



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

TEMA:

“Propuesta de modelo de gestión de recaudaciones para el funcionamiento de la red de
mercados municipales de Machala 2022-2023”

ELABORADO POR:

Ing. Andrés Bismark Castro Agila

**Previa a la obtención del Grado Académico de
Magíster en Finanzas y Economía Empresarial**

TUTOR

Econ. Juan López Vera, Mgs

Guayaquil, a los 14 días del mes de abril de 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Ing. Andrés Bismark Castro Agila, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Finanzas y Economía Empresarial**.

Guayaquil, a los 14 días del mes de abril de 2022

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Econ. Juan López Vera, Mgs

REVISORES:

Econ. Gonzalo J. Paredes, PhD.

Econ. Carlos Martínez M., Mgs

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar, PhD



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

YO, Andrés Bismark Castro Agila

DECLARO QUE:

El trabajo de investigación titulado “**Propuesta de modelo de gestión de recaudaciones para el funcionamiento de la red de mercados municipales de Machala 2022-2023**” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 14 días del mes de abril de 2022

EL AUTOR



Andrés Bismark Castro Agila



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Andrés Bismark Castro Agila

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación de la Maestría Finanzas y Economía Empresarial: **“Propuesta de modelo de gestión de recaudaciones para el funcionamiento de la red de mercados municipales de Machala 2022-2023”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de abril de 2022

EL AUTOR



Andrés Bismark Castro Agila

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. At the top, the browser address bar shows the URL: <https://secure.arkund.com/oid/view/13479425-871265-977434903716167F78101-265161FAF67C91738F7810126169034>. The main header includes the URKUND logo and a 'Lista de fuentes' (List of sources) section with a 'Bloquear' (Block) button.

Document Details:

- Documento:** C:\TR\4014\40881\BOMH_PRENDA\13479425-871265-977434903716167F78101-265161FAF67C91738F7810126169034
- Presentado:** 2024-10-10 10:50
- Presentado por:** Tere Alvarado (teralvar@ucsp.edu.ec)
- Recibido:** teralvar@ucsp.edu.ec@arkund.com

Text Content:

En esta página, se compoen de texto presente en 11 fuentes.

Source List:

Categoría	Enlace/nombre
	TESO Arkund
	FLAJCENCI
	TESO FLAJC
	TESO Arkund
	ESQUEMA POC

Document Content (Highlighted):

participación ciudadana en la gestión pública y el proceso de construcción social de las políticas públicas que, conforme al interés general de la sociedad democrática, permita, de acuerdo a amplia los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de la persona, y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integre, así como los de las comunidades y pueblos indígenas.

CUO, 2008) Las diferencias entre entidades públicas y privadas, sus ventajas y desventajas, sirven de debate entre privatizar o hacer eficiente la gestión pública, pues en general entendemos que privatizar comprende únicamente pasar el manejo de las empresas estatales al sector privado, dejando ambos conceptos separados por una brecha significativa, sin comprender los beneficios que podrían comprender llegar a un punto medio (Alberto Rivas, 2008) Figura 3. Medidas de pas a un gestión pública eficiente. Fuente: Elaboración propia con base en Alberich Rivas, (2008) Crear un departamento de coordinación y planificación, incentivar la producción de calidad, Trabaja en equipo Aplicar el principio de subsidiariedad, Involucrar en los procesos de participación, Indicadores de gestión, Centro de control de calidad Capacitación interna.

El desarrollo organizacional. Resulta imposible pretender que las organizaciones alcancen un nivel de gestión perfecta, esta investigación, aporrecer en los alcances al entender que las limitaciones de una racionalidad no otorgan la información completa que se intenta considerar únicamente "la perfecta" y descartar la información "imperfecta. Para llegar a ocupar un punto en el modelo democrático, las empresas organizacionales estudiadas desde el campo organizacional en la universidad, es así como para entender mejor sus características, se estudian componentes como la dificultad de los actores para establecer objetivos, pues aparece una fuerte ambigüedad si no distinguimos entre los fines que se desean y sus objetivos, la

Footer: Fuente externa: https://repositorio.uce.edu.ec/handle/document/13479425-871265-977434903716167F78101-265161FAF67C91738F7810126169034



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AGRADECIMIENTO

Poner en primer lugar a Dios y las personas que han sido guías en este camino de fe, por haberme brindado las doctrinas necesarias que han permitido cumplir mis metas propuestas, en segundo lugar a mis padres que fueron y serán siempre un ejemplo de ser humano a seguir, me brindaron el apoyo moral y económico para crecer académicamente, mis familiares y amigos más cercanos que siempre confiaron y creyeron fervorosamente en mis sueños y no puedo terminar mis agradecimientos a docentes mentores, principalmente mi tutor de tesis Econ. Juan López Vera, Mgs, por guiar este proyecto de tesis, brindarme su experiencia y conocimientos para abordar temas académicos y conseguir con éxito la finalización de esta investigación.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, familia, amigos personales y profesionales que han sido parte fundamental como mentores en mi desarrollo académico, personas que han sido ejemplos de constancia, de lucha dignos de seguir; mi familia como pilar fundamental me han inculcado valores y principios trazando el camino hacia el cumplimiento de mis metas profesionales, brindando apoyo en todo sentido, creyendo y ayudando a superar miedos para encarar las vicisitudes de la vida, sin desfallecer y levantarse al caer en el intento.

ÍNDICE

CAPITULO I Planteamiento del problema.....	2
Antecedentes.....	2
Formulación del problema.....	3
Delimitación del problema.....	4
Pregunta central.....	4
Sistematización de la pregunta central.....	4
Objetivos.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	7
Metodología de la investigación.....	7
Marco contextual.....	9
Machala como eje del desarrollo provincial frente a su actividad económica.....	9
CAPITULO II Marco teórico.....	11
Evolución de los Mercados Municipales.....	11
Políticas públicas orientadas al desarrollo económico.....	11
Administración privada, pública y municipal.....	13
Definición y funciones principales del cabildo.....	14
Gestión de bienes públicos.....	15
Bienes públicos en una economía dependiente.....	16

Modelos de gestión en administración pública.....	17
Modelo de gestión burocrática.....	19
Gestión Innovativa.....	21
E-Goverment.....	27
Gestión participativa.....	29
Anarquía organizada.....	32
Gobierno por resultados.....	34
Impuestos, Tasas y Contribuciones.....	36
Marco legal ecuatoriano.....	37
CAPITULO III Metodología de la investigación.....	41
Diseño de la investigación.....	41
Métodos.....	44
Población y muestra.....	45
Instrumentos de recolección de datos.....	48
CAPITULO IV Análisis Situacional de la Red de Mercados de Machala	49
Contexto general del comercio en Machala.....	49
Creación de la empresa pública municipal.....	50
Presentación de resultados.....	55
CAPITULO V Revisión de Casos Nacionales e Internacionales.....	69
Experiencias mundiales en los modelos de gestión de mercados.....	70

Experiencias locales de rediseños en modelos de gestión.	72
CAPITULO VI Propuesta para la red de mercados de Machala.	77
Principios del modelo de gestión.	78
Descripción del modelo de gestión.	81
Unidades administrativas.....	90
Dirección financiera.....	95
Contabilidad:.....	96
Tesorería	97
Control de Bienes y Bodega	98
Administrador General de Mercados.....	100
Asistente Administrativa.....	101
Inspector de Mercados	102
Análisis de la cadena de valor.....	105
Actividades Primarias.....	106
Actividades de soporte.....	107
Manual de procesos.	117
CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFÍA.....	124
Anexo 1. Formato del cuestionario.....	134
Anexo 2. Entrevista a Gerente General Administración 2017-2019	135

Anexo 3. Entrevista administración 2020-Actualidad	137
Anexo 4. Entrevista a Coordinador de mercados municipales de Loja.	137
Anexo 5. Manual de procedimientos 1	139
Anexo 6. Manual de procedimientos 2	140
Anexo 7. Manual de procedimientos 3	141

Tabla 1. Variable independiente	5
Tabla 2. Variable Dependiente.....	6
Tabla 3. Fuentes metodológicas	8
Tabla 4. Características de la burocracia.....	20
Tabla 5. Tipos de Innovación.....	24
Tabla 6. Mercados Municipales de la ciudad de Machala.	46
Tabla 7. Porcentajes de comerciantes a ser encuestados.....	47
Tabla 8. Ingresos por recaudaciones de comerciantes y oficinas.....	52
Tabla 9. Egresos por servicios básicos y adicionales.....	53
Tabla 10. Ingresos por recaudación de comerciantes y oficinas.	54
Tabla 11. Procesos agregados de valor.	90
Tabla 12. Metas y objetivos departamentales.	103
Tabla 13. Ficha de observación al departamento de comercialización	108
Tabla 14. Cuadro con atribuciones y responsabilidades propuestas para el departamento de comercialización	109
Tabla 15. Cuadro de validación del modelo de gestión.	116

Figura 1. Servicios a cargo de la Municipalidad.....	14
Figura 2. Principales pilares para la gestión de innovación.....	23
Figura 3. Relaciones del modelo de gestión de gobierno electrónico.....	28
Figura 4. Herramientas de gestión participativa	29
Figura 5 .Medidas de para una gestión pública eficiente.	31
Figura 6.Gobierno Por Resultados	35
Figura 7. Diagnóstico situación actual: causas y efectos.	52
Figura 8. Edad de los comerciantes.....	55
Figura 9. Sexo de los comerciantes.....	56
Figura 10. Instrucción formal de los comerciantes	56
Figura 11. Estado civil de comerciantes.	57
Figura 12. Actividad comercial.....	57
Figura 13.Tiempo laborado en los mercados	58
Figura 14. Financiamiento económico.....	58
Figura 15. Ingresos económicos.....	59
Figura 16. Conocimiento de gestiones realizadas	59
Figura 17.Conformidad con la empresa	60
Figura 18. Conocimiento del financiamiento de la empresa.....	60
Figura 19. Aceptación de la tasa de arrendamiento.	61
Figura 20. Opciones de financiamiento.	61
Figura 21. Seguridad	62
Figura 22. Limpieza	62
Figura 23. Infraestructura.....	62

Figura 24. Aceptación del incremento	63
Figura 25. Aceptación en toma de decisiones	63
Figura 26. Puntualidad en pagos.	64
Figura 27. Motivos por la mora en pagos.	64
Figura 28. Incrementar planes de mercadeo	64
Figura 29. Comercialización de locales	65
Figura 30. Propuestas para mejorar la gestión.	65
Figura 31. Modelo de gestión municipio de salinas.....	73
Figura 32. Manual de procedimientos del mercado San Juan.....	75
Figura 33. Estructura organizacional del Mercado de Calderón.....	76
Figura 34. Organigrama EPCCCM-EP.....	87
Figura 35. Mapa de procesos EPCCMM - EP.....	88
Figura 36. Mapa de procesos de gobernantes en EPCCCM-EP	88
Figura 37. Cadena de Valor	105
Figura 38. Proceso de prospección.....	110
Figura 39. Proceso tradicional de administración general de mercados	110
Figura 40. Proceso de captación de clientes.....	111
Figura 41. Responsables de recaudación en el departamento financiero.	112
Figura 42. Proceso de recaudación.....	112
Figura 43. Propuesta del proceso de recaudación.	115
Figura 44. Diagrama de flujo del manual de procedimientos	119
Figura 45. Simbología del diagrama de flujo.....	120

RESUMEN

El desarrollo urbano sostenible y los mercados de abastos como principales indicadores del crecimiento poblacional y económico dentro de una ciudad, han marcado interés poblacional y el punto de partida para la presente investigación; considerando diferentes factores, entre ellos la cultura y el comportamiento social de una ciudad en vías de desarrollo frente a las gestiones realizadas por las empresas públicas, para el caso de estudio la empresa de mercados Machala. Por tal motivo, previo analizar la posibilidad de incrementar los cánones de alquiler, se investigó el entorno desde el contexto internacional hasta el local, pasando por los modelos de gestión que supondrían un camino hacia la eficacia en la administración pública y el desarrollo económico.

Para lograr desplegar este análisis fue necesario abordar la recopilación de datos cuantitativos con encuestas a los comerciantes de los mercados, información que fue muy útil pues se obtuvo también datos cualitativos no previstos, sirviendo en el desarrollo del modelo planteado. Con los datos obtenidos en las encuestas y la observación de los departamentos implicados se trazó un camino enfocado al examen de indicadores de gestión, la revisión constante de los mismos y la importancia de vincular modelos modernos sin la necesidad de hacer a un lado los clásicos modelos burocráticos propios de las instituciones públicas.

ABSTRACT

Sustainable urban development and supply markets as main indicators of population and economic growth within a city, have marked population interest and the starting point for this research; considering different factors, including the culture and social behavior of a developing city in front of the efforts made by public companies, for the case study the market company Machala. For this reason, prior to analyzing the possibility of increasing the rental fees, the environment was investigated from the international to the local context, including the management models that would be a path towards efficiency in public administration and economic development.

In order to deploy this analysis, it was necessary to collect quantitative data through surveys of market traders, information that was very useful because it also provided unforeseen qualitative data, which was used in the development of the proposed model. With the data obtained from the surveys and the observation of the departments involved, a path was traced focused on the examination of management indicators, their constant revision and the importance of linking modern models without the need to set aside the classic bureaucratic models typical of public institutions.

CAPITULO I Planteamiento del problema.

Antecedentes.

Uno de los principales indicadores que marcan como un modelo económico exitoso, en cuanto al crecimiento poblacional respecto a su entorno social y económico, es su desarrollo comercial. Si nos transportamos hacia el inicio de las diferentes civilizaciones, observamos que parte importante de su historia es el desarrollo económico, el comercio, la producción, desarrollo social, etc. No obstante, este progreso significó un salto entre diferentes etapas de tecnificación del proceso de intercambio iniciando con el intercambio de excedentes agrícolas mediante el trueque, luego con la aparición de la moneda y la estructuración social mediante sistemas institucionales que gestionen la comercialización, surgen unidades de producción que marcan tendencia en cuánto a un modelo de gestión que garantice la eficiencia y la satisfacción de los términos de comercio. Así surgen los primeros locales de abasto con el objetivo de garantizar el acceso de productos primarios para los consumidores.

En los primeros años de la historia no existían los mercados, estas actividades se llevaban a cabo de acuerdo a necesidades y en días exclusivos de la semana que se realizaban en los alrededores de los templos. Cuando el comercio consigue intensificarse, las ciudades logran un crecimiento y la población se multiplica, originando fuentes de trabajo para la comunidad y ofrecen una oportunidad rentable para los municipios; esto es, regularizar estas actividades con la recaudación de impuestos, los mismos que servirían para la construcción de infraestructuras de beneficio social para comerciantes y visitantes del mismo.

El inicio de un mercado municipal data de la necesidad de regularizar un comercio informal, el mismo que desde hace mucho tiempo atrás ha sido marcado por una extrema competencia en el campo comercial, desencadenando una fuerte afluencia hacia el comercio informal con la finalidad de llevar el sustento económico diario a los hogares. Considerando estos factores y la necesidad de regular el comercio informal, se crearon mercados tanto privados como municipales, siendo este último de especial diferencia por tratarse de una administración pública gubernamental, el cual requiere de un tipo diferente de inversión para la realización de mejoras estructurales o de cualquier índole.

Luego con la modernización de la sociedad y el cambio en la tendencia de consumo de familias específicamente, aparece la necesidad de contar con sitios de mayor valor agregado para realizar el intercambio de productos: los mercados o centros de abastos. Estas unidades de producción cumplen una doble función en la historia del comercio: (a) mantiene relación directa con el crecimiento de una ciudad pues son los responsables de la distribución alimentaria de una población y (b) con el tiempo se convirtieron en los distribuidores de las pequeñas tiendas que abastecían a pequeños poblados que no podían ser abastecidos por un solo mercado de abastos. Por otro lado, se convierten en dinamizadores de la economía a ser estos situados estratégicamente.

Formulación del problema.

Actualmente los centros de abastos en la ciudad de Machala se han desarrollado de una mejor manera con la creación de una empresa municipal que gestiona la administración de la misma de una forma más independiente, aunque no en su totalidad puesto que sigue recibiendo recursos de gobierno seccional. En cierta forma ha mejorado mucho su organización, desde su estructura hasta los servicios y bienes comercializados, sin embargo, el problema específico, persiste. Este problema se refiere al costo de ocupación de estos espacios de comercio, puesto que relativamente no deberían tener ningún costo y estos ser proporcionados por el estado para facilitar la comercialización de productos en los centros de abastos, esto no ocurre, dejando a cargo de una administración pública-municipal la cual se encarga de la gestión de recaudación de fondos, mediante el concepto de tasa de ocupación diaria, a los comerciantes para llevar a cabo diferentes operaciones administrativas y financieras. Al diseñar un modelo de gestión se busca determinar si es necesario un incremento en las tasas de ocupación o simplemente mejorar la gestión administrativa.

Mediante el diseño de un modelo de gestión se debe analizar desde la parte externa e interna, es decir una investigación que incluso analice a viabilidad financiera en comparación con otros centros de abastos que hayan logrado una sostenibilidad económica y autosuficiencia, en el caso de ser posible, es decir no depender de un presupuesto anual del gobierno seccional. Para determinar la viabilidad operacional, debemos también conocer su funcionamiento, estructura organizativa, numero de comerciantes, ingresos, egresos, etc. Como un punto de partida podemos estudiar cuales son los instrumentos y herramientas de gestión actuales con los

que cuentan la empresa pública de mercados; y para encaminarnos en la investigación podemos plantearnos preguntas como: ¿Qué servicios complementarios pueden implementarse? ¿Está la empresa pública de mercados operando a su capacidad máxima? ¿Cuál es su capacidad económica real? ¿Cuál es su mercado objetivo? ¿Cuál es la diferencia entre su gestión y la gestión de mercados privados?

Delimitación del problema.

La investigación se delimita a la empresa pública municipal de centros comerciales y camal de la ciudad de Machala, en el área administrativa - financiera, argumentando esta como una representación de su estructura principal y que la misma se despliega bajo un modelo de gestión eficiente de administración de recursos propios (adquiridos mediante el cobro de una tasa de ocupación diaria a los comerciantes de los mercados municipales) y los recursos proporcionados por el gobierno seccional (municipio), determinando al final de la investigación, la eficiencia del manejo de los mismos y analizando los factores culturales, sociales y económicos de los comerciantes que, revelen o acepten un valor efectivo por el uso de ese espacio, es decir, determinar una gratuidad total, un status quo o un incremento porcentual en las tasas de ocupación a cambio de una mejora en la gestión de servicios brindados por la empresa pública.

Pregunta central.

¿Cuál es el modelo de gestión eficiente de recaudación para el funcionamiento de los mercados municipales bajo la administración de la empresa pública de la ciudad de Machala?

Sistematización de la pregunta central.

¿Cuáles son las percepciones socioeconómicas de los comerciantes en los mercados municipales respecto a la administración pública?

¿Qué aspectos deben considerarse para el desarrollo socioeconómico y la implementación de políticas públicas en los mercados municipales?

¿Cuál es la estructura administrativa-financiera de la empresa pública?

¿Cómo debería plantear un modelo de gestión eficiente la empresa pública desde un enfoque procedimental y operacional?

La operacionalización de la pregunta central y las preguntas de sistematización, representadas en las variables de estudio se muestran en las tablas 1 y 2.

Tabla 1.
Variable independiente

Modelo de Gestión Administrativa	
Definición	Modelos de gestión administrativa que se generan para brindar respuesta a los problemas económicos y culturales dentro de la organización.
Dimensiones	Organización institucional
	Equipo de trabajo
	Decisiones
	¿Los comerciantes mantienen una correcta comunicación con el personal administrativo?
	¿las decisiones tomadas por la empresa incluyen las opiniones de los comerciantes?
	Consultas
	Objetivo
	Iniciativa
¿cuenta la administración actual con un modelo eficiente de gestión?	
¿la administración actual y su modelo de gestión garantiza la satisfacción de los comerciantes?	
Gestiones	
Acciones	
Desempeño	
¿las estrategias implementadas son las correctas?	
¿existe un seguimiento a los procesos realizados por el personal administrativo?	
Instrumentos	
Cuestionario – Entrevistas	

Nota. Operación de la variable independiente. Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.
Variable Dependiente

Eficiencia en la recaudación		
Definición	Se conforma de los procesos administrativos, de promoción y comercialización, responsables de garantizar la satisfacción de los comerciantes para la posterior recaudación de fondos.	
Dimensiones	Responsables	
	Satisfacción	Administración
	¿los comerciantes están contentos con la actual administración?	¿la administración cumple los objetivos planteados?
	Acciones	
	Nivel de profesionalismo	Compromiso
	¿Qué herramientas utiliza la administración para medir el estatus de satisfacción de los comerciantes?	¿Existe responsabilidad de los comerciantes en el cumplimiento de la Ordenanza Municipal?
	Institución	
	Procesos administrativos	Adecuaciones o mejoras
¿Se deben mejorar los servicios administrativos?	¿se debe plantear un mejor modelo de gestión?	
Instrumentos		
Cuestionario – Entrevistas		

Nota. Operación de la variable dependiente. Fuente: Elaboración propia

Objetivos.

Objetivo general.

Diseñar un modelo de gestión de recaudaciones para lograr la sostenibilidad económica y la autosuficiencia del mercado municipal en la ciudad de Machala, 2022 – 2023.

Objetivos específicos.

- Analizar las percepciones de los comerciantes en los mercados municipales frente al modelo actual de gestión.
- Analizar el desarrollo socioeconómico, político y comercial bajo el modelo de administración pública vigente en los mercados municipales.
- Elaborar y validar un modelo de gestión de recaudación acorde a las necesidades de la red de mercados municipales.

Metodología de la investigación.

Como metodología podemos entender a aquella ciencia que nos da las pautas o procesos determinados de la manera más eficiente y eficaz para conseguir los resultados deseados, su principal objetivo es brindarnos o asesorarnos estratégicamente en el proceso de la investigación. (Cortés & Igelsias, 2004, pág. 8). Al momento de realizar una investigación nos encontramos en una primera etapa, conocer un paradigma, que guíe el proceso de estudio; resulta indispensable tener un panorama claro direccionado hacia la investigación, entrelazar conceptos, técnicas y valores que definan un problema para la búsqueda futura de una solución al mismo; según Kuhn citado por (Ramos, 2015). Asevera al paradigma como el conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto a la interpretación del mundo, sin hacer a un lado el objetivo del mismo pues se convierte en una guía para el investigador.

El paradigma utilizado para esta investigación es de carácter cuantitativo por lo tanto su orientación hacia el positivismo se sustenta en la comprobación de hipótesis basadas en la recolección de datos para determinar comportamientos del fenómeno de estudio; bajo esta perspectiva las hipótesis son verificables según modelos estadísticos. El positivismo asegura una realidad absoluta, medible y controlable; implica priorizar la independencia entre el fenómeno de estudio y el investigador con el propósito de lograr imparcialidad (Ramos, 2015).

Al ir construyendo una guía de investigación es importante destacar el método y los instrumentos a utilizarse, el método que se plantea llevar a cabo para desarrollar esta investigación será el deductivo, un método que por su naturaleza extrae conclusiones validas de un conjunto de premisas, es decir, las considera como implícitas dentro de las mismas; para realizar esta deducción de antecedentes, se las deben dar por verdaderas y su conclusión radicará

en comprobar si lo son o no, lo cual plantea una posición para llegar a lo particular desde un planteamiento general (Delgado & Alvarado, 2010). Por otra parte, con la finalidad de cumplir el objetivo general, diseñar un modelo de gestión, es importante mencionar el enfoque, basado en procesos; las organizaciones deben cumplir ante la demanda de entornos cada vez más competitivos y su objetivo como empresa es alcanzar buenos resultados, a partir de ese fin, nace la necesidad de organizar y gestionar eficientemente los recursos, posteriormente acudir a las herramientas que se lo permitan, por lo tanto, esta metodología busca establecer responsabilidades, actividades y recursos que permitan orientar la gestión hacia los objetivos institucionales (Sanz et al., 2002).

Dentro del marco conceptual se habla sobre el gobierno por resultados, cabe mencionar que también será utilizada para esta investigación como metodología, una herramienta implementada por el gobierno central, GPR, orientada al cumplimiento del progreso en la administración pública central y derivada a las instituciones públicas participantes en el desarrollo del país; esta metodología permite a las instituciones elaborar una guía en la planificación de políticas, objetivos y proyectos a desarrollarse; van de la mano de la teoría de administración por resultados y administración por procesos (Vega, 2015)

Los instrumentos están comprendidos como aquellos conectores que permitirán recolectar datos para su posterior análisis, los cuales son válidos para la comprobación de una hipótesis si son recolectados de acuerdo a técnicas respectivas (Delgado & Alvarado, 2010). Luego de analizar la estructura actual de la empresa y su relación entre la perspectiva de los comerciantes frente a los beneficios de una tasa de recaudación eficiente, la presente investigación tendrá un diseño descriptivo, pues describe las características culturales, sociales, económicas de los comerciantes, el funcionamiento de la empresa pública, las percepciones y la realidad del presupuesto asignado en relación al cumplimiento del mismo.

