.
	Personal	El número de funcionarios en el área es reducido

	Tecnología	La tecnología en el área se encuentra obsoleta, presenta fallas por antigüedad y falta de mantenimiento
	Planificación	La unidad no cuenta con planes operativos propios
Categoría 3	Control y seguimiento	No existe mecanismos formales de control y seguimiento para actividades

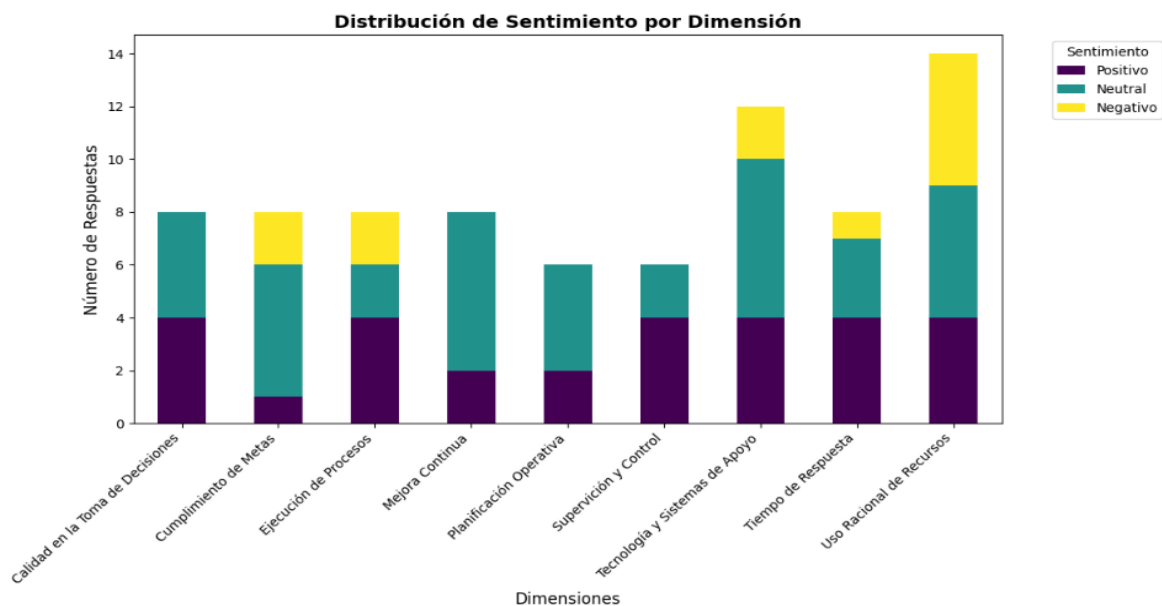
Nota: Elaboración propia.

Análisis de Sentimiento

Para complementar el diagnóstico de procesos administrativos y operativos de la jefatura de mercados mediante el procesamiento de datos se realizó un análisis de sentimiento en base a las respuestas obtenidas de la entrevista, de esta forma se pudo identificar una polaridad de sentimiento en cada una de las dimensiones de estudio, permitiendo así descubrir áreas críticas y deficiencias dentro de la gestión de esta unidad administrativa. Python clasificó la polaridad de sentimientos en positivo, neutral y negativo de acuerdo con un diccionario de palabras que reflejan esos sentimientos, por ejemplo: bueno, excelente, satisfactorio, malo, terrible, regular, entre otros. Esa clasificación está representada en la siguiente figura.

Figura 4

Sentimiento por dimensiones



Nota: Tipo de sentimiento por dimensión de los funcionarios frente a las problemáticas de la jefatura de mercados.

El gráfico de barras muestra las diferentes dimensiones y el tipo de sentimiento asignado a cada una de ellas, en algunas dimensiones resalta en sentimiento negativo, en otras el sentimiento positivo y en otras se mantiene un predominio del sentimiento neutral, en la siguiente tabla se explica las razones y causas por las cuales fueron asignados aquellos sentimientos a las diferentes dimensiones, de igual forma, se muestran la relación con los diferentes indicadores de gestión operativa y eficiencia administrativa.

Tabla 4

Clasificación de hallazgos por dimensiones y sentimientos.

Clasificación por dimensión y sentimiento				
Distribución de sentimientos por dimensiones (sentimiento negativo)				
Dimensión	Sentimiento	Descripción	Causa	Relación con indicadores
				Grado de ejecución presupuestaria 80 % de ejecución. (entrevista)
Uso racional de recurso	Negativo	Los funcionarios de la jefatura de mercados perciben de manera negativa aspectos relacionados a los recursos (económicos, materiales, humanos).	Presupuesto reducido, personal escaso en el área, falta de recursos materiales.	Uso eficiente del talento humano Regular, existen 4 funcionarios para dar servicio a 2000 comerciantes. (entrevista)
				Solo se utiliza el 60 % de materiales disponibles en la jefatura de mercados. (entrevista)

Tecnología y Sistemas de apoyo	Negativo	Se percibe de manera negativa la tecnología actual y sistemas que se utilizan en la jefatura de mercados para el desarrollo de las diferentes actividades.	Falta de implementación de sistemas para generar eficacia en actividades, falta de inversión en equipos informáticos y software para la gestión interna de la unidad.	Uso de herramientas tecnológicas operativas	Se utiliza 3 herramientas operativas: Simbra, Sisdoc, paquetes de office. (entrevista)
				Nivel de digitalización de procesos	Nivel de digitalización bajo, ningún proceso se lo hace de manera digital. (entrevista)
Cumplimiento de metas	Negativo	Se percibe de manera negativa porque las metas de la jefatura de mercados no se cumplen en su totalidad.	El bajo presupuesto asignado a la jefatura de mercados, ausencia de talento humano, conflictos con comerciantes, influencia política, metas grandes en comparación con la capacidad instalada de la unidad, ausencia de mecanismos de seguimiento al cumplimiento de metas, incumplimiento de cronogramas de ejecución de actividades.	Porcentaje de metas institucionales alcanzadas	Metas institucionales alcanzadas 70%-80% (entrevista)
				Nivel de cumplimiento de cronogramas operativos	Bajo nivel de cumplimiento. (entrevista)

Ejecución de procesos	Negativo	Los procesos no se realizan de la mejor manera, existen procesos a medias o que están pendientes y otros que jamás se llegaron a ejecutar.	Ausencia de manuales de procesos, falta de voluntad política de generar eficiencia interna dentro de la municipalidad, alta burocracia, actitud de comerciantes.	Número	0, no existen estándares
				estándares	para los
				definidos	en procedimientos
				procedimientos	(entrevista)
				Grado	de
				cumplimiento	
				operativo	Regular (entrevista)
Tiempo de respuesta	Negativo	La respuesta de la unidad respecto a sus actividades tiene un tiempo inadecuado.	Diferentes requerimientos y necesidades de comerciantes, burocracia, ausencia de procesos, disponibilidad de tiempo de las demás unidades, carga laboral, falta de recursos humanos, canales de atención a los clientes insuficientes.	Tiempo	
				promedio	de
				atención	a
				usuarios	5 minutos (entrevista)
				Agilidad	en
				trámites internos	Regular (entrevista)
Distribución de sentimientos por dimensiones (sentimiento Positivo-Neutro)					
Dimensiones	Sentimiento	Interpretación	Causas	Relación con indicadores	

Calidad en la toma de decisiones	Positivo- Neutro	Las decisiones se las realizan y son fundamentadas, sin embargo, éstas depende de varios factores.	Estructura jerárquica en decisiones, interferencia política, ausencia de manuales de procesos, procesos administrativos complejos.	Tiempo promedio de respuesta administrativo (entrevista) Percepción sobre efectividad de decisiones Normal (entrevista)
Mejora continua	Positivo- Neutro	No se aplican metodologías de mejora continua. Sin embargo, existe una valoración positiva en cuanto a la disposición del personal y al reconocimiento de la importancia de implementar herramientas de mejora continua para optimizar procesos, medir resultados.	Ausencia de metodologías formales de mejora continua, falta de planificación, ausencia de indicadores y medición de resultados, desconocimiento de herramientas de mejora continua.	Aplicación del ciclo PHVA en los procesos 0, no se aplica ninguna metodología de mejora continua. (entrevista) Número de acciones correctivas implementadas 0, no se han aplicado acciones correctivas. (entrevista)
Planificación Operativa	Positivo- Neutro	La planificación operativa de la Jefatura de Mercados se encuentra alineada a los objetivos	Dependencia del POA institucional, falta de indicadores de gestión.	Existencia de planes operativos Existe 1 plan operativo (POA). (entrevista)

		<p>institucionales del GADIPMC y se ejecuta de acuerdo a lo establecido en el POA , esto genera una percepción positiva respecto al cumplimiento de una planificación formal. Sin embargo, se evidencia también un sentimiento neutro debido a la inexistencia de un plan operativo propio de la unidad.</p>		<p>Nivel de alineación con objetivos institucionales Alto, se alinea 100 %. (entrevista)</p>
<p>Supervisión y control</p>	<p>Positivo- Neutro</p>	<p>La Jefatura de Mercados cuenta con mecanismos formales de supervisión y control, principalmente externos y que están realizados por la Contraloría General del Estado, esto genera una percepción positiva sobre la existencia del control. Sin embargo, a nivel interno el seguimiento de las actividades se realiza de manera superficial y no tan formalmente, con escasa aplicación</p>	<p>Mayor peso de controles externos, Existencias de seguimiento de actividades a nivel interno poco frecuentes, métodos de control no formales.</p>	<p>Existe un control externo por parte de la Contraloría General del Estado y varios controles internos que no reflejan un verdadero seguimiento formal de actividades, pues son matrices de seguimiento muy sencillas. (entrevista)</p>

de indicadores de gestión y baja periodicidad, esto refleja un sentimiento neutro respecto a la eficacia del control operativo.

Frecuencia de
evaluación de
actividades 3 veces al año.
(entrevista)

Nota: Elaboración propia.

Discusión de Resultados

Dimensión: Planificación Operativa

La gestión operativa de la jefatura de mercados no se ha desarrollado de la mejor manera, y se ha evidenciado varias deficiencias, destacando la ausencia de planes operativos que ha representado un factor limitante al momento de desarrollar actividades. Carrasco (2022) señala que una de las debilidades dentro de la gestión operativa en instituciones públicas está relacionada con la planificación. Los funcionarios de esta unidad administrativa creen que es necesario tener una planificación propia para la unidad, teniendo en consideración las necesidades y prioridades de la jefatura y demás factores. En ese sentido, Segovia (2021) menciona que “Un plan operativo claro y bien estructurado es esencial para orientar la asignación de recursos y garantizar que se utilicen de manera óptima.”

Dimensión: Ejecución de Procesos

En cuanto a la ejecución de actividades también ha representado una problemática dentro de la jefatura de mercados pues la ausencia de procesos documentados, la falta de responsabilidades claras han retrasado proyectos, para al autor Damiani (2021), una de las causas de una mala gestión operativa es que “las actividades no son realizadas de forma programada o no se realizan por ausencia de documentación de los procesos, manuales o instructivos que describan las actividades definidas por el proceso y sus responsabilidades y/o apoyen al personal en sus labores”. Por esa razón, se considera importante estandarizar y documentar los procesos, los autores Rodríguez & Castro (2023), de igual forma, consideran que documentar actividades y procesos es fundamental para mejorar el tema de gestión operativa.

Dimensión: Supervisión y Control

El controlar, supervisar y evaluar el desarrollo de actividades y procesos es un pilar fundamental de una buena gestión operativa, de manera similar Rodríguez & Castro (2023), mencionan que una buena gestión operativa involucra la supervisión de tareas y el seguimiento a procesos. Sin embargo, la situación de la jefatura de mercados refleja otra realidad pues, los métodos de control y seguimiento son escasos, y realizados de una manera informal, ocasionado el incumplimiento de objetivos institucionales, por el contrario se debería buscar métodos para medir su cumplimiento, tal como lo mencionan Espinoza & López (2024), “En una organización es de vital importancia contar con herramientas que permitan medir el cumplimiento de los objetivos planeados”.

Dimensión: Mejora Continua

La mejora continua es una metodología que involucra acciones de cambio en las organizaciones, su aplicación trae consigo muchos beneficios. Los autores Romaní & Díaz (2022) mencionan que aplicar acciones de mejora continua garantiza el buen funcionamiento de las organizaciones. En la jefatura de mercados los funcionarios están conscientes de que la aplicación de metodologías de mejora continua es muy necesaria, sin embargo, el desconocimiento de ellas ha impedido su aplicación, de manera similar, Barreras (2022) menciona que el desconocimiento de metodologías y su importancia es el principal causante de que la mejora continua pase desapercibida en las organizaciones.

Dimensión: Tecnología y Sistemas de Apoyo

Los funcionarios de la jefatura de mercados mencionan que la tecnología (software y hardware) es un componente importante para la gestión operativa - administrativa, ayudaría a la optimización de procesos, y responder de forma ágil a los requerimientos a nivel interno y externo, los beneficios de usar tecnología en la gestión operativa según Reyes et al. (2024) son la optimización de procesos internos, automatización de tareas y generar decisiones más efectivas, en resumen, generar eficiencia. Sin embargo, en la jefatura de mercados la ausencia de tecnología es evidente, esto ocasionado por falta de inversión, de manera similar, Córdova et al. (2022) mencionan que el déficit tecnológico en las instituciones públicas en Ecuador es ocasionado por la falta de inversión.

Dimensión: Uso Racional de Recursos

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, la Jefatura de Mercados del GADIPMC carece de materiales básicos de oficina idóneos para realizar las actividades, motivo por el cual los funcionarios se ven en la necesidad de usar recursos propios para cumplir eficientemente con sus funciones, especialmente en tareas relacionadas con las inspecciones de campo, limitando su eficiencia administrativa y operativa. Además, se constató deficiencias en las herramientas tecnológicas como hardware obsoleto, software desactualizados e insuficientes y sistemas de videovigilancia operativo en un 60%.

En contraposición al hallazgo Mendoza & Zavala (2025) expresa que la eficiencia está relacionada con el logro de objetivos y el cumplimiento de metas a través de la optimización de los recursos disponibles, es decir que la falta de recursos dentro de la jefatura de mercados complica el alcance de la eficiencia administrativa dentro de la unidad. De la misma manera Suárez

(2018) señala que la reducción de la productividad dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados es causada principalmente por la falta de equipamiento técnico, lo cual desencadena en costos adicionales asumidos por los servidores públicos, mermando la sostenibilidad de una gestión eficiente. Asimismo, Yépez & Pérez (2025) proponen que actualmente la digitalización en la optimización de recursos es primordial para considerarse a una administración como eficiente, por lo tanto, en una organización donde no destinan recursos económicos para la actualización de tecnología e infraestructura, su eficiencia tiende a disminuir.

Dimensión: Cumplimiento de Metas

Se evidenció que la Jefatura de Mercados del GADIPMC no cuenta con un Plan Operativo Anual adecuado a las necesidades propias de la jefatura, sino que dependen del POA perteneciente a la Dirección de Desarrollo Productivo, mismo que no considera las carencias de la jefatura de mercados a pesar de haberlas socializado con anterioridad.

Drucker (2011) afirma que los objetivos individuales de cada engranaje de la organización deben estar alineados con metas claras y medibles establecidas por la empresa. Sin embargo, Balcazar et al. (2023) recalcan la importancia de una planificación operativa específica para un área con el propósito de transformar las metas macro en acciones diarias y por ende mejorar la efectividad de la planeación estratégica. Las discrepancias entre el POA de la Dirección de Desarrollo Productivo y las necesidades reales de la jefatura dificultan la medición del desempeño, lo cual concuerda con Mendoza & Zavala (2025) quienes sostienen que dentro de los municipios se desarrollan las actividades en función del nivel de urgencia que representa cada trámite, principalmente por el desorden administrativo provocado por herramientas de planificación deficientes.

Dimensión: Calidad de la Toma de Decisiones

Dentro de la jefatura las decisiones que se toman son empíricas y principalmente basadas en la percepción de urgencia de los funcionarios. También se constató la falta de indicadores de gestión para medir el desempeño del personal dentro de la unidad y la poca formalización de los procesos inherentes al Jefatura de Mercados del GADIPMC, provocando duplicidad de funciones y decisiones subjetivas.

Este hallazgo niega lo manifestado por Teixeira & Ramos (2019) quienes defienden la premisa sobre la importancia de medir para lograr una gestión eficiente. En un estudio reciente Buendía & Chilet (2025) acotan que, dentro de la gestión pública, la toma de decisiones debe estar sustentada en evidencia como datos estadísticos, indicadores de gestión y flujos de procesos. Según Mendiola (2024) la falta de formalización y actualización de manuales de procedimientos incrementa el nivel de vulnerabilidad de la organización, lo cual desencadena en errores administrativos y provoca una reducción considerable en la calidad y transparencia de la toma de decisiones institucionales.

Dimensión: Tiempo de Respuesta

Los tiempos de atención a los comerciantes resultaron ser bastante holgados debido a la burocracia y la falta de digitalización de los procesos clave dentro de la jefatura, lo cual crea dependencia de los trámites manuales. Se evidenciaron cuellos de botella en la atención del usuario, derivados de la ausencia de una base de datos interconectada que permita agilizar los trámites comunes como la emisión de certificados y la adjudicación de puestos.

Escamilla (2025) señala que el mapeo de procesos es necesario para detectar cuellos de botella. Sin embargo, Dell'Erba (2024) sostiene que la agilidad administrativa dentro de las

entidades públicas se ha convertido en el indicador por excelencia que utiliza la ciudadanía para determinar la eficiencia de una entidad gubernamental. En la jefatura, la carencia de digitalización de tramites se interpone en la búsqueda de una simplificación administrativa. Según Díaz (2025) en las municipalidades existe una relación inversamente proporcional entre el tiempo de respuesta al usuario y el nivel de digitalización de procesos, es decir, cuanto mayor sea la digitalización de procesos físicos menor será el tiempo de atención y por consecuente aumentara la eficiencia de la Jefatura de Mercados del GADIPMC.

Capítulo 4: Propuesta

El diagnóstico de situación y los hallazgos descritos en los capítulos anteriores permitieron evidenciar que la gestión operativa y administrativa de la Jefatura de mercados presenta limitaciones en cuanto a su estructura organizacional y la falta de personal, planeación estratégica y ejecución de procesos, implementación de metodologías de mejora continua, otro aspecto importante que ha impedido que esta unidad administrativa genere eficiencia es la limitación de recursos.

Por lo anteriormente mencionado y a raíz de cumplir con el último objetivo de la presente investigación, se plantea el diseño de un modelo de gestión operativa mediante la creación de herramientas administrativas que contribuyan a generar eficiencia dentro de la organización.

Modelo de Gestión Operativa para la Jefatura de Mercados del GADIPMC

Fundamentación del modelo

Bases Teóricas. Para el desarrollo del modelo de gestión operativa enfocado en mejorar la eficiencia administrativa de la Jefatura de Mercados del GADIPMC se usaron como base teórica, los siguientes enfoques administrativos:

Harrington (1993) y el Enfoque de Gestión por Procesos. La gestión por procesos planteada por Harrington (1993), cuya principal premisa es el análisis sistemático de los procesos internos, es decir, mejorar la eficiencia a través de la optimización de procedimientos y la representación de flujogramas que evidencian el flujo correcto de las actividades, permitiendo detectar cuellos de botella y procesos con necesidades de mejora.

Fayol (1916), referente a la división del trabajo y la jerarquización. Del mismo modo, se consideró el enfoque clásico de la Administración postulado por Henry Fayol (1916), donde establece principios que permiten determinar asertivamente las funciones y responsabilidades del personal. Entre los principios aplicados en este modelo están la división del trabajo, coordinación de actividades y la jerarquización, especialmente en el diseño de manuales de funciones y organigrama.

Kaplan y Norton (1996) The Balanced Scorecard. Plantean un nuevo modelo de gestión enfocado en la implementación de nuevas técnicas de planeación en donde la filosofía empresarial desempeña un papel importante para el cumplimiento y materialización de estrategias, de esta forma se busca mejorar la forma en que se administran las organizaciones.

W. Edwards Deming (1989) Calidad, Productividad y Competitividad la Salida de la Crisis. Se plantea una herramienta de gestión conocida como metodología de mejora continua que es de carácter cíclico, sistemático y dinámico, contiene 4 etapas (planificar, hacer, verificar, actuar) enfocadas en mejorar los procesos internos, reducir errores y mejorar la eficiencia dentro de una organización con el fin de brindar bienes y servicios de calidad.

Principios del Modelo. El presente modelo de gestión operativa está diseñado bajo cinco principios que sirven como guía para su correcto funcionamiento, priorizando la buena gestión operativa y la eficiencia administrativa de la jefatura de mercados. Los principios son los siguientes:

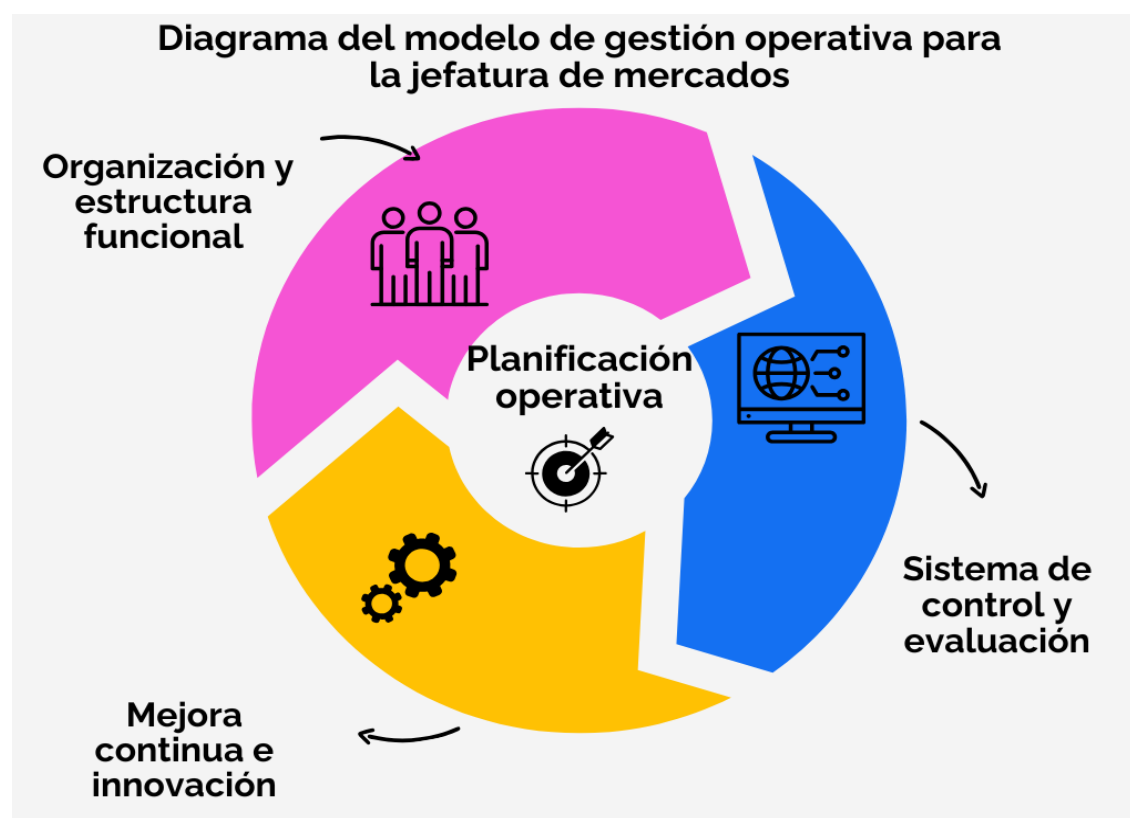
- Planificación: encaminar las actividades clave hacia el logro de metas de la jefatura de mercados.
- Organización: distribuir eficazmente los recursos humanos, determinando funciones y responsabilidades claras para los funcionarios.

- Eficiencia administrativa: lograr los objetivos de la unidad mediante la optimización de los recursos disponibles dentro de la unidad.
- Control y evaluación: uso de indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas
- Mejora continua: fomenta la supervisión continua de procesos para identificar áreas de mejora y proponer acciones correctivas encaminadas a la mejora de la calidad del servicio.

Estructura del Modelo de Gestión Operativa

Figura 5

Diagrama del Modelo de Gestión Operativa



Nota: Elaboración propia

Componente de Planificación Operativa. La planificación operativa constituye el primer componente del modelo de gestión operativa propuesto, porque permite establecer la orientación estratégica de las actividades de la Jefatura de Mercados del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe (GADIPMC). Este componente tiene como finalidad organizar de manera sistemática las acciones institucionales mediante la definición de objetivos operativos, metas, actividades, responsables, recursos y tiempos de ejecución.

Desde la perspectiva de la gestión administrativa, la planificación operativa permite traducir los objetivos institucionales en acciones concretas que guían el trabajo diario de la organización. En este sentido, la planificación contribuye a reducir la improvisación, mejorar la coordinación interna y optimizar el uso de los recursos disponibles, elementos fundamentales para fortalecer la eficiencia administrativa dentro de las instituciones públicas.

Dentro del modelo de gestión operativa, la planificación se orienta a organizar las actividades de la Jefatura de Mercados en función de las competencias institucionales relacionadas con la administración de espacios comerciales, control de actividades económicas, atención a comerciantes y ejecución de proyectos orientados al fortalecimiento del comercio local.

Elementos del componente de planificación operativa. Dentro del modelo propuesto, la planificación operativa se estructura en los siguientes elementos:

- Definición de metas institucionales.
- Programación de actividades operativas.
- Asignación de responsables.
- Determinación de recursos necesarios.

- Elaboración de cronogramas de trabajo.
- Establecimiento de indicadores de seguimiento.

Estos elementos serán transformados en resultados evidentes, permiten ordenar las actividades institucionales, tener una guía para la ejecución de actividades, asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados por la jefatura de mercados y medir el resultado de los mismos.

Herramienta asociada al componente. La principal herramienta utilizada para la aplicación del componente de planificación operativa es el plan operativo de la jefatura de mercados, el cual permite estructurar las actividades institucionales mediante la definición de objetivos operativos, metas, indicadores, responsables, recursos y tiempos de ejecución.

El plan operativo de la jefatura de mercados facilita el control y seguimiento de las actividades institucionales, permitiendo evaluar el cumplimiento de metas y mejorar la gestión operativa de la Jefatura de Mercados.

Tabla 5

Planificación Operativa

Planificación Operativa de la Jefatura de Mercados del GADIPMC					
Objetivo operativo	Actividades	Unidad responsable	Recursos	Indicador	Tiempo
Gestionar ante el GADIPMC los recursos necesarios (materiales, tecnológicos, humanos) para el desarrollo eficiente de las actividades de la jefatura de mercados.	Diagnosticar recursos específicos necesarios.	Jefatura de mercados.	de Formato de verificación de activos.	de Porcentaje de recursos suministrados a la jefatura de mercados.	1-2 semanas
	Evaluar disponibilidad de presupuesto.	Jefatura de mercados.	de Registro de Informes financieros institucionales.		3-5 días
	Desarrollar informes de necesidades de	Jefatura de mercados.	de		1 semana

	recursos: tecnológicos, materiales, humanos.					
Capacitar al personal para mejorar las competencias a nivel normativo (ordenanza de comercio),.	Evaluar el nivel de conocimientos de los funcionarios.	Dpto. Humano.	Talento Humano.	Plantillas de evaluación,	Porcentaje de funcionarios que aprueban la capacitación de la normativa.	1 semana
	Diseñar un cronograma de capacitaciones.	Dpto. Humano.	Talento Humano.	recursos audiovisuales y materiales didácticos,		3 días
	Realizar capacitaciones.	Funcionario especializado en normativa y ordenanzas.		salón de presentaciones.		2 semanas
	Analizar resultados de las capacitaciones.	Dpto. Humano.	Talento Humano.			1 semana
Implementar la digitalización progresiva de las actividades de la jefatura de mercados.	Identificar actividades que pueden ser digitalizadas.	Jefatura de mercados.	de			2 semanas
	Proporcionar información necesaria para el desarrollo del sistema de acuerdo con las necesidades de la jefatura.	Jefatura de mercados.	de	Informe de actividades digitalizables, bases de datos, herramientas tecnológicas.	Porcentaje de actividades digitalizadas.	2 semanas
	Implementación del sistema de digitalización.	TICS.				4 – 6 semanas
	Evaluar el rendimiento del sistema.	TICS, Jefatura de mercados.				2 semanas
Implementar documentación de procesos operativos.	Presentar manuales de procedimientos.	Jefatura de mercados.	de			3 - 4 días
	Validar y ajustar la herramienta.	Jefatura de mercados / Dpto. Planificación.	de	Manual de procedimientos.	N° de procesos documentados.	1 semana
	Aprobar los manuales de procesos	Dpto. planificación.				2 semanas
Gestionar eficientemente el presupuesto asignado a la jefatura.	Realizar una planificación presupuestaria.	Dirección Financiera/ Dirección desarrollo productivo y emprendimiento/	de	Formato guía de planificación y control presupuestario.	Porcentaje de presupuesto ejecutado.	1 – 2 semanas

		Jefatura de mercados.	de				
		Dirección Financiera/					
	Realizar un control de ejecución presupuestaria.	Dirección de desarrollo productivo y emprendimiento/	de				Actividad continua
		Jefatura de mercados.	de				
Promover el cumplimiento de la recaudación de la matrícula anual de comercio.	Realizar notificaciones anticipadas para el pago de matrícula.	Jefatura de mercados.	de	Base de datos de comerciantes.	Porcentaje de cumplimiento de pago de matrícula anual de comercio.		1 – 2 semanas
	Actualizar la base de datos de comerciantes.	Jefatura de mercados.	de				3 – 4 semanas
Fortalecer el control del cumplimiento de la ordenanza de comercio para mejorar la actividad comercial del cantón.	Socializar a los comerciantes sobre la normativa y las ordenanzas vigentes.	Jefatura de mercados.	de				1 semana
	Realizar inspecciones de cumplimiento normativo.	Jefatura de mercados.	de	Ordenanza de comercio, hojas de inspección, hojas de informe de inspección, base de datos de comerciantes.	Nº de inspecciones realizadas a comerciantes		Actividad continua
	Elaborar informes de inspección.	Jefatura de mercados.	de				2 - 3 día por cada inspección
	Realizar seguimiento técnico a los comerciantes que no cumplen la normativa.	Jefatura de mercados.	de				Actividad continua

Nota: Elaboración propia.

Componente de Organización y Estructura Funcional. El segundo componente del modelo de gestión es la organización y estructura funcional, definir con claridad este componente

permite que lo planeado con anterioridad pueda ejecutarse realmente, mediante la asignación de responsabilidades, la toma de decisiones y el trabajo en conjunto.

Desde los inicios de la administración, se ha planteado como objetivo buscar eficiencia mediante la forma de administrar una organización independientemente del tipo que sea, para lograr con este objetivo es necesario contar con una estructura organizacional clara y bien definida en donde existan jerarquías, se facilite la comunicación y se ejecuten actividades de forma ordenada y coordinada.

En el modelo de gestión operativa, el componente de organización y estructura funcional encaminará a la jefatura de mercados a adoptar de manera formal la definición de puestos, jerarquías y responsabilidades de cada funcionario, logrando obtener una unidad administrativa más ordenada que desarrolle actividades de manera ágil y coordina, con el fin de fortalecer el comercio en el cantón Cayambe.

Elementos del Componente de Organización y Estructura Funcional. Para este componente se plantean los siguientes elementos:

- Desarrollo formal de la estructura organizacional de la jefatura de mercados.
- Definición de cargos y jerarquía.
- Establecimiento de responsabilidades de los cargos.
- Definición de perfiles de puesto

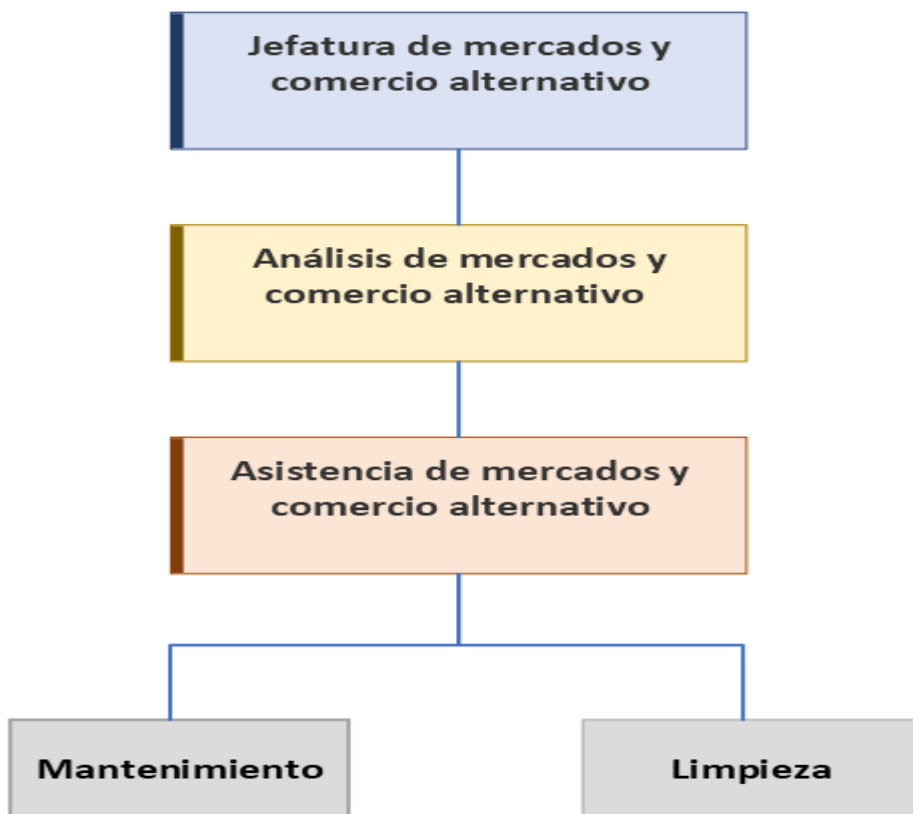
Los elementos anteriormente detallados permiten tener una estructura, organizacional clara y que esté encaminada a mejorar los aspectos administrativos y operativos de la jefatura de mercados.