Tabla 3.
Fuentes metodológicas

Fuentes	Cualitativa	Cuantitativa
Primaria	Encuesta	Encuesta
	Entrevista	Análisis estadístico

	Archivo documental	
Secundario	Bibliografía	Bibliografía
	Documentos	Estadístico

Nota. Fuentes metodológicas. Fuente: Elaboración propia

Para conseguir el desarrollo de la investigación se utilizarán encuestas que planteen interrogantes acerca del manejo actual y el manejo esperado de la administración con el fin de crear indicadores de gestión, calidad, rentabilidad, etc. y posteriormente dar un seguimiento al cumplimiento de estos, recolectar información en mercados que hayan conseguido un modelo ejemplar, entrevistas con administraciones de mercados o expertos en administración pública. Se llevará a cabo una investigación no experimental puesto que las variables no serán manipuladas de acuerdo a un experimento, mas, si serán observados como fenómenos de estudio, es decir no existe manipulación sobre tales pues estas ya han sucedido.

Marco contextual.

Machala como eje del desarrollo provincial frente a su actividad económica.

Machala es una ciudad que se encuentra en la provincia de El Oro, provincia fronteriza, que se ha caracterizado durante muchos años por su desarrollo económico en función de sus actividades agrícolas, siendo este un motivo por el cual tardo varios años en tener su propia universidad, pues se la catalogo como una ciudad donde únicamente se trabajaba en la tierra. Genera al rededor del 60% de los ingresos de la provincia en sectores de pesca, agricultura, ganadería, entre otros, el transporte marítimo ligado a su actividad bananera. No solo en el sector agrícola, el comercio y la construcción alcanzaron importantes puntos altos para la ciudad, con la construcción del primer centro comercial se dio apertura a visitas de otros cantones y al mismo tiempo freno la salida de divisas hacia otras provincias, en la última década se han generado urbanizaciones con parques residenciales y empresariales que acogen plazas comerciales, restaurantes, centros de entretenimiento y varios; esta inversión privada ha ido de la mano de los planes de desarrollo local junto con regeneraciones urbanas por parte de la municipalidad. (El Comercio, 2018, parrafo 1, 8).

En el desarrollo nacional fue una de las ciudades de más rápido crecimiento socioeconómico debido a las migraciones campo-ciudad que experimento el país en la década de los 50 con el surgimiento del “boom” bananero y dos décadas después la aparición de la

actividad camaronera como fuente de exportación; Machala experimenta un desarrollo económico asociado a estas actividades migratorias, las condiciones geográficas se prestaron para un crecimiento poblacional y las autoridades municipales, no dudaron en atender con la creación de infraestructuras, estas necesidades de crecimiento social. (Mendoza, 2015, pág. 24). Entendemos en este párrafo ante el crecimiento poblacional una demandad de infraestructuras de interés social tales como: Hospitales, mercados, escuelas, parques y demás; aunque en aquellos tiempos no estaba consolidado el término de “el buen vivir”, era importante que las instalaciones creadas cumplan no solo con un propósito específico de brindar salud, seguridad, comercio, también debían estar adecuadas para brindar mejor calidad de vida a las personas, pues de esto depende en gran parte, asegurar el crecimiento económico sostenible.

CAPITULO II Marco teórico

Evolución de los Mercados Municipales.

Toma el nombre de mercado de abastos, un local de propiedad privada o municipal en el cual encontramos puesto dedicados a la comercialización de diferentes bienes o servicios, establecimientos destinados al comercio de productos alimenticios (Pareja, 2017, pág. 4)

El termino mercado inmediatamente nos da la idea de un local grande donde hay muchos vendedores y donde los compradores van a realizar sus compras; sin embargo, este término no señala únicamente físico como un mercado municipal o un mercado sobre ruedas. El mercado designa en general el lugar donde concurren los compradores y vendedores de un bien o servicio, para realizar actividades mercantiles, es decir, para ponerse de acuerdo en el precio que se pagará por el bien o servicio y en la cantidad que se comprará o se venderá.

(Ávila, 2006, pág. 37).

Políticas públicas orientadas al desarrollo económico.

Políticas públicas para los mercados municipales.

En un momento determinado en la sociedad aparecen una serie de problemas que deben ser solucionadas a través de un conjunto de acciones o decisiones, llevadas a cabo por un gobierno electo, pues se consideran un asunto prioritario.

Las Políticas Públicas son “el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos”. Pallares señala: las Políticas Públicas deben ser consideradas como un “proceso decisional”, un conjunto de decisiones que se llevan a cabo a lo largo de un plazo de tiempo. Pallares, al mencionar esa persuasión sobre la población no comenta si es de índole positiva o negativa, pero podemos decir que en ocasiones el bienestar se ve cuestionado en una política restrictiva o de imposición fiscal, por ejemplo, logrando ciertamente esa modificación conductual. Aunque la mayoría de las

Políticas Públicas tienen un impacto directo en el bienestar de la población (Ruiz & Cardenas , s.f.).

Se considera de especial interés, conocer temas de esta índole puesto que se trata de propuestas que inmediatamente implican actores en los que unos apoya y otros estarán en contra, naciendo la necesidad de “negociar” para llegar a acuerdos. Se trata el concepto de políticas públicas por relacionarse con el acceso de las personas a bienes y servicios; una serie de reglas o acciones que tienen como propósito solucionar una multiplicidad de necesidades de primer orden, del mismo modo obedece a intereses de grupos sociales, respondiendo a demandas sociales para lograr una coexistencia frente a la existencia de preferencias y diferencias sociales (Ruiz & Cardenas , s.f.).

Sostenibilidad y desarrollo.

El origen del término sostenibilidad conlleva una relación entre la preocupación actual sobre el desarrollo socioeconómico y las consecuencias inmediatas en el medio ambiente, con la creación de la comisión de Desarrollo y Medio Ambiente, aparece el término al considerar la toma de conciencia global, estrechamente relacionado con el progreso económico y la gestión ambiental (Gomez, 2014, pág. 99). Al tratarse de mercados municipales el tema de estudio, se deben abordar temas como la sostenibilidad, pues guarda relación ante la preocupación de la serie de consecuencias a futuro por tratarse del análisis del desarrollo económico entre la correcta planificación estratégica de un mercado municipal, el alza de las tasas de ocupación y los posibles efectos que producirían la mala combinación de los mismos.

“Mercados tradicionales” en proceso de gentrificación.

Al tratar el término de gentrificación en la categoría de repoblación que no siempre responden al mismo proceso, por poseer otras características, resulta más familiar el término de requalificación, pensada como un proceso para resolver los espacios públicos mal utilizados, bajo parámetros como estética y mejora de la calidad de vida en relación al desarrollo cultural y económico. Algunos de estos procesos si obedecen directamente al concepto de gentrificación al referirse al desplazamiento y reordenamiento poblacional (Lacarrieu, 2006, pág. 31). Bajo este concepto se puede identificar objetivos claros como el evento de priorizar los espacios urbanos

pues se consideran de mayor valor patrimonial que las personas que los habitan, los mismos que están muy por debajo de los intereses de turistificación.

Administración privada, pública y municipal.

La relación entre un concepto general de administración, la cual se define según (Brecht, 2016) “*como el conjunto de procesos y mecanismos por medio del cual se procuran el impulso de funciones sociales y económicos, que garanticen la obtención de objetivos particulares*”, la administración privada es considerada una ciencia, cuenta con reglas, principios, procesos y se orienta hacia el cumplimiento de metas y objetivos pasando por un proceso de estrategias muy elaboradas, si bien se dice que la administración privada se diferencia por su enriquecimiento de conceptos teóricos políticos, la administración privada también lo ha hecho, ha tomado conceptos aunque en menor cantidad pero resulta evidente ante actividades vinculadas al desarrollo estatal; existe una vinculación íntima entre las dos, puesto que se acomodan en el cumplimiento de objetivos, fundamentalmente económicos, que solo se podrían obtener de recursos particulares, de empresas, organismos o poderosos contribuyentes, de tal manera una atractiva administración privada engrandece a la administración pública; no sería posible ante una administración privada carente de iniciativa para la obtención de recursos. (Galindo, 2000).

Se trata de una ciencia basada en técnicas y procesos para la dirección de recursos, busca incrementar la productividad (material o humana) en una organización, su función es la de dirigir esos procesos previa planificación; muy similar a la administración pública que se orienta hacia el funcionamiento de diversas organizaciones destinadas al cumplimiento de objetivos específicos de interés social, pues cuenta con recursos materiales o humanos, en beneficio del desarrollo socioeconómico; el conjunto entre bienes públicos y funcionarios, componen dicha administración, con la responsabilidad de aplicar regentes para el acatamiento de las leyes, subsiguiente la administración municipal tiene como elemento fundamental un territorio, municipio, en el cual despliega diversas competencias. Su éxito está ligado a tres factores que dependen de la efectividad de cada gestión frente a su estructura, territorio y su aplicación (Arraiza, 2016, pág. 48).

Ya definido un concepto de municipio, podemos entender y relacionar la aparición de la administración municipal, aquel sitio donde se llevan a cabo discusiones y aprobación de

ordenanzas públicas para resolver problemas de múltiple interés y que estos sean atendidos eficiente y oportunamente; es justificable la existencia de un gobierno seccional, autoridad encargada de regular y asegurar una adecuada condición de vida para los ciudadanos, que estos puedan gozar de uno de los principales derechos estipulados en la constitución, el buen vivir, por tal motivo la importancia de una gestión administrativa eficiente de los diferentes servicios públicos.

Figura 1.
Servicios a cargo de la Municipalidad



Nota. El diagrama muestra los principales servicios a cargo de la Municipalidad. Fuente: Elaboración propia en base a GADM

Definición y funciones principales del cabildo.

Remontando hacia la época de las colonias cuando la figura de ayuntamiento cumplía la función de colonización, mediante un poder otorgado, organizar el poder administrativo y distribuir los espacios urbanos tanto para la ocupación poblacional como comercial; en la actualidad se convierte en un medio de administración de recursos económicos y bienes públicos, institución en la cual se plantean soluciones a diversos problemas de la comunidad. Para la interpretación administrativa, el municipio aparece por la descentralización administrativa territorial o regional, dependiendo de la organización de cada estado representa una forma

organizacional con personalidad jurídica ante un territorio determinado, es decir, es una estructura político-administrativo con jerarquía. (Fernandez, 2002). Generalmente están a cargo de la administración de servicios públicos como: agua potable, alcantarillado, alumbrado público, mercados centrales y de abastos (mayoristas), cementerios, calles, seguridad, entre otros servicios creados a través del tiempo con un fin, mejorar la calidad de vida de la población y contribuir a su desarrollo económico.

Existen conceptos muy ambiguos respecto a las principales funciones o competencias que debe asumir la municipalidad frente a la autonomía como gobierno seccional, algunos autores plantean que no se trata de un ente sociopolítico independiente, mas, si una célula básica de organización política, territorial y administrativa que se inserta en un organismo superior, el estado. Intentar definir con un concepto general al significado de municipio, puede incurrir en diferencias geográficas pues su término varía dependiendo de su origen y frecuentemente están asociados a la asignación de recursos, autonomía, manejo económico del presupuesto y demás cuestiones no menos importantes; de igual manera es muy común el uso de diferentes términos con una precisión indeterminada tales como: municipalidad, alcaldía, ciudad, poblado, municipio (Arraiza, 2016). Entre otras que son definiciones que nos alejarían del principal objetivo de la investigación, pues el origen del término es muy distinto a las funciones que deben asumir actualmente. De tal manera podemos concluir que sus principales funciones, mismas que logran cumplir con su propósito mediante la realización de actividades vinculadas al desarrollo social de un determinado territorio y por otro al desarrollo propuesto por el Estado, se van agrupando o resumiendo en servicios públicos, funciones públicas y obras públicas (Fernandez, 2002).

Gestión de bienes públicos.

Desde definir la naturaleza de los bienes hasta su eficiente administración, han llegado a ser temas de suma importancia para los gobiernos centrales y descentralizados, su compromiso con la ciudadanía va más allá de prestar instalaciones de primer nivel sino que estas sean autosustentables pues es necesario conseguir un gasto publico sostenible a corto y largo plazo, con dos objetivos específicos, reducir gastos estatales innecesarios y generar el mayor beneficio de sus usuarios, ciudadanos en general, buscando mejorar la calidad de vida de sectores sociales cada vez más demandantes de bienestar ante el crecimiento poblacional. Habiendo investigado

un poco el origen de los términos y la finalidad de la creación de estructuras que satisfagan las necesidades básicas de la sociedad, vamos a identificar algunas de las cualidades de un bien público; las ciencias económicas definen un bien público como un bien económico de acceso universal, por lo tanto, los ciudadanos disfrutan de estos beneficios sin algún tipo de exclusión.

La ciudadanía es presa constante de cuestionamientos como hacia dónde van los recursos económicos generados por el pago de tributaciones a través de diferentes servicios; es eficiente un modelo de recaudación o no deberíamos pagar nada en absoluto por el uso de un bien que en teoría debería ser proporcionado por el Estado en forma gratuita. De ahí los constantes debates sobre el uso de aquellos recursos, los cuestionamientos sobre el manejo y administración eficiente de los mismos; no es un tema extraño y casi permanente la escasez de recursos económicos y esto puede atribuirse a una mala gestión por parte de quienes están a cargo. A modo de propuesta nace la necesidad de instituciones abiertas a procesos de peritaje no solo con el fin de evaluar los procedimientos sino convertir, en el caso de modelos exitosos, en herramientas de réplica para igualar la eficiencia de estas gestiones en otros sectores (Peña, 2017).

Para una mejor comprensión sobre un bien público, podemos clasificarlos sea por su naturaleza o dimensión espacial y podemos referirnos a bienes públicos locales, centrales y globales; esto dependerá tanto del tipo de administración como de su fin, uso pertinente, en el primer caso podemos encontrar bienes provisionados a comunidades locales tal es el caso de la educación a través de escuelas, en el segundo caso los provistos por el gobierno central, como la seguridad y finalmente los de acceso global, es decir, el agua por ejemplo (Camelo, 2009).

Bienes públicos en una economía dependiente.

Nos enfrentamos a una economía globalizada cada vez más demandante de recursos para su crecimiento, una economía consumista con un modelo muy antiguo, comprar y tirar; sin embargo, países como el nuestro, dependientes en un alto porcentaje de la producción de materia prima (sector agrícola), se encuentra presionado por un mercado muy competitivo en el que difícilmente podemos ingresar, encontramos una serie de limitantes entre trabas gubernamentales por excesivos requisitos y un limitante económico por falta de inversión en nuevos emprendimientos, dejan como consecuencia a la población en un estado de vulnerabilidad ante el

más mínimo cambio en la economía mundial, pues dependemos en gran parte de precios internacionales frente a un pequeño grupo de productos claves de nuestra producción.

Ante una economía dependiente, una inversión pública inestable y los variables cambios macroeconómicos; cada bien público debe ser aprovechado al máximo de su capacidad. Los recursos económicos procedentes de exportaciones que son destinados a inversión pública nos deja en una constante incertidumbre económica, poniendo en parte la necesidad para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía ante una desaceleración económica mundial y un factor muy importante, el eficiente manejo de recursos públicos, tratando de conseguir un máximo beneficio para la población; esta gestión eficaz se puede conseguir con una permanente evaluación tanto de las políticas de implementación como los objetivos presupuestarios, mejorando su eficiencia y calidad de vida (Peña, 2017).

Modelos de gestión en administración pública.

Resulta complejo desarrollar un modelo eficiente de administración pública, pues no solo está involucrada la inversión eficiente de recursos económicos; en temas anteriores se estableció la importancia del uso adecuado de un bien público, no podemos esperar eficacia de un hospital con capacidad para cien mil personas construido en un poblado de mil habitantes, al igual que un centro de abasto debe ser estudiado en la misma proporción tanto para su adecuación como su capacidad. Para entender mejor estos conceptos, podemos estudiar algunas de las teorías y mecanismos propuestos por algunos autores, Tiebout en su teoría de los bienes públicos locales, trata de abordar desde su concepción la dimensión espacial de estos bienes y constituir un mecanismo que evidencie las preferencias de la población sobre este tipo de bienes (Camelo, 2009).

La intención de Tiebout en su teoría es analizar al consumidor para revelar sus preferencias por los bienes públicos y sitúa a otros autores como Musgrave y Samuelson, quienes encuentran una solución estudiando una relación entre pago que cumple cada consumidor y su equivalente a la disposición de contribuir al mantenimiento del mismo; en otras palabras, no importa cuánto aporte como consumidor, siempre tendrá el mismo beneficio y posibilidad de acceder libremente a él (Camelo, 2009). Una teoría muy coherente en la economía actual, pues vemos como empresas privadas fidelizan a sus clientes en base a compensaciones, refiriéndonos

específicamente a las cadenas de supermercados encontramos desde tarjetas de descuentos hasta accesos VIP para afiliados, lo cual no ocurre en bienes públicos. Para calificar la eficacia de su modelo Tibeout destaca una forma de medir la preferencia de los consumidores en base a sus desplazamientos hacia un bien u otro que mejor satisfaga sus necesidades.

El modelo de Hirschman se asemeja al de Tibeout acerca de revelar las preferencias por un bien, pero va un paso más allá pues trata de determinar la reacción del consumidor ante la asignación eficiente de los bienes y sus recursos, similar al modelo de Tibeout los consumidores “votan con los pies”, vale aclarar el termino, se desplazan hacia un determinado bien mostrando su preferencia. El problema de este modelo es determinar la forma en que los consumidores puedan regular la provisión de un bien; la comunidad por ser el beneficiario del mismo esta presta a exigir a su gobierno local o estatal, tanto para felicitar aquellas que maximicen sus beneficios como para sancionar aquellas ocasiones que sean adversas a sus preferencias.

Como un punto central ante esta disyuntiva se plantea un ejercicio de rendición de cuentas con la variable de que existirían más de un proveedor de bienes, competencia entre proveedores, la diferencia frente a un bien privado es que el beneficio obtenido por los proveedores es político y finalmente actuaran en pro de conseguir más electores; este sería el primer mecanismo para conseguir una eficiente rendición de cuentas, mientras como alternativa o trabajo en paralelo consiste en transparentar las acciones mediante otra institución, básicamente radica en contar con una institución que recepte quejas o denuncias, a modo de control social o contraloría, representando los intereses de una comunidad (Camelo, 2009).

Cabe destacar otro de los modelos importantes por tratarse de una base en la estructura actual de la administración pública, Wallace Oates, en su teorema sobre el gasto público local, hace referencia a la descentralización fiscal, es decir, menciona que una comunidad tiene un nivel de bienestar más alto si sus recursos son asignados por su propia jurisdicción y no por el gobierno central en su forma tradicional fijando recursos por igual a todas las comunidades. Dado esto, la estructura administrativa quedaría conformada por un gobierno central y sus niveles subordinados formados por varias jurisdicciones; la eficiencia de este teorema difiere al modelo de Tibeout que destaca la libre movilidad de los consumidores, a un estricto sentido de

conocimiento sobre las necesidades y preferencias de cada comunidad porque cada jurisdicción tiene una mejor oportunidad de conocerlas.

Bajo este esquema estimamos que el aprovisionamiento de bienes públicos podría tener mejor eficiencia al pasar por un proceso político de adquisición en base a las necesidades de sus comunidades, la decisión de los individuos al momento de elegir donde vivir no es un factor determinante para este teorema pero, pueden decidir por un conjunto de gobernantes locales como sus proveedores, representando sus particularidades de consumo de bienes, mientras que las preferencias de cada individuo o la exclusión de los mismos, estaría expresada por una situación geográfica (Camelo, 2009).

Modelo de gestión burocrática.

Para estudiar un modelo de gestión burocrática es importante conocer sus orígenes, Max Weber, considerado el padre de la sociología moderna señaló tres tipos de dominación sobre la sociedad: dominación tradicional, carismática y la burocrática. La primera obedece a un tipo de poder heredado posiblemente ligado a un aspecto religioso o de la nobleza en un contexto de modelo medieval, la segunda hace referencia hacia el seguimiento de un líder generalmente por su afinidad ideológica o política, finalmente para nuestro modelo de estudio, la burocracia, reconocida también como una forma de dominación legal, es decir el poder otorgado a la autoridad debidamente justificado por normas.

Martínez en su ensayo sobre la burocracia cita a Weber en su definición de la misma, como el tipo más puro de dominación legal, caracterizada principalmente por estar sujeta a normas y disponer por parte de un dirigente organizacional de un cuadro administrativo estructurado y jerárquico, esto con el fin de organizar correctamente un sistema de gobierno pensando en la institucionalización de la administración pública, la cual se formaría por un conjunto de reglas para el reclutamiento por capacidades basado en méritos (Martínez Castilla, 2016). Este tipo de dominación se caracteriza por ejercer un riguroso respeto hacia las autoridades, las cuales son selectas en base sus competencias y la calidad de su formación profesional, se sustenta en normas establecidas y en esto se fundamenta la racionalidad del modelo.

Tabla 4.*Características de la burocracia*

Modelo Burocrático de Weber	
a) Basado en normas y reglamentos	f) Procesos estandarizados
b) Comunicación formal	g) Meritocracia
c) División de trabajo	h) Administración especializada
d) Relaciones impersonales	i) Calificación profesional
e) Estructura jerárquica	j) Revisión del funcionamiento

Fuente: Adaptado con base en Martínez Castilla, S. (2016)

Dentro de los propósitos de la creación de un modelo burocrático, pues su apareamiento data del desarrollo del estado moderno cuando la monarquía en su intención de consolidar su poder, expropia los medios de gobierno a la nobleza con la intención de administrar mejor su territorio, tiene la intención de desvincular intereses políticos del campo administrativo y así evitar el común padrinazgo político, la lógica obedecía a una independencia de la administración pública para el correcto funcionamiento de sus funciones en bienestar de la comunidad mas no de intereses estatales del gobierno de turno, esto definiría a la burocracia como un modelo estable tanto para los recursos humanos como económicos (Restrepo Medina, 2009).

Adoptar un modelo Weberiano implicaba un proceso más complejo que el establecer una estructura administrativa, se procuraba reducir la corrupción y politización de algunas instituciones paralelas al estado central, a través de la creación de normas que presidieran el comportamiento de los diferentes niveles que conformaban la estructura burocrática, principalmente el nivel jerárquico por encontrarse en el cargo de autoridad y ser un modelo ante la comunidad. La adopción de este modelo implicaba también una nueva forma de ocupar los principales puestos en el gobierno, tenía la intención de reclutar profesionales en base a la calidad del mismo, mediante la aprobación de procesos basados en el cumplimiento de méritos, también se busca con este modelo promover estabilidad laboral y su constante crecimiento profesional, el objetivo era aislar a la política, pues de esta manera se pretendía que n se cambien funcionarios de acuerdo a conveniencias de cada gobierno en turno (Restrepo Medina, 2009).

Destacando este proceso, asumiríamos que se trata de un sistema muy racional y su eficiencia técnica maximiza beneficios tanto sociales como gubernamentales, es decir que, al asignar funciones a un individuo en virtud de sus capacidades previamente demostradas en el proceso de selección, la estricta asignación de tareas justificadas en base a competencias, la estructura administrativa por niveles bajo un debido respeto hacia la autoridad, el establecimiento de un reglamento técnico con objetivos claros e impersonales, se determinaría este modelo muy racional como prestador de los servicios públicos (Restrepo Medina, 2009).

La burocracia en su forma más pura busca el cumplimiento de ciertos principios en la administración pública, según (Sebastian Popik, 1998) cita a Peters (1994), Perrow (1986, y Barzelay (1992) enumerando que:

- *Un servicio público apolítico, capaz de servir al gobierno de turno.*
- *Uso de formas organizacionales jerárquicas regidas por reglas y procedimientos claros.*
- *Estabilidad laboral, con ascensos determinados por criterios meritocráticos, y tratamiento igualitario a los empleados públicos y usuarios.*
- *El establecimiento de servicios civiles institucionalizados y con cierto grado de autonomía.*
- *Restricciones al uso del cargo para beneficio personal.”*

Gestión Innovativa.