Herramientas Asociadas al Componente. La primera herramienta asociada a este componente es el organigrama en donde se detalla de forma gráfica los puestos necesarios e indispensables para la unidad, además permite identificar cómo es la estructura organizacional y de manera general se representan los niveles jerárquicos según las actividades que se desarrollan en cada cargo. La segunda herramienta asociada a este componente es el manual de funciones pues este se deriva del organigrama, en esta herramienta se detalla de mejor manera los cargos existentes dentro de la estructura organizacional, se encuentran aspectos como las responsabilidades de cada puesto, el perfil y competencias necesarias del puesto y sobre todo se detallan las relaciones jerárquicas y de subordinación.

Estructura Organizacional Actual de la Jefatura de Mercados del GADIPMC. La jefatura de mercados no cuenta con un organigrama formal, por tal situación se realizó el diseño de uno en base a los puestos que actualmente existen en esta unidad administrativa, son 5 los cargos que se tomaron en consideración y están ordenados de forma jerárquica según el parecer de los funcionarios de la unidad, el organigrama actual se presenta en la siguiente figura.

Figura 6

Organigrama actual de la jefatura de mercados



Nota: Elaboración propia

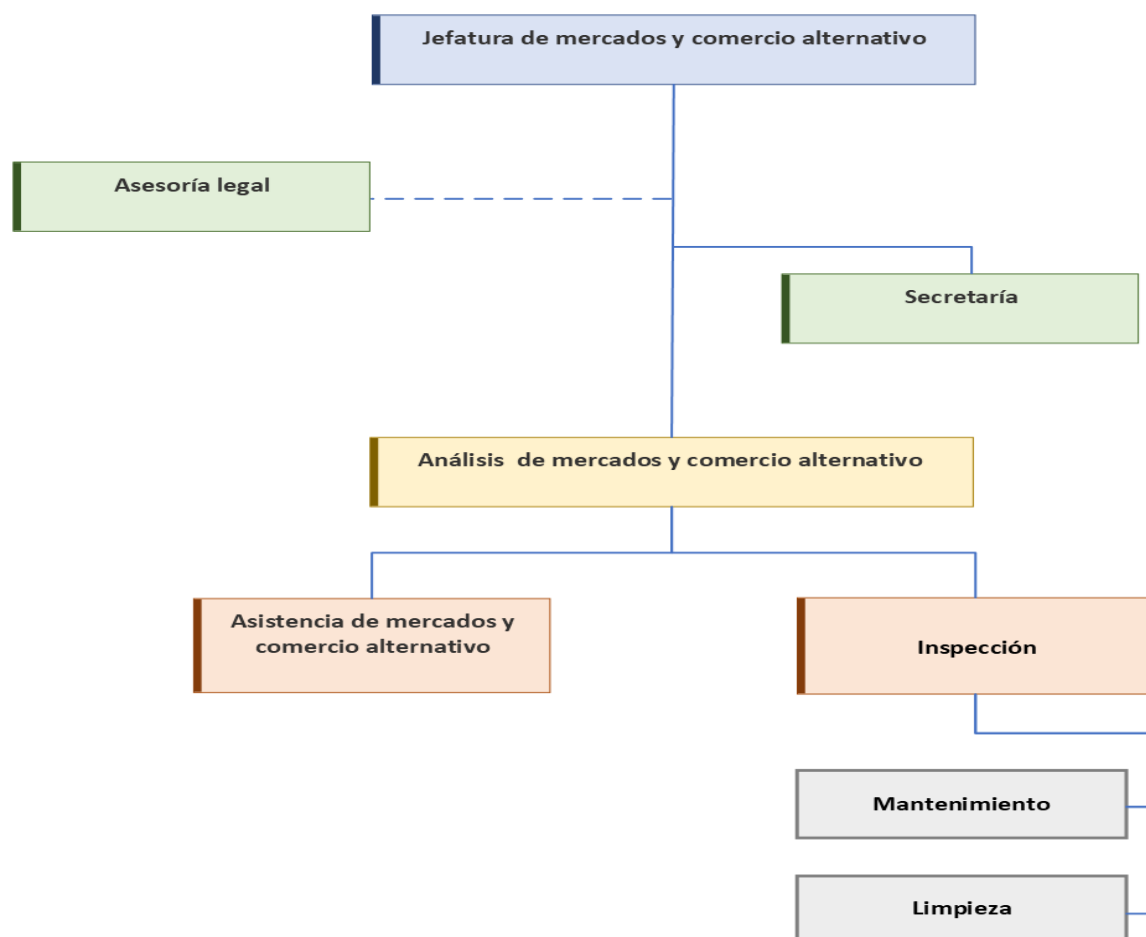
La estructura actual de la jefatura de mercados cuenta con 5 cargos, tal como se puede evidenciar en la figura anterior; sin embargo, durante las entrevistas se mencionó la falta de personal en la unidad; el número actual de funcionarios es reducido, ocasionando que la jefatura de mercados no pueda realizar sus actividades de forma adecuada. El requerimiento de personal incluye varios puestos que de alguna manera ayudarán a agilizar procesos internos, tomar decisiones efectivas y cumplir con los objetivos institucionales.

Estructura Organizacional Propuesta Para la Jefatura de Mercados. Según las necesidades de personal, se deben incluir varios puestos en la unidad. Los puestos que son

necesarios agregar son el de abogado, secretaria e inspector. En la siguiente figura se presenta el organigrama propuesto que incluye los puestos requeridos.

Figura 7

Organigrama propuesto



Nota: Elaboración Propia

Como primera necesidad de personal se hizo referencia a un abogado, pues la jefatura de mercados y sus funcionarios en varias ocasiones se han visto involucrados en asuntos legales con comerciantes, la asesoría de un abogado ayudaría plenamente a resolver este tipo de problemas, adicional la actividad del comercio está relacionada con varios derechos universales siendo uno de

ellos el derecho al trabajo, el hacer cumplir la ordenanza del comercio es primordial para la jefatura de mercados, sin embargo el incumplimiento de ella genera sanciones, los comerciantes mal interpretan las sanciones y asimilan que de alguna manera una sanción vulnera el derecho al trabajo, por esa razón la necesidad de un abogado que pueda interpretar normas, reglamentos y poder emitir resoluciones apegadas a la ley.

El segundo puesto requerido es el de secretaria con el fin agilizar la generación de procesos documentales internos, recepción de solicitudes de comerciantes que llegan de forma presencial a la jefatura de mercados, y atender requerimientos, inquietudes o necesidades mediante los canales electrónicos

El tercer puesto requerido es el de inspector, pues hasta el momento las actividades de inspección las han realizado los funcionarios administrativos en los diferentes mercados y ferias. Sin embargo, es una tarea que demanda mucho tiempo, pues el número de comerciantes a quienes se les debe realizar inspecciones continuas es extenso, cerca de 2 mil comerciantes, 6 mercados y 11 asociaciones de comerciantes. Por esta razón es necesario una persona en este puesto para el trabajo operativo de campo que es inspeccionar, supervisar y verificar el cumplimiento de la ordenanza, de esta forma generar reportes de inspección, posteriormente evaluar sanciones por incumplimiento y generar notificaciones se realizaría en menor tiempo.

Manuales de Funciones. Los diferentes manuales que se presentan a continuación exponen las actividades que cada cargo realizará, así como también varios aspectos y

requerimientos complementarios al cargo y en especial se detallan las relaciones jerárquicas entre cada cargo.

El manual de funciones de los cargos administrativos: jefe de mercados, analista 1, y asistente, se realizó en función de datos proporcionados por los funcionarios, mencionaron que existe un formato de manual de funciones, pero no se expone ciertos aspectos como las relaciones jerárquicas que son muy necesarias en una organización, por tal razón, estos aspectos se incluyen en el nuevo diseño. También se elaboran los manuales de funciones de los puestos, auxiliar de aseo y técnico de mantenimiento, debido a su inexistencia, adicionalmente se elabora el manual de funciones de los nuevos puestos, abogado, secretaria e inspector.

Tabla 6

Manual de funciones 1

Manual de funciones
Descripción funciones, perfiles y competencias a nivel de puesto
1. Denominación del puesto:
Jefe de mercados y comercio alternativo
2. Finalidad del puesto:
Coordinar el desarrollo comercial del cantón de forma inclusiva y sostenida mediante planificación sobre los ejes económico, social y ambiental conforme a las normativas vigentes.
3. Reporta a:
Director de desarrollo productivo y emprendimiento
4. Ejerce autoridad sobre
<ul style="list-style-type: none"> - Abogado - Secretaria - Analista de mercados y comercio alternativo 1 - Asistente de mercados y comercio alternativo - Inspector - Técnico de mantenimiento - Auxiliar de limpieza
5. Funciones vitales:
<ul style="list-style-type: none"> - Creación de estrategias para el fortalecimiento y desarrollo de los espacios de comercio en el cantón. - Coordina planes y proyectos para beneficio de los comerciantes.

<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona proyectos de mejora en espacios de comercio en coordinación con otras áreas. - Organiza el buen uso de espacios de comercio en el cantón. - Tomar decisiones en base a las ordenanzas.
6. Perfil del puesto:
6.1. Perfil Personal:
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mayor de edad - Sexo: No aplica - Estado Civil: No aplica
6.2 Educación:
<ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel en ciencias administrativas y económicas.
6.3 Sistemas Informáticos
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo intermedio de herramientas de Office. - Manejo de herramientas estadísticas.
6.4 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia General 4 años de experiencia en cargos administrativos.
7. Conocimientos específicos del cargo
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo organizacional - Elaboración y evaluación de proyectos - Sistemas de comercialización
8. Competencias del puesto
8.1 Competencias Organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo colaborativo - Orientación a resultados - Orientación al servicio - Conocimiento del entorno organizacional - Ética y compromiso institucional
8.2 Competencias específicas
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva - Toma de decisiones - Capacidad de análisis - Pensamiento estratégico - Planificación y gestión

Nota: Elaboración propia.

Tabla 7

Manual de funciones 2

Manual de funciones
Descripción funciones, perfiles y competencias a nivel de puesto
1. Denominación del puesto:

Abogado
2. Finalidad del puesto
Brindar asesoría legal a la jefatura de mercados del GADIPMC, en temas relacionados con procesos de mediación, resolución de conflictos, generación de contratos, derechos institucionales, vulneración de derechos, procesos sancionatorios, resolución e interpretación de las normas constitucionales y demás.
3. Reporta a:
Jefe de mercados
4. Ejerce autoridad sobre
No aplica
5. Funciones vitales:
<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar jurídicamente en las decisiones que se tomen en la jefatura de mercados. - Diseñar informes sancionatorios. - Representar jurídicamente a la jefatura de mercados a nivel interno o externo. - Revisar contratos, expedientes y demás documentos legales que involucren la gestión de mercados. - Brindar apoyo a los funcionarios en la resolución de conflictos con comerciantes. - Garantizar transparencia y legalidad en los procedimientos administrativos. - Coordinar de forma continua con procuraduría síndica.
6. Perfil del puesto
6.1. Perfil Personal
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mayor de edad - Sexo: No aplica - Estado Civil: No aplica
6.2 Educación
<ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel en Derecho registrado en la SENESCYT.
6.3 Sistemas Informáticos
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo intermedio de herramientas de Office. - Manejo de plataformas gubernamentales.
6.4 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia General 2 años de ejercicio profesional en el sector público.
7. Conocimientos específicos del cargo
<ul style="list-style-type: none"> - Constitución del Ecuador - COOTAD - LOSEP - Normativas de control interno
8. Competencias del puesto
8.1 Competencias Organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo colaborativo - Orientación a resultados - Transparencia - Ética institucional

8.2 Competencias específicas
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva - Interpretación normativa - Resolución de conflictos
Manual de funciones
Descripción funciones, perfiles y competencias a nivel de puesto
1. Denominación del puesto:
Secretaria
2. Finalidad del puesto:
Brindar apoyo en la gestión documental, elaboración de oficios y trámites, recibir requerimientos de usuarios de la jefatura de mercados, programar reuniones, agendar citas y demás actividades que contribuyan a generar eficiencia en la unidad.
3. Reporta a:
Jefe de mercados
4. Ejerce autoridad sobre:
No aplica
5. Funciones vitales:
<ul style="list-style-type: none"> - Recibir requerimientos de usuarios que acuden a la jefatura de mercados. - Informar sobre la programación y agenda diaria. - Mantener la documentación interna disponible y organizada. - Apoyar en la elaboración de informes administrativos. - Gestionar oficios y solicitudes de reunión con comerciantes o autoridades municipales.
6. Perfil del puesto:
6.1. Perfil Personal:
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mayor de edad - Sexo: Mujer - Estado Civil: No aplica
6.2 Educación:
<ul style="list-style-type: none"> - Título de bachiller o Tecnología en áreas administrativas
6.3 Sistemas Informáticos
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo intermedio de herramientas de Office. - Manejo de sistemas de gestión documental.
6.4 Experiencia:
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia General 1 año de ejercicio como secretaria o en cargos similares.
7. Conocimientos específicos del cargo:
<ul style="list-style-type: none"> - Redacción de documentos - Atención a usuarios - Organización documental
8. Competencias del puesto:
8.1 Competencias Organizacionales:

<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Puntualidad - Ética institucional - Trabajo colaborativo - Orientación al servicio
8.2 Competencias específicas:
<ul style="list-style-type: none"> - Organización - Gestión Documental - Redacción - Confidencialidad - Atención a usuarios

Nota: Elaboración propia.

Tabla 8

Manual de funciones 3

Manual de funciones
Descripción funciones, perfiles y competencias a nivel de puesto
1. Denominación del puesto:
Analista de mercados y comercio alternativo 1
2. Finalidad del puesto:
Coordinar y ejecutar planes para el fortalecimiento del comercio en el cantón.
3. Reporta a:
Jefe de mercados y comercio alternativo
4. Ejerce autoridad sobre:
<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de mercados y comercio alternativo - Inspector - Técnico de mantenimiento - Auxiliar de limpieza
5. Funciones vitales:
<ul style="list-style-type: none"> - Ejecuta estrategias para el desarrollo y el fortalecimiento del comercio en coordinación con la unidad. - Emite informes técnicos para la gestión de mercados. - Recibe requerimientos de comerciantes. - Genera planes de capacitación para comerciantes. - Realiza seguimiento y control del uso de espacios de comercio. - Genera catastros y bases de datos de comerciantes.
6. Perfil del puesto:
6.1. Perfil Personal:
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mayor de edad - Sexo: No aplica - Estado Civil: No aplica

6.2 Educación:
- Título de tercer nivel en carreras relacionadas con las ciencias administrativas y económicas.
6.3 Sistemas Informáticos:
- Manejo intermedio de herramientas de Office.
6.4 Experiencia:
- Experiencia General Mínimo 1 año con 6 meses de experiencia en cargos administrativos.
7. Conocimientos específicos del cargo:
- Desarrollo organizacional - Elaboración y evaluación de proyectos - Sistemas de comercialización
8. Competencias del puesto:
8.1 Competencias Organizacionales:
- Trabajo colaborativo - Orientación a resultados - Orientación al servicio - Conocimiento del entorno organizacional - Ética y compromiso institucional
8.2 Competencias específicas:
- Comunicación efectiva - Asesoramiento y apoyo - Toma de decisiones - Capacidad de análisis - Pensamiento estratégico - Planificación y Gestión

Nota: Elaboración propia.

Tabla 9

Manual de funciones 4

Manual de funciones
Descripción funciones, perfiles y competencias a nivel de puesto
1. Denominación del puesto:
Asistente de mercados y comercio alternativo
2. Finalidad del puesto:
Apoya en la coordinación y ejecución de planes para el fortalecimiento del comercio en el cantón.
3. Reporta a:
- Analista de mercados y comercio alternativo 1
4. Ejerce autoridad sobre:

No aplica
5. Funciones vitales:
<ul style="list-style-type: none"> - Asiste en la gestión administrativa de mercados. - Recopila información para generar bases de datos y catastros. - Participa en el seguimiento y control del uso de espacios de comercio. - Participa en los programas de capacitaciones. - Genera documentación de trámites u oficios.
6. Perfil del puesto:
6.1. Perfil Personal:
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mayor de edad - Sexo: No aplica - Estado Civil: No aplica
6.2 Educación:
<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología relacionada con las ciencias administrativas y económicas.
6.3 Sistemas Informáticos:
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo intermedio de herramientas de Office.
6.4 Experiencia:
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia General Mínimo 1 año con 6 meses de experiencia en cargos administrativos.
7. Conocimientos específicos del cargo:
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo organizacional. - Elaboración y evaluación de proyectos. - Sistemas de comercialización.
8. Competencias del puesto:
8.1 Competencias Organizacionales:
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo colaborativo - Orientación a resultados - Orientación al servicio - Conocimiento del entorno organizacional - Ética y compromiso institucional
8.2 Competencias específicas:
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva - Asesoramiento y apoyo - Toma de decisiones - Capacidad de análisis - Pensamiento estratégico - Planificación y Gestión

Nota: Elaboración propia.

Tabla 10

Manual de funciones 5

Manual de funciones	
Descripción funciones, perfiles y competencias a nivel de puesto	
1. Denominación del puesto:	
Inspector	
2. Finalidad del puesto:	
Realizar actividades de supervisión y control de espacios destinados al comercio (mercados, ferias, plataformas comerciales), verificar que los comerciantes formales e informales cumplan con la ordenanza de comercio.	
3. Reporta a:	
Analista de mercados y comercio alternativo 1.	
4. Ejerce autoridad sobre:	
<ul style="list-style-type: none"> - Técnico de mantenimiento - Auxiliar de limpieza 	
5. Funciones vitales:	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar inspecciones de forma recurrente en los distintos espacios destinados al comercio. - Verificar que los comerciantes cumplan con la ordenanza de comercio. - Realizar informes de inspección. - Verificar el estado de la infraestructura de mercados, ferias y plataformas comerciales. - Coordinar con el personal de mantenimiento y limpieza. 	
6. Perfil del puesto:	
6.1. Perfil Personal:	
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mayor de edad - Sexo: Hombre - Estado Civil: No aplica 	
6.2 Educación:	
<ul style="list-style-type: none"> - Título de bachiller o Tecnología en áreas administrativas 	
6.3 Sistemas Informáticos:	
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo básico de herramientas de Office 	
6.4 Experiencia:	
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia General 6 meses en actividades de supervisión y control 	
7. Conocimientos específicos del cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de inspecciones - Respuesta a conflictos - Elaboración de informes - Normativa básica de sanidad - Ordenanza del comercio 	
8. Competencias del puesto:	
8.1 Competencias Organizacionales:	
<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Ética institucional - Trabajo colaborativo - Orientación al servicio 	

8.2 Competencias específicas:
<ul style="list-style-type: none"> - Observación precisa - Resolución de conflictos - Comunicación efectiva - Redacción formal

Nota: Elaboración propia.

Tabla 11

Manual de funciones 6

Manual de funciones
Descripción funciones, perfiles y competencias a nivel de puesto
1. Denominación del puesto:
Técnico de mantenimiento
2. Finalidad del puesto:
Realizar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo en la infraestructura de los diferentes mercados y espacios de comercio, con el fin de garantizar su buen funcionamiento.
3. Reporta a:
- Inspector
4. Ejerce autoridad sobre:
No aplica
5. Funciones vitales:
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar periódicamente la infraestructura, sistemas eléctricos, drenajes de los diferentes espacios de comercio. - Realizar mantenimiento preventivo y correctivo en los espacios de comercio. - Responder ante requerimientos del inspector. - Generar un registro de actividades realizadas de mantenimiento. - Reportar daños que requieran trabajo más especializado. - Hacer solicitudes de materiales y herramientas necesarias para el cumplimiento de sus actividades.
6. Perfil del puesto:
6.1. Perfil Personal:
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mayor de edad - Sexo: Hombre - Estado Civil: No aplica
6.2 Educación:
- Título de bachiller o Tecnología en mantenimiento industrial.
6.3 Sistemas Informáticos:
- Manejo básico de herramientas de Office
6.4 Experiencia:

<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia General 1 año en actividades de mantenimiento
7. Conocimientos específicos del cargo:
<ul style="list-style-type: none"> - Actividades básicas de plomería y electricidad - Reparación de daños estructurales menores - Normas de seguridad industrial
8. Competencias del puesto:
8.1 Competencias Organizacionales:
<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Trabajo en equipo - Orientación al servicio
8.2 Competencias específicas:
<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta efectiva a problemas - Organización

Nota: Elaboración propia.

Tabla 12

Manual de funciones 7

Manual de funciones
Descripción funciones, perfiles y competencias a nivel de puestos
1. Denominación del puesto:
Auxiliar de limpieza
2. Finalidad del puesto:
Realizar actividades de limpieza y desinfección en las instalaciones de los mercados para garantizar condiciones de salubridad e higiene en estos espacios.
3. Reporta a:
<ul style="list-style-type: none"> - Inspector
4. Ejerce autoridad sobre:
<ul style="list-style-type: none"> - No aplica
5. Funciones vitales:
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar diariamente limpieza en todas las instalaciones de los mercados (pasillos, gradas, barandales y entradas). - Usar adecuadamente el equipo de trabajo. - Dar manejo adecuado en la recolección de diferentes tipos de desechos - Hacer solicitudes de materiales y herramientas de aseo para el cumplimiento de sus actividades. - Responder antes requerimientos del inspector.
6. Perfil del puesto:
6.1. Perfil Personal:
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mayor de edad

<ul style="list-style-type: none"> - Sexo: No aplica - Estado Civil: No aplica
6.2 Educación:
<ul style="list-style-type: none"> - Educación Básica o Bachiller
6.3 Sistemas Informáticos:
<ul style="list-style-type: none"> - No aplica
6.4 Experiencia:
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia General 3-6 meses en actividades de limpieza.
7. Conocimientos específicos del cargo:
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento básico de limpieza y desinfección - Normas de bioseguridad - Manejo adecuado de residuos
8. Competencias del puesto:
8.1 Competencias Organizacionales:
<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Puntualidad - Trabajo colaborativo - Orientación al servicio
8.2 Competencias específicas:
<ul style="list-style-type: none"> - Atención a detalles - Organización

Nota: Elaboración propia.

Componente de Gestión de Procesos Operativos. El tercer componente que se toma en consideración para el diseño de este modelo de gestión operativa es la gestión por procesos operativos, de esta forma se busca documentar los procesos más importantes que se desarrollan en la jefatura de mercados, junto con ello, el representar el flujo de actividades, la secuencia, responsabilidades y tiempos es esencial para orientar el buen desarrollo de los procesos en la jefatura de mercados.

En aspectos operativos, la gestión por procesos representa una forma de organizar y estructurar los procesos de principio a fin mediante la identificación de procesos clave y la integración de elementos como tareas, actividades, responsables, recursos que se emplean y el

tiempo que conlleva la ejecución de los diferentes procesos, todo ello para cumplir con el objetivo final que es la satisfacción de los diferentes grupos de interés.

En el modelo de gestión operativa la gestión por procesos permite identificar de forma detallada cada etapa de los procesos esenciales que involucra a la jefatura de mercados, y todos los elementos que forman parte de ellos, de esta forma se puede tomar en consideración acciones que involucren la mejora, optimización y reestructuración de los procesos en el caso de ser necesario. Además, la documentación de procesos sirve de guía para la ejecución de estos.

Elementos del Componente de Gestión de Procesos Operativos. En el diseño del modelo de gestión se toma en consideración los siguientes elementos:

- Procesos clave en la jefatura de mercados.
- Identificación de actividades concernientes a cada proceso
- Definición de responsables y tiempos
- Identificación de secuencias de actividades
- Documentación de procesos

Estos elementos permiten tener una visión más clara de la ejecución de procesos en la jefatura de mercados.

Herramientas Asociadas al Componente. Como principal herramienta relacionada con el componente tenemos el manual de procesos, que describe las actividades de forma secuencial, así como también los responsables y tiempos establecidos. Además, esta herramienta sirve de guía

para la correcta ejecución de actividades permitiendo identificar hasta qué punto interviene una unidad administrativa en el proceso.

Manuales de Procedimientos. La ejecución de procesos y actividades de la jefatura de mercados también ha presentado limitaciones en cuanto a su buen desarrollo, existen constantes retrasos en actividades ocasionados principalmente por el desconocimiento entre áreas sobre cuál es su participación directa en los procesos. Además, la constante rotación de personal ha ocasionado demora en procesos por el desconocimiento de los pasos que se deben seguir para la ejecución de actividades, por tal razón, se diseñan los manuales de proceso con el fin de ser una guía que muestre los pasos que se deben seguir.

Utilidad del Manual de Procedimientos:

- Establecer objetivos para los diferentes procesos
- Establecer un sistema de organización que enmarca la estructura del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cayambe
- Limitar la autoridad y responsabilidad para cada unidad administrativa
- Aplicar recomendaciones para el mejoramiento continuo
- Implementar métodos de control y evaluación para los procesos
- Simplificar procedimientos para trabajar con menos prisa
- Estructurar secuencialmente todas las operaciones con el objetivo de ser una guía para los nuevos funcionarios en la unidad
- Establecer una base fiable para la evaluación de los procedimientos y determinar correctivos, como elementos de auditoría y control






- Diseñar e implementar indicadores, como base para ejercer el control de la gestión, cuyo objetivo es proyectar resultados positivos

Flujograma de Procedimientos

Para la representación gráfica de la secuencia de los procedimientos o actividades que conforman el manual, se utilizarán los siguientes signos que son de utilización obligatoria en el Formulario PROC-NTDO-004, denominado levantamiento de procedimientos, que permite establecer tareas, las cuales deben ser descritas en forma secuencial y al detalle.

Tabla 13

Simbología para la representación de procesos


SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	INICIO-FIN
	TAREAS
	DECISIÓN
	LINEA DE FLUJO
	CONECTOR





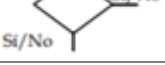



Nota: Tomado del formulario PROC-NTDO-004.

Adicionalmente se utilizó la simbología ANSI (American National Standard Institute) para el diseño de los diagramas de flujo, tomando como referencia la siguiente tabla.

Tabla 14

Simbología ANSI

Símbolo	Significado	Uso
	Inicio / Fin	Representa el inicio y final de un flujograma.

	Operación / Actividad	Representa la ejecución de una actividad.
	Documento	Representa documentación inherente al proceso.
	Datos	Indica el flujo de datos (salida y entrada).
	Almacenamiento / Archivo	Indica archivo de información permanente.
	Decisión	Indica decisión dentro del flujo.
	Líneas de flujo	Relaciona los símbolos del flujo e indica el orden a seguir.
	Conector	Conecta actividades no consecutivas dentro de una misma página.
	Conector de página	Enlaza dos páginas pertenecientes al mismo diagrama.

Nota: Significado de las figuras según la nomenclatura ANSI.

Objetivos del Levantamiento de Procedimientos

- Identificar los trámites de cada operación y su funcionario responsable
- Identificar las funciones del personal en cada actividad, trámite, proceso, operación o transacción.
- Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades para establecer la duración total del procedimiento. Ejemplo: ¿cuánto tiempo gasta en el trámite de un contrato, una cuenta, recepción de suministros, etc.?
- Fomentar la modernización y simplificación de los trámites, evitando demoras, pasos innecesarios y, sobre todo, costos injustificados.
- Establecer tiempos estándar o promedio para cada paso de un procedimiento, con el fin de detectar las dependencias que demoran los trámites sin justa causa.

- Sentar la base documental para la constante actualización de los Manuales de Procedimientos y funciones.
- Estimular la innovación y el constante perfeccionamiento.
- Establecer indicadores, estándares, índices o razones válidas para evaluar la gestión de los integrantes de la municipalidad.

Técnicas Para Realizar el Levantamiento de Procedimientos

Para realizar el levantamiento de los procedimientos que forman parte del manual, se utilizó la normativa que señala la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos de Gestión Organizacional por Procesos.

Metodología del Levantamiento del Procedimiento

Los levantamientos de procedimientos permiten establecer tareas, las cuales deben ser descritas en forma secuencial y al detalle. El levantamiento de procedimientos contiene la siguiente información:

- Nombre de la unidad
- Producto
- Volumen y frecuencia
- Tareas
- Responsables
- Tiempo real
- Tiempo de demora

Nombre de la Unidad Administrativa: Se debe considerar las denominaciones de las unidades administrativas identificadas en el estatuto.

Producto: Es cualquier bien o servicio que satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Se debe considerar las denominaciones de los productores identificados en el portafolio de los productos de la Dirección de Desarrollo Productivo y la Jefatura de Mercados y Comercio Alternativo.

Volumen o Frecuencia: Es la descripción del número de veces que se realiza el producto en un tiempo determinado que puede ser diario, semanal, mensual, trimestral.

Tareas: Es la descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados dentro de una actividad para la obtención de un determinado producto, los mismos que deben ser descritos en forma secuencial y cuya redacción debe denotar acción. Para el levantamiento del procedimiento se considerará la situación actual del mismo.

Responsables: De conformidad con la tarea identificada, se deberá describir la denominación del puesto del responsable de su ejecución. Si la tarea descrita es ejecutada por varios responsables que tienen la misma denominación del puesto, se deberá describir el número de personas que intervienen en el desarrollo.


Tiempo Real: Se entenderá por tiempo real, el tiempo que efectivamente una persona está realizando dicha tarea, para lo cual se considerarán los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de datos históricos.

Tiempo de Demora: Será el tiempo en el cual el documento esté en espera de una respuesta o de alguna acción que permita su continuidad, para lo cual se considerarán los tiempos promedios entre

lo mínimo y lo máximo de los datos históricos. La sumatoria del tiempo real y el de demora será el tiempo total de la ejecución de la tarea.

Tabla 15

Manual de procedimientos 1

	Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe	Manual de procesos para las actividades del Mercado Diario Municipal de Cayambe
CODIGO 1	UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Desarrollo Productivo y Emprendimiento	
Jefatura de Mercados y Comercio alternativo		Proceso: Proceso para ser adjudicatario de un local del Mercado Diario Municipal de Cayambe

Nota: Elaboración propia.

Propósito

Estandarizar todos los procesos que tiene que realizar el usuario y los funcionarios de la municipalidad para adjudicar un local comercial en el Mercado Diario Municipal.

Alcance

Se aplica al proceso de adjudicación del Mercado Diario Municipal de Cayambe.

Responsables

Dirección de desarrollo productivo- Jefatura de mercados y comercio alternativo-Secretaría del comité de adjudicaciones del mercado diario- Comité de adjudicaciones

Definiciones

Adjudicación de un Local: Calificar, abalizar y asignar un local comercial del Mercado Diario Municipal a una persona que haya cumplido con todos los requisitos.

Referencias y/o Documentos Habilitantes para el Trámite

- Reglamento de Adjudicación de Locales Comerciales del Mercado Diario del Cantón Cayambe.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe.
- Ordenanza Municipal para el Adecuado Desarrollo Integral y Regulación de las Actividades de Comercio y Prestación de Servicios de las Trabajadoras y Trabajadores Autónomos Formales e Informales y Comerciantes del Cantón Cayambe.

Documentos habilitantes:

- Solicitud del interesado en ser adjudicatario de un local


Requisitos

- Solicitud dirigida al señor alcalde

Descripción Del Procedimiento

1. La ventanilla de atención a la ciudadanía recibe el oficio dirigido a la máxima autoridad y sumillará a la Jefatura de Mercados y a la secretaria del comité de adjudicación.
2. La Jefatura de Mercados y Comercio Alternativo elaborará un expediente por cada solicitud y se informará al o el secretario del Comité de Adjudicaciones del Mercado por medio del Sistema Documental SISDOC y en la primera semana de cada mes.
3. La secretaria del Comité de Adjudicación del Mercado diario receptorá los expedientes, registrará el contenido de documentos y archivará los trámites para poner en conocimiento en la activación del Comité.
4. Poner en en conocimiento la resolución con la notificación al comerciante.