Cuando nos referimos al término innovación, inmediatamente nos imaginamos cualquier trama relacionada con tecnología pues consideramos a este campo el único en el que se puede innovar; si lo definimos ampliamente se trata de un término encaminado hacia un cambio, mejora u proceso que genere valor, un valor positivo, es decir que cualquier cambio generador de valor para una empresa, será considerado una innovación; para la argumentación del desarrollo del mismo, estimamos que su propósito de mejorar tiene como base, sólidos conocimientos adquiridos con el tiempo y el principal objetivo es convertirlos en una ventaja competitiva (Meli, n.d.). Por ejemplo, en el área administrativa una idea innovadora podría mejorar la estructura organizacional, el reemplazo de personal por sistemas automatizados o procesos mejorados,

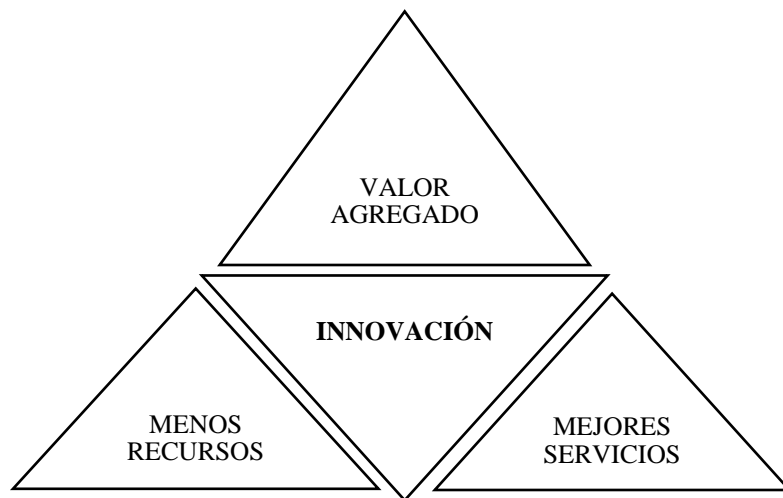
siempre y cuando generen un cambio positivo y sean un beneficio económico para la organización.

El sector público y privado han tenido la necesidad creciente de poder acceder a formación e información de alto nivel, para convertirse en economías avanzadas, necesitan el conocimiento y la tecnología como principal recurso en su mejora continua, se han tornado un vínculo necesario para las empresas en búsqueda por relacionar ciertos conocimientos especializados de la mano de avances tecnológicos con el propósito de innovar en sus productos o servicios (OECD;Eurostat, 2005). Lograr este vínculo ha sido clave en los últimos años para ambos sectores, no solo con el propósito de agilizar trámites para el cliente sino aprovechar al máximo diferentes recursos, incluso se ha debido reemplazar el talento humano por sistemas más eficientes y por supuesto económicos para las organizaciones. Un ejemplo de innovación son las empresas públicas que laboraban con recaudadores, involucrando hasta cuatro personas en el proceso de coordinación, desde el administrador, tesorero, contador, jefe financiero, etc. Al reemplazar el recaudador por un sistema de cobro bancario, en el que cada cliente se acerca a una ventanilla a realizar sus pagos, se reducen costos en pagos de personal, haciendo de esta una innovación que genera un mayor aprovechamiento económico, beneficiando el cliente interno y externo.

¿Por qué innovar?

Entre los principales motivos para innovar tenemos la capacidad de llegar con los productos a más personas, mejorar servicios, procesos o prestaciones y por supuesto realizar esto con el menor recurso económico posible; de esta manera la empresa se beneficia obteniendo un mayor valor agregado, los clientes valoran más una empresa que está dispuesta a invertir en tecnología y están prestos a pagar un poco más por el beneficio obtenido (Meli, n.d.). Por supuesto estos valores monetarios generalmente son cargados al cliente al momento de realizar un pago, bajo el concepto de costo de transferencia, sin embargo, para muchos usuarios que consideran el tiempo como el recurso más importante, prefirieren realizar un pago desde la comunidad de sus hogares mediante una laptop o móviles con acceso a internet y evitar el tiempo perdido en una ventanilla de banco.

Figura 2.
Principales pilares para la gestión de innovación.



Fuente: Elaboración propia en base a Haro Carrillo (2017).

Para dar un salto hacia la innovación, las organizaciones dispuestas a desarrollarlo deben estar convencidas de los retos que esto implica y considerar los conocimientos necesarios para hacerlo posible, pues el proceso parte de los fundamentos de la misma, sus hábitos, valores, experiencias y cultura empresarial que lleven a transformar esos conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo, en un mejor producto o servicio. Deben tener también presente una estrategia clara y desde ahí empezar el proceso que guie la evolución, por tratarse de una operación nueva, el propósito es convertir ese conocimiento en un nuevo producto por lo tanto una nueva forma de operar, requiriendo la participación de recursos humanos, herramientas y medios organizados en procesos.

Finalmente se debe llegar a un estado de “valorización” en el que se analicen los resultados; se trata de un proceso mucho más arriesgado en comparación a las actividades frecuentes de la empresa, en su mayoría las operaciones cotidianas vienen con una carga previa de experiencia, mas, al tratarse de una innovación resulta complicado poseer experiencia previa. La empresa debe estar convencida del alto riesgo que implica el proceso y por lo tanto involucrarse de mayor manera con el fin de convertir esto en un hábito que motive a buscar más y más innovaciones. Luego de valorizar este proceso los resultados se verán reflejados en la eficiencia interna, evidenciando una disminución de costes, una mejora de servicios, mejores prestaciones, producto más atractivo, etc. Muchas empresas optan por patentar sus innovaciones

pues han logrado conseguir el máximo beneficio de los mismos, convirtiéndose en fuertes competencias en el mercado, aparecen de forma más atractiva. (Meli, n.d.).

Tipos de innovación.

Tabla 5.
Tipos de Innovación

Características	
Producto/Servicio	Se genera al realizar una alteración en productos o servicios ya existentes, alteraciones que pueden ser en los materiales, componente o parte técnica del mismo.
Proceso	Optimizaciones que permitan a la organización ser más productiva, pueden ser mejoras implementadas en logística, fabricación o distribución.
Organizacional	Desarrollar modelos de trabajo, que implican un mejor control de actividades o desarrollo de las mismas, beneficios para el cliente interno y externo
Marketing	Es un campo mucho más amplio en constante innovación, desde el diseño del producto hasta la promoción del mismo.

Nota. Tabla con los tipos de innovación en la administración. Fuente: Haro Carillo et al., 2017

Las diferentes razones de las empresas para innovar son temas de importancia pues de esta manera ganan ventaja competitiva y mejoran sus condiciones para sobrevivir en el mercado, es un tema de adaptación y considerando que existen cambios acelerados en tecnología, globalización y comportamiento del consumir, resulta vital analizar una mejora continua tanto en el producto o servicio como en el proceso interno de la empresa. También es importante enfatizar que la innovación se incluya a la empresa desde su cultura hasta las estrategias que se encuentran en marcha alienadas con la misión y visión de la misma; una vez analizados estos puntos se puede empezar el proceso de innovación considerando algunos pasos (Haro Carrillo et al., 2017).

- Iniciando el proceso: si la empresa cuenta con el conocimiento en diferentes áreas y se ve en la necesidad de mejorar sus procesos por un tema de mejora continua o adaptación a la competencia.
- Desarrollo de la idea: el equipo encargado busca un punto medio entre los recursos técnicos y económicos, poniendo al punto máximo la creatividad para incluir los recursos disponibles y su planificación.
- Problema existente: en muchas ocasiones los problemas son muy notorios, sin embargo, en algunas empresas se debe llevar a cabo un proceso de investigación para encontrar las principales fallas a corregir.
- Solución del problema: en este punto se ha encontrado la forma de solucionar el problema, generalmente con recursos ya disponibles por la empresa.
- Desarrollo: se llevan a cabo pruebas del prototipo elaborado para mejorar los procesos.
- Socialización: luego de haber conseguido resultados positivos, lo más indicado es involucrar a toda la empresa con el nuevo proceso.

Innovación en la gestión pública.

La rentabilidad del sector público se cimienta en sus recaudaciones, sus funciones van desde administrar los fondos recaudados hasta la distribución de los mismos, se encargan en gran parte de organizar la sociedad civil mediante normas a través de diversas instituciones en sectores de salud, educación, alimentación, seguridad, etc. Deben contar con una organización equilibrada entre la transparencia y la correcta gestión de sus recursos económicos, recordemos que estos pertenecen a la sociedad; con el constante crecimiento poblacional más el aumento en la demanda de servicios públicos, la responsabilidad crece en la misma proporción, causando un aumento de instituciones al servicio de la sociedad y al mismo tiempo la aparición de un nuevo problema, la eficiente gestión de empresas públicas (Abril et al., 2013). Algunas empresas públicas ya se adelantaron a lo que conocemos como un nuevo modelo de gestión, adaptando procesos y trabajando constantemente en mejorar la calidad de sus servicios poniéndolos a la par de los avances tecnológicos, incorporando sistemas un poco más abiertos hacia el público volviéndolo participativo, este modelo se ha tomado de las empresas privadas que habilitan buzones de sugerencias para el cliente externo e interno.

En definitiva, esta nueva gestión pública cada vez es más flexible y proclive en la adaptación de nuevos sistemas que garanticen una mejora de sus prestaciones, especialmente porque su entorno es más favorable para que lo haga y porque la presión de los ciudadanos también obliga a desarrollar una gestión innovadora (Abril et al., 2013, pag 32).

El concepto de innovación en el sector público tiene connotaciones diferentes al sector privado puesto que abarca ámbitos de interés social que por su naturaleza una empresa privada no aborda, en este sentido debemos entender dos formas de innovación, directa cuando los cambios generados son sustanciales para transformar o mejorar servicios y prestaciones, por otro lado la indirecta, en la que se ubican políticas vinculadas al gobierno seccional, tales como programas de apoyo a la sociedad con el fin de generar la innovación, pese a no ser considerada en nuestra investigación esta segunda línea de innovación, valía mencionarla por tratarse de un tema de interés público pues muchos gobiernos lo impulsan como política gubernamental fomentar el desarrollo de nuevas opciones para mejorar las condiciones de la sociedad, comúnmente llamados emprendimientos.

En el desarrollo de la presente investigación se ha desarrollado anteriormente el concepto de burocracia apegado a la gestión pública, con ciertas ventajas por tratarse de una forma de organización jerárquica y la distribución de tareas, su desventaja ha sido por muchos años el exceso de papeleo y rigidez por muchas normas que cumplir para solucionar un problema. La administración pública se esfuerza constantemente en mejorar estos aspectos para ofrecer un mejor servicio a la sociedad, vinculando estas mejoras con los avances tecnológicos y nuevos sistemas de comunicación, combinando procesos tradicionales y necesarios con tecnología de primera mano (Abril et al., 2013). Estos avances han logrado incorporar importante información para llevar un control de documentación histórica a través de la digitalización de los mismo como: sistemas tributarios, antecedentes penales, registros vehiculares, documentos de identidad, entre otras innovaciones que han sido primordiales para economizar recursos empleados en almacenar grandes cantidades de documentos y la facilidad de tener en tiempo real la información en el momento necesario.

Para entender mejor el acoplamiento de la innovación en esta rama, podemos apreciar la transformación que unifico diversos servicios públicos para la reducción de oficios, implicaban la participación de varias personas para generar un solo documento, convirtiendo estos procesos en verdaderos desperdicios de recursos; políticas implementadas por las nuevas empresas públicas que ya laboran bajo el concepto de “nueva gestión pública”, efectuando también estrategias de escuchar al ciudadano para contar con la participación del mismo, además de integrar en el sumario la colaboración de la empresa privada y mejorar algunas prestaciones (Abril et al., 2013).

Son muchos los servicios públicos integrados a esta nueva normalidad, una empresa pública que no esté relacionada con la tecnología difícilmente podrá competir en el medio, en capítulos anteriores mencionamos que la competencia entre este tipo de empresas se mide por la aceptación de los ciudadanos. En los últimos años se ha evidenciado una innovación electrónica en varios servicios habilitados para tramites, pagos, denuncias, solicitudes o información, realizados desde internet y al alcance de la mayoría del ciudadano común con acceso al mismo, la incorporación de ventanillas electrónicas para generar un turno de atención al cliente, los pagos en línea y la colaboración de entidades bancarias para la recaudación de cobros, han sido parte fundamental en este proceso de transformación.

E-Government.

Actualmente podemos medir el nivel de desarrollo económico y social de un país gracias al despliegue e inversión en estructura tecnológica para la apropiación de las TIC, el uso de internet y sus aplicaciones en el sector público. Por tal motivo se considera fundamental para países en vías de desarrollo el uso de TIC en una economía digitalizada, llevando un gran esfuerzo por adoptar estas prácticas en la administración pública. En Ecuador, el ministerio de Telecomunicaciones aprecia significativamente el aprovechamiento de las mismas pues se evidencia un aumento en la productividad de las empresas, facilitando la comunicación entre instituciones y como canal hacia la ciudadanía, el acceso a la información, servicios de salud y páginas del gobierno central, vinculan a la ciudadanía convirtiéndola en una sociedad virtual, una nueva cultura emerge para dar paso a un principio de equidad, en un estado moderno que promulga la participación ciudadana eficiente (Barragán & Guevara, 2016). El objetivo principal

para la implementación de este modelo de gestión pública, sin lugar a duda es la de mejorar la calidad de vida del ciudadano, modernizando el estado, a través de relaciones que permitan integración y participación en procesos de desarrollo.

Gobierno Electrónico se define como el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar los servicios y la información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar la transparencia del sector público y la participación ciudadana (UNESCO, 2006).

Figura 3.

Relaciones del modelo de gestión de gobierno electrónico.

G2G	• Government to Government (Gobierno a Gobierno)
G2C	• Government to Citizen (Gobierno a Ciudadano)
G2B	• Government to Business (Gobierno a Empresa)
G2E	• Government to Employee (Gobierno a Empleado)

Fuente: Elaboración propia con base en Barragán & Guevara (2016)

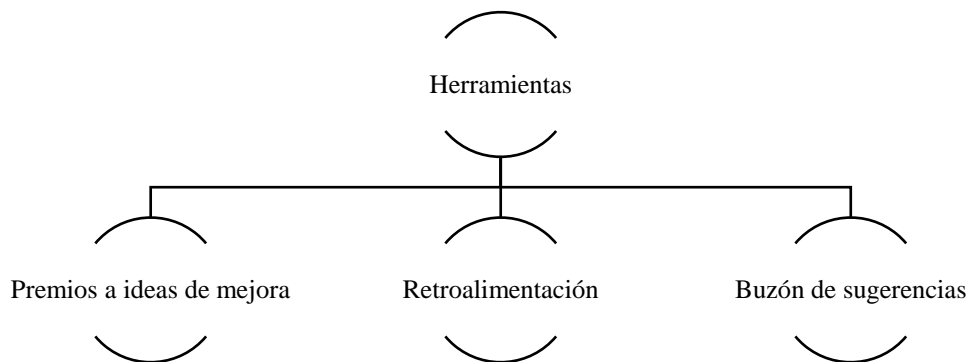
El cuadro anterior nos muestra la relación entre la participación, integración y colaboración que define a un Estado con la implementación del modelo de gobierno electrónico, asociado a potenciar un gobierno abierto, transparente, bajo el control social y participación directa de los ciudadanos, pues los aportes y sugerencias de los mismos, benefician en la mejora de este servicio y así lograr que los recursos invertidos en TIC sean los adecuados para solucionar problemas de gestiones importantes mas no por simple banalidad. Estas cuatro relaciones abarcan todos las tramites que podemos evidenciar en una gestión pública, la comunicación interinstitucional, los canales de comunicación con el ciudadano, los diferentes procesos con empresas privadas y por su puesto la vinculación con sus colaboradores directos, servidores públicos.

Los gobiernos seccionales destacan la importancia de implementar estos modelos, sin embargo se estima que el 87% de los municipios no cuentan con planes estratégicos establecidos para el desarrollo de softwares especializados o automatizados para digitalizar procesos tradicionales, esto se atribuye a un tema presupuestario, los municipios reconocen la importancia de la implementación de estos sistemas en sus gestiones, lamentablemente su limitación es el conocimiento y recursos económicos (Barragán & Guevara, 2016).

Gestión participativa.

Para mejorar los procesos internos de la empresa, la implementación de un modelo basado en aprovechar todos los canales de comunicación, la gestión participativa aparece como una herramienta que permite a la dirección evaluar y de ser necesario llevar a cabo las iniciativas propuestas por los colaboradores, es decir, busca fructificar la creatividad de los empleados en todos sus niveles, se convierte en innovación y por el mismo motivo en una ventaja competitiva. Se busca una eficiente comunicación interna, la interacción en conjunto, canalizando soluciones propuestas por diferentes equipos de trabajo; este modelo de gestión trabaja en base a un conocimiento aprendido a través de la experiencia de sus colaboradores, busca integrarlos y por ende fidelizarlos con la empresa, este conocimiento es adquirido también por un principio de proximidad, una persona que se encuentra más cerca de una determinada área, tendrá mayor conocimiento de la misma (Pérez, 2006).

Figura 4.
Herramientas de gestión participativa



Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2006)

Muchas empresas utilizan estas herramientas en su gestión daría, sin embargo, no lo han implementado de manera correcta, por ejemplo, los buzones de sugerencia frecuentemente han sido utilizados como un recurso de desahogo para el trabajador, generando incertidumbre más que una solución a un determinado problema; al mismo tiempo tenemos el grupo de empleados temerosos de participar pues consideran que sus acotaciones o comentarios no serán bien recibidos. En nuestra cultura latinoamericana menospreciamos mucho al empleado de bajo nivel, otro ejemplo válido cuando queda fuera de consideración el guardia de seguridad, una pieza clave en toda organización, un colaborador que está en primera instancia frente al cliente, la primera persona en saludarlo, en recibirlo y muchas veces brindarle información sobre algún trámite.

Participación ciudadana y El Estado.

La democracia se considera un modelo por excelencia basado en la participación. Un estado abierto que promulgue y respete la participación ciudadana es adverso al modelo burocrático clásico bajo el que vive Latinoamérica, un estado impenetrable, rígido, hermético, precisa ser abierto para alienarse con las necesidades que imponen la nueva economía mundial, un gobierno más ágil y emprendedor. Conviene desburocratizar, descentralizar, promover la transparencia, la rendición de cuentas, acercarse más hacia un sistema de gobierno maduro y vinculado a la ciudadanía, de ser necesario, ser diligente ante cambios o reformas en la constitución, favoreciendo la inclusión de la ciudadanía en la elaboración de políticas objetivas para resolver conflictos sociales, en el mismo contexto, ejercer el derecho a ser miembro de una comunidad política (González, Juan, Sánchez, 2015).

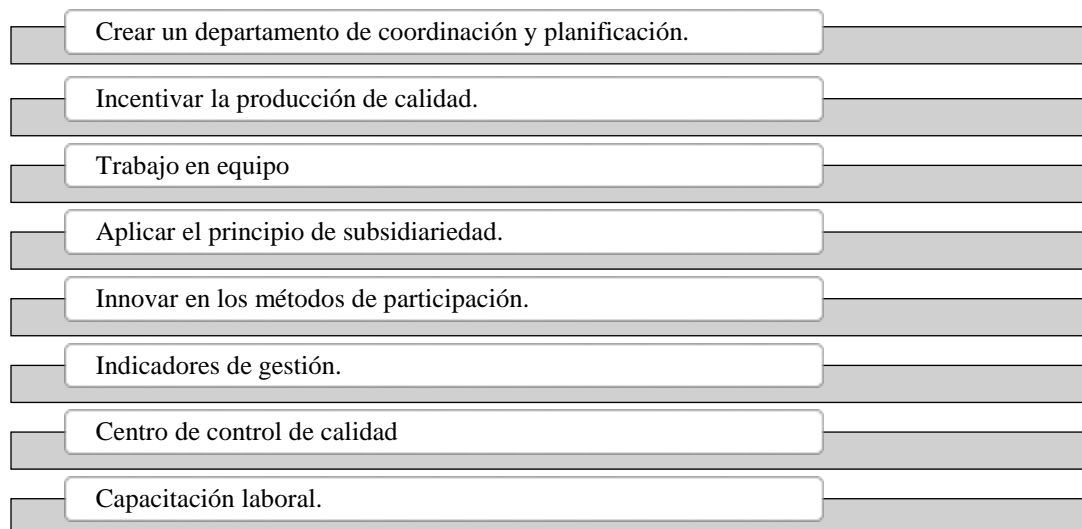
Las escasas instituciones conformadas por miembros de la sociedad, aun son controlados y manipulados por los intereses del gobierno en turno, alejándose del concepto puro de un gobierno abierto que se destaca por la transparencia en sus actos, pues de cierta forma al final las resoluciones terminan por beneficiar a un sector, ensuciando un modelo participativo y al mismo tiempo la integridad pública. *“Entonces, la participación ciudadana permite la construcción de espacio público y permite recuperar lo público del ejercicio ciudadano, mediante el involucramiento de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño e implementación de las políticas públicas que les concierne.”*(González, Juan, Sánchez, 2015). En contexto la

participación ciudadana ligada a la administración pública, en su gestión, nace como la indagación de una democracia pura, con fundamentos básicos como el derecho de acceder a la información, colaborar e incluso expresarse libremente para vincularse colectiva o individualmente en gestiones que beneficien la inclusión social. La Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009) tiene como concepto:

Se entiende por participación ciudadana en la gestión pública el proceso de construcción social de las políticas públicas que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integran, así como los de las comunidades y pueblos indígenas (CLAD, 2009)

Las diferencias entre entidades públicas y privadas, sus ventajas y desventajas, abren un debate entre privatizar o hacer eficiente la gestión pública, pues en general entendemos que privatizar comprende únicamente pasar el manejo de las empresas estatales al sector privado, dejando ambos conceptos separados por una brecha significativa, sin comprender los beneficios que podrían comprender llegar a un punto medio (Alberich Nistal, 1999).

Figura 5.
Medidas de para una gestión pública eficiente.



Fuente: Elaboración propia con base en Alberich Nistal, (1999)

Anarquía organizada.

Resultaba imposible pretender que las organizaciones alcancen un modelo de gestión perfecta, estas investigaciones, aparecen en los años 60 al entender que las limitaciones de una racionalidad no abarcan la información completa pues se limita a considerar únicamente “lo perfecto” y descartan la información “imperfecta. Para llegar a ocupar un puesto en el modelo democrático, las anarquías organizadas fueron estudiadas desde el campo organizacional en las universidades, es así como para entender mejor sus características, se estudiaron componentes como la dificultad de los actores para establecer objetivos, pues aparece una fuerte ambigüedad al no distinguir entre los fines que se desea y sus objetivos, la tecnología aplicada correctamente para resolver un problema, el autor plantea como tecnología al proceso de resolución aplicado, y esto no se desenvuelve de igual forma en todas las subunidades, finalmente la alta rotación del equipo directivo, los participantes no siempre son permanentes, produciendo un proceso de decisión que cambia constantemente (Estévez, 2014)

Cuando nos pasamos al lado de la gestión pública, evidenciamos una enorme similitud con las tres características antes mencionadas, las decisiones no siempre son tomadas racionalmente, los múltiples procesos se sujetan bajo diversas evaluaciones y la rotación de funcionarios es tradicional ante un modelo democrático. Nos encontramos constantemente tratando con anarquías organizadas dentro de la gestión pública, atraviesan ciclos, están ordenándose y desordenándose; aunque este desorden no siempre obedezca o posea alguna lógica para abrir la posibilidad de estudiarlo como un fenómeno, en ese aspecto resulta imposible estudiarlo y enmarcarlo como un comportamiento social alienado a una anarquía organizada, sin embargo, si al concepto nato de la palabra anarquía, buscar la ausencia total de estructura gubernamental.

Supuestos Teóricos en la Anarquía Organizada

Considerar un modelo de gestión armonioso, implica considerar la labor bajo premisas de orden y equilibrio, es decir que los encargados de esta dirección cumplen un papel fundamental en la coordinación para el correcto funcionamiento del todo; del otro lado tenemos las anarquías organizadas que pretenden un cambio a través de fuerzas contradictorias, alterando el estado de equilibrio, los modelos clásicos bajo los procesos de control, dirección, planeación, etc., mientras las fuerzas contradictorias enmarcan la iniciativa, la experimentación y la innovación. Con este

supuesto se podría establecer el principio de que, sin anti organización, no hay organización, los muestra como polos opuestos dentro de una misma realidad, puesto que consideraríamos que no hay orden sin un previo desorden, se toma el supuesto como un principio para logra la transformación. Estos supuestos aparecen también al evidenciar la toma de decisiones en una organización, donde apreciamos una previa discusión, confrontación o debate, antes de llegar a una mediación los más favorable posible para la empresa (Solís Pérez & López Villarreal, 2000).