Fin del Proceso

DIRECCIÓN DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPRENDIMIENTOS				PROCESO: Proceso para ser adjudicatario de un local del Mercado Diario Municipal de Cayambe			
LEVANTAMIENTO DE PROCESO							
INSTITUCIÓN		Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Cantón Cayambe					
FECHA							
UNIDAD ADMINISTRATIVA		Dirección de Desarrollo Productivo y Emprendimientos					
DEPENDENCIA MUNICIPAL		Jefatura de Mercados y Comercio Alternativo					
PRODUCTO		Proceso para ser adjudicatario de un local del Mercado Diario Municipal de Cayambe					
TAREAS		FLUJOGRAMA				TIEMPO	
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS					
NRO	OBEJETIVOS	VENTANILLA	JEFATURA DE MERCADOS	SECRETARÍA COMITÉ DE ADJUDICACIONES	RESPONSABLES	REAL	DEMORA
	INICIO	○					
1	La ventanilla de atención a la ciudadanía recibe el oficio dirigido a la máxima autoridad y sumillará a la Jefatura de Mercados y a la secretaria del comité de adjudicación.	↓ ○			Ventanilla y recepción de documentos	15-20 minutos	1-2 días
2	La Jefatura de Mercados y Comercio Alternativo elaborará un expediente por cada solicitud y se informará al o el secretario del Comité de Adjudicaciones del Mercado por medio del Sistema Documental SISDOC y en la primera semana de cada mes.	↓ ○ →	○		Jefatura de mercados y comercio alternativo, comité de adjudicaciones	1-2 horas	5-20 días



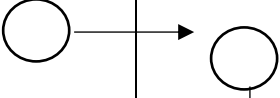


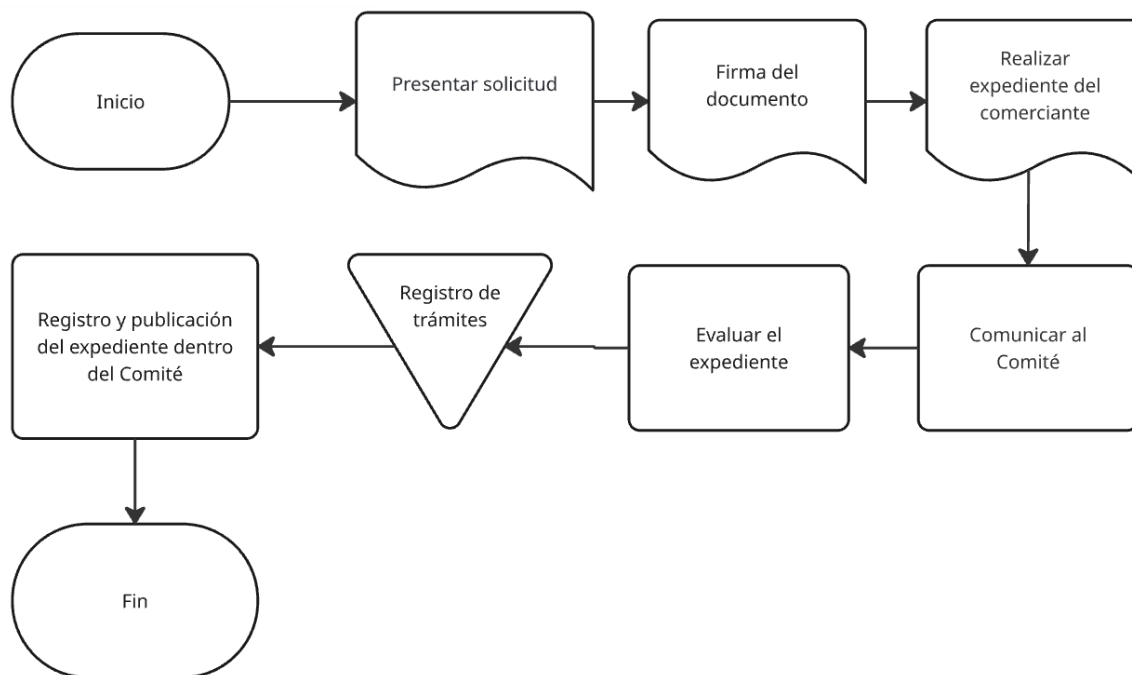

3	La secretaria del Comité de Adjudicación del Mercado diario receptorá los expedientes, registrará el contenido de documentos y archivará los trámites para poner en conocimiento la activación del Comité.				Secretaría del comité de adjudicaciones del mercado diario	20 minutos	1-3 días
4	Una vez que se activa el comité de adjudicaciones, se pondrán en conocimiento los requerimientos de adjudicación y se emitirá una resolución.				Secretaría del comité de adjudicaciones del mercado diario	2-4 horas	5-15 días
FIN DEL PROCESO						Total: 15-45 días	

Figura 8*Flujograma del proceso de adjudicaciones**Nota:* Elaboración propia.**Tabla 16***Manual de procedimientos 2*

	Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe	Manual de procesos para las actividades del Mercado Diario Municipal de Cayambe
CODIGO 2	UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Desarrollo Productivo y Emprendimientos	
Jefatura de Mercados y Comercio alternativo		Proceso: Proceso para el pago de la matrícula anual de comercio

Nota: Elaboración propia.

Propósito

Estandarización del procedimiento para la actualización de la base de datos de comerciantes, recaudación del valor económico y cumplimiento de requisitos enmarcados en la ordenanza municipal.

Alcance

Todo comerciante formalmente registrado en el cantón Cayambe.

Responsables

Organizaciones sociales, Jefatura de mercados, Dirección de desarrollo productivo, Área financiera (GADIPMC), comerciantes.

Documentos habilitantes:

- Informe del estado de comerciantes actualizado.
- Informe de cumplimiento de requisitos.
- Memorando de remisión.
- Comprobante de pago.
- Acta de notificación.
- Acta de sanción.









Requisitos

- Informe de inclusión-exclusión de comerciantes.
- Datos actualizados del comerciante.

Descripción del Procedimiento

1. Organizaciones sociales emite el registro de inclusión y exclusión de socios. Remite el informe de los comerciantes calificados y no calificados a la Jefatura de Mercados
2. La jefatura revisa el cumplimiento de requisitos: giro, ubicación, horario y demás requisitos establecidos en la ordenanza.
3. La jefatura realiza un informe para cada comerciante evidenciando el cumplimiento de requisitos dirigido a la directora
4. Revisión del informe por parte del director
5. Emisión del informe al área financiera del GADIPMC
6. Notificación a los comerciantes sobre la obligación de pago de la matrícula anual de comercio
7. La comerciante cancela y recibe el documento legal que acredite el pago
8. Sanción por incumplimiento de pago de acuerdo a la ordenanza

Fin del Proceso

DIRECCIÓN DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPRENDIMIENTOS					PROCESO: Proceso para el pago de la matrícula anual de comercio			
LEVANTAMIENTO DE PROCESO								
INSTITUCIÓN			Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Cantón Cayambe					
FECHA								
UNIDAD ADMINISTRATIVA			Dirección de Desarrollo Productivo y Emprendimientos					
DEPENDENCIA MUNICIPAL			Jefatura de Mercados y Comercio Alternativo					
PRODUCTO			Proceso para el pago de la matrícula anual de comercio					
TAREAS			FLUJOGRAMA				TIEMPO	
			UNIDADES ADMINISTRATIVAS					
NRO	OBEJETIVOS	Organizaciones Sociales	Jefatura de mercados	Dirección de Desarrollo productivo y emprendimiento	Área financiera	RESPONSABLES	REAL	DEMORA
INICIO								
1	Organizaciones sociales emite el registro de inclusión y exclusión de socios. Remite el informe de los comerciantes calificados y no calificados a la Jefatura de Mercados					Organizaciones sociales	2-4 horas	5-10 días
2	La jefatura revisa el cumplimiento de requisitos: giro, ubicación, horario y demás requisitos establecidos en la ordenanza.					Jefatura de Mercados	1-2 horas	10-15 días
3	La jefatura realiza un informe para cada comerciante evidenciando el cumplimiento de requisitos dirigido a la directora					Jefatura de Mercados	45 minutos	3-5 días
								







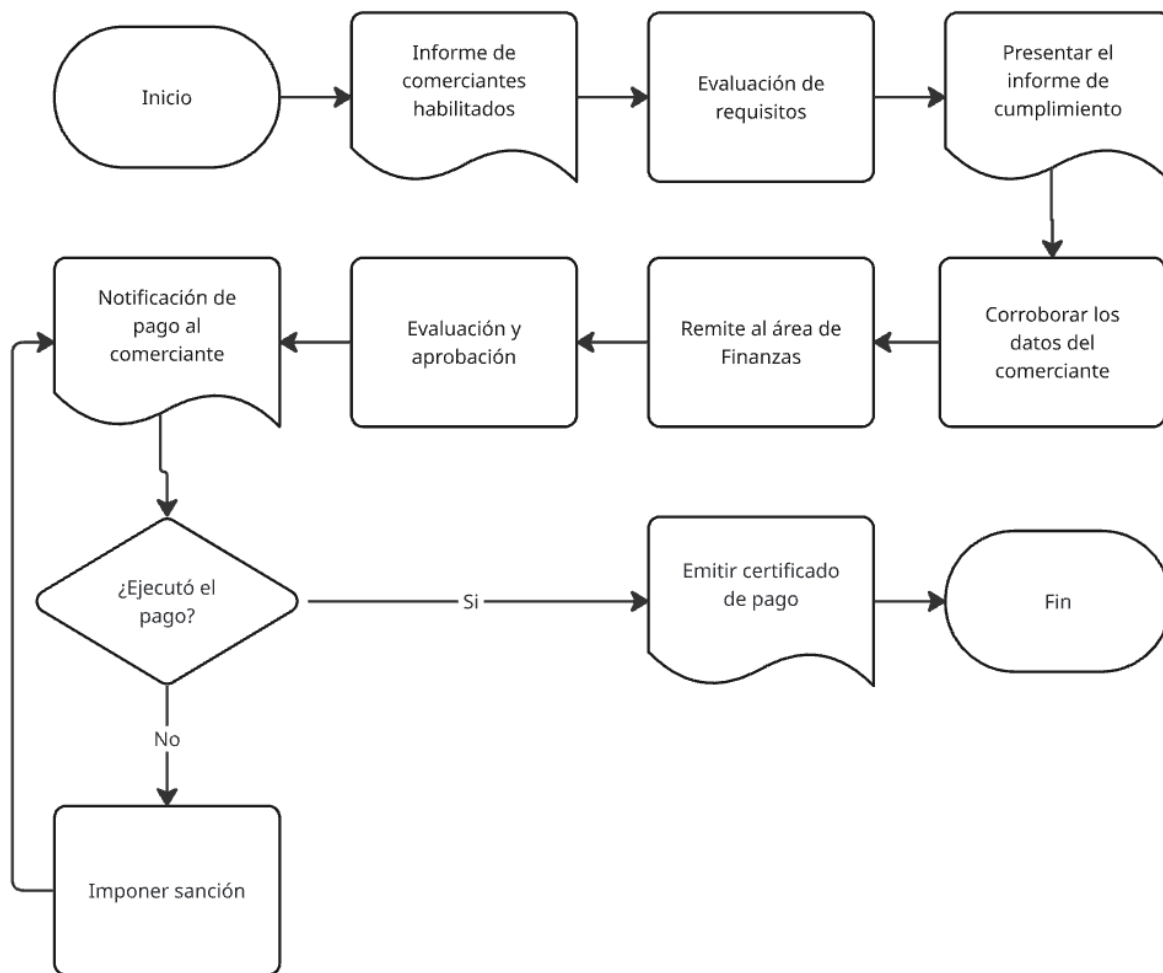
4	Revisión del informe por parte del director				Dirección de Desarrollo productivo y emprendimiento	10-15 minutos	2-4 días
5	Emisión del informe al área financiera del GADIPMC				Área financiera	30 minutos	1-2 días
6	Notificación a los comerciantes sobre la obligación de pago de la matrícula anual de comercio				Área financiera	30 minutos	2-5 días
7	La comerciante cancela y recibe el documento legal que acredite el pago				Área financiera	15-20 minutos	1-3 horas
8	Sanción por incumplimiento de pago de acuerdo a la ordenanza				Área financiera	1 hora	Posterior al cierre del periodo fiscal
FIN DEL PROCESO						Total: 45-65 días	


Figura 9

Flujograma del proceso de pago de matrícula anual de comercio



Nota: Elaboración propia

Tabla 17*Manual de Procedimientos 3*

	Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe	Manual de procesos para las actividades del Mercado Diario Municipal de Cayambe
CODIGO 3	UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Desarrollo Productivo y Emprendimientos	
Jefatura de Mercados y Comercio alternativo		Proceso: Ejecución de proyectos

Nota: Elaboración propia.

Propósito

Ejecución de proyectos de obra civil relacionados con los mercados municipales de Cayambe a través de la contratación de terceros especializados en el ámbito requerido por el proyecto, amparada en el cumplimiento de normativa vigente.

Alcance

Aplica a todo proyecto de infraestructura y mantenimiento inherentes a la Jefatura de Mercados y Comercio Alternativo

Responsables

Jefatura de Mercados, Planificación territorial, técnico especialista, planificación, finanzas, Compras públicas, Dirección administrativa, Fiscalización, contratista.

Documentos Habilitantes:

- Solicitud técnica
- Informe técnico
- Informe de necesidades

- Estudio de mercado
- Certificación presupuestaria
- Orden de compra
- Documentación legal
- Informe de fiscalización
- Acta de liquidación

Requisitos

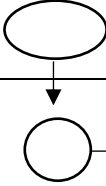



- Justificación de la necesidad
- Disponibilidad de Talento Humano
- Disponibilidad presupuestaria
- Contratista válido



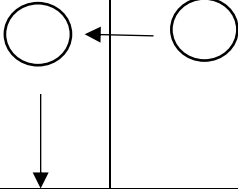

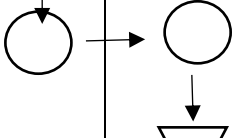

Descripción del Procedimiento

1. Solicitud de un técnico en (depende del proyecto) al área de planificación.
2. Levantamiento del informe técnico del área de especialidad que se requiera
3. Solicitud de un técnico en (depende del proyecto) al área de planificación.
4. Levantamiento del informe técnico del área de especialidad que se requiera
5. Entrega de documentos habilitantes a la Jefatura de Mercados (ej.: estudio de suelo, análisis de costo unitario etc.)
6. Informe de necesidades
7. Estudio de mercado

8. El informe es remitido a planificación institucional para corroborar si la Jefatura cuenta con el presupuesto necesario
9. Se remite al área financiera para la certificación presupuestaria
10. Se envía al área de compras públicas para la revisión de documentos habilitantes
11. Se remite a la dirección administrativa para que se solicite la orden de compra
12. El área de compras públicas anuncia el concurso para la ejecución del proyecto en el portal web.
13. El ganador presenta la documentación legal pertinente
14. Solicitud de un técnico al área de fiscalización para el seguimiento y control del proyecto
15. Liquidación del proyecto, previa a la aprobación del fiscalizador

Fin del Proceso

DIRECCIÓN DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPRENDIMIENTOS				PROCESO: Ejecución de proyectos							
LEVANTAMIENTO DE PROCESO											
INSTITUCIÓN				Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Cantón Cayambe							
FECHA											
UNIDAD ADMINISTRATIVA				Dirección de Desarrollo Productivo y Emprendimientos							
DEPENDENCIA MUNICIPAL				Jefatura de Mercados y Comercio Alternativo							
PRODUCTO				Ejecución de proyectos							
TAREAS		FLUJOGRAMA							TIEMPO		
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS						RESPONSABLES			REAL
NRO	OBJETIVOS	Jefatura de mercados	Planificación	Área financiera	Compras Publicas	Dirección Administrativa	Fiscalización				
	INICIO										
1	Solicitud de un técnico en (depende del proyecto) al área de planificación territorial								Jefatura de Mercados	30 minutos	3-5 días
											

2	Levantamiento del informe técnico del área de especialidad que se requiera.								Planificación	3-5 días	5-10 días
3	Entrega de documentos habilitantes a la Jefatura de Mercados (ej.: estudio de suelo, análisis de costo unitario etc.)								Planificación	1 semana	2-4 días
4	Informe de necesidades								Jefatura de Mercados	2-3 horas	3-5 días
5	Estudio de mercado								Jefatura de Mercados	2-3 días	7-15 días
6	El informe es remitido a planificación para corroborar si la Jefatura cuenta								Jefatura de Mercados	1 hora	3-5 días

	con el presupuesto necesario									
7	Se remite al área financiera para la certificación presupuestaria						Área financiera	30 minutos	2-4 días	
8	Se envía al área de compras públicas para la revisión de documentos habilitantes						Compras públicas	1-2 días	5-8 días	
9	Se remite a la dirección administrativa para que se solicite la orden de compra						Dirección administrativa	1 hora	2-3 días	
10	El área de compras públicas se anuncia el concurso para la ejecución del proyecto en el portal web.						Compras públicas	1 hora	10-20 días	

11	El ganador presenta la documentación legal pertinente				○			Compras públicas	2-3 días	5-10 días
12	Solicitud de un técnico al área de fiscalización para el seguimiento y control del proyecto				↓ ○	→	○	Jefatura de Mercados	30 minutos	3-5 días
13	Liquidación del proyecto, previa a la aprobación del fiscalizador						↓ ○	Fiscalización	2-4 días	15-30 días
FIN DEL PROCESO							↓ ○		Total: 4-8 meses	

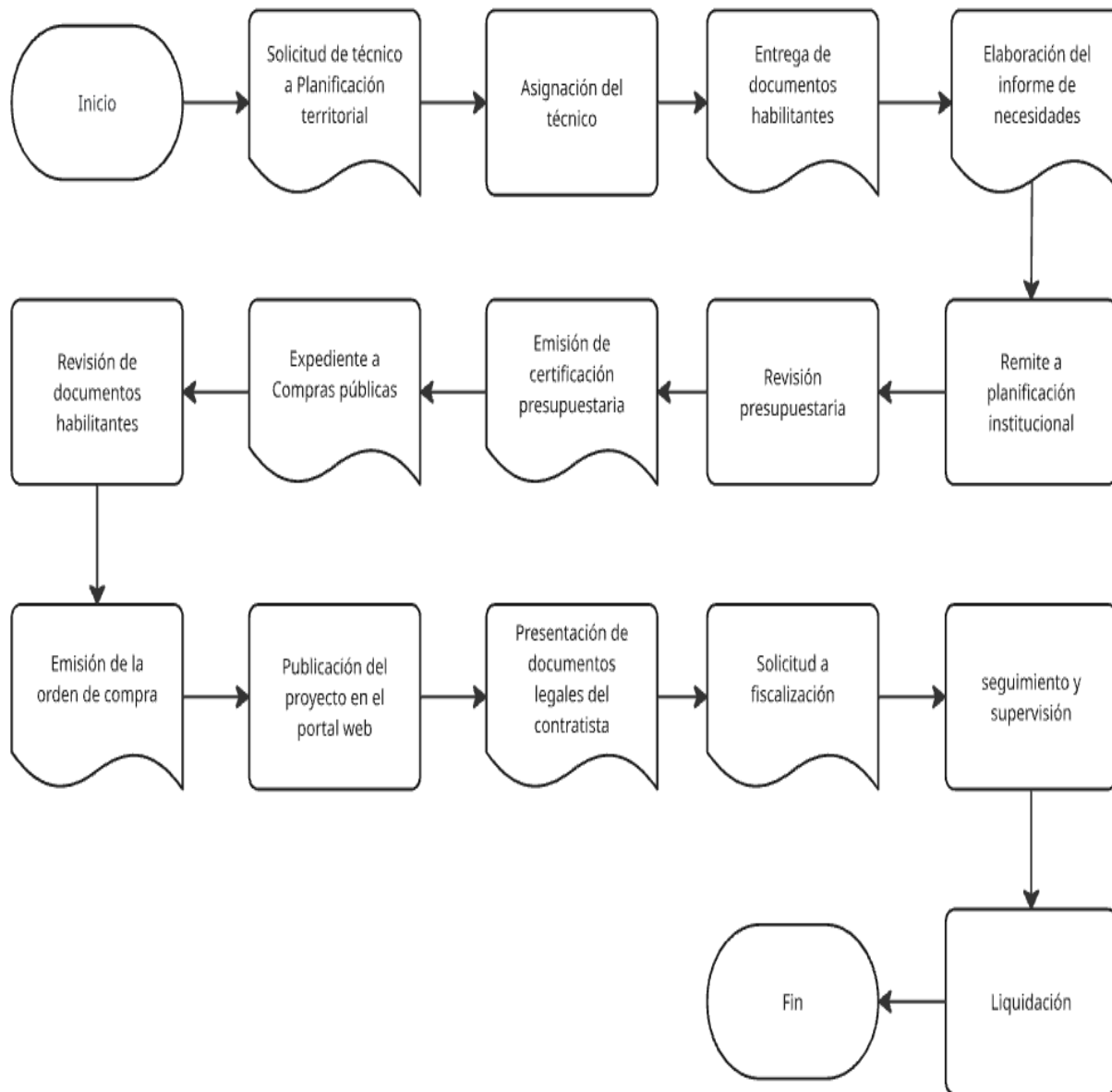

Figura 10*Flujograma del proceso de ejecución de proyectos***Nota:** Elaboración propia.

Tabla 18*Manual de Funciones 4*

	Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe	Manual de procesos para las actividades del Mercado Diario Municipal de Cayambe
CODIGO 4	UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Desarrollo Productivo y Emprendimientos	
Jefatura de Mercados y Comercio alternativo		Proceso: Inspecciones de mercados

Nota: Elaboración propia.

Propósito

Garantizar el cumplimiento de la ordenanza municipal relacionada con los comerciantes en aspectos como el horario, giro del negocio y permisos a través de inspecciones programadas para salvaguardar la buena convivencia en los espacios públicos destinados a las actividades de comercio.

Alcance

Aplica a todo tipo de comerciante legalmente registrado independientemente de la condición de su local (fijo/temporal) siempre y cuando dichos espacios estén bajo la tutela de la Jefatura de Mercados

Responsables

Inspector, Jefatura de Mercados, Procuraduría Síndica, comerciante.

Documentos habilitantes:

- Hoja de inspección
- Cronograma de inspecciones

- Informe de aprobación
- Acta de recomendación
- Notificación
- Resolución
- Acta de notificación de sanción











Requisitos

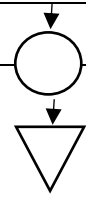
- Personal capacitado
- Identificación del comerciante
- Hoja de inspección estandarizada
- Cronograma vigente

Descripción Del Procedimiento

1. Elaboración de la hoja de inspección
2. Inspección de campo de acuerdo al cronograma establecido (depende giro)
3. Revisión específica de acuerdo a la norma
4. El inspector emite la hoja de inspección al jefe de mercados
5. Levantamiento de un informe de aprobación
6. No cumple, se realiza la respectiva recomendación, en caso de reincidencia se hace una notificación, si se repite, se procede a sancionar de acuerdo a la norma.
7. Realizar un informe detallado con las problemáticas y se envía a la procuraduría sindical
8. La procuraduría sindical emite a la Jefatura un informe ratificando la sanción
9. Notificación al comerciante

Fin Del Proceso

DIRECCIÓN DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPRENDIMIENTOS				PROCESO: Inspecciones de mercados			
LEVANTAMIENTO DE PROCESO							
INSTITUCIÓN		Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Cantón Cayambe					
FECHA							
UNIDAD ADMINISTRATIVA		Dirección de Desarrollo Productivo y Emprendimientos					
DEPENDENCIA MUNICIPAL		Jefatura de Mercados y Comercio Alternativo					
PRODUCTO		Inspecciones de mercados					
TAREAS		FLUJOGRAMA				TIEMPO	
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS					
NR O	OBEJETIVOS	Jefatura de Mercados	Dirección de Desarrollo productivo y emprendimiento	Procuraduría síndica	RESPONSABLES	REAL	DEMO RA
INICIO							
1	Elaboración de la hoja de inspección				Jefatura de Mercados	30-45 minutos	1-2 días
2	Inspección de campo de acuerdo al cronograma establecido (depende giro)				Jefatura de Mercados	1-3 horas	5-15 días
3	Revisión específica de acuerdo a la norma				Jefatura de Mercados	1 hora	2-3 días
4	El inspector emite la hoja de inspección al jefe de mercados				Jefatura de Mercados	15 minutos	1-2 días
5	Levantamiento de un informe de aprobación, se envía a la Dirección de Desarrollo productivo y emprendimiento				Dirección de Desarrollo productivo y emprendimiento	1-2 horas	2-4 días
6	No cumple, se realiza la respectiva recomendación, en caso de reincidencia se				Dirección de Desarrollo	1 hora	3-5 días




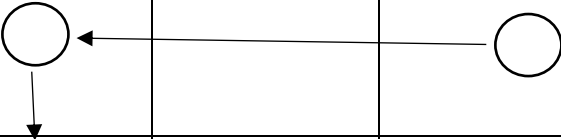
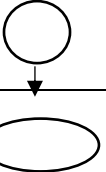

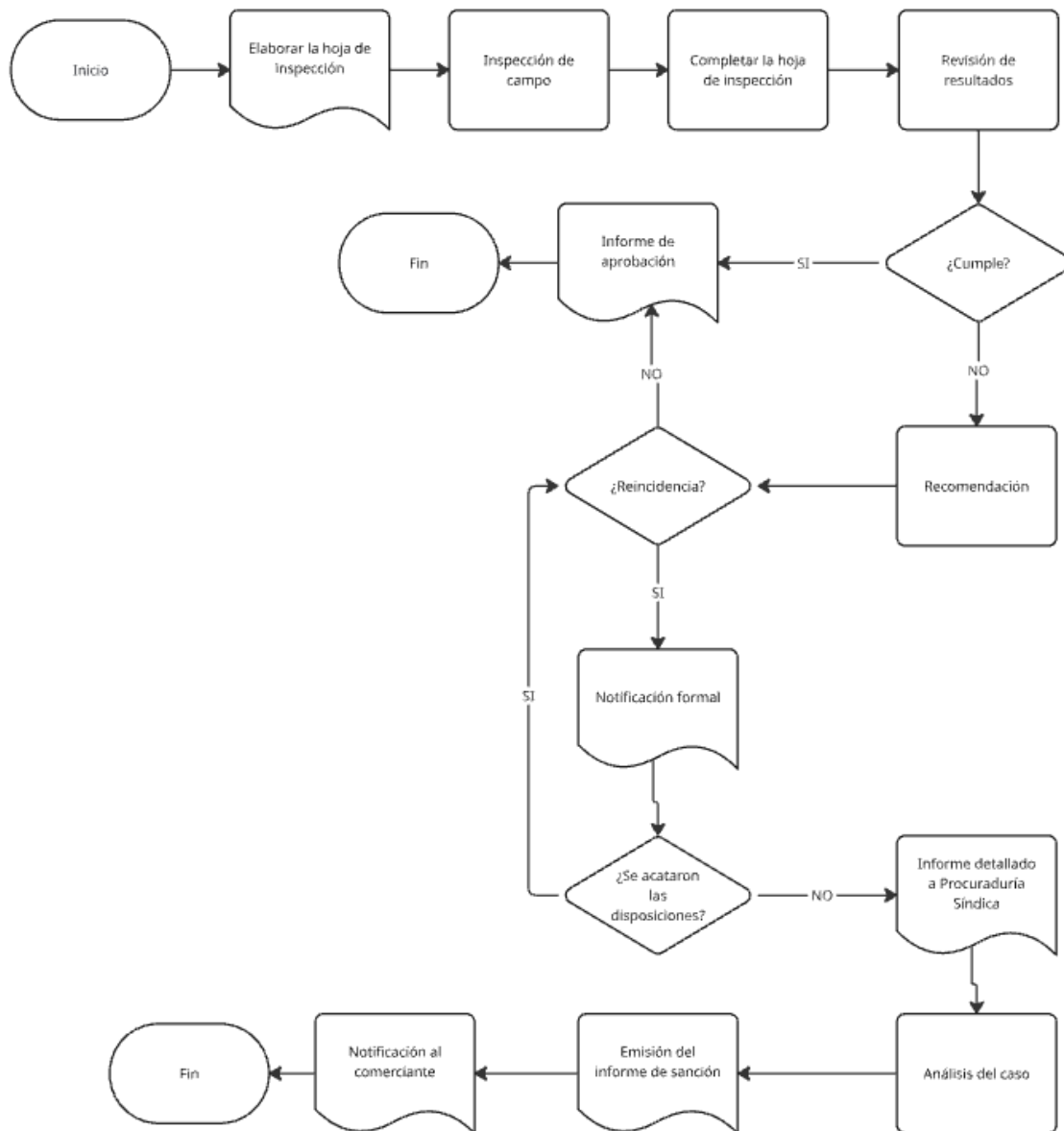
	hace una notificación, si se repite, se procede a sancionar de acuerdo a la norma.				productivo y emprendimiento		
7	Realizar un informe detallado con las problemáticas y se envía a la procuraduría sindical				Jefatura de Mercados	3-5 horas	3-7 días
8	La procuraduría sindical emite a la Jefatura un informe ratificando la sanción				Procuraduría sindical	2-4 horas	10-20 días
9	Notificación al comerciante				Jefatura de Mercados	30 minutos	1-3 días
FIN DEL PROCESO						Total: 45-75 días	

Figura 11

Flujograma del proceso de inspecciones



Nota: Elaboración propia.

Componente de Sistema de Control y Evaluación. Este componente permite evaluar y controlar el cumplimiento de metas establecidas en la planificación operativa. Establece mecanismos de seguimiento enfocados en la verificación del desempeño de la jefatura de mercados garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, permiten identificar irregularidades en los procesos operativos, lo cual ayuda a la implementación oportuna de medidas correctivas focalizadas en mejorar la eficiencia administrativa, facilitando la toma de decisiones informadas y una transparente rendición de cuentas. Para la Jefatura de Mercados del GADIPMC, establecer metodologías de control y evaluación permite lograr metas planificadas, eficiencia en trámites, mejorar la atención al comerciante e incrementar la calidad del servicio.

Elementos del Componente Sistema de Control y Evaluación. Dentro del modelo de gestión operativa, el sistema de control y evaluación se estructura en los siguientes elementos:

- Indicadores de gestión
- Metas institucionales
- Cumplimiento de actividades
- Evaluación del desempeño institucional
- Desarrollo de informes de resultados.

Herramienta Asociada al Componente. Para la aplicación del sistema de control y evaluación se utiliza el cuadro de mando integral que facilita la evaluación del desempeño organizacional y el cumplimiento de metas mediante el establecimiento de metas, objetivos,

indicadores y acciones correctivas desde cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Balanced Scorecard como Herramienta de Planificación Enfocada en el Control y Evaluación Estratégica. Entre los hallazgos del diagnóstico de situación se identificó que la unidad no cuenta con una planificación formal, de esta manera, establecer objetivos, metas y estrategias para alcanzar resultados que puedan ser medibles y tomar decisiones se ha convertido en algo ajeno a la unidad. Por esta razón se propone el diseño de un Balanced Scorecard como herramienta de control y evaluación que asegurará una gestión más eficaz en la unidad.

La planificación se debe adaptar a los lineamientos estratégicos tanto de la Dirección de Desarrollo Productivo y Emprendimiento, y del GADIPMC como tal, debido a que la jefatura de mercados solo cuenta con una misión establecida, no tiene visión ni objetivos estratégicos.

Misión del GADIPMC: Promover la participación de los diferentes sectores sociales orientando esfuerzos al desarrollo económico y productivo, mediante el buen manejo de recursos que serán invertidos en infraestructura y demás bienes y servicios de calidad, garantizando la organización territorial bajo principios del Sumak Kawsay.

Visión del GADIPMC: Ser una institución referente en la utilización de principios interculturales y plurinacionales como modelo de gestión para atender necesidades individuales y colectivas, mediante la cooperación en diferentes niveles.

Objetivos Institucionales:

- Implementar procesos de integración social para impulsar el desarrollo local.
- Generar bienes y servicios que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.
- Disponer de información confiable y precisa.

- Hacer cumplir ordenanzas municipales.
- Estructurar un sistema de planeación, mejora continua y control de procesos para brindar bienes y servicios de calidad.
- Generar planes y programas mediante un buen manejo de presupuesto.
- Manejar un sistema efectivo de recaudación municipal.
- Desarrollar el talento humano a nivel profesional para mejorar el servicio.
- Implementar métodos para medir el cumplimiento de metas.
- Implementar políticas para el apoyo a grupos vulnerables.

Principios y valores del GADIPMC:

- Identidad
- Interculturalidad
- Equidad
- Transparencia
- Inclusión
- Solidaridad

Misión de la Dirección de Desarrollo Productivo y Emprendimiento: Impulsar en conjunto con varios niveles de gobierno el desarrollo económico y productivo en el territorio, mediante estrategias sustentadas en la economía social y solidaria.

Misión de la Jefatura de Mercados: Promover un sistema de comercio inclusivo y solidario en beneficio de los actores del comercio, mediante un plan encaminado a fortalecer los espacios de comercio de acuerdo con la normativa vigente.

La planificación estratégica propuesta a continuación se fundamenta en toda la información generada anteriormente del GADIPMC como estructura principal de gobierno, de la dirección de desarrollo productivo y emprendimiento y de la jefatura de mercados como tal.

En base a los lineamientos estratégicos generados con anterioridad se presenta a continuación los objetivos generales de la jefatura de mercados para el cumplimiento de las diferentes perspectivas incluidas en el balanced scorecard

- Fortalecer el sistema financiero institucional a través de una adecuada gestión de recaudación y ejecución presupuestaria.
- Garantizar que los actores del comercio reciban bienes y servicios con calidad, agilidad y de forma igualitaria, asegurando el cumplimiento de la ordenanza mientras se fortalece la confianza institucional.
- Fortalecer la gestión operativa mediante la estandarización y mejora de procesos para el control y supervisión en espacios de comercio
- Desarrollar el talento humano en cuanto al cumplimiento normativo y la implementación de tecnología en la ejecución de actividades.