La capacidad de la organización para predecir cambios en el futuro y aproximar predicciones acertadas con el propósito de disminuir la incertidumbre, esto en el modelo tradicional, tenemos otro supuesto que parte de la imposibilidad de predecir estos cambios a largo plazo, para la anarquía organizada estos cambios no pueden predecirse pues el más mínimo cambio en el entorno causa un efecto a largo plazo. Estos cambios obedecen a otro supuesto, un supuesto cíclico entre equilibrio y desequilibrio, los procesos cíclicos han sido utilizados a lo largo de la historia en diferentes campos de la ciencia, no podían quedar excluidas las ciencias sociales para lograr análisis sociales, la economía hace su parte incluyéndolo en sus modelos económicos cíclicos; para entender este supuesto, nos referimos al proceso inevitable de agotamiento en los mecanismos de gestión y control, originando una crisis.

La crisis es superada por la emergencia de nuevas formas de interacción y significación en el juego de poder de los actores, así surgen nuevos mecanismos de control estructural y cultural de la organización y se instaura una nueva forma de gobierno. En contraste, las anarquías organizadas y la teoría de caos proponen una visión en la que el cambio puede conducir a la organización de un estado de equilibrio y orden a un estado de desequilibrio y desorden o viceversa, si bien la organización parece permanecer en uno de sus equilibrios dinámicos. En este caso, el orden y el desorden coexisten, aun como fuerzas contradictorias, y la sucesión equilibrios y desequilibrios puede provenir tanto de fuerzas internas como de fuerzas externas (Solís Pérez & López Villarreal, 2000).

Gobierno por resultados.

Gobierno por resultados encierra el conjunto de metodologías, herramientas y conceptos orientados hacia las acciones que deba tomar el gobierno para el cumplimiento de los objetivos planteados con finalidad de mejorar las practicas gubernamentales para los ciudadanos.

La aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos (Presidencia et al., 2011).

Tomando como referencia los resultados obtenidos en la administración privada, dado que se trata no solo de un modelo de planificación, dirección, control e incluso retroalimentación con el único objetivo de velar por el cumplimiento eficiente y eficaz de un plan previamente desarrollado, radica para cualquier tipo de gestión, en asignar primero un rumbo, objetivo, trazar un camino, también como una herramienta prioritaria para cualquier organización. Este modelo de gestión busca transparentar todos sus procesos a través de un seguimiento, alineamiento y actualización de sus objetivos; mediante una minuciosa inspección calendarizada se puede determinar el estado de planes elaborados, verificar su estado y cumplimiento en cualquier nivel jerárquico u operativo.

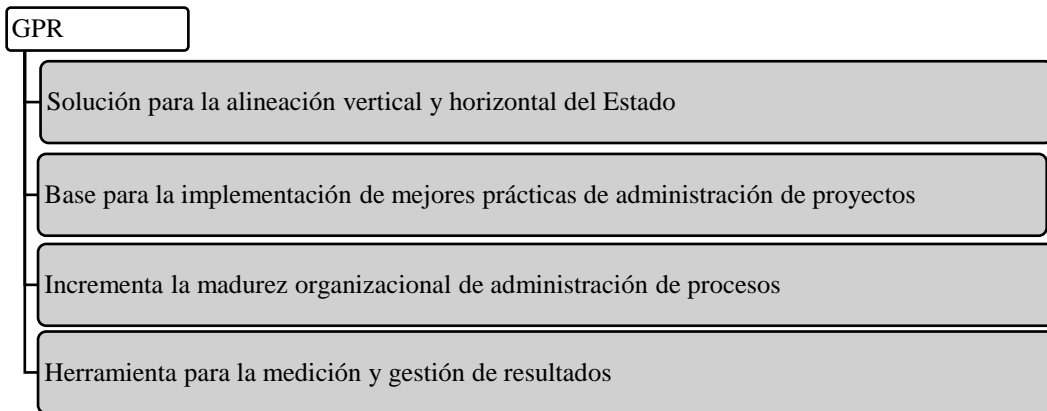
Analizar cómo se encuentran las instituciones públicas fue uno de los objetivos específicos durante el gobierno en el que se implementó el modelo de GPR en Ecuador, centrar recursos financieros, vigilar la consecución de resultados, la planificación del ¿Qué? Y ¿Cómo? Se llevaran a cabo estas acciones (Vega, 2015). Lo primordial para la implementación de este modelo es ubicar donde se encuentra la organización, en décadas pasadas los gobiernos de turno han cometido los mayores errores en cuanto a gestión de administración pública debido al poco compromiso y falta de control hacia las mismas, esta herramienta busca velar por el cumplimiento y buen funcionamiento estructural, organizacional, calidad en los procesos, contar con personal capacitado, custodiar el cumplimiento de metas, conocer la situación real de la organización.

Esta propuesta de valor para el sector público, que sigue una corriente a nivel de Latinoamérica con un claro objetivo, mejorar la administración pública y la percepción de la ciudadanía frente a esta, pues durante décadas se la considero ineficiente, hoy con la propuesta ya en marcha de GPR, se intenta contar con servidores públicos preparados profesionalmente que cumplan sus labores con responsabilidad, compromiso y honestidad, un trabajo en conjunto entre autoridades selectas democráticamente y la elección meritosa de funcionarios para las principales empresas públicas, en un esfuerzo de construir una nueva Administración Pública bajo principios y preceptos de igualdad, calidad, eficiencia y eficacia, sirviendo con transparencia y cumpliendo los objetivos trazados para las diferentes funciones que les sean asignadas (Reinoso Navarro, 2011).

Es válido aclarar la diferencia entre el concepto de Gestión Por Resultados y Gobierno Por Resultados, la gestión enmarca acciones y diligencias al cumplimiento de un logro cualquiera, mientras el GPR corresponde al efecto de gobernar, enfocado al carácter político, social, económico sobre una colectividad o ciudadanía, abarca objetivos estratégicos de la Administración Pública, cuyas acciones perjudicarían o beneficiarían a una sociedad en conjunto; de tal manera lo cita el Art. 13.- Operación de Gobierno Por Resultados.- “...se refiere a la gestión y actualización continua de todos los elementos de la jerarquía de planes del Modelo GPR en el Portal GPR de una institución” (Nacional & Administracion, 2011). Mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, esta mejora se logra mediante un proceso, un cambio significativo, adopción y construcción social de nuevas variables claras y precisas, y es el objetivo principal del modelo de Gobierno por Resultados.

Figura 6.

Gobierno Por Resultados.



Fuente: Elaboración propia con base en Group (2011)

Impuestos, Tasas y Contribuciones.

Las imposiciones económicas establecidas por el estado mediante decretos, leyes u ordenanzas, son populares por diversos nombres y el propósito en este capítulo es investigar el correcto uso para cada uno, tasas, gravámenes, cargas tributarias, tasas de ocupación, impuestos, contribuciones, etc.; cual fuese el nombre asignado a esta imposición, no dejan de ser instrumentos de suma importancia para el Estado, pues son el principal recurso para gestionar el desarrollo socioeconómico de una nación, a través de recaudaciones acordes a niveles de asignación previamente analizados, que cumplen criterios para la imposición de estos, sea por actividad económica, uso de espacios, plusvalía, entre otros que serán destinados para la implementación de proyectos vía inversión pública o el mismo gasto por concepto de sueldos públicos.

Resulta importante destacar una diferencia entre estos términos, pues la constitución ecuatoriana los menciona en algunos de sus artículos y clasificarlos de acuerdo al título de este capítulo se ha vuelto muy común, sin embargo debemos diferenciar entre tributos e impuestos por no tratarse de sinónimos, estos se enmarcan en categorías diferentes y vamos a citar algunas de las características; *“los tributos tienen tres características esenciales, a saber: a) son debidos a un ente público; b) tienen su fundamento en el poder de imperium del Estado; y c) son establecidos con la finalidad de procurar los medios para cubrir las necesidades financieras del mismo.”*(Alonso Murillo & Menéndez Moreno, 2016). Lo que quiere decir que un tributo es exigido por un ente público, tiene carácter obligatorio, es fijado por la ley, está fundamentado en la obligación de contribuir dinero con la administración pública y por su puesto su finalidad es la de recaudar recursos económicos.

Impuestos. – como obligación dentro de las categorías de tributo, se la puede diferenciar de las otras dos, por no estar inmersa en la voluntad del contribuyente para cumplir o no con esta; por parte del estado, se trata de un tributo que no está obligado a una contraprestación, es decir no es una relación de reciprocidad en la que los ciudadanos obtendrán un beneficio específico por el pago obligatorio de un impuesto, por no tratarse de un acuerdo de voluntades entre ambas partes. (Alonso Murillo & Menéndez Moreno, 2016).

Tasas. – aparece con una peculiaridad, el precio público, se trata de otra fuente de ingreso estatal cuya base imponible es la utilización, dominio, prestación o actividad que beneficie a un individuo, sintetizando el concepto, es el precio de una prestación pública solicitada por un individuo y de la cual este pueda obtener un beneficio particular (Alonso Murillo & Menéndez Moreno, 2016)

Contribuciones. – se trata de un hecho generador de beneficios hacia el contribuyente, se derivan de la realización de obras de carácter público o actividades que no tengan un destino diferente más que al de cumplir con el presupuesto de la prestación, sea un servicio o una obra inmueble, sintetizando el concepto, se trata de los beneficios obtenidos por un sujeto, los cuales aumenten el valor de sus bienes por dichas obras; en un sentido más estricto podemos definirlo como una mejora y la obligación con la misma, es la de costearla (Suazo, 2003).

Marco legal ecuatoriano.

Uno de los principios de la constitución ecuatoriana aprobada en 2008, garantizar el buen vivir de la ciudadanía, que se sustenta en la inclusión económica equitativa y a su vez sostenible para el aprovechamiento de los recursos naturales, señala los diferentes factores o variables que debe cumplir el estado para fomentar este principio; precisamente en cuanto a bienestar se refiere, el estado garantiza y promueve el desarrollo de infraestructura para la comercialización de productos que satisfagan necesidades básicas de la sociedad, de acuerdo al Art. 337.- “...así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional...” (Constituyente, 2008). Sostiene el intercambio económico justo y el acceso igualitario a este.

La Constitución de la República del Ecuador en el inciso 1 del artículo 283 manifiesta que el sistema económico se caracteriza por ser social y solidario, es decir reconoce al ser humano como sujeto y fin, estableciendo una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza. Por ello, su objetivo es garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

En cuanto a los objetivos de la política económica estipulados en el artículo 284, en cuanto a un modelo de gestión de recaudación es preciso considerar los numerales:

6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.

7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.

8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.

9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

El delimitar principios que rijan el actuar de la administración pública es necesario para saber a dónde se quiere llegar. Es por ello, que la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 227 le atribuye una serie de principios rectores de su organización y las actividades jurídicas como: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. En armonía con lo dispuesto en el Código Orgánico Administrativo que regula el ejercicio de la función administrativa de los organismos que integran el sector público y en el artículo 2 expresa textualmente “En esta materia se aplicarán los principios previstos en la Constitución, en los instrumentos internacionales y en este Código.”.

La Norma Suprema en el artículo 315 le otorga facultad al Estado de constituir empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Respecto a las empresas públicas las define como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, orientadas a cumplir con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. Además, señala que estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley, en concordancia con el artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas en el artículo 41 expresa que: “Para las empresas públicas se aplicará el Régimen Tributario correspondiente al de entidades y organismos del sector público, incluido el de exoneraciones, previsto en el Código Tributario, en la Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes de naturaleza tributaria (...)”. Un sistema tributario es un instrumento de política económica mediante el cual las políticas fiscales doten de ingresos permanentes al Estado para el cumplimiento de sus funciones y para fomentar la producción y la generación de empleo; así como la inversión, el ahorro y la redistribución de la riqueza.

Específicamente, un sistema tributario es un conjunto de tributos (impuestos, tasas y

contribuciones especiales) que rigen en un determinado tiempo y espacio. Por tanto, es coherente a la normativa constitucional, articulado, sistemático e íntimamente relacionado con las políticas económicas, cuyo objetivo debe ser minimizar los costos en la recaudación y cumplir los fines de la política fiscal. Art. 6 Código Tributario.

La Constitución de la República del Ecuador en el artículo 300 prescribe que el régimen tributario está direccionado por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Además de priorizar los impuestos directos y progresivos. Respecto a la política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables. El Código Tributario manifiesta de manera expresa como principios del régimen tributario a la legalidad, generalidad, igualdad, proporcionalidad e irretroactividad. Desprendiéndose además de su contenido, el principio de la no confiscación.

El Código Tributario en el artículo 3 inciso 1 manifiesta que: *“Sólo por acto legislativo de órgano competente se podrán establecer, modificar o extinguir tributos. No se dictarán leyes tributarias con efecto retroactivo en perjuicio de los contribuyentes”*. Además, estipula que tanto las tasas como las contribuciones especiales se crearán y regularán de acuerdo con la ley, en concordancia con el artículo 301 de la Norma Suprema. Por consiguiente, el artículo 11 ibídem dispone que *“las leyes tributarias, sus reglamentos y las circulares de carácter general, regirán en todo el territorio nacional, en sus aguas y espacio aéreo jurisdiccional o en parte de ellos, desde el día siguiente al de su publicación en el Registro Oficial, salvo que se establezcan fechas especiales de vigencia posteriores a esa publicación”*.

De conformidad con el artículo 15 del Código Tributario la obligación tributaria es *“(…) el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especie o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la Ley”*.

En esta definición se destacan dos elementos importantes: 1) la existencia del vínculo jurídico personal, esto es, sujeto activo y sujeto pasivo del tributo; y, 2) la obligatoriedad de satisfacer una prestación siempre y cuando, se conFigura el hecho generador estipulado en la ley.

Además, la norma jurídica tributaria señala que el nacimiento de la obligación tributaria se da cuando se realiza el presupuesto establecido por la ley para configurar el tributo.

Dentro de los tributos se encuentran las tasas caracterizadas por que el hecho generador tiene relación con una actividad del Estado, y está vinculado con el obligado al pago, ya que el cobro de la tasa corresponde a la concreta, efectiva e individualizada prestación de un servicio, proporcionado de forma directa por el Estado. Las tasas tienen un carácter retributivo, sin embargo, se distingue del precio pues éste implica un costo y una ganancia.

El funcionamiento de los mismos está regulado por una ordenanza, la misma que fue reformada en 2018 con el objetivo de regular el uso, función y administración de los mercados municipales ahora conocidos como centros comerciales que regirá dentro del cantón Machala; están denominados así por ser establecimientos de compra y venta permanente de productos de primera necesidad y que funcionan en instalaciones adecuadas para las actividades comerciales y las mismas serán reguladas o controladas por la Empresa Pública Municipal de Centros Comerciales y Camal de Machala EPMCCC – EP (Machala, 2018).

En la anterior ordenanza se establecían tasas de ocupación, con la actual administración y posterior a la reforma como se señala en el Art. 14.- ARRENDAMIENTO. En el que establece que los espacios pertenecientes a la administración de la empresa pública, serán adjudicados y entregados para la modalidad de un contrato de arrendamiento. Mencionaremos también el Art. 29.- DEL CANON DE ARRENDAMIENTO. El mismo que asigna como ente encargado de regular, controlar, mantener y principalmente fijar los cánones de arriendo a el Directorio de la Empresa Pública Municipal de Centros Comerciales y Camal de Machala EPMCCC – EP (Machala, 2018).

CAPITULO III Metodología de la investigación.

Los mercados de abastos históricamente han desarrollado un papel fundamental en el crecimiento poblacional, su funcionamiento obedece a fenómenos socioeconómicos y este depende en gran parte de la correcta gestión pública. Existen cuestionamientos acerca de la ubicación idónea para los mismos, el concepto de turistificación no tendría sentido sin un previo análisis de donde ubicar un mercado de abasto, la economía depende de este movimiento, familias enteras dedicadas al comercio, servicio de transporte; la economía ya no depende de la distribución de productos internos exclusivamente, gracias a la globalización es posible encontrar productos extranjeros y de igual forma exportar la producción nacional.

Estos supuestos deben pasar por un proceso de comprobación, la sociedad y la economía evolucionan constantemente y de la mano de estos debe haber también una evolución por parte de las personas encargadas de este control, sea un gobierno central o seccional. Es así como en este capítulo incluiremos la información, previa recolección de datos, para analizar estos fenómenos socioeconómicos y se plantea recolectar datos cualitativos y cuantitativos, entrevistas a expertos y a quienes están a cargo de llevar a cabo la labor de gestionar el área estudiada.

Se incluirá en este capítulo el diseño de la investigación, describiendo el tipo investigación aplicada para la recolección de datos; los métodos a utilizar, para especificar desde el proceso, actividades hasta la presentación de los datos; debemos incluir también la población y muestra, destacando los sujetos o elementos que se encuentran en la investigación; finalmente describiremos los instrumentos para recolectar los datos necesarios.

Diseño de la investigación.

Nos encontramos con la problemática de los resultados positivos esperados por una eficiente gestión pública en el manejo de su tesorería, la cual depende de la eficiencia en la recaudación y por otro lado los fenómenos socioeconómicos de los comerciantes en los mercados municipales, pues depende en gran parte la respuesta de estos últimos frente a la aceptación de un posible incremento en las tasas de ocupación que posteriormente observaremos que se convirtieron en un canon de arriendo; se trata de demostrar la influencia positiva de una gestión económica pública eficiente.

Pese al esfuerzo en esta investigación, no se pretende imponer un modelo eficiente, pues este trabajo no culminaría únicamente con una propuesta, debemos entender que existen factores microeconómicos sobre los cuales no se puede influir mucho menos controlar, estaríamos concluyendo que es posible influir sobre un comportamiento social, lo cual no sería posible, pues no se puede generalizar que la economía de cada individuo tenga el mismo comportamiento; es de esta manera que catalogamos el tipo de investigación como no experimental, pues no influiremos en el objeto de investigación, no forzaremos hacia una respuesta positiva o negativa frente a un modelo eficiente de recaudación, nos limitamos a la recolección de datos para su posterior análisis.

Expuestos como sociedad antes los constantes cambios que exigen una mayor competitividad de los mercados, trabajar en mejorar estas condiciones mediante el fortalecimiento previo a la investigación de métodos para hacer más productivos los recursos importantes en una sociedad, sea este proceso a través de la imitación de modelos de gestión exitosos o el mejoramiento de los mismos, abrirnos camino a este proceso implica entender que *“la investigación es un proceso racional, metódico y sistemático que nos permite la aproximación al conocimiento de la verdad (o la realidad), y nos conduce a la búsqueda de la solución de problemas o preguntas científicas”* (Mejía Saenz, 2016).

“La Investigación Descriptiva responde a preguntas vinculadas al fenómeno o hecho estudiado objeto de la investigación, así como sus características, formas y cualidades, escenarios donde ocurre, tiempo y espacio determinados”(Mejía Saenz, 2016). Para este trabajo buscamos describir las relaciones entre los mercados municipales y la gestión realizada por las autoridades a cargo, se busca describir el modelo usado para la administración del mismo, las características socioeconómicas de los comerciantes ocupantes de los mercados, la orientación del consumidor, políticas de recaudación y el uso de estos recursos, con el fin de determinar si esto afecta o favorece la relación de los mismos. La inclinación es no experimental pues el investigador no altera el objeto a investigar, no influye en las decisiones o crea escenarios para manipular datos de acuerdo a un criterio, se trata de observar un fenómeno tal y como se presenta con el fin de recopilar datos y analizarlos.

Por ejemplo; ofrecer dinero gratuitamente a individuos al azar y observar su comportamiento sería un diseño experimental, sin embargo, observar que hacen los individuos con su dinero en diferentes escenarios, únicamente se orienta hacia la observación. Para el actual estudio, cada comerciante tiene un punto diferente de vista, vive una realidad económica diferente, realiza actividades comerciales diferentes y por supuesto cuenta con recursos diferentes; del otro lado encontramos una administración de turno con propuestas diferentes, las mismas que cambian de acuerdo al gobierno seccional en turno, no se busca alterar la información con un criterio parcial, mas, si recopilar datos para analizar y determinar un posible modelo de gestión eficiente.

En cuanto al enfoque de la investigación, se pretende medir y también comprender la realidad, por lo tanto utilizaremos el enfoque cualitativo a través del procesamiento de los datos sin algún método estadístico, analizando e interpretando los datos recolectados, los mismos que por sus características, no pueden ser generalizados ni determinaran la comprobación de una hipótesis; del otro lado también usaremos el enfoque cuantitativo, es decir procedimientos estadísticos cuantificando elementos diversos y en este apartado destacamos a la economía como una de las ciencias que más se ayuda de los estudios estadísticos obtenidos por muestras de una población. (Mejía Saenz, 2016).

Para el enfoque del diseño de modelo de gestión, como se lo menciono en un capítulo anterior, será por procesos, pues se busca que los resultados sean alcanzados eficientemente, cumpliendo las actividades y gestionando los recursos como un proceso; para dirigir una institución en forma exitosa es necesario un control sistemático y transparente, se lo puede lograr considerando los requerimientos de todas las partes interesadas, esto nos dará un producto como resultado el cual es un conjunto de actividades relacionadas que interactúan para transformar los elementos en entrada en resultados (ISO 9000, 2005)

Para poder desarrollar el modelo propuesto se toma en consideración modelos de gestión locales, administraciones de mercados municipales, independientemente de su éxito, se ha considerado que su estructura y modelo de gestión haya sido bajo la metodología o guía metodológica para la constitución y definición de modelos de gestión de empresas públicas de GAD, dado que en la actualidad se aplican varios modelos para la prestación de bienes y

servicios públicos, el objetivo de la guía es la de crear nuevas empresas públicas, mejorar o fortalecer los ya existentes, esta guía tiene como objetivo orientar la ruta a seguir para lograr un cambio en la prestación de servicios públicos en los GAD. Sirve también para analizar mediante indicadores, la percepción de calidad del servicio, la capacidad instalada y la cobertura del bien o servicio lo cual indica la relación entre los usuarios que son atendidos frente a los que realmente son atendidos, en otras palabras, analiza la capacidad del bien o servicio (Competencias, 2017).

Métodos.

El método utilizado es el deductivo, que considera que las conclusiones están implícitas dentro de las premisas, es decir que extrae conclusiones validas dentro de un conjunto de premisas; para poder deducir estas premisas se las deben dar por verdaderas y su conclusión consistirá en comprobar si lo son o no, lo cual nos llevara de lo general a lo particular. *“Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares”* (Delgado & Alvarado, 2010).

Para definir un método a utilizar en el desarrollar del modelo de gestión empleado y el problema identificado del cual parte la investigación, debemos partir por la conceptualización de la palabra problema, considerada como una discrepancia entre un estado actual y un objetivo a resolver, por ejemplo; si el plan es erradicar la pobreza en un determinado sector, se ha identificado el problema, posteriormente el objetivo será acabar con la pobreza identificando diferentes factores y modificarlos en lo posible. La observación en este sentido corresponde a un sistema de medición percibido por un observador externo o interno, dado que los síntomas vistos durante esta actividad corresponden a un comportamiento no deseado, una anormalidad. Estos síntomas obedecen a una causa existente; para utilizar el mismo ejemplo estas causas podrían ser: corrupción, desempleo, delincuencia, entre otros. Este método evalúa también un comportamiento futuro denominado pronostico y sobre el cual se plantea también implementar acciones que puedan transformar el comportamiento; si el pronóstico es un sector libre de pobreza, una de las acciones implementados podría haber sido generar fuentes de empleo (Molina, 2006).

Este método, resolución de problemas, utilizado por M. Molina en su estudio de diseño de sistemas inteligentes, tiene gran similitud con diferentes procesos cotidianos en diferentes

campos de estudio, dado que parte de un principio semejante a los algoritmos, por tratarse de la consecución de un orden lógico de procesos. Para complementar este método y dirigir los procesos propuestos para la construcción del modelo de gestión planteado, tomamos de este mismo autor la clasificación heurística comúnmente utilizado en sistemas de inteligentes, el cual ha demostrado ser aplicable a varios campos por su versatilidad y estructura lógica, pues dado un conjunto de observaciones para clasificar y categorizar, por ejemplo: identificar enfermedades, tipos de delitos, problemas mecánicos, etc. y a partir de ahí poder recomendar, evaluar, monitorizar, diagnosticar y predecir el estado futuro de un escenario. Dado que las observaciones pueden ser diversas, este método también requiere que los conocimientos sean organizados y priorizados, es así como lo enmarcaremos para esta investigación en un tipo de conocimiento para interpretación cualitativa, de forma que se puedan interpretar valores y asignarles una etiqueta, por ejemplo, 20psi en un neumático de auto es igual a un neumático bajo.

Población y muestra.