Tabla 19

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard						
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Medición	Meta	Acciones	Unidad responsable
Financiera	Incrementar el cumplimiento de recaudación de matrícula anual de comercio.	Porcentaje de recaudación anual esperada.	(Cantidad recaudada / Cantidad esperada) * 100	≥ 80%	-Realizar notificaciones anticipadas para el pago de matrícula -Actualizar base de datos de comerciantes -Medir el cumplimiento de	Jefatura de mercados, Área financiera

						pago de los comerciantes.	
	Garantizar la eficiencia en el manejo del presupuesto.	Eficiencia presupuestaria en la ejecución de proyectos.	(presupuesto ejecutado / presupuesto asignado) * 100	/	100%	-Realizar una planificación presupuestaria. -Realizar un control de ejecución presupuestaria. -Valorar la eficiencia en el uso del presupuesto.	Jefatura de mercados, Dirección de planificación
Cliente	Disminuir los tiempos de espera en trámites de adjudicación.	Tiempo promedio de tramites.	Tiempo real = (promedio entre mínimo y máximo históricos) + Tiempo de demora = (promedio entre mínimo y máximo históricos)	<	30 días	-Establecer límites de tiempo a cada etapa del proceso de adjudicaciones. -Detallar claramente los requisitos para el proceso de adjudicación.	Jefatura de mercados, secretaria del comité de adjudicaciones
	Asegurar el cumplimiento de la ordenanza del comercio.	Porcentaje de cumplimiento normativo.	(N° de puestos aprobados / Total de puestos inspeccionados) * 100	≥	90%	-Socializar a los comerciantes sobre la normativa y ordenanzas vigentes. - Realizar inspecciones de cumplimiento normativo. -Elaborar informes de inspección.	Jefatura de mercados
Procesos Internos	Estandarizar procesos clave según el manual de procedimientos.	Porcentaje de procesos estandarizados.	(Procesos estandarizados / Total de procesos documentados) * 100	≥	85%	-Realizar seguimiento técnico a los comerciantes que no cumplen la normativa -Presentar manuales de procedimientos. -Validar y ajustar la herramienta. -Aprobar los manuales de procesos - Verificar la aplicación continua del	Jefatura de mercados

	Optimizar los recursos asignados a la jefatura para mejorar su eficiencia.	Porcentaje de uso de recursos.	(Recursos usados / Total de recursos asignados) * 100	100%	<p>manual de procedimientos.</p> <p>-Diagnosticar recursos específicos necesarios.</p> <p>- Evaluar disponibilidad de presupuesto.</p> <p>-Desarrollar informes de necesidades de recursos: tecnológicos, materiales, humanos</p> <p>- Dar seguimiento al uso adecuado de recursos.</p>	
Aprendizaje y conocimiento	Impulsar las competencias del personal en cuanto a normativa de la ordenanza del comercio.	Porcentaje de funcionarios que aplican la normativa correctamente.	(Número de funcionarios que aplica la normativa correctamente / Total de funcionarios capacitados) * 100	≥ 90 %	<p>- Evaluar el nivel de conocimientos de los funcionarios.</p> <p>- Diseñar un cronograma de capacitaciones.</p> <p>-Realizar capacitaciones.</p> <p>-Analizar resultados de las capacitaciones.</p> <p>-Implementar mecanismo de control y seguimiento de aplicación de normativa.</p>	Jefatura de mercados, talento humano
	Promover la digitalización de actividades para fortalecer la gestión operativa.	Porcentaje de actividades gestionadas digitalmente,	(Actividades gestionadas digitalmente/Total de actividades digitalizables) * 100	≥ 90 %	<p>-Identificar actividades que pueden ser digitalizadas.</p> <p>- Proporcionar información necesaria para el desarrollo del sistema de acuerdo con las necesidades de la jefatura.</p> <p>-Implementación del sistema de digitalización.</p>	Jefatura de mercados, Tics

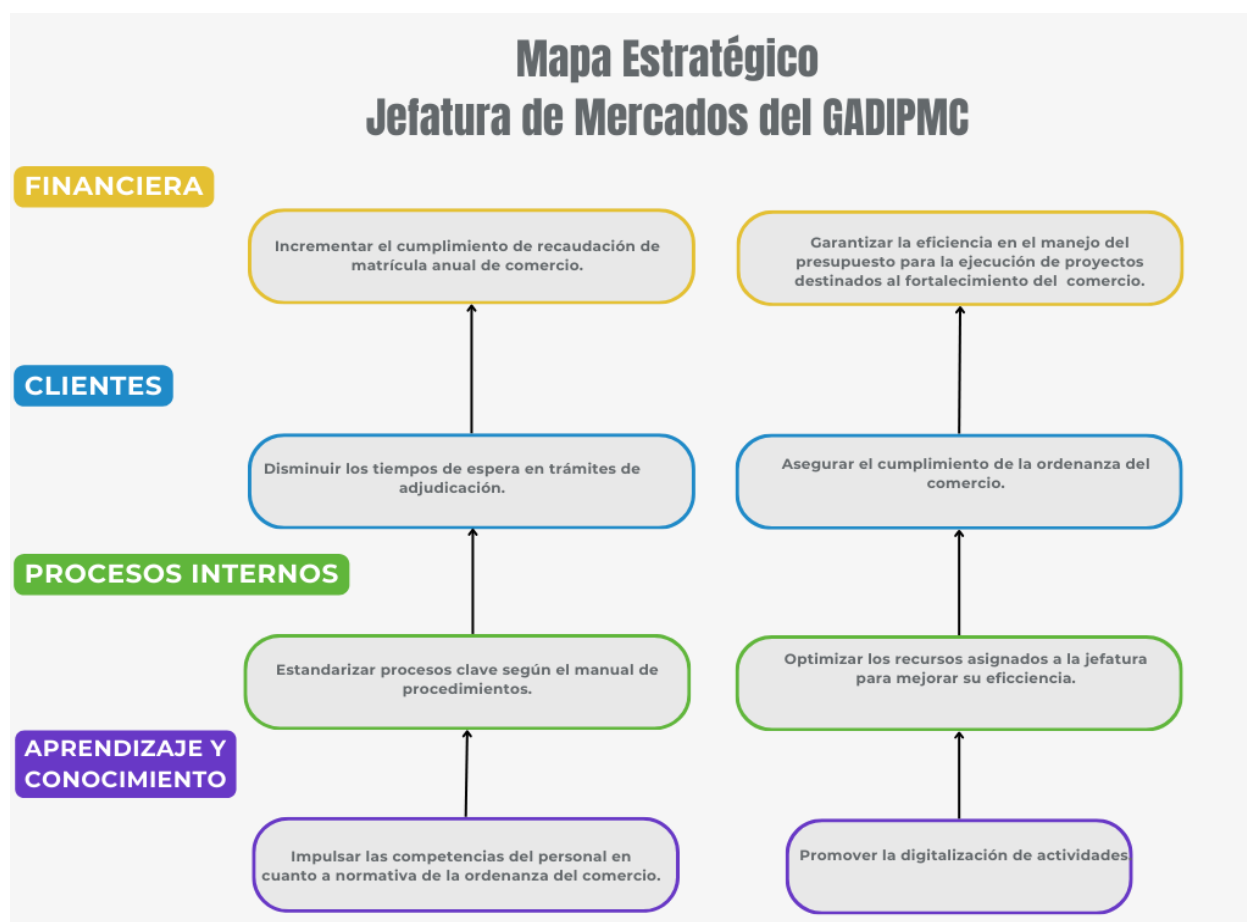
-
- Evaluar el rendimiento del sistema.
 - Verificación del cambio progresivo a actividades digitalizadas.
-

Nota: Elaboración propia.

Mapa Estratégico. El mapa estratégico es un complemento del Balanced Scorecard y muestra las relación lógica y secuencial entre los objetivos, comienza en los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que se relacionan con los objetivos de la perspectiva de procesos internos que a su vez se relacionan y ayudan al cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de clientes y finalmente todo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la perspectiva financiera.

Figura 12

Mapa estratégico



Nota: Elaboración propia

Componente de Mejora Continua. Este componente promueve la optimización de procesos y la evaluación constante de resultados para determinar oportunidades de mejora. Implementa acciones correctivas para mejorar eficiencia administrativa y por consiguiente aumentar el valor público que se ofrece a todos los actores de comercio. Además, fomenta la mejora continua mediante la adopción de nuevas tecnologías administrativas enfocadas en la mejora de la gestión interna de la jefatura de mercados, permitiendo que esta unidad goce de una

administración adaptada a las necesidades presentes y enfocada en la optimización de recursos disponibles.

Elementos del Componente de Mejora Continua e Innovación. Dentro del modelo de gestión operativa, el componente de mejora continua se estructura en los siguientes elementos:

- Evaluación continua de procesos
- Identificación de oportunidades de mejora
- Implementación de acciones correctivas
- Retroalimentación institucional

Herramienta Asociada al Componente. El ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) es una herramienta que permite establecer un proceso de mejora continua a través de la planificación de actividades, la ejecución de acciones, la verificación del funcionamiento de las acciones propuestas y el análisis de los procesos necesitados de una mejora sustancial.

Mejora Continua. El diagnóstico también permitió identificar que los funcionarios desconocen sobre la utilización de herramientas de mejora continua, sin embargo, se pudo evidenciar un interés de saber cómo poder aplicar estas herramientas en la gestión operativa de la unidad. Para complementar el diseño del modelo de gestión operativa se incorpora la metodología de mejora continua de Deming (PHVA), con el fin de tener una guía para poder evaluar las

actividades y verificar su cumplimiento. A continuación, se detalla cómo se aplica el Ciclo de Deming en la gestión de la unidad.

Planificar

La etapa de planificación se establece en el balanced scorecard, en donde se definieron objetivos, indicadores, metas, acciones y responsables, de acuerdo a 4 perspectivas, las cuales son: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Hacer

En esta etapa se ejecutan las actividades establecidas en el balanced scorecard, se ejecuta lo siguiente:

- Realizar notificaciones anticipadas para el pago de matrícula.
- Actualizar la base de datos de comerciantes.
- Medir el cumplimiento de pago de los comerciantes.
- Realizar una planificación presupuestaria.
- Realizar un control de ejecución presupuestaria.
- Valorar la eficiencia en el uso del presupuesto.
- Establecer límites de tiempo a cada etapa del proceso de adjudicaciones.
- Detallar claramente los requisitos para el proceso de adjudicación.
- Presentar manuales de procedimientos.
- Validar y ajustar la herramienta.
- Aprobar los manuales de procedimientos.
- Verificar la aplicación continua del manual de procedimientos.

- Socializar a los comerciantes sobre la normativa y ordenanzas vigentes.
- Realizar inspecciones de cumplimiento normativo.
- Elaborar informes de inspección.
- Realizar seguimiento técnico a los comerciantes que no cumplen la normativa.
- Evaluar el nivel de conocimientos de los funcionarios.
- Diseñar un cronograma de capacitaciones.
- Realizar capacitaciones.
- Analizar resultados de las capacitaciones.
- Implementar mecanismos de control y seguimiento de aplicación de normativa.
- Identificar actividades que pueden ser digitalizadas.
- Proporcionar información necesaria para el desarrollo del sistema de acuerdo con las necesidades de la jefatura.
- Implementación del sistema de digitalización.
- Evaluar el rendimiento del sistema.
- Verificación del cambio progresivo a actividades digitalizadas.
- Diagnosticar recursos específicos necesarios.
- Evaluar disponibilidad de presupuesto.
- Desarrollar informes de necesidades de recursos: tecnológicos, materiales, humanos.
- Dar seguimiento al uso adecuado de recursos.

Verificar

En esta etapa contempla el control y seguimiento, se verifica si las metas ya establecidas fueron logradas o no, de acuerdo con lo planificado. Se verifica si:

- El porcentaje de recaudación anual esperada alcanzó la meta de $\geq 80\%$.
- La eficiencia presupuestaria en la ejecución de proyectos alcanzó la meta de 100%.
- El tiempo promedio de trámites es de < 30 días.
- El porcentaje de procesos estandarizados es de $\geq 85\%$.
- El porcentaje de cumplimiento normativo es de $\geq 90\%$.
- El porcentaje de funcionarios que aplican la normativa correctamente es de $\geq 90\%$.
- El porcentaje de actividades gestionadas digitalmente es de $\geq 90\%$.
- El porcentaje de uso de recursos es de 100%.

Actuar

En esta etapa se toman decisiones, si los resultados y metas no son alcanzados, se pueden realizar ajustes en los procesos y en las demás acciones que fueron planteadas para cumplir con los objetivos establecidos.

Metodología de implementación del modelo

Fases de Socialización del Modelo. Las actividades a realizarse en la fase de socialización del modelo son las siguientes:

- Presentar la introducción del modelo de gestión: permite que el personal comprenda de forma general el propósito, alcance, problemas que soluciona y cómo mejorar la eficiencia.
- Explicar la importancia del modelo de gestión: genera interés hacia la implementación a través de la comunicación de beneficios que propone el modelo.
- Explicación de la estructura del modelo de gestión: consiste en lograr que los funcionarios entiendan el funcionamiento del modelo y la interacción de sus elementos.

- Detallar la metodología de aplicación del modelo de gestión: aclarar cada uno de los pasos a seguir para la implementación del modelo incluyendo fases y responsables.
- Capacitación para el uso del modelo: formar al personal en el manejo de herramientas administrativas propuestas en el modelo para desarrollar las competencias necesarias para su correcta aplicación.

Fase de Implementación de Herramientas. Para cada herramienta administrativa y operativa realizada se presentan sus respectivas actividades.

- **Implementación del POA:**
 1. Validación del POA para garantizar su alineación con los objetivos institucionales
 2. Socialización de la herramienta al personal con la explicación de cada uno de sus componentes.
 3. Determinación formal de las funciones y responsabilidades de cada funcionario.
 4. Finalmente se aplica el POA y mide su funcionamiento mediante el control y seguimiento de actividades e indicadores.
- **Implementación del Organigrama y Manuales de Funciones:**
 1. Aprobación de la herramienta.
 2. Socialización del manual de funciones con explicaciones sobre responsabilidades, jerarquía y las relaciones entre puestos.
 3. Asignación formal de funciones mediante la entrega de perfiles y responsabilidades estandarizadas.
 4. Control del cumplimiento de las herramientas a través de supervisiones periódicas para verificar que se apliquen correctamente.

- **Implementación de Manuales de Procedimientos:**
 1. Validación de la coherencia y legalidad institucional de los procedimientos documentados.
 2. Capacitación s los funcionarios sobre el flujo de trabajo, tiempos y responsables.
 3. Ejecución de procesos mediante el cumplimiento estricto de los pasos establecidos en el manual.
 4. Establecer mecanismos de control para el correcto cumplimiento de procesos e identificar áreas de mejora.

- **Implementación de Balanced Scorecard:**
 1. Aprobación de los objetivos estratégicos e indicadores.
 2. Socializar el cuadro de mando integral con los funcionarios, explicando la relación de las actividades con las diferentes perspectivas del BSC.
 3. Recolección de información inherente a cada indicador para verificar su cumplimiento.
 4. Control y seguimiento periódico de indicadores.

- **Implementación del Ciclo de Deming:**
 1. Planificar: determinar objetivos de mejora que suplan las necesidades encontradas.
 2. Hacer: implementar las acciones planificadas en los procesos.
 3. Verificar: comparación de lo logrado con lo planificado mediante la evaluación de resultados.
 4. Actuar: aplicación de acciones correctivas en procesos identificados con necesidades de mejora.

Evaluación y seguimiento del modelo

- Establecer indicadores de gestión que permitan medir el funcionamiento del modelo:

Porcentaje del cumplimiento del POA, tiempo promedio de ejecución de procesos, grado de cumplimiento de objetivos, nivel de satisfacción del usuario y cumplimiento de funciones según el manual, con el objetivo de medir el funcionamiento del modelo.

- Identificar deficiencias en el modelo: análisis de los resultados obtenidos mediante indicadores para identificar debilidades del modelo, determinar los componentes que no funcionan correctamente y desarrollar acciones correctivas.
- Rediseño de componentes que reduzcan la eficacia del modelo: Actividad enfocada en realizar ajustes a los elementos del modelo de gestión que no funcionen correctamente, este rediseño incluye modificar procedimientos, actualizar funciones, replantear actividades para optimizar el modelo de gestión. La reformulación de componentes está a cargo del jefe de mercados y equipo técnico especializado.

Análisis de Viabilidad del Modelo

Viabilidad Técnica. La implementación del modelo es técnicamente viable, debido a que las herramientas propuestas, como manuales de funciones, procedimientos, indicadores y planificación operativa, no requieren tecnologías complejas ni conocimientos especializados avanzados. La institución dispone de recursos básicos como equipos informáticos y personal administrativo que pueden ser capacitados para la aplicación del modelo.

Asimismo, el modelo se adapta a la estructura organizacional existente del GADIPMC, lo que facilita su implementación progresiva sin necesidad de cambios estructurales significativos.

Viabilidad organizacional. El modelo de gestión operativa propuesto es organizacionalmente viable, porque ha sido diseñado de tal manera que se adapta a las necesidades de la Jefatura de Mercados del GADIPMC y contempla su estructura organizacional existente y propone mejoras enfocadas en clarificar funciones, establecer cadenas de mando, definición de responsabilidades destinadas a mejorar la calidad de servicio brindado a los actores de comercio. En este sentido, el modelo propone la implementación de herramientas administrativas como los manuales de funciones, organigramas y manual de procesos para mejorar la gestión operativa y la eficiencia administrativa.

Viabilidad económica. El modelo es económicamente viable porque no amerita una inversión sustancial, las herramientas administrativas propuestas dentro de su estructura no requieren recursos financieros externos. Además, su implementación representa beneficios indirectos para la Jefatura de Mercados del GADIPMC, al optimizar los recursos se reducen los retrasos y por lo tanto incrementa la eficiencia administrativa de la unidad, desencadenando la mejora sustancial del valor público y los servicios que presta a los comerciantes.

Viabilidad legal. La implementación de este modelo es viable de acuerdo con aspectos legales, en primer lugar, la constitución de Ecuador establece que el objetivo del servicio público es brindar servicios de calidad a la colectividad bajo principios que aseguran una buena administración en instituciones públicas, este modelo de gestión tiene ese objetivo porque su implementación ayudará a mejorar el servicio que ofrece la jefatura de mercados a la ciudadanía. En segundo lugar, el COOTAD establece la autonomía política, administrativa y financiera de los

GADS, dándoles la facultad de gestionar de forma autónoma sus procesos administrativos y operativos de acuerdo con sus competencias.

Por lo expuesto anteriormente, el estatuto orgánico por proceso del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe respalda aspectos administrativos y operativos como la implementación de una planificación para el fortalecimiento cantonal, así como el control de procesos y su mejora.

Viabilidad Operativa. La implementación de este modelo tiene viabilidad operativa pues la jefatura de mercados cuenta con el personal capacitado en la gestión de mercados, y que muestra compromiso en buscar eficiencia en los aspectos administrativos y operativos como el planteamiento de planificación y la ejecución de procesos para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La normativa interna y externa que regula el funcionamiento de la jefatura de mercados garantiza la aplicación de lineamientos encaminados a generar eficiencia en cuanto a la administración y operaciones de dependencias municipales, sin embargo, la aplicación de lo que dictamina las normativas está muy lejos de aplicarse debido a la falta de compromiso y la ausencia de recursos económicos, materiales, humanos, tecnológicos.

La ausencia de planificación, organigramas, manuales de funciones, manuales de procesos y metodologías de mejora continua, ha ocasionado que la eficiencia administrativa y gestión operativa de la jefatura de mercados se vean limitadas, provocando que los procesos clave enfocados al incremento del valor público otorgado por esta unidad administrativa no representen un servicio de calidad para la ciudadanía. Por tal razón, el diagnóstico de la situación de esta unidad administrativa representó una oportunidad para mejorar la problemática.

Se concluye diseñar un modelo de gestión operativa adaptado a las necesidades de la jefatura de mercados, y que de alguna manera sirva como herramienta para la optimización de procesos clave, eliminando desperdicios sin sacrificar la calidad del servicio y por consiguiente lograr una administración más organizada y enfocada en la mejora continua.

Recomendaciones

Establecer una cultura organizacional que tenga consideración y compromiso con el cumplimiento de las normativas, de esta manera se garantizará que el GADIPMC pueda generar eficiencia desde las diferentes unidades administrativas internas.

Realizar diagnósticos de forma continua con el fin de identificar cuáles son las deficiencias que presenta la jefatura de mercados en cuanto a los aspectos administrativos y operativos, de esta manera se podrá establecer acciones conjuntamente con otras direcciones y dar solución a las diferentes problemáticas.

Verificar por parte de la jefatura de mercados el contenido del modelo de gestión operativa, su funcionalidad y posibilidad de implementación, ya que responde a las necesidades de la jefatura de mercados del GADIPMC, y fue diseñado con el fin de generar eficiencia en la administración.

Bibliografía

- Al-Sayed, A. (2023). Eficiencia y eficacia en la gestión. *Revista de Encuestas En Ciencias Pesqueras*, 10.
- Anchimanya, E., & Berrocal, K. (2021). *Repositorio Universidad Nacional del Centro del Perú*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional del Centro del Perú: <https://repositorio.uncp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1d9ca3de-c8ec-461f-a6bd-168161099e09/content>
- Argenis, G. (2025). El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones empresarial. *Reicomunicar.OrgAG Rodríguez-Bravo, LA Pilligua-Macias Revista Científica Arbitrada de Investigación En Comunicación*, 2025•reicomunicar.Org, 8.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización* (COOTAD). Artículo 128. Ecuador.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2018). *Gobernanza y gestión pública: desafíos para mejorar los servicios en América Latina*. BID. <https://publications.iadb.org>
- Barzola, I., Flores, W. D., Flores, C., Flores, J., & Flores, A. (2023). Importancia de la planificación para mejorar la gestión administrativa en las empresas públicas de turismo, Ecuador. 2023. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 2707-2724. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4617
- Baque, E., & Suárez, H. (2025). Gestión operativa en el manejo de recursos financieros del gobierno autónomo descentralizado parroquial Puerto Cayo. *Ciencia & Turismo*, 6-23. doi:<https://doi.org/10.33262/ct.v4i3.68>
- Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*. Obtenido de <https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253/488>
- Bendezú, J., Ortiz, J., Valencia, C. (2025). Comunicación Gubernamental Digital en la Percepción Ciudadana del Valor Público de las Gestiones Gubernamentales Iqueñas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15435
- Bisbicuz, J., Ipiales, D., Castellanos, J., Quelal, E., Flores, B., Correa, S. (2025). Liderazgo directivo y eficiencia en la gestión. *Revista Multidisciplinar de Estudios Generales*, 4(3).
- Bravo, D., & Loor, H. (2024). Gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo. *Revista Uniandes Episteme*, 285-304. doi:<https://doi.org/10.61154/rue.v11i2.3488>

- Buendia, A., Chilet, S. (2025). Gestión pública basada en evidencias: modelos para la toma de decisiones informadas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(Especial 13).
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial13.23>
- Burgos, B., Sinchi, C., Nieto, C., & Perez, E. (2023). Evaluación del procedimiento operativo en un centro de emprendimiento público del Cantón Quevedo, Ecuador. *South Florida Journal of Developmen*, 1354-1373. doi:<https://doi.org/10.46932/sfjdv4n3-025>
- Cabrera, Y. (2024). GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CUERPO BOMBEROS DEL CANTÓN DAULE. *Repositorio unesum*, 1-113. Obtenido de Repositorio unesum: <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6301>
- Cachanosky, I. (2021). Eficiencia técnica, eficiencia económica y eficiencia dinámica. *REVISTA PROCESOS DE MERCADO*. <https://doi.org/10.52195/pm.v9i2.224>
- Calle, A. J., & Zambrano, J. A. (2025). Presupuesto participativo y la eficiencia administrativa: GAD Parroquial La Unión. *Revista Pulso Científico*, 3(3).
<https://doi.org/10.70577/rps.v3i3.60>
- Carchi, A., & Naula, R. (2023). Impacto en la gestión administrativa, operativa y presupuestaria del cambio de administración en el Gobierno Provincial del Azuay, años 2014 – 2021. *dspace ups*, 1-59. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26619/4/UPS-CT011049.pdf>
- CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION [COOTAD]. (2015, 16 de Enero). *Artículo 55 [Capítulo III Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal]*. Defenza. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/dic15_CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-COOTAD.pdf
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR [Const.]. (2021. 25 de enero). *Artículo 227 [Administración Pública]*. Lexis Finder. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Córdova, J., Gonzabay, R., Maldonado, K., & Macias, M. (2022). Las tecnologías y su deficit en las entidades públicas del Ecuador. *Revistas Unesum*, 31-38.
 doi:<https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v6.n3.2022.508>
- Dell’Erba, I. (2024). Tres conceptos clave de la administración pública: administración, organización y gestión. *Saber Servir: Revista de La Escuela Nacional de Administración Pública*, (12). <https://doi.org/10.54774/ss.2024.12.02>
- Díaz, B. (2025). RESUMEN “Administrative Efficiency and Governance: An Approach to the Ecuadorian Case” Eficiencia administrativa y gobernabilidad: una aproximación al caso ecuatoriano. *Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria Aula 24*, 1(1). <https://doi.org/10.56124/aula24.v7i1>

- Erraez, E., Bustamante, T., & Espinoza, E. (2025). Administración de GADs municipales en Ecuador: un enfoque en el desarrollo local. *Revista Ciencia & Sociedad*, 110-126. Obtenido de <https://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/121/124>
- Escamilla, G. (2025). Un marco estratégico integrando mapeo de procesos, AMEF, FRACAS, análisis de Pareto y KPIs. *Revista Mexicana de Medicina Transfusional*, 17(S1). <https://doi.org/10.35366/121348>
- Escudero, A., Montero, M. (2025). Eficiencia administrativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Análisis desde la auditoría de gestión [Administrative efficiency in the Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Analysis from the management audit]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 5(economica). <https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.399>
- Fajardo, T. (2022). Análisis de modelos sobre la planificación estratégica para programas sociales de los GADs. *Revista Científica*, 7(25). <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2022.7.25.6.118-136>
- García, O. (1983). *Administración Por Objetivos*, 6(8).
- García, L., Loor, K., Vélez, M., Rodríguez, B. (2025). Gestión y Planificación Territorial Sostenible En El Gad Municipal Del Cantón Jama-Ecuador. *Refcale: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 13(2). <https://doi.org/10.56124/refcale.v13i2.009>
- Herrera, P., Luna, H., Yaulema, C. (2024). ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES: EL IMPACTO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA MEJORA EMPRESARIAL. *Revista Científica Multidisciplinaria InvestiGo*, 5(11). <https://doi.org/10.56519/p7vhja57>
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (2020). DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN. BASE CIENTÍFICA Y PRÁCTICA PARA SU ELABORACIÓN. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 165-177.
- León, G., & Romero, E. (2023). Gestión operativa y su impacto en la eficiencia de la Coordinación de Servicios de Atención al Ciudadano IESS Manabí. *Polo del Conocimiento*, 150-177. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v8i2.5183>
- Martínez, L., Farfán, E., Osto, R. (2022). Un acercamiento epistémico a la administración por objetivos. *Actualidad Contable FACES*, 1(45). <https://doi.org/10.53766/accon/2022.01.45.05>
- Mendoza, A., Toala, D., Valarezo, J. (2024). CALIDAD DEL SERVICIO DEL ECU911 EN LA GESTIÓN DE EMERGENCIAS Y TIEMPOS DE RESPUESTA EN MANABÍ. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360*, 7(14). <https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v7i14.004>
- Mendoza, S., Zavala, A. (2025). Eficiencia administrativa y ejecución presupuestaria en el GAD Parroquial La Unión. *Revista Pulso Científico*, 3(3). <https://doi.org/10.70577/rps.v3i3.84>

- Párraga, M., Pinargote, N., García, C., Zamora, J. (2021). TITLE: Financial management indicators in small and medium-sized companies in Ibero-America: a systematic review.
- Piundo, L., Martel, C. (2023). Ejecución presupuestal y cumplimiento de metas en la Municipalidad Provincial de Huánuco. *Revista Científica DISCIPLINARES*, 2(2).
- Quimis, R. (2020). *PLAN INFORMÁTICO PARA LA GESTIÓN OPERATIVA TECNOLÓGICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN JIPIJAPA AÑO 2019*. Jipijapa. Obtenido de https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2314/1/TESIS_QUIMIS%20BAQUE%20ROMMEL%20HERNAN.pdf
- Real, M. (2022). *Modelo de gestión pública por procesos para la Dirección Metropolitana de Gestión de Bienes Inmuebles del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito, Ecuador.
- Rodriguez, A., & Marlon, C. (2023). *GESTIÓN OPERATIVA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO: EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, CANTÓN JIPIJAPA*. Jipijapa. Obtenido de <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2504/2516>
- Rodríguez, D. A. (2025). Análisis de la gestión operativa en la dirección de emprendimiento y fortalecimiento económico del gad de quevedo, primer semestre 2024. *Repositorio uteq*, 119. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/items/5aa9562e-12b0-4d17-bf86-aa56da6a0459>
- Rodríguez, F., Castro, F. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *Revista En-Contexto*, 10(16). <https://doi.org/10.53995/23463279.1152>
- Rojas, C., Davis, L., Smith, D. (2022). Aportes de URACCAN al fortalecimiento de la Gobernanza Comunal en Puerto Cabezas, RACCN. *Ciencia e Interculturalidad*, 30(01). <https://doi.org/10.5377/rci.v30i01.14265>
- Ruiz, M., E., Choy, M., Castro, M. (2023). Gestión de procesos y cumplimiento de metas institucionales del IESTP Nor Oriental de la Selva, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4829
- Sánchez, J. (2022). La teoría organizacional en la Administración Pública: ¿una ciencia administrativa, ciencia organizacional o ciencia política? *Espacios Públicos*, 23(58). <https://doi.org/10.36677/espaciospublicos.v23i58.19933>
- Sánchez, O., Pogo, D., Mora, N., Romero, W. (2022). Herramientas de gestión para la medición de los procesos administrativos. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2). <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.983>
- Santana, R., Macías, J., Basurto, I. (2023). Cultura organizacional y valores institucionales en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantón Rocafuerte. *ECA Sinergia*, 14(2). <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i2.5525>

- Sepúlveda, J., Garcés, L., Arboleda, C., García, D. (2020). Un acercamiento histórico y reflexivo a la Teoría Organizacional: un campo de batalla entre escuelas y pensamientos. *Unaciencia Revista de Estudios e Investigaciones*, 13(24).
<https://doi.org/10.35997/runacv13n24a7>
- Suárez, V. (2018). EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. *Noviembre 23*, 2018.
- Teixeira, V., Ramos, A. (2019). Índices de transparencia y gestión en las entidades públicas como herramienta de control y desempeño: una comparación entre indicadores municipales en Alagoas – Brasil. *Visión de Futuro*, (23, No 1 (Enero-Junio)).
<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2019.23.01.004.es>
- Triviño, N. (2023). *GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE RECAUDACIONES DE LA JEFATURA DE MERCADOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN EL EMPALME, AÑO 2023*. Quevedo. Obtenido de
<https://repositorio.uteq.edu.ec/items/7518a0ab-26ba-424c-9156-6b65381bc191>
- Vargas, R., Fajardo, L. (2019). Percepción ciudadana sobre la ejecución presupuestaria de un municipio de Ecuador. *MAPA, Revista de Ciencias Sociales y Humanística*, 3(16).
- Winslow, F. (1911). *Principios De la Administración Científica. La Organización y Administración de Empresas*.
- Wren, A., Bedeian, S. (2009). Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol). In *Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol)*.
- Yépez, E., Pérez, S. (2025). LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL GAD DEL CANTÓN VENTANAS Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA OPERATIVA EN EL AÑO 2024. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Zumba, M., Jácome, J., Bermúdez, C. (2023). Modelo de Gestión Financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1).
<https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>

Anexos

Entrevistas a los funcionarios



Oficio Nro. GADIPMC-DATH-2025-0340-O

Cayambe, 27 de noviembre de 2025

Asunto: Respuesta a solicitud de autorización para desarrollar trabajo de titulación

Msc.
Marlon Pineda
Decano Facae
UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
En su Despacho

De mi consideración:

En referencia al Oficio Nro. UTN-FACAE-ADM-2025-0078-O, ingresado con documento Nro. GADIPMC-SG-2025-8158-E, de fecha 24 de noviembre de 2025, suscrito por el Magister Marlon Pineda, Decano FACAE, de la Universidad Técnica del Norte, en el cual, solicita autorización para que los estudiantes del octavo nivel la carrera de Administración de Empresas, puedan desarrollar el trabajo de titulación denominado: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA JEFATURA DE MERCADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL Y PLURINACIONAL DEL MUNICIPIO DE CAYAMBE (GADIPMC)", en las instalaciones y dependencia de la municipalidad.

Mediante Memorando Nro. GADIPMC-DDPE-2025-0806-M, de 25 de noviembre de 2025, el Ing. Edgar Mauricio Basantes Jacome, Director de Desarrollo Productivo y Emprendimientos, emite respuesta favorable al requerimiento realizado por los estudiantes de educación superior.

Por las consideraciones expuestas, la Dirección de Administración del Talento Humano cumple en comunicar que su requerimiento ha sido aceptado, mismo que debe ser desarrollado bajo la supervisión de la Dirección de Desarrollo Productivo y Emprendimientos del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe, debido a que el tema seleccionado es de gran importancia y relevancia para la institución.

Para lo cual, en base a las atribuciones de esta Dirección a efecto de mantener un control y archivo de los estudiantes, solicita facilitar de los siguientes documentos habilitantes:

- Copia de Plan de tesis/trabajo.
- Documento que legalice la matrícula de los estudiantes en la Institución Educativa.

Una vez recibida la documentación, el progreso del proyecto de investigación será articulado bajo la coordinación y supervisión de los servidores públicos que se encuentran en la Gestión Interna de Mercados y Comercio Alternativo.

Particular que informo para los fines consiguientes.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Ing. Diego Fernando Solano Solano
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Oficio Nro. GADIPMC-DATH-2025-0340-O

Cayambe, 27 de noviembre de 2025

Referencias:

- GADIPMC-SG-2025-8158-E

Anexos:

- GADIPMC-SG-2025-8158-E_0001.pdf

sa

unidosrenacemos / ayllukunawanwiñarinchik



Firmado electrónicamente por:
**DIEGO FERNANDO
SOLANO SOLANO**