Cada investigación tiene por interés el estudio de la población para obtener datos lo más exactos posibles, sin embargo, resulta muy complicado, es así como se determina una muestra de la misma y a este procedimiento lo conocemos como muestreo. Se intenta que las conclusiones obtenidas puedan ser extrapolables hacia la población en general; la población se entenderá como aquel conjunto definido, limitado y accesible de casos que forman los elementos para seleccionar la muestra, deben cumplir con el perfil requerido, es conveniente que se identifiquen a partir de los objetivos del estudio; una característica importante debe ser la homogeneidad, se refiere a compartir características comunes dentro de una población; la temporalidad, definiendo si toda la población se encuentra en el mismo periodo de tiempo o si se refiere a conjunción de poblaciones con diferentes generaciones. (Arias-Gómez et al., 2016).

Como ya se determinó la importancia de recolectar una muestra para poder realizar conclusiones representativas, la mejor forma de tomar esa muestra es de manera aleatoria, para generar la misma posibilidad a cada individuo; finalmente determinamos el tamaño de la muestra mediante fórmulas matemáticas.

Tabla 6.
Mercados Municipales de la ciudad de Machala.

Mercado	Clasificación entre disponibles y ocupados	
	Número de locales disponibles	Número de locales ocupados
Buenos Aires	89	39
Central	265	260
25 de Junio	275	250
Las Palmeras	236	190
Puerto Bolívar	119	90
El Cambio	21	7
Mayorista	95	90
Total	1105	926

Nota. La tabla presenta los mercados municipales de la ciudad de Machala con el número total de locales ocupados y desocupados. Fuente: Elaboración propia

Tomar una muestra de la población, facilitara el trabajo para poder inferir en el total de la población, es la forma más sencilla y adecuada de realizar el estudio, para el caso usaremos la siguiente formula.

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

Z= Nivel de confianza

N= Tamaño de la población

n= Tamaño de la muestra

e= Margen de error

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)(926)}{0.03^2 (926 - 1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 496,03 \rightarrow 496 \text{ comerciantes a ser encuestados}$$

Actualmente la Empresa Pública de mercados Machala cuenta con nueve organismos comerciales a su cargo, a la lista mencionada en la anterior tabla, se le sumarian el camal y el nuevo mercado Mi Ciudad, los cuales no serán incluidos en el estudio; el primero por ser un centro de faenamiento, el cual implicaría otro tipo de estudio para determinar su eficiente funcionamiento, el segundo se refiere a un mercado aun irregular tanto en el número de comerciantes como la estabilidad de su funcionamiento, pues fue creado durante los últimos meses del periodo de esta investigación; los comerciantes fueron reubicados del comercio informal a un sitio improvisado por la premura de diversas situaciones y su inconformidad puede crear sesgos en la investigación por presumirse la intervención de factores externos como intereses políticos o sociales.

Lo ideal sería realizar el estudio aleatoriamente con igual asignación de encuestas a todos los mercados, sin embargo, basado en una experiencia laboral previa durante los años 2017-2018 y en concordancia de criterios con los gobiernos seccionales de turno, los comerciantes y los clientes frecuentes, en los que se destaca el mercado central y 25 de junio no solo como los más grandes sino los más conflictivos frente a cambios que puedan afectar de alguna manera el orden natural histórico al que se sienten cómodos, es así como las encuestas se asignarían de la siguiente forma bajo el criterio de estratos expuesto en la tabla 7.

Tabla 7.
Porcentajes de comerciantes a ser encuestados

Mercados Municipales Machala				
Mercado	Numero de comerciantes	Porcentaje representativo	Porcentaje asignado	Muestra
El Cambio	7	1%	1%	5
Buenos Aires	39	4%	4%	20
Mayorista	90	10%	12%	60
Las Palmeras	190	21%	16%	79
Puerto Bolívar	90	10%	16%	79
Central	260	28%	25%	124
25 de Junio	250	27%	26%	129
Total	926	100%	100%	496
Muestra	496			

Nota. La tabla presenta el número de locales ocupados, comerciantes, en comparación al porcentaje representativo para ser considerado en las encuestas. Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la tabla, se debe recolectar información de 543 comerciantes de manera aleatoria, pero considerando la importancia de cada mercado de acuerdo al porcentaje asignado.

Instrumentos de recolección de datos.

Para recolectar datos y desarrollar la presente investigación utilizaremos técnicas como la entrevista, encuesta y documentación histórica, la primera busca entender la posición de la administración pública, mediante una pequeña entrevista a los dos últimos gerentes de la empresa pública de mercados, tratar de determinar una proyección de la empresa, se prevé también contar con la opinión de un experto en economía pública que estime la gestión realizada por la empresa pública; para pasar a las encuestas en la que se recolectara información de los sujetos de estudio, es decir los comerciantes de cada mercado municipal. La observación será otra técnica y para ser válida como un instrumento de medición, los datos registrados observables, deben representar los conceptos que el investigador tiene en mente; un método de recolección a través del registro de comportamientos y situaciones observadas (Sampieri, 2014).

El cuestionario realizado a los comerciantes de los mercados municipales en la ciudad de Machala se encuentra en el Anexo 1, mientras el siguiente análisis respecto a la entrevista a la administración del periodo 2017-2019 y respecto a la administración actual, se encuentra en el anexo 2 y 3 respectivamente.

CAPITULO IV Análisis Situacional de la Red de Mercados de Machala

Contexto general del comercio en Machala.

Machala genera un 60% de las divisas de la provincia, entre diferentes actividades que suman este porcentaje, se encuentra el comercio, mientras que otras de las dos principales actividades económicas representadas por la producción de banano y camarón, registrarían los hitos más altos, serían factores que promueven la circulación de dinero en la ciudad (Machala concentra el eje productivo y económico, 2018). Con estos datos estadísticos, podríamos estimar a la provincia como una de las más fuertes económicamente; pero lo que sucede con el dinero que se produce en la provincia, y sobre todo en la capital principal, Machala, es una fuga de divisas a otras provincias. Este fenómeno obedece a una serie de sucesos, entre los que se pueden destacar la falta de turistificación en la ciudad, destacando la importancia de una recualificación de los mercados municipales, incluyendo el análisis de los diferentes efectos que pueden desencadenar esta recualificación, recordando que este proceso requiere de una inversión y algunos cambios en políticas públicas difíciles de cambiar.

En el desarrollo nacional fue una de las ciudades de más rápido crecimiento socioeconómico debido a las migraciones campo-ciudad que experimento el país en la década de los 50 con el surgimiento del “boom” bananero y dos décadas después la aparición de la actividad camaronera como fuente de exportación; Machala experimenta un desarrollo económico asociado a estas actividades migratorias, las condiciones geográficas se prestaron para un crecimiento poblacional y las autoridades municipales, no dudaron en atender con la creación de infraestructuras, estas necesidades de crecimiento social. (Mendoza, 2015, pág. 24). Entendemos en este párrafo ante el crecimiento poblacional una demandad de infraestructuras de interés social tales como: Hospitales, mercados, escuelas, parques y demás; aunque en aquellos tiempos no estaba consolidado el término de “el buen vivir”, era importante que las instalaciones creadas cumplan no solo con un propósito específico de brindar salud, seguridad, comercio, también debían estar adecuadas para brindar mejor calidad de vida a las personas, pues de esto depende en gran parte, asegurar el crecimiento económico sostenible.

Creación de la empresa pública municipal.

La Empresa Pública Municipal de Centros Comerciales y Camal de Machala EP, EPMCCC-EP, es actualmente la empresa encargada de las actividades relacionadas con la gestión los mercados municipales, anteriormente se encontraba únicamente bajo la administración municipal y su creación obedece a la necesidad de manejar los recursos administrativos, humanos y económicos de manera eficiente y autónoma, pese a trabajar bajo la dirección principal del Alcalde en turno, tiene como objetivo prescindir de recursos municipales. Sus tareas consisten en una eficaz gestión a cargo de las prestaciones de infraestructuras físicas, dotación de equipos necesarios para la operatividad y mantenimiento del mismo, regular y controlar las actividades económicas que se lleven a cabo en el interior de los mercados, fijadas en una Ordenanza. Debe cumplir con gestionar el desarrollo de un sistema de comercialización de víveres y productos alimenticios bajo un estricto control de calidad e higiene; en sus competencias esta también supervisar el servicio de faenamiento y demás, inherentes a la cadena logística que involucre la llegada del producto al consumidor final.

El proyecto de la creación de la empresa aparece durante la administración del ex Alcalde Carlos Falquez Aguilar; a finales del 2016 se gestiona el reclutamiento de personal gerencial y administrativo y finalmente en abril de 2017 inicia sus actividades oficialmente, dentro del estudio para dar inicio a este proyecto se debió realizar un estudio económico real, considerando el número de locales ocupados y de ser posible obtener datos reales de cuentas en mora, pues la información estadística levantada se la hizo en base a un total de locales en todos los mercados, provocando un desfase presupuestario, este déficit fue cubierto durante los dos primeros años de gestión, por parte del municipio.

Durante muchos años el municipio gestiona la administración de los mercados municipales y en este capítulo se pretende establecer las causas que obligan a la creación de la empresa, desde factores internos y externos, ventajas y desventajas del modelo de gestión actual; debemos partir por destacar la importancia de la imparcialidad en las empresas públicas, pues cada cuatro años con el cambio del gobierno seccional, hay un cambio dentro de la administración municipal y ese problema desborda en la famosa cuota política, es el principal objetivo a eliminar con la creación de estas empresas públicas, sin embargo, se lo ha gestionado equivocadamente usando no solo el recurso humano, sino también financiero de cada empresa pública durante épocas de campaña y

por su puesto el uso de estos espacios para lograr captar mayor afinidad de la población por un partido político.

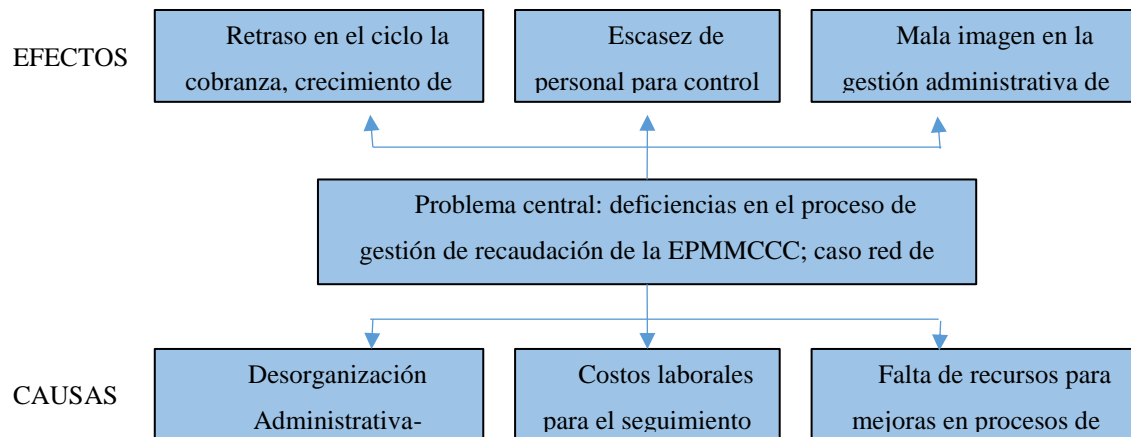
Uno de los principales problemas en el interior de cada mercado municipal se debía a una total desorganización administrativa y operativa que se amparaba en la existencia de los sindicatos, es decir que un trabajador no podía ser cesado de sus funciones pese a la irresponsabilidad del cargo desempeñado porque el costo de indemnización era excesivamente elevado. Adicionalmente, se suman problemas de malos procedimientos como la venta de locales, al ser un bien inmueble perteneciente al estado esta práctica es completamente ilegal, sin embargo, debido a una mala gestión administrativa esto era imposible de detectar.

Por otro lado se debía regular la comercialización de productos cárnicos no certificados, el tema financiero es un factor importante pues los recursos municipales no se designaban eficientemente al mantenimiento de los mercados municipales, el único rubro cubierto era el del recurso humano por pertenecer al municipio pero no se asignaba un recurso específico al mantenimiento del bien inmueble mucho menos a nivel organizacional se hacía un seguimiento de los procesos con el fin de detectar irregularidades.

Entre una serie de anomalías encontradas por parte de la nueva administración que, por supuesto también se sumaban inconformidades de los comerciantes, muchos de ellos con una equivocada cultura de las gestiones realizadas, por ejemplo, el uso inadecuado de los espacios públicos, la nueva administración, con Ordenanza en mano, entro a regular actividades comerciales y procesos erróneos causando inconformidades en un principio y este malestar se fue disminuyendo al evidenciar las mejoras realizadas en la gestión, servicios y mantenimiento de la infraestructura. En la figura 7 se muestra un resumen de lo anterior.

Figura 7.

Diagnóstico situación actual: causas y efectos.



Fuente: Elaboración propia con base en EPMCCC-EP (2019)

Para poder llevar a cabo el proyecto y analizar su viabilidad, se debía levantar información cuantitativa respecto a los ingresos, a fin de estimar un presupuesto, sin embargo, el equipo encargado de esta labor levantó información errónea al estimar la totalidad de locales de cada mercado, el escenario optimista de llenar todos los locales en los próximos seis meses de gestión y proyectando un incremento de las tarifas de recaudación para el segundo año de operación, estimando cobrar los valores fijados originalmente, tomamos como ejemplo la información proporcionada por parte de la empresa en base al mercado 25 de Junio para evaluar los errores cometidos al estimar el presupuesto; el escenario real hubiese sido estimar en base a los puestos que realmente están ocupados, pues aún en esta tabla el número de locales es de 291 mientras al periodo del 2020, el mercado 25 de Junio únicamente cuenta con 275 espacios entre disponibles y ocupados, es decir, en administraciones pasadas algunos de estos puestos se unieron para formar solo uno, o en algunos casos fueron deshabilitados para su ocupación.

Tabla 8.

Ingresos por recaudaciones de comerciantes y oficinas.

Ingresos Mercado 25 de Junio				
Puestos – locales	Ingreso por recaudaciones – comerciantes			
	Cantidad	Tasa diaria	Valor diario	Valor mensual
Islas	28	0,50	14,00	420,00
Puestos PB. / Estantería	51	1,00	51,00	1.530,00
Puestos PA. /Puerta Metálica	115	0,80	92,00	1.760,00
Patio de Comidas	16	1,00	16,00	480,00
Puestos PB. /Puerta Metálica	56	1,25	70,00	2.100,00
Puestos PB. /Mesón Metal	25	1,25	31,25	937,50

	291	274,25	<u>8.227,50</u>
	Ingreso por recaudaciones – comerciales		
Locales	Referencia		Valor mensual
Local Oficina N.-1	Cooperativa Taxis		330,00
Local Oficina N.-2	Banco Machala – Oficina		720,00
Local Oficina N.-3	Banco Machala – Cajero		120,00
Local Oficina N.-4	Antigua Aguas Machala		350,00
Salón Auditorio (Iglesia)			150,00
			<u>1.670,00</u>
Ingresos generados mensualmente.....			<u>9.897,50</u>
Ingresos generados anualmente.....			<u>118.770,00</u>

Nota. Información proporcionada por la empresa pública de mercados, refleja el presupuesto estimado de acuerdo a los valores recaudados con 50% de descuento. Fuente: EPMCCC-EP

La tabla 8 muestra los valores presupuestados por la recaudación estimada de todos los locales ocupados, estos valores corresponden a un valor acordado entre la alcaldía, con su máximo representante y los comerciantes del mercado 25 de Junio, mientras que los valores por otras actividades son correctamente estimados, pues el arrendamiento de oficinas es un ingreso mensual fijo hasta la actualidad.

En la tabla 9, se muestran los egresos que estimo la empresa pública a finales de 2016, cuando levantaron información y realizaron un presupuesto con servicios agregados de valor que pretendían llenar las expectativas de los comerciantes e iniciar un camino hacia un mejoramiento de -la cultura de pagos puntuales.

Tabla 9.
Egresos por servicios básicos y adicionales.

Egresos del mercado 25 de Junio				
Servicios				
Descripción	Cantidad	Puestos	Costo	Valor mensual
Servicio de Guardianía	3,00	12 HORAS	1.298,00	3.894,00
	Metros cuadrados		Costo	Valor mensual
Servicio de Aseo y Limpieza	3.500,00		1,29	4.515,00
	Cantidad		Costo	Valor mensual
Servicio de E. Eléctrica	1,00		3.846,38	3.846,38
Servicio de Agua Potable	1		317,47	317,47
				<u>12.572,84</u>
Costo anual por servicios.....				<u>150.874,09</u>
Mantenimiento				
Descripción				Valor
Mantenimiento del Sistema Eléctrico				2.500,00
Mantenimiento del Sistema de Agua Potable y Alcantarillado				2.000,00
Mantenimiento del Generador Eléctrico (combustibles)				2.500,00

Mantenimiento de Escaleras Eléctricas y Montacargas	14.400,00
Mantenimiento de Bombas de Agua (Impulsión y Presión)	1.500,00
Mantenimiento Sistema de Cámaras de Frio	2.400,00
Mantenimiento Sistema de Aires Acondicionados	1.000,00
Mantenimiento a Sistema de Cámaras de Seguridad	1.000,00
Mantenimiento a Sistema de Audio	2.500,00
	29.800,00
Promociones	
Descripción	Valor
Eventos	.
Publicidad	.
Prensa Escrita, Prensa Radial, Televisión, Redes Sociales	.
Capacitaciones	.
Campañas	.
Ediciones Impresas	.
	2.000,00
Gastos generados anualmente.....	182.674,09

Nota. Información proporcionada por la empresa pública de mercados, refleja el presupuesto estimado de acuerdo los servicios básicos más los servicios que se pretenden incluir. Fuente: EPMCCC-EP

Los ingresos anuales mostrados en la tabla 8 son de 118.770,00 dólares menos los gastos anuales de la tabla 9 182.674,09 nos dan un déficit presupuestario de 63,904.09 igual a un 54% de diferencia, esto explica porque la empresa no lograba cubrir a tiempo con el total de sus obligaciones y el cálculo que se consideró para recibir un primer aporte por parte del municipio durante el primer año de operación.

Tabla 10.
Ingresos por recaudación de comerciantes y oficinas.

Ingresos mercado 25 de junio				
Ingreso por recaudaciones - comerciantes				
Puestos - locales	Cantidad	Tasa diaria	Valor diario	Valor mensual
Islas	28	1,00	28,00	840,00
Puestos PB. /Estantería	51	2,00	102,00	3.060,00
Puestos PA. /Puerta Metal	115	1,60	184,00	5.520,00
Patio de Comidas	16	2,00	32,00	960,00
Puestos PB. /Puerta Metal	56	2,50	140,00	4.200,00
Puestos PB. /Mesón Metal	25	2,50	62,50	1.875,00
	291		548,50	16.455,00
Ingreso por recaudaciones - comerciales				
Locales	Referencia			Valor mensual
Local Oficina N.-1	Cooperativa Taxis			330,00
Local Oficina N.-2	Banco Machala – Oficina			720,00
Local Oficina N.-3	Banco Machala – Cajero			120,00
Local Oficina N.-4	Antigua Aguas Machala			350,00
Salón Auditorio (Iglesia)				150,00

Ingresos generados mensualmente.....	<u>1.670,00</u>
	<u>18.125,00</u>
Ingresos generados anualmente.....	<u>217.500,00</u>

Nota. Información proporcionada por la empresa pública de mercados, refleja el presupuesto estimado de acuerdo a los valores que realmente debían recaudarse sin el descuento del 50%. Fuente: EPMCCC-EP

Los valores reflejados en la tabla 10, corresponden a los estipulados en la ordenanza de mercados, estos valores nunca fueron aceptados por los comerciantes por ser considerados excesivos, principalmente en la planta alta; la planta baja por ser un sector de abarrotes, cárnicos y demás productos de la canasta básica, siempre tendrían la mayor afluencia, dejando la planta alta con la única atracción del patio de comidas, aun así este no era muy comercial pues los principales clientes eran los mismos comerciantes.

No es necesario adicionar una nueva tabla con egresos, el presupuesto únicamente cambiario en base a la proyección de ingresos, de la siguiente manera con un ingreso por actividades de 217.500,00 menos el gasto generado por egresos en mejoras de imagen y prestación de servicios por 182.674,09 nos da un total de 34.825,91 dólares, aun así y pese representar un déficit del 16%, el valor asignado como subsidio por parte de la municipalidad sería menor o en su defecto utilizado en adecuaciones que si necesitaba la infraestructura del mercado.

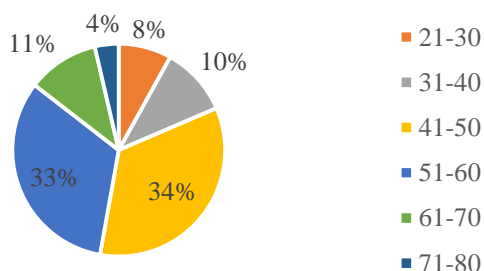
Luego de haber presentado este análisis desde el enfoque presupuestario de la administración de la red de mercados de Machala, se procede a mostrar los resultados que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario indicado en el capítulo anterior.

Presentación de resultados.

1. Edad

Figura 8.

Edad de los comerciantes



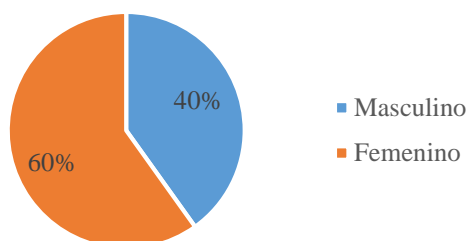
Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

De acuerdo a la figura 8 observamos que el 4% pertenece a un rango de edad entre 71 y 80 años de edad, el 8% a un rango de 21 a 30 años de edad, un 10% a un rango de 31 a 40 años, el 11% a un rango de 61 a 70 años, el 33% a un rango de 51 a 60 años y finalmente el 34% es la mayor parte de los comerciantes con un rango de edad entre los 41 y 50 años de edad.

2. Sexo

Figura 9.

Sexo de los comerciantes.



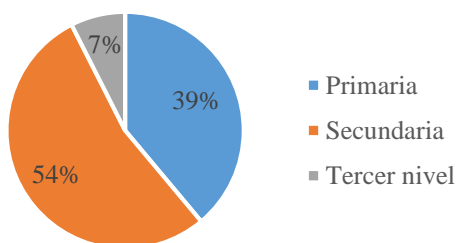
Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

La figura 9 nos muestra que el sexo de los comerciantes se divide en un 40% para la población masculina y 60% para la población femenina.

3. Instrucción formal

Figura 10.

Instrucción formal de los comerciantes



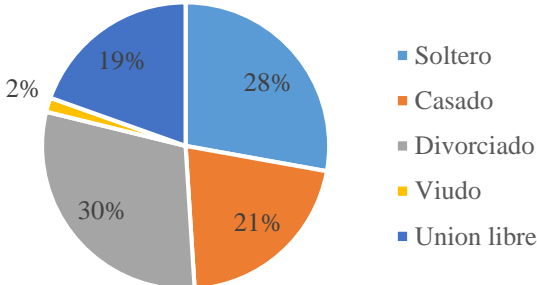
Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

La figura 10 muestra un 7% de los comerciantes con un nivel de educación de tercer nivel, el 39% con educación primaria y el 54% con educación de secundaria.

4. Estado civil

Figura 11.

Estado civil de comerciantes.



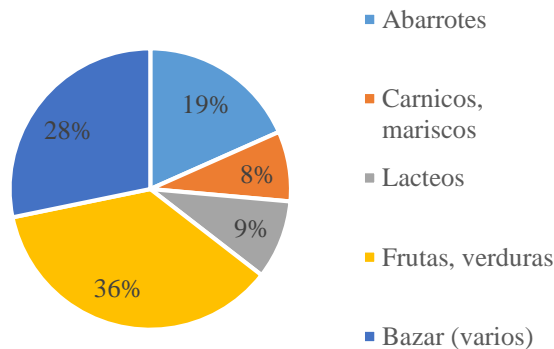
Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

El estado civil de los comerciantes se muestra en la figura 11 y detalla el 2% de comerciantes viudos, el 19% en estado unión libre, el 21% casado, el 28% soltero y el 30% en situación de divorcio.

5. ¿Qué tipo de actividad comercial realiza en los mercados municipales?

Figura 12.

Actividad comercial



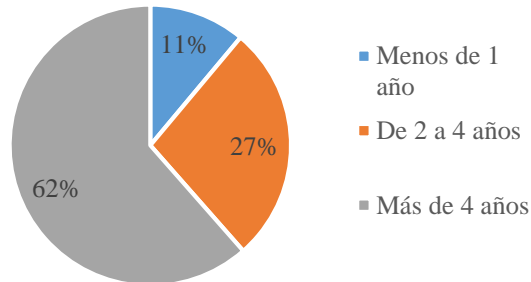
Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

De acuerdo al tipo de actividad comercial realizada en los mercados municipales observamos que 36% corresponde a frutas y verduras, seguido de bazar con el 28%, luego abarrotes con el 19% y finalmente un 9% para lácteos y 8% para cárnicos y mariscos.

6. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en los mercados municipales?

Figura 13.

Tiempo laborado en los mercados



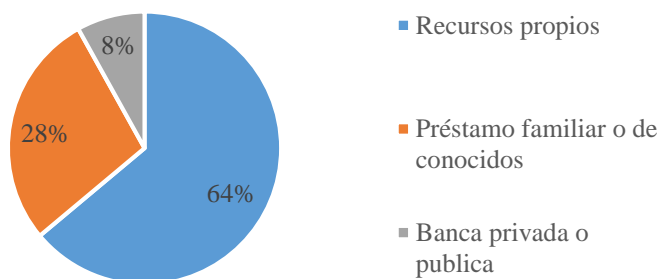
Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Correspondiente al tiempo de labor en los mercados encontramos que el 62% tiene más de 4 años, el 27% de 2 a 4 años y el 11% se encuentra laborando menos de 1 año.

7. ¿Cuál fue el financiamiento para empezar una actividad económica en los mercados?

Figura 14.

Financiamiento económico

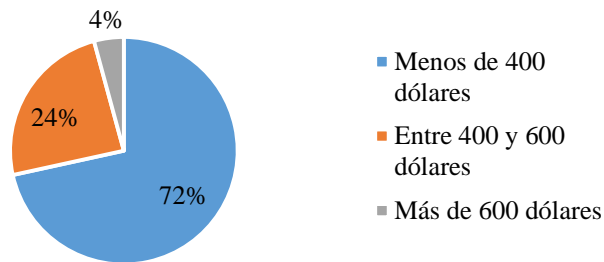


Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Respecto a los recursos con los que contaron los comerciantes municipales para empezar la actividad observamos que el 64% lo hizo con recursos propios, el 28% con préstamos a familiares o conocidos y el 8% obtuvo algún préstamo por la banca privada o pública.

8. ¿Cuánto es el ingreso promedio mensual por la actividad económica que realiza en los mercados municipales?

Figura 15.
Ingresos económicos

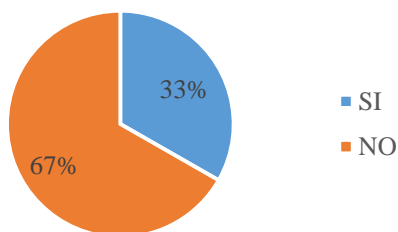


Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Según los consultado en referencia a un rango sobre los ingresos mensuales por el desarrollo de la actividad encontramos que el 72% tienen un ingreso menor a 400 dólares, equivalentes a un salario básico para el 2020, el 24% alcanzan ingresos entre 400 y 600 dólares y el otro 4% han logrado un ingreso superior a los 600 dólares.

9. ¿Tiene Usted conocimiento de las gestiones que realiza la empresa pública de mercados a cargo de la red de mercados?

Figura 16.
Conocimiento de gestiones realizadas

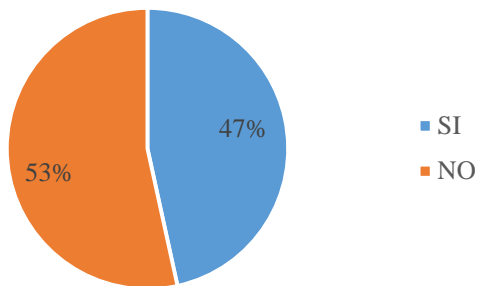


Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Referente al conocimiento que tiene los comerciantes sobre las gestiones que realiza la empresa pública de mercados Machala, el 67% indicó que no conoce estas gestiones y el 33% indicó que sí lo hace.

10. ¿Está de acuerdo con la creación de la empresa pública de centros comerciales y camal en el 2017?

Figura 17.
Conformidad con la empresa

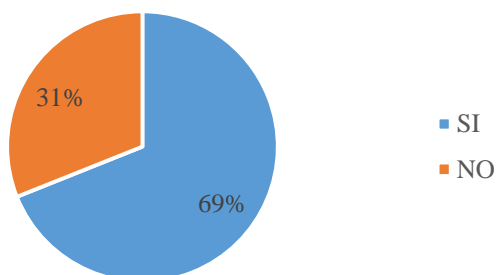


Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Observamos en la consulta que el 53% de los comerciantes no está de acuerdo con la creación de la empresa pública, mientras el 47% si está de acuerdo.

11. ¿Sabe Usted de qué forma se financia o se obtiene el recurso económico para el pago del mantenimiento de las instalaciones?

Figura 18.
Conocimiento del financiamiento de la empresa



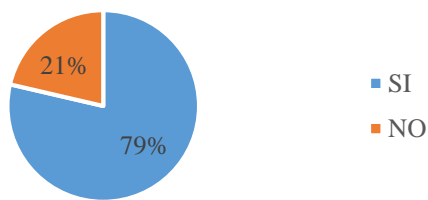
Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Respecto al conocimiento de los comerciantes frente al financiamiento o la procedencia de los recursos económicos de la empresa pública, el 69% conoce como se financia mientras el 31% no lo sabe.

12. ¿Está de acuerdo con el pago de una tasa o canon de arrendamiento por la ocupación de un espacio público?

Figura 19.

Aceptación de la tasa de arrendamiento.



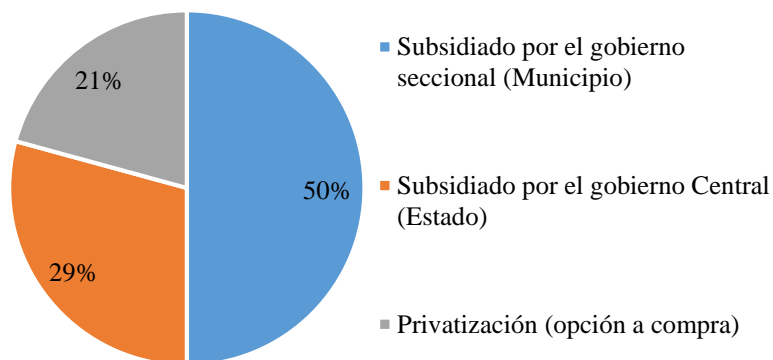
Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Observamos que 79% de los comerciantes de los mercados están de acuerdo con el cobro de un canon de arriendo por la ocupación de un espacio público, el 21% no está de acuerdo.

13. ¿Si no está de acuerdo con el pago, cuál de las siguientes opciones consideraría Usted más viable?

Figura 20.

Opciones de financiamiento.



Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

En referencia y relacionada a la pregunta anterior sobre como consideraría viable las diferentes gestiones de no existir un pago o canon de arriendo, observamos que el 50% opto por que debe ser subsidiado por el municipio, el 29% que debía ser subsidiado por el estado y finalmente el 21% indico que debería existir la posibilidad de que se privaticen los mercados y se abra la opción a compra.

14. ¿Qué mejoras consideraría implementar o mejorar en los mercados municipales?

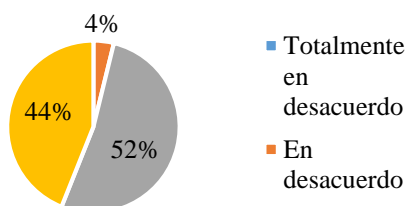
Figura 21.
Seguridad



Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Consultando sobre las mejoras que se podrían o se deberían implementar en los mercados, respecto a seguridad indicaron que el 53% está de acuerdo, el 44% está totalmente de acuerdo, el 3% está en desacuerdo y un 0% no opino frente a estar en total desacuerdo.

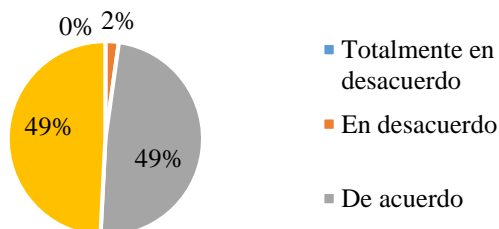
Figura 22.
Limpieza



Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Consultando sobre las mejoras que se podrían o se deberían implementar en los mercados, respecto a limpieza indicaron que el 52% está de acuerdo, el 44% está totalmente de acuerdo, el 4% está en desacuerdo y un 0% no opino frente a estar en total desacuerdo.

Figura 23
Infraestructura



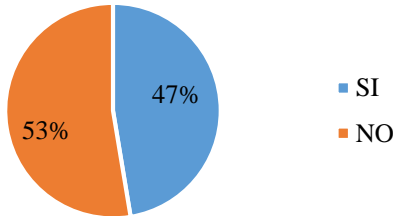
Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Consultando sobre las mejoras que se podrían o se deberían implementar en los mercados, respecto a infraestructura, es decir, la adecuación o mejoras físicas en las

instalaciones, indicaron que el 49% está de acuerdo, el 49% está totalmente de acuerdo, el 2% está en desacuerdo y un 0% no opino frente a estar en total desacuerdo.

15. ¿Estaría de acuerdo en un incremento en el canon de arriendo si se implementase una de las mejoras antes mencionadas?

Figura 24.
Aceptación del incremento

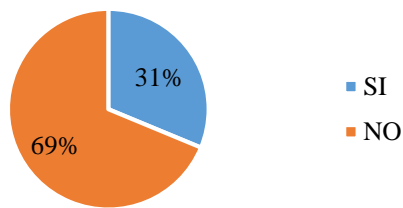


Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Observamos que al consultar si estarían de acuerdo los comerciantes con el incremento en el canon de arriendo si se realizara alguna o algunas de las mejoras mencionadas en la pregunta anterior, el 53% indicó que sí y el 47% que no estaría de acuerdo.

16. ¿Tiene Usted participación en las decisiones que se toman respecto a la gestión de la red de mercados?

Figura 25.
Aceptación en toma de decisiones



Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Referente a la participación que tiene los comerciantes en la toma de decisiones de la empresa pública, se observa que el 69% manifiesta no ser tomado en cuenta y el 31% manifiesta si ser tomado en cuenta o participa de las decisiones de la empresa pública.

17. ¿Está al día en los pagos del canon de ocupación?

Figura 26.
Puntualidad en pagos.



Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Consultando si existe mora en el pago del canon de arriendo, encontramos que el 52% no están al día en los pagos mientras el 48% si están al día.

18. Si su respuesta fue no. ¿Cuál de los siguientes considera como un problema para estar al día en el canon de arriendo?

Figura 27.
Motivos por la mora en pagos.

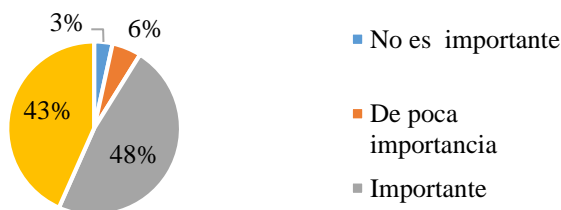


Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

En referencia a la pregunta anterior sobre la puntualidad en los pagos del canon de arriendo y las motivaciones o problemas que puedan causar esta mora, el 72% indico que se debe a ventas bajas, el 24% por una recaudación ineficiente y finalmente el 4% se inclinó por indicar que es por una inconformidad con la gestión administrativa.

19. Respecto a las gestiones realizadas por la empresa pública, ¿Cómo consideraría que pueden aportar a la mejora de su desarrollo económico como comerciante?

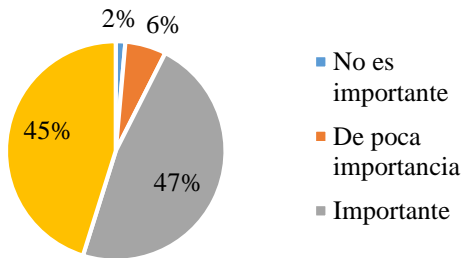
Figura 28.
Incrementar planes de mercadeo



Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Consultando sobre gestiones que puede implementar la empresa y las preferencias de los comerciantes, se observa que, frente a mejorar planes de mercadeo, el 48% lo considera importante, el 43% lo considera muy importante, el 6% indica que es de poca importancia y el 3% que no es importante.

Figura 29.
Comercialización de locales



Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Consultando sobre gestiones que puede implementar la empresa y las preferencias de los comerciantes, se observa que, frente a mejorar la comercialización de locales, el 47% lo considera importante, el 45% lo considera muy importante, el 6% indica que es de poca importancia y el 2% que no es importante.

20. En máximo de 3 palabras. ¿Cuál es su propuesta para mejorar la gestión de los mercados municipales?

Figura 30.
Propuestas para mejorar la gestión.



Fuente: Encuesta realizada a los comerciantes de la red de mercados de EPCCCM-EP (2020)

Reuniendo algunas de las opiniones pues se trata de una pregunta abierta, se pudo catalogar en las opciones mencionadas a continuación con sus respectivos porcentajes, el 41% indica que se debe controlar el comercio informal, el 18% que se debe mejorar las recaudaciones,

el 16% indican que se debe invertir en publicidad, el 15% manifiestan la inconformidad con la gestión pública y finalmente el 10% no saben que proponer para mejorar la gestión de la empresa pública de mercados.

Interpretación general.

Analizando la información recolectada en las encuestas, sumando los criterios que abiertamente brindan los comerciantes, pues al momento de realizar las encuestas es muy común escuchar opiniones algunas a favor y otras en contra, no solo de la gestión que realiza la empresa pública sino también el malestar por la creación de esta institución. Si bien estos criterios no se han incluido directamente en el presente trabajo de investigación debido a que se consideran como declaraciones basadas a un cierto nivel de conveniencia.

Considerando los datos demográficos vemos que entre 41 y 60 años de edad suman el 67% de la población que se encuentra laborando en los mercados municipales. Levinson, un psicólogo estudioso del campo de desarrollo positivo de adultos, mencionaba que la adultez intermedia comprende desde los 40 a los 65 años de edad, un sector poblacional descrito por varias teorías por encontrarse en una etapa en la que representa la cumbre del ciclo adulto, momento en el cual los asuntos sociales, políticos y públicos le atraen, llegando incluso a un momento de liderazgo político, con un estatus laboral estable, gusta de participar en actividades sociales pertinentes a su comunidad (Muñoz et al., 2001). Población a la que necesariamente la empresa pública debería generar mayor dedicación e incluirla en la toma de decisiones a través de una gestión participativa, considerando que el 69% del muestreo ha indicado no ser tomados en cuenta, citando textualmente algunos de los comentarios “no participamos, únicamente nos reúnen para indicarnos lo que van hacer”.

Y este criterio obedece significativamente al 59% que está en contra de la creación de la empresa pública que regula y administra directamente los mercados municipales de Machala. La empresa se crea con objetivos específicos y con fines sociales esenciales para un mejor desarrollo socioeconómico tanto del mercado como de la ciudadanía; conseguir la autonomía de recursos económicos, pese a ser monitoreados por la autoridad máxima de la ciudad, el alcalde, se justifica la creación para una mejor gestión, autosuficiencia, mejor inversión, mayor dedicación y crecimiento económico. Expresa claramente en sus objetivos la finalidad de regular

la comercialización de animales faenados y la comercialización informal, dos problemas que aquejan a muchas ciudades en América Latina y deben ser abordados como problemas básicos a solucionar, de esto depende un desarrollo económico autosustentable, dinamizando la economía local y sin olvidar la generación de turismo en una ciudad, una ciudad ordenada es más atractiva.

Por otro lado, apreciamos la manifestación arrolladora de los comerciantes frente a la aceptación de un canon de arrendamiento, casi el 70% desconoce el origen de los recursos económicos para gestionar las diversas actividades de los mercados desde los sueldos, mantenimientos, servicios, etc. Sin embargo, es el 80% el que está de acuerdo con el pago de un canon de arriendo, anteriormente en la administración municipal se lo conocía como una tasa de ocupación diaria; tampoco se puede desconocer la existencia de un porcentaje inclinado hacia los subsidios o una neta gratuidad por la ocupación de un inmueble público, lo cual no se puede catalogar como algo absurdo pues se puede considerar como una garantía del buen vivir estipulado en la constitución, sin embargo, esto resultaría deficiente económicamente, no existiría una autonomía económica que garantice o auto sustente una infraestructura y los servicios que demandan los mismo.

Interpretando la información recolectada, tanto en las entrevistas como en las encuestas, apreciamos dos frentes diferentes, dos puntos de vista diferentes y muy opuestos, pues pese a los esfuerzos de las dos administraciones que han tenido los mercados municipales, por tratarse de administraciones que cambian constantemente de acuerdo al gobierno seccional de turno, resulta complicado tener una total aceptación, se trata de afinidad política, dentro y fuera de los mercados, la población de la ciudad de Machala actualmente atraviesa una fuerte división social en cuanto a pensamiento político y esto influye directamente sobre la visión parcial de los problemas socioeconómicos, no podemos obviar la interpretación de cada individuo y esto se reflejó en las encuestas, mientras para unos lo más viable que el subsidio, un estado central o seccional que garantice servicios de gratuidad en los que se incluyan seguridad, salud, educación y para el fin de esta investigación, como manifestaron algunos comerciantes, se garantice la gratuidad tanto de la infraestructura como de la ocupación del mismo.

Aun bajo este criterio, el cual no resulta estrictamente el único, pues los resultados reflejan que no están de acuerdo con la creación de la empresa pública y este pensamiento puede

haberse originado hacia el desconocimiento en cuanto a las gestiones que realiza la empresa; la administración declara tener al día de las decisiones que se toman, sin embargo el malestar es no ser considerados, es decir, consultar a los comerciantes, escuchar sus opiniones, considerar sus puntos de vista, involucrarlos en una gestión participativa. Por otro lado, la actual administración trabaja constantemente en un plan de bajo presupuesto, contratando los servicios más bajos para continuar brindando seguridad e higiene tanto a los comerciantes como a los visitantes del mismo; resulta un arduo trabajo pues adicional a esto, deben ajustarse a servicios básicos que deberían ser cubiertos por cada comerciantes, principalmente el caso de la energía eléctrica, es un punto grande en contra de la administración, el tener que cancelar o asumir las tarifas en el caso de tercenas u otras actividades que cuentan con neveras o congeladores, facturando hasta 500 dólares mensuales que se suman a la planilla de la empresa pública.

CAPITULO V Revisión de Casos Nacionales e Internacionales

La gestión moderna de mercados municipales y espacios públicos parte principalmente del concepto de gentrificación comercial. Este concepto, de acuerdo con Zukin et al., (2009), se refiere a la sustitución de espacios tradicionales de venta minorista y al detalle por establecimientos estratificados a segmentos de consumo más alto que buscan capturar la demanda de la clase media urbana. Esta transformación se trata de legitimar mediante un discurso oficial de modernización, mediante el cual se comunica una adaptación hacia nuevos tiempos, donde los hábitos y formas de consumo previos se consideran como marginalizados, atrasados y poco adecuados, justificando de esta manera la intervención y la estructuración de la unidad de abasto en un modelo de gestión conceptualizado sobre un nuevo eje de operaciones. Hernández-Cordero (2014) señaló que como resultado del cambio los mercados pierden su etiqueta de espacio público debido a que la imagen del mismo se reduce a la estandarización y homogenización del espacio de convivencia entre comerciantes y compradores, dejando de lado el sentido etnográfico y de representación cultural que significaba el modelo anterior.

De acuerdo con Hernández-Cordero y Andreeva-Eneva (2016) la gentrificación comercial lleva a que emerjan dos modelos de gestión de mercados desde la temática de la vivencia del consumo: (a) turistificados y (b) mercados-*mall*. La turistificación implica una forma poco intervenida de administrar mercados municipales debido a que su esencia es el rescate de la herencia arquitectónica y cultural del espacio público y por tanto las actividades de organización administrativa recaen sobre resaltar la infraestructura y atraer visitantes como un destino de visita más que de consumo. Judd (2003) señaló que el principal riesgo de este modelo es que se termine atrayendo a poblaciones con niveles de renta mayor a los habitantes actuales del espacio conurbado al mercado y que ellos terminen siendo desplazados debido a que no podrían mantener su estilo de vida y consumo. A ese punto Hernández-Cordero (2014) sugirió como solución a ese problema el balanceo de patrones de consumo local y foráneo, lo cual implica segmentar el estilo de consumo con oferta que involucre a los vecinos del mercado y los visitantes lejanos, de esta manera no existe un apropiamiento completo del espacio histórico.

Los mercados-*mall* en cambio se refieren a la conversión del espacio tradicional a un centro comercial. Bravo y Porretta (2009) indicaron que este modelo resulta una forma de alta

intervención sobre el espacio público tradicional pues busca la agregación de más productos y servicios que exceden las necesidades básicas por las que las familias acudían al mercado, habitualmente implican la agregación de espacios de ocio, tiendas de conveniencia y autoservicio. Hernández-Cordero y Andreeva-Eneva (2016) señalaron que este modelo casi siempre se basa en un acuerdo de concesión privada a la operación del mercado, siendo este último quien determina las normas de acceso y uso del espacio. Si bien un modelo de este tipo puede significar mejorar ingresos para la administración pública supone riesgos tanto para los propietarios de puestos y el sistema de relaciones sociales. En el primer caso se genera un efecto expulsión pues los comerciantes de menor ingreso no pueden competir contra los precios por volumen de las grandes cadenas de tiendas que vienen a formar parte del mercado. Con respecto a las relaciones sociales (Franquesa, 2007), se altera la función primordial del mercado como centro de abastos y se sustituye por un producto de ocio, recreación y consumo.

Los mercados municipales como centros de abastecimientos para la población local y visitantes, son un referente de la sostenibilidad social, esto es, atender a la población local y nuevos visitantes, influyendo directamente en intereses turísticos, se trata de adecuar espacios de comercio tradicional que resulten no solo útiles sino atractivos. La gran interrogante es como conseguir esto, pues uno de los principales factores es la inversión que representa convertir un mercado tradicional en un mercado turístico, y aun frente a estas interrogantes, como lograr que este desarrollo sea sostenible. Apostar por convertir estos espacios de comercio tradicional en centros turísticos ya sea por conservación o remodelación, debe implicar no descuidar el principal recurso de estos, la comunidad local (Crespi, 2016, págs. 15, 20).

Experiencias mundiales en los modelos de gestión de mercados

Barcelona, España

Guardia (2012) hizo un estudio sobre la transformación de la red de mercados en la ciudad de Barcelona luego del restablecimiento de la democracia en el país. La transformación de la red de mercados municipales empezó con la formulación del Plan Especial de Equipamiento Comercial Alimentario de Barcelona, el cuál propuso una línea estratégica para añadir mayor dinamismo y modernidad en los mercados pertenecientes al ayuntamiento, empleando para ello un modelo basado en la turistificación. El control presupuestario de los

mercados pasó al Instituto Municipal de Mercados de Barcelona, una instancia autónoma pero sujeta a las regulaciones del Ayuntamiento de Barcelona. Dicho Instituto se propuso rescatar el valor arquitectónico de las instalaciones y adicionalmente segmentar los diferentes espacios por especialidades de oferta comercial y adaptación a su entorno de compradores habituales. Adicionalmente, los concesionarios de puestos pasaron a un modelo de evaluación de competitividad y cumplimiento de normas estrictas de gestión y manipulación de productos, como resultado se quedaron sólo aquellos que estuvieron interesados en profesionalizar la gestión de sus puestos y adaptarse a los nuevos patrones de consumo de la población cercana y los visitantes. Como resultado, la gestión administrativa-financiera de la red de mercados pasó de depender del 80% de recursos públicos a un esquema mixto (50%-50%) con el pago puntual de la concesión de espacios (INMB, 2014).

Madrid, España

Hernández-Cordero y Andreeva-Eneva (2016) señalaron que la transformación de la red de mercados municipales de Madrid se enfocó en el modelo de mercados-mall. Primero se puso en marcha el Plan de Innovación y Transformación de los Mercados Municipales de Madrid, cuyo objetivo de renovación de la infraestructura no se quedó únicamente en lo estético y arquitectónico, se redujo el tamaño de los espacios de concesión de puestos a los oferentes de productos agrícolas y alimentos entre un 35% a 65% de sus tamaños previos a la reforma. Esta reducción buscaba atraer la llegada de otros puestos como restauración, tiendas gourmet y servicios financieros, así como el anclaje de espacios comunes para la degustación de productos y el desarrollo de eventos. Este proceso de sustitución del mercado tradicional por el mercado-mall también se acompañó de la delegación por concesión y alianza público privada de la gestión administrativa de los mercados municipales de Madrid, el establecimiento de normas de gestión rígidas y la sustitución de las asociaciones de comerciantes y su reemplazo por una relación directa por el administrador concesionario del mercado.

Quito, Ecuador

La red de mercados públicos tiene dependencia directa con las administraciones zonales desconcentradas de la Alcaldía Metropolitana, el mercado mayorista en cambio se encuentra bajo la responsabilidad de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito. De

acuerdo con García-Cedeño (2018) tanto la red de mercados como el mercado mayorista operan bajo el modelo de mercados-mall. La adecuación de los espacios para la venta de productos varios siguen un concepto de estandarización de tamaño de locales, zonificación del espacio de venta en ejes temáticos, por ejemplo: legumbres, productos cárnicos, etc.; y, la asignación de espacios exteriores para tiendas de enganche como mueblerías, comercio de productos varios, servicios de restauración y servicios financieros. La concesión de espacios está en función del cumplimiento de requisitos de operación y manipulación de productos que determinan las ordenanzas municipales y el pago puntual de la tasa de arrendamiento.

Cuenca, Ecuador

Los mercados públicos de esta ciudad se encuentran bajo control de la Alcaldía. De acuerdo con Hidalgo-González (2019) la caracterización de Cuenca como una ciudad patrimonial y que alberga diversos espacios con diseños propios de su heredad ancestral la han llevado a plantearse el modelo de turistificación para su red de mercados. La organización de espacios para la oferta de productos por ejes temáticos es similar a la de Quito, sin embargo, se diferencia en que no se incluyen locales ajenos a los que se encontrarían en un mercado tradicional. Un aspecto de destacar con respecto al rescate arquitectónico de las infraestructuras que recogen a los mercados es que se busca crear la experiencia de una compra al aire libre. El único rasgo de modernidad que incorporan es el área de comedores, de ahí se suelen aglomerar frente a los mercados municipales o cercano a su entorno espacios dedicados a provisión de bienes y servicios que escapan de la tradicionalidad de un mercado. La administración municipal por su parte, mediante ordenanzas, regula el uso de los espacios interiores del mercado, así como la determinación de los cánones de arrendamientos de los locales.

Experiencias locales de rediseños en modelos de gestión.

Para estructurar una propuesta de modelo de gestión que rediseñe la administración de la red de mercados de Machala, los cuales se han desempeñado bajo la temática de mercados mall, se debe revisar en la literatura casos que hayan planteado la adaptación de la gestión desde la temática indicada en Ecuador.

El cantón Salinas en la provincia de Santa Elena, atraviesa una problemática respecto al aprovisionamiento y la distribución de productos para sus habitantes, la administración

municipal está a cargo de estas operaciones. Sin embargo, el autor en su investigación evidencia desorganización en los procesos lo cual origina un servicio de baja calidad al usuario final de estos espacios públicos, el autor prevé a través de la implementación de su modelo de gestión, mejorar estos procesos administrativos que beneficie desde la administración y los comerciantes hasta los usuarios (VILLALTA, 2014).

De acuerdo al título del trabajo y en base a la revisión literaria, se observa que el autor de ese modelo aplica un modelo de gestión administrativa, basado en la evaluación constante de procesos para realizar cambios y ajustar de acuerdo a las necesidades de cumplir los objetivos de la empresa, este modelo es importante pues ayuda a controlar, organizar, planificar y monitorear el proceso de pequeñas y grandes empresas en busca de un buen control dentro de la organización.; *“Modelo de gestión administrativa para mejorar la calidad del servicio público del mercado municipal de salinas del cantón Salinas, año 2014”* (VILLALTA, 2014)

Figura 31.
Modelo de gestión municipio de salinas



Nota. La figura representa el modelo de gestión aplicado al municipio de Salinas. Fuente: Villalta (2014)

El siguiente caso propone un estudio de mercado para posteriormente elaborar la propuesta de modelo de gestión, mediante la elaboración de cuestionarios a comerciantes y consumidores finales, pretende definir variables e identificar las preferencias del consumidor; la implementación del modelo de gestión se encamina al cumplimiento de objetivos en la planificación municipal del cantón Píllaro, su importancia de optimizar procesos administrativos y repotenciar las instalaciones mejorando la calidad de servicios ofrecidos, el modelo prevé vincular políticas y procedimientos siempre relacionadas con el desarrollo de la comunidad (Endara & García, 2017). En 2017, Camilo Endara y Bernardo García presentan un modelo propuesto en su trabajo de titulación *“Modelo de gestión para el funcionamiento del Nuevo mercado del cantón Píllaro provincia de Tungurahua”* describiendo perfiles del cargo, funciones y responsabilidades, propuesta de nuevo organigrama, políticas y manual de procedimientos, sin embargo, este último no es a nivel departamental, en su lugar son para estrategias focalizadas.

En 2017 se lleva a cabo un estudio para analizar la viabilidad de la construcción de un mercado municipal en Calderón, provincia de Pichincha, es la solución planteada ante el deterioro y obsolescencia del casco comercial en las parroquias de Calderón y Llano Chico; el diseño arquitectónico es un papel importante, sin embargo, el punto de enfoque será la administración bajo un modelo de gestión que contribuya no solo a una mejor asignación de recursos humanos y económicos, también aporta al desarrollo socio económico del sector, con el propósito de satisfacer las necesidades de aprovisionamiento de productos básicos de la canasta familiar bajo un modelo organizado que garantice la calidad de vida de los usuarios y comerciantes.

El modelo de gestión está conformado por tareas a desarrollarse durante la prestación de un bien o servicio público, cumpliendo estándares de eficiencia y calidad, este modelo y su puesta en marcha usa como metodología el diagnóstico de actores involucrados con la situación actual, que puedan evidenciar procesos cumplidos o alternativas al cambio para el nuevo modelo (Barragan, 2017). Es así como se pone en marcha el proyecto para el *“Modelo de gestión por administración directa con participación de los usuarios”*, este modelo guarda relación con la gestión participativa, ya mencionada en capítulos anteriores, pues permitirá al gobierno seccional mantener el control, administración y supervisión, mientras los comerciantes organizados por asociaciones participen activamente en el ejercicio y sostenimiento del mercado.

Figura 32.

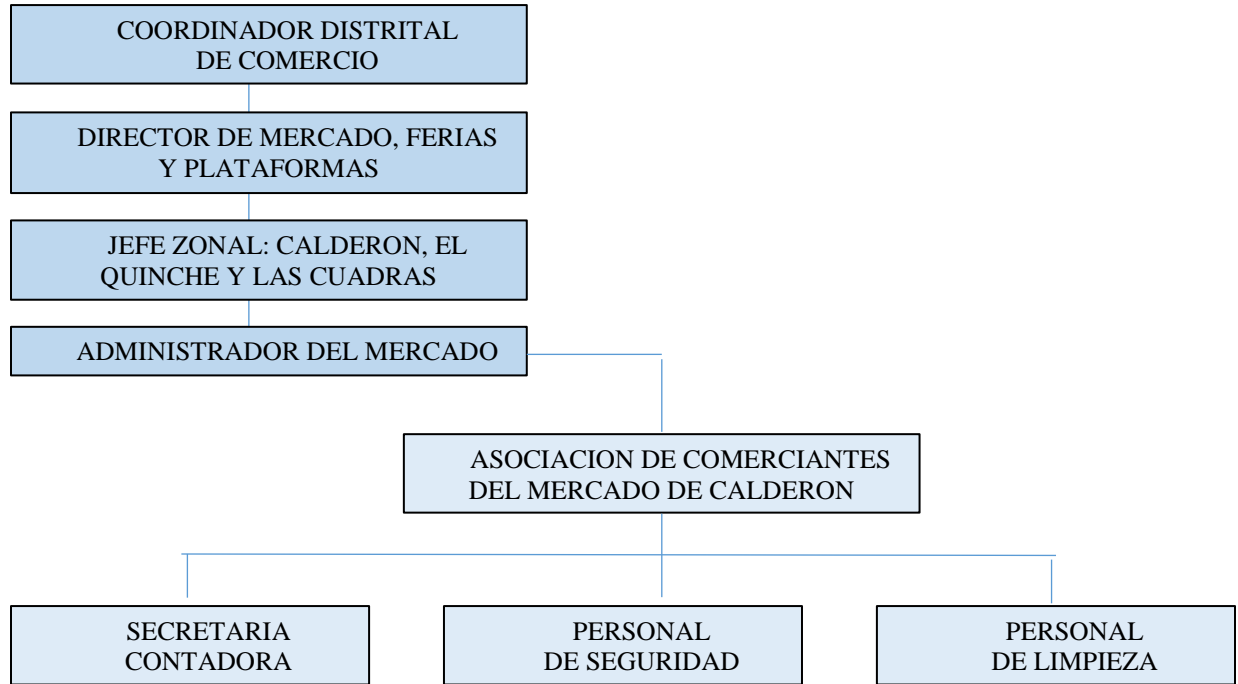
Manual de procedimientos del mercado San Juan

Mercado Municipal San Juan	Procedimiento: Estrategia de promoción para los productos no perecibles.
Fecha: 05/02/2016	Cód.: 003
Objetivo del proceso.- Aumentas las ventas de productos no perecibles al aplicar estrategias de comercialización	
Alcance. Este procedimiento inicia con la planificación y presupuesto en términos monetarios para aplicar estrategias de comercialización.	
Actividades	Responsable
El propietario debe planificar y presupuestar en términos monetarios para los productos promocionales para aplicar los productos no perecibles.	Propietario de puestos no perecibles
El propietario debe analizar las ventas diarias de productos no perecibles	
Ofertar productos no perecibles de acuerdo a la marca y tipos...	
Desarrollar promociones y descuentos para los productos no perecibles.	Profesional de mercadotecnia
Costear los materiales publicitarios y el impacto de los descuentos en los ingresos	
Diseña estrategias de promoción como afiches, dípticos y hojas volantes	
Entregar las promociones a los clientes sobre los tipos de productos no perecibles.	
Los clientes tienen descuentos por la compra de cierta cantidad de productos no perecibles.	Profesional de mercadotecnia
Evaluá el impacto de la publicidad que se entregó al cliente	
Mayor ingresos por venta de productos no perecible	Propietario de puestos de la sección de productos no perecible.
Revisa notificaciones y planificar mejoras	
Fin del procedimiento	
Elaborado por:	Revisado por:

Nota. La figura presenta uno de los procesos aplicados por mercado municipal de San Juan para su modelo de gestión. Fuente: Endara & García (2017)

Figura 33.

Estructura organizacional del Mercado de Calderón



Nota. La figura presenta en el organigrama, la estructura bajo la cual labora el mercado municipal de Calderón
Fuente: Barragán (2017)

Partiendo de la situación actual de la red de mercados municipales de Machala expuesta en la figura 7, y encontrando similitudes con la situación problemática de los casos expuestos de los cantones Salinas y Píllaro, se tomarán como insumo las transformaciones desarrolladas por esas ciudades para actualizar el modelo de gestión para la red de Machala. En particular para el proceso de recaudaciones que es la principal debilidad en la actualidad.

CAPITULO VI Propuesta para la red de mercados de Machala.

La gestión de recaudación es la base fundamental para el funcionamiento correcto de cualquier empresa pública, el principio de auto sustentabilidad con el propósito de financiarse directamente de los ingresos generados por los comerciantes y estos puedan reflejarse en obras de inversión para los mismo, desde seguridad, higiene, comercialización; se busca que la empresa tenga la independencia económica para hacer frente a sus propios requerimientos y a su vez ganar ventaja competitiva ante mercados privados que cada vez crecen más en la ciudad de Machala. No se puede regular la libre comercialización, no se puede perseguir al emprendedor en su afán de conseguir crecer económicamente, pero si se puede gestionar eficientemente los bienes públicos para ponerlos al alcance de la sociedad civil.

La gestión actual necesita una reorganización de sus recursos en medida del crecimiento de comerciantes, el actual proyecto de remodelación del casco central urbano y principalmente el aumento de comercio informal, cerca de 6 mil, según el último estudio realizado por la municipalidad. Son 1105 locales comerciales los que se encuentran estructurados en la red de mercados, sin contar el actual recientemente agregado a la red, Mercado Mi Ciudad, pues sus datos no son exactos y la infraestructura no es propia por lo tanto no se la considero para esta investigación, en promedio el cobro de la tasa de ocupación diaria, hoy llamada canon de arriendo es de 1\$ diario, al mes son 33105 dólares americanos los que la empresa pública debe de recaudar, fuera de otros ingresos provenientes de alquiler de espacios públicos para actividades económicas o de eventos privados.

Actualmente los mercados municipales están en total abandono, cerca del 60% únicamente están ocupados, el fenómeno de la pandemia, con la que aun convivimos, dejo devastados económicamente a muchos comerciantes, se suma la desmotivación de los mismo para cumplir con las obligaciones de pagos, la recesión económica a nivel nacional, el creciente número de mercados privados y el aumento desmedido del comercio informal.

La gestión de recaudación debe ser un modelo que no se titularice únicamente como tal, “recaudación”, porque en el pensamiento social no lo ubica como un fin social de autofinanciamiento sino como un fin de lucro, desafortunadamente este pensamiento social está envuelto por todos los actos de corrupción de las ultimas 2 décadas y cambiar ese mensaje encriptado den la “caja negra” de la sociedad, no es un trabajo fácil. Debe estar orientada hacia

una disciplina política pública, participativa que motive al principal generador de este ingreso, los comerciantes, con el fin de crear nuevos productos y servicios.

En uno de los capítulos de esta investigación se menciona la diferencia entre impuestos, tasas y contribuciones, sin embargo, para comprender mejor lo plantearemos como un tributo a este proceso de recaudación, si bien hoy es conocido como canon de arriendo en los mercados municipales, al estar vinculado a una entidad pública, es común que sea confundido como un tributo. Una de las falencias como sociedad es la falta de cultura tributaria, el pago por un espacio público no es entendido como una tasa, canon o contraprestación sino como un impuesto. Mediante el diseño de un modelo de recaudación, se propone implementar estrategias o alternativas para motivar al desarrollo del pago de este tributo, esta implementación o fortalecimiento implica inculcar nuevos valores respecto a las políticas u ordenanzas bajo la que están regidos.

Principios del modelo de gestión.

Identificar las necesidades de los comerciantes: en esta primera parte, el objetivo se centra en recolectar información respecto a los campos del conocimiento que no han sido abordados en la vida personal o profesional de los mismos, trabajar en esta primera parte será importante para analizar las opiniones respecto al pago por un espacio público; se prevé también lograr que diferencien entre los conceptos tributarios y que es lo que pagan y porque ese pago.

Sectorizar las diferentes actividades económicas: un problema observado es el común “cada quien arrastra agua para su molino”, pues se evidencia división entre las actividades, por supuesto tienen necesidades diferentes, el comerciante que utiliza su puesto únicamente para abarrotes está de acuerdo en que se cobren valores por el uso de la energía eléctrica, mientras el comerciante de cárnicos cree que debe estar subsidiado. El propósito de sectorizarlos debe enfocarse hacia una gestión participativa luego de escoger un representante de cada área porque resultaría improbable laborarlo individualmente, por diferentes motivos según comentarios de los comerciantes, nunca se ha llevado a cabo una reunión con el total de los participantes. Sumamos el importante hecho del nivel académico y etnias que lamentablemente no hablan el castellano como su segundo idioma.

Establecer mesas de dialogo: Lograr este importante paso es la base para mejorar la gestión de la empresa pública, llegar a un acuerdo entre ambas partes pues el objetivo no es

únicamente el de informar que gestión se llevara a cabo; consiste en tener la aceptación de al menos el 80% de los comerciantes. El porqué de la importancia de un gobierno participativo obedece directamente a los constantes cambios de poder, de autoridades, representantes, recordemos que el presidente de estos consejos en los que se encuentran todas las empresas públicas, es el alcalde y desde ese punto de vista quienes siempre estarán en los mercados municipales son los comerciantes mas no las autoridades.

Capacitar acerca de la importancia de tener una cultura tributaria: Determinar y aclarar que el principio básico para mejorar, es mediante la inversión, la misma que no puede llegar por arte de magia de un gobierno central, no hay ninguna relación entre el pago de un IVA y la inversión en sectores específicos, más aún en un gobierno descentralizado considerado independiente de generar sus propios ingresos, establecer que los ingresos generados por una región, se quedan en esa región, por lo tanto es importante la colaboración de cada uno para mejorar competitivamente. En un sentido muy particular, esta obligación nace al momento de establecerse el presupuesto de la empresa en el que requiere de los pagos al día de los cánones de arriendo y la aceptación de un comerciante al ocupar un espacio público. En un sentido más general, existe la evidencia y la conciencia de los ocupantes que, para el funcionamiento del establecimiento, debe existir un pago y a su vez en un bajo porcentaje, la aceptación de un incremento en las tarifas siempre y cuando existan mejoras a nivel estructural del inmueble, de la estructura organizativa y de una eficiente gestión.

Como evidencia empírica existen elementos que influyen directamente y dan como resultado un retraso en los pagos o la nulidad de estos; hablamos de elementos como la moral, valores, percepción del sistema en cuanto a la equidad del mismo y como son tratados por las autoridades, por otro lado, la investigación nos demostró que un alto porcentaje de morosidad obedece directamente con la crisis económica a nivel nacional más el efecto de la pandemia durante el actual periodo.

Existen mecanismos por parte de las entidades encargadas de la administración tributaria, para la administración pública se conocen como ordenanzas y el desconocimiento de esta, es un factor influyente en la mora o impuntualidad de las recaudaciones, la eficiencia de este cumplimiento obedece algunos elementos desde la eficacia para controlar la actividad recaudadora, acciones fiscalizadoras, la aceptación del usuario u ocupante del bien público y sobre todo la correcta capacidad sancionadora; esta última es de suma importancia pues se

encontró que no existen tales sanciones, es decir, no se llevan a cabo por un tinte político, durante la administración anterior se frenaron muchos procesos sancionatorios debido a una intención de reelección y esto sería contraproducente para los beneficios del gobierno seccional en turno.

Control de comercio informal: Un factor que influye directamente es el entorno, los niveles de ingresos no son aceptables en una economía emergente y frente a una competencia no regularizada; para la actual administración debe ser un trabajo arduo no solo enfocado en gestionar el interior de un mercado municipal, porque los problemas no terminan sancionando a los comerciantes, clausurando locales o botándolos de la red de mercados. El problema real se encuentra puertas afuera, mercados que en sus alrededores están llenos de comercio informal y comercialización se ha concentrado en promocionar locales a un estrato social medio, mientras quienes deben ocupar esos locales son comerciantes informales, es a ellos a quien se debe plantear incluir en una campaña de capacitación; muchos de ellos viven con menos de 1\$ diario y no tiene acceso a toda la información necesaria, cambiar ese entorno implica invitarlos a conocer los mercados, invitarlos a un cambio, a vivir en una sociedad ordenada.

Campaña dirigida a la población general: La empresa pública ha realizado gestiones enfocadas en mejorar la publicidad de los mercados municipales, sin embargo, el factor denominador sigue siendo el desconocimiento de las gestiones realizadas; analizando este fenómeno partimos por el tema tecnológico, tenemos como país un retraso de por lo menos 5 años, los vehículos que ingresan al país son modelos con 10 años de antigüedad y son vendidos como modelo del año. De la misma manera, el acceso a la información no es el mismo para todos, el acceso a la tecnología tiene muchas brechas en pleno siglo 21, las campañas mediáticas han sido dirigidas hacia población joven con acceso a redes sociales, con teléfonos inteligentes que, no son la población económicamente activa, por diferentes situaciones sociales este grupo poblacional no ha conseguido el crecimiento económico esperado y principalmente crecieron al lado de nuevas tecnologías, no son ellos los principales clientes de los mercados municipales porque tienen a su alcance plataformas para realizar compras a un clic.

Entonces las campañas deben ser mejor orientadas, no necesariamente dar un paso hacia atrás en la tecnología, pero si deben ser trabajadas en conjunto con los medios tradicionales como prensa escrita o radio, medios que son utilizados por el sector poblacional que aún tienen

un alto poder adquisitivo, son ellos quienes salen a las calles a consumir productos del comercio informal porque desconocen de las campañas en las redes sociales, son ese segmento poblacional que aún es el sustento familiar y quienes toman las decisiones en casa, una generación que desconoce del progreso tecnológico porque no creció con él, pero sabe lo que es el trabajo duro y el esfuerzo.

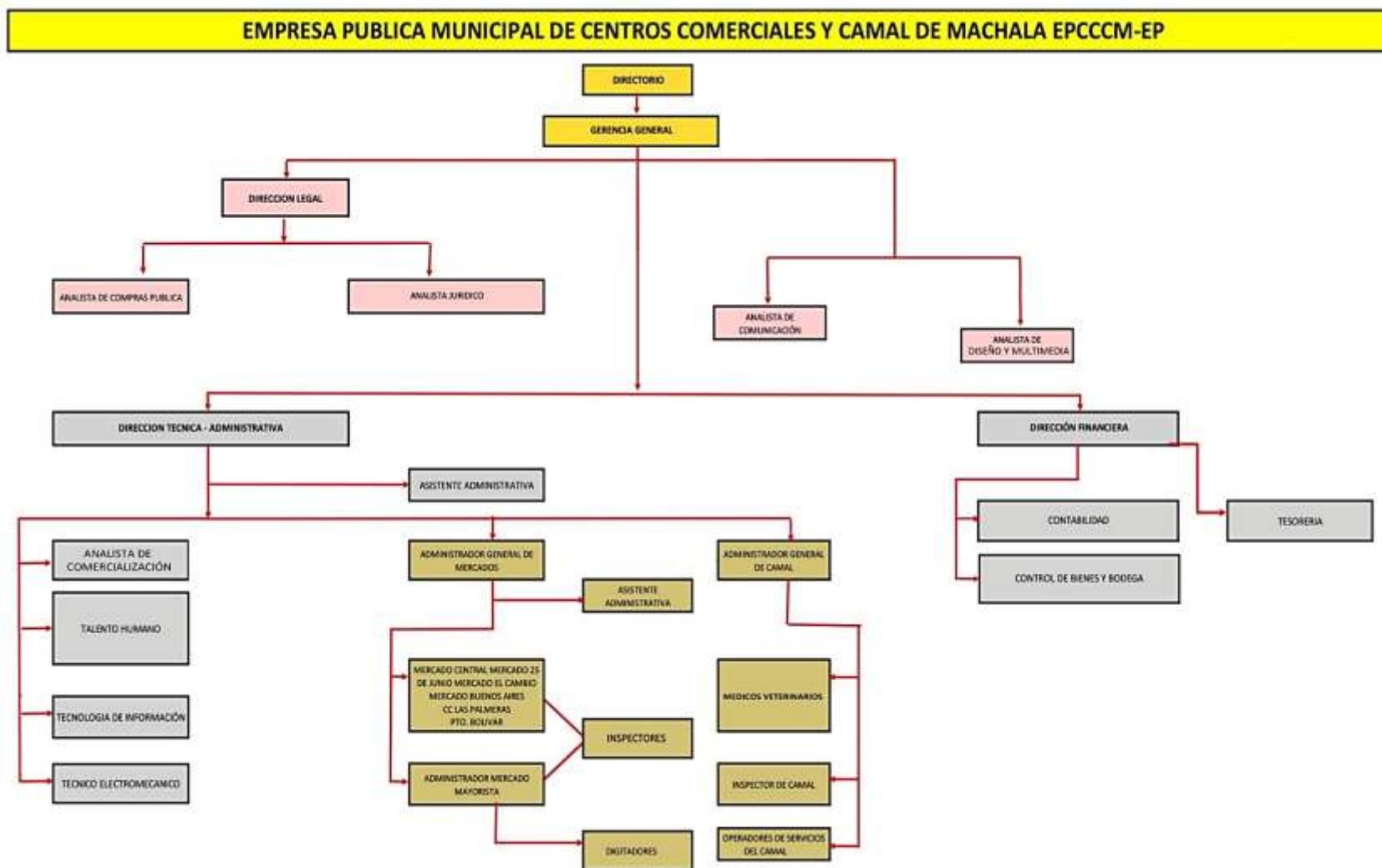
Descripción del modelo de gestión.

Luego de analizar la información recolectada se prevé establecer un modelo de gestión más apegado a la realidad que viven los comerciantes en los mercados, esta investigación reúne criterios de la administración y de los ocupantes del mercado municipal, se pretende que este modelo cumpla las exigencias actuales del comercio y sus usuarios, regulando no solo la actividad formal dentro de los mercados sino buscando erradicar el comercio informal a través de la vinculación de estos a los mercados municipales. Tomamos en cuenta el organigrama actual de la administración para incluir lo que se propone como un control más eficiente.

El organigrama en la figura 34 representa la estructura administrativa en la cual se encuentran laborando actualmente como empresa, se ha corregido en algunas ocasiones debido a la reducción de personal, sin embargo, las medidas no obedecen a la principal razón, la cual debería ser mejorar eficientemente y en ninguna parte se involucra a quien debiese ser un miembro importante, el comerciante, dada la diferencia frente al sector privado, pues el mismo evidencia un reglamento claro con una inversión privada en la cual los cánones de arriendo están fijadas y no hay argumento válido que inhabilite los cobros caso contrario serian desalojados de sus locales, no aplica igual para un mercado municipal en el que evidenciamos gran falta de inversión en las instalaciones debido a bajos presupuestos.

En el “Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la empresa pública municipal de centros comerciales y camal de Machala” se detalla un mapa de procesos en el que involucra los departamentos en un nivel estructural jerárquico y especifica la participación de cada unidad administrativa por procesos, también se detalla más adelante las atribuciones que tienen cada uno como departamento; la empresa menciona en su estatuto la importancia de la cadena de valor, sin embargo, no existe evidencia de la misma como una ilustración gráfica.

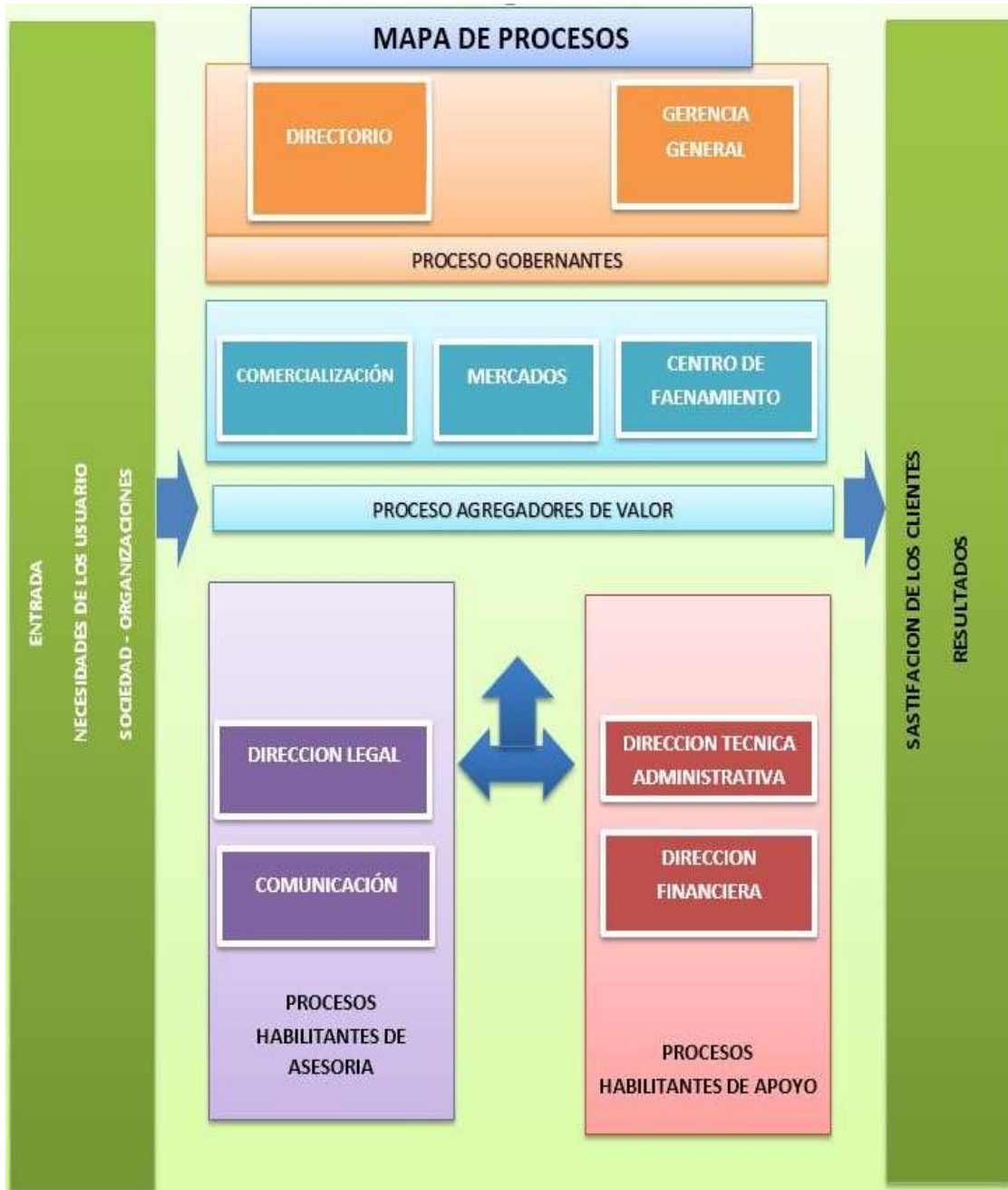
Figura 34.
Organigrama EPCCCM-EP



Nota. La figura presenta en el organigrama, la estructura bajo la cual labora la empresa pública de mercados Machala. Fuente: EPCCCM-EP (2019)

Figura 35.

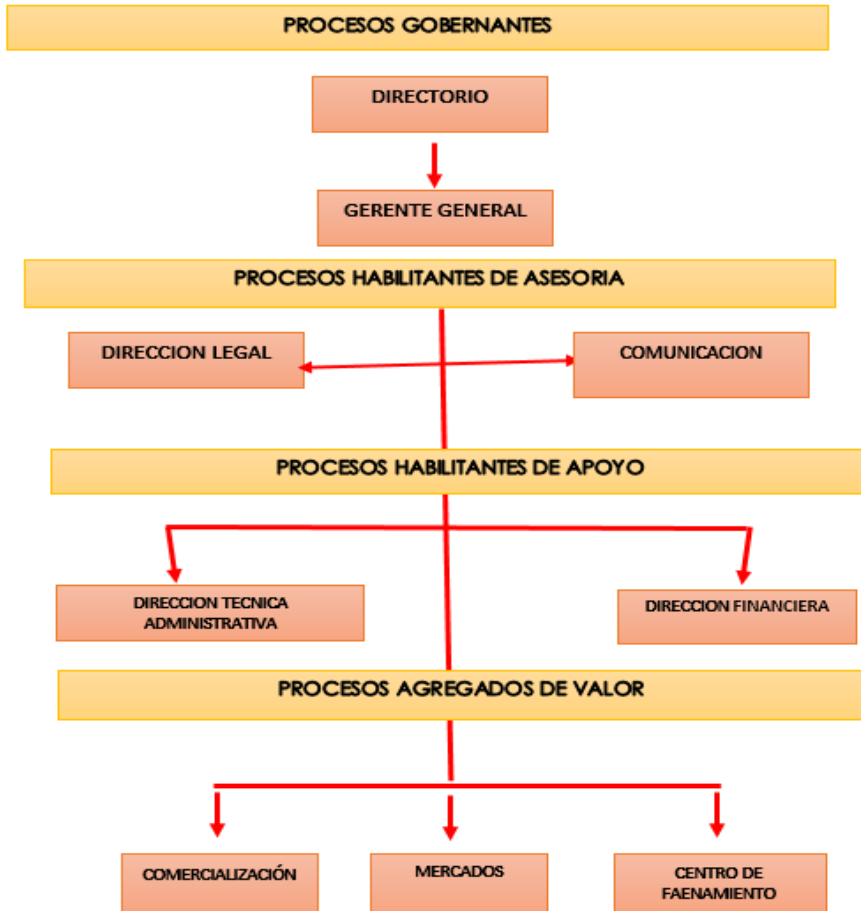
Mapa de procesos EPCCCM – EP



Fuente: Tomado de mapa de procesos de EPCCCM-EP (2019)

Figura 36.

Mapa de procesos de gobernantes en EPCCCM-EP



Fuente: Tomado de mapa de procesos de gobernantes en EPCCCM-EP (2019)

La empresa pública de mercados Machala a través de un diagrama de procesos se guía para cumplir de manera eficiente el logro de resultados y dar cumplimiento a los objetivos institucionales y; estos procesos se detallan de la siguiente manera:

Procesos gobernantes: Encargados de emitir políticas, normas y en general de la administración; conformados principalmente por Directorio y Gerencia General, en el proceso de toma de decisiones esta mesa de dialogo está conformada por varios miembros: El Alcalde(sa) o su delegado, El/ La directora(a) de Desarrollo Turístico del GAD Municipal de Machala, El/La Directora de Gestión Ambiental y Riesgo del GAD Municipal de Machala, Una o un concejal designado por el I. Consejo del GAD Municipal, Una o un representante de la ciudadanía, designado de una terna presentada por el Alcalde.

El Gerente General actuara como secretario(a) General del Directorio, quien tendrá voz, pero no voto en las sesiones.

Procesos habilitantes de Asesoría: están a cargo del cumplimiento de actividades orientadas a la planificación, dedicadas también a satisfacer diferentes inquietudes, emitir criterios de aspectos específicos fuera de la cotidianidad que pueden aparecer en la gestión de los procesos institucionales, sus involucrados son la dirección legal y el área de comunicación.

Procesos habilitantes de apoyo: encargados de generar y asegurar la producción de servicios que satisfagan las necesidades internas y demás requerimientos durante los procesos de gestión para que esta tenga el apoyo a la continuidad necesaria, en este proceso se involucran la dirección técnica administrativa y la dirección financiera.

Procesos agregados de valor: Responsables de la administración, control, cumplimiento, generación del portafolio de productos y servicio para el consumo del usuario externo.

Tabla 11.
Procesos agregados de valor.

Pasos en el proceso agregado de valor		
Comercialización	Mercados	Centro de faenamiento
Prospectar nuevos clientes	Ofrecer locales comerciales en excelentes condiciones	Garantizar la calidad, salubridad e higiene de los productos cárnicos y sus derivados para el consumidor final.

Fuente: Elaborado con base en los procesos de EPCCCM-EP (2019)

Unidades administrativas.

De acuerdo al *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos– empresa pública municipal de centros comerciales y camal de Machala – EPMCCC-EP*, se detallan los atributos y responsabilidades por cargo y departamento.

Directorio.

1. Establecer las políticas y fijar las metas de la Empresa, conforme a las políticas locales expedidas por las autoridades municipales coordinadas con las nacionales,

regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento.

2. Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo;
3. Aprobar la desinversión de la empresa pública en sus filiales o subsidiarias;
4. Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;
5. Aprobar el presupuesto general de la Empresa y evaluar su ejecución.
6. Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado, y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución;
7. Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General;
8. Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio;
9. Autorizar la contratación de los créditos o línea de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales, cuyo monto será definido en la Ley y en la normativa interna de la empresa. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por el Gerente General de la Empresa.
10. Autorizar la enajenación de bienes de la Empresa de conformidad con la normativa aplicable conforme al monto que establezca el Directorio;
11. Conocer y resolver sobre el informe Anual de la o el Gerente General, así como los Estados Financieros de la empresa pública cortados al 31 de diciembre de cada año.
12. Resolver y aprobar la fusión, escisión o liquidación de la empresa pública.
13. Nombrar a la o al Gerente General, de una terna propuesta por la presidenta o presidente del Directorio, y sustituirlo;
14. Aprobar la creación de filiales o subsidiarias, nombrar a sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos;

Gerencia General.

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública;
2. Cumplir y hacer cumplir la Constitución, la ley, los reglamentos y demás normativa aplicable, incluida las resoluciones emitidas por el Directorio;
3. Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;
4. Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;
5. Presentar al Directorio las memorias anuales de la empresa pública y los estados financieros;
6. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e inversión y el Presupuesto General de la empresa pública.
7. Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstas en la ley.
8. Autorizar los traspasos de crédito de la partida de un mismo programa, lo que debe informar al Directorio.
9. Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. El Gerente procurara utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible.
10. Designar al Gerente General Subrogante;
11. Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;
12. Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;
13. Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el numeral que antecede, en el marco de las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la normativa secundaria en la materia;

14. Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios, observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;
15. Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;
16. Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;
17. Actuar como secretario del Directorio; y,
18. Delegar funciones específicas mediante acto administrativo,
19. Aprobar y modificar los Reglamentos Internos que requiera la Empresa, excepto los de competencia del Directorio; Las demás que la asigne la Ley Orgánica de Empresas Públicas, y las normas internas de la empresa.

Dirección legal.

1. Asesorar, tanto a los Directivos como a los demás niveles organizacionales, en toma de decisiones acerca de temas legales.
2. Dirigir el patrocinio de las causas legales en las que la EPMCCC-EP actúe como sujeto activo o pasivo.
3. Analizar, elaborar y presentar proyectos de leyes, ordenanzas y resoluciones internas y demás instrumentos legales.
4. Ejecución de los procesos de coactiva solicitados por la Dirección Financiera
5. Emitir criterios y pronunciamientos legales.
6. Coordinar la elaboración de proyectos de convenios de cooperación interinstitucional.
7. Revisar documentos precontractuales antes de elaborar contratos ya sean para la adquisición de bienes, prestación de servicios o consultoría, y de arrendamiento.
8. Asesorar los procesos de contratación para la adquisición de bienes, ejecución de

- obras, arrendamiento y prestación de servicios o consultoría.
9. Revisar y sumillar todo documento legal previa la firma del Gerente General y demás autoridades de la Empresa.
 10. Conjuntamente con la Dirección Técnica Administrativa y Financiera, preparar y proporcionar información institucional a ser entregada a los diversos organismos de control.
 11. Custodiar las resoluciones de la Gerencia General.

Dirección administrativa.

1. Dirigir y supervisar la ejecución de los planes y programas del área técnica y administrativa
2. Organizar, dirigir las actividades que tienen relación con la provisión, registro, custodia y mantenimiento, cuidado, preservación, traspaso y baja de los bienes y servicios de la institución;
3. Asesorar al Gerente General, y demás personal en relación a la gestión técnica y administrativa de la empresa;
4. Establecer directrices técnicas y administrativas en función de las políticas y estrategias de la empresa;
5. Establecer un sistema de control interno que provea las seguridades respecto a la utilización de los bienes;
6. Participar en el Comité de Contrataciones y Adquisiciones de bienes y servicios, cumpliendo con los procedimientos señalados en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento;
7. Asignar funciones y responsabilidades al personal de las áreas a su cargo.
8. Aprobar adquisiciones en la cuantía que lo determinen las normas internas, exclusivamente de bienes y prestación de servicios;
9. Presentar periódicamente al Gerente General, el informe de resultados de su gestión;
10. Cumplir y hacer cumplir la Ley y las normas reglamentarias relacionadas con el accionar de la empresa;

11. Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente del desembolso de los recursos y velar por su correcto cumplimiento, verificando que el gasto esté de acuerdo con los planes y programas proyectados;
12. Gestionar trámites a nivel interno y externo, para captar recursos económicos, para la ejecución de planes, programas, proyectos y actividades institucionales;
13. Planificar y administrar el talento humano de la empresa;
14. Organizar y controlar y administrar eficientemente la tecnología de la empresa.

Dirección financiera.

1. Dirigir y supervisar la ejecución de los planes y programas del área financiera;
2. Organizar, dirigir las actividades que tienen relación con la provisión, registro, custodia y mantenimiento, cuidado, preservación, traspaso y baja de los bienes y servicios de la institución;
3. Asesorar al Gerente General, y demás personal en relación a la gestión financiera de la empresa;
4. Establecer un sistema de control interno que provea las seguridades respecto a la utilización de los bienes.
5. Asignar funciones y responsabilidades al personal de las áreas a su cargo.
6. Presentar periódicamente al Gerente General, el informe de resultados de su gestión;
7. Disponer la constatación física de bienes muebles e inmuebles;
8. Liderar y responsabilizarse de la gestión financiera;
9. Establecer estrategias en las áreas a su cargo para asegurar el registro oportuno de las transacciones financieras, con sujeción a las normas y procedimientos técnicos;
10. Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente del desembolso de los recursos y velar por su correcto cumplimiento, verificando que el gasto esté de acuerdo con los planes y programas proyectados;
11. Gestionar trámites a nivel interno y externo, para captar recursos económicos, para la ejecución de planes, programas, proyectos y actividades institucionales;

12. Autorizar y efectuar los pagos que se requieran tanto al personal, administrativo, directivos de la empresa, sujeto a las normas y reglamentos pertinentes previa la suscripción de la factura o comprobante respectivo;
13. Aprobar los estados financieros de la empresa;
14. Disponer las transferencias de remuneraciones de los servidores de la empresa.
15. Legalizar las actas de baja de bienes de la Institución, de acuerdo a las normas legales vigentes
16. Certificaciones de financiamiento presupuestario.
17. Coordinación para la elaboración del Plan Estratégico de la empresa, para proponer a la Gerencia;
18. Elaboración del Plan Plurianual Institucional, en colaboración con todas las áreas de la empresa;
19. Formular y proponer el proyecto del Plan Operativo Institucional
20. Elaboración del Plan Operativo Anual POA, en colaboración con todas las áreas de la empresa y en conformidad con el Plan Estratégico;
21. Elaborar la normatividad para la correcta programación, ejecución y evaluación presupuestaria
22. Plan Anual de Inversiones;
23. Reprogramación del POA;
24. Evaluación de la ejecución del Plan Estratégico Institucional;
25. Evaluación de ejecución del POA;
26. Participar y coordinar reuniones sectoriales e intersectoriales para dar a conocer el presupuesto participativo
27. Formular y reformular los planes estratégicos institucionales
28. Realizar informe de cumplimientos de los indicadores.

Contabilidad:

1. Programar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades y registros contables;
2. Elaborar los estados financieros, sus anexos y notas aclaratorias, y someterlos a

conocimiento y aprobación del Director Financiero

3. Inventario de bienes muebles e inmuebles valorados;
4. Liquidación de dietas;
5. Informe de liquidaciones de cuentas por pagar;
6. Elaborar las actividades presupuestarias que incluyan la formulación, administración y liquidación del presupuesto.
7. Pago de remuneraciones;
8. Responder solidariamente con el Tesorero del manejo de los fondos, ante el organismo que le designó;
9. Elaborar los balances e informes trimestrales de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y presentar al organismo que le designo cuando sean requeridos;
10. Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles y los registros de los inmuebles de propiedad de EPMCCC-EP, y de sus Unidades de Negocios;
11. Determinar los valores a cancelarse en concepto de impuestos, tasas, contribuciones y otros, observando la normativa legal.

Tesorería

1. Programación de caja;
2. Registro de gastos de la ejecución presupuestaria para pagos;
3. Gestión de pagos;
4. Rendición y liquidación de fondos;
5. Efectuar los egresos y recibir los ingresos, debidamente justificados, sea facturas o comprobantes y recaudar con la debida diligencia los fondos asignados;
6. Realizar el registro y la contabilización de manera oportuna y documentada de los depósitos realizados por los recaudadores en la cuenta de la empresa y llevar un registro diario de dichos depósitos;
7. Llevar el registro de creación, reposición y liquidación del fondo fijo de caja chica;
8. Efectuar los egresos y suscribir los comprobantes de pago y cheques conjuntamente con los funcionarios mandados a intervenir de EPMCCC-EP, enmarcado en las normas legales;
9. Presentar mensualmente al Contador de EPMCCC-EP, los informes del

movimiento económico financiero;

10. Supervisar los recaudadores de la empresa.

Control de Bienes y Bodega

1. Llevar el registro contable actualizado, indicando precios, fechas, ítems, existencias y uso que se le han dado a los bienes.
2. Custodiar las existencias de materiales y suministros de la entidad.
3. Vigilar los bienes muebles que adquiriera la entidad, hasta su entrega mediante respectiva acta al responsable directo.
4. Recibir, verificar, clasificar, codificar y despachar los materiales que se usan en la entidad.
5. Elaborar y revisar los documentos que respaldan el ingreso, egreso y archivo de mercaderías utilizando formatos originales de reporte diario.
6. Mantener actualizado el control de inventario de bodega y los artículos para stock mínimos y máximos.
7. Difundir entre los servidores de cada unidad administrativa, las normas relacionadas con el nivel de responsabilidad que asume al constituirse en usuario o custodios de los bienes;
8. Suministrar al Departamento de Contabilidad la información que permita la actualización permanente de los registros contables de los bienes, sean o no considerados activos fijos;
9. Intervenir en las verificaciones físicas de los suministros, materiales y repuestos que se realizan de manera periódica en la entidad.
10. Cuidar la imagen y presentación de la bodega, clasificar y codificar las estanterías.
11. Informar por escrito al Director Administrativo Financiero, inmediatamente de conocido el hecho, respecto a bienes faltantes, robados o hurtados, a fin de propiciar su recuperación inmediata o darles de baja de conformidad a las disposiciones legales;
12. Intervenir en las gestiones de recepción, inspección, transferencias, enajenación y otras establecidas en el Reglamento de Bienes del Sector Público y disposiciones legales vigentes.

13. Elaborar y hacer Cumplir las disposiciones internas, leyes y reglamentos que rigen para el control de bienes de la entidad.
14. Reportar e informar oportunamente las novedades detectadas en las intervenciones practicadas en los sectores o áreas de la entidad.
15. Preparar reportes de aquellos bienes fuera de uso, obsoletos y/o de cualquier otro que indique la inutilización o abandono de los mismos.
16. Mantener el inventario actualizado de los bienes patrimoniales, efectuando constataciones físicas al año e informar de las novedades que se presenten.
17. Autorizar y realizar actas de entrega – recepción, controlando la existencia y los cambios de activos fijos entre los diferentes departamentos, unidades y llevar un archivo de los mismos.
18. Realizar actas de entrega – recepción entre servidores salientes y entrantes.
19. Mantener registros actualizados de control de activos fijos de la entidad que permitan conocer la ubicación de cada unidad administrativa.
20. Notificar al Jefe de Gestión Administrativa sobre los archivos que por su funcionalidad, estado u obsolescencia deben ser dados de baja, en procesos de remate, venta directa, donaciones u otros.

Comercialización

1. Establecer y aplicar los procedimientos de comercialización.
2. Elaborar y ejecutar planes de marketing, ventas, capacitación de potenciales clientes.
3. Planificación, organización y coordinación de logística de eventos de comercialización a través de ferias, capacitaciones, talleres, entre otros.
4. Vinculación con la empresa privada, sector público y otros sectores.
5. Asesoría y capacitación en temas de comercialización al personal de la empresa y comerciantes.
6. Asegurar la venta de todos los subproductos generados por la EPMCCC-EP;
7. Coordinar con el área de comunicación todas las actividades de promoción con los medios, incluyendo diseños de las

campañas.

8. Elaborar el POA y PAC del área; en conjunto con la Gerencia General.
9. Cumplir con el Sistema de Gestión Integral y el Reglamento de Seguridad y salud ocupacional; y
10. Las demás que disponga el Gerente General y todas aquellas que imponga la dinámica de los procesos empresariales

Administrador General de Mercados

1. Administrar la distribución y otorgamiento de los puestos en el mercado o centro comercial asignado, así como también receptor la devolución de los mismos, previa la relación de los daños causados, debiendo realizar trámites pertinentes
2. Organizar, distribuir, dirigir y controlar las diferentes actividades inherentes al personal a su cargo, respecto a las labores que deben efectuar, prestar o brindar en el mercado asignado y reportar el incumplimiento o novedades suscitadas y presentar reportes de asistencias, sobre tiempos e informes administrativos de las diversas actividades inherentes al área.
3. Controlar el correcto, adecuado y normal funcionamiento de las instalaciones del mercado o centro comercial municipal asignado, de existir mal uso y cuidado por parte de los comerciantes, deberá tomar las acciones pertinentes que el caso amerite, para la conservación de los bienes e infraestructura.
4. Mantener registros de las recaudaciones realizadas y de los permisos de ocupación inherente al mercado municipal o centro comercial municipal asignado, a fin de contar con información oportuna para la toma de decisiones.
5. Atender los reclamos de la ciudadanía en los diferentes aspectos inherentes a su competencia, y de ser necesario actuar como mediador en conflictos entre comerciantes y clientes; así como también ocuparse de los asuntos administrativos que de su función se deriven,
6. Participar en la elaboración de instrumentos técnicos inherente al mercado o centro comercial asignado, así como preparar y presentar propuestas de reformas a ordenanzas relacionadas a los mercados o centros comerciales para cumplir y hacer cumplir los convenios suscritos.

7. Participar en la elaboración del plan operativo anual y plan de mitigación de riesgos del área, así como en otras actividades inherentes a su cargo dispuesta por su jefe inmediato.

Asistente Administrativa

1. Planificar las tareas y labores de apoyo técnico administrativo, del flujo de trámites del área, la atención a los clientes internos y externos.
2. Ejecutar las labores y tareas, verificando el cumplimiento de los procedimientos administrativos y operativos internos, así como el manejo del archivo de la correspondencia de entrada y salida
3. Organizar y convocar a los miembros de la Dirección a las reuniones periódicas
4. Monitoreo y el registro de los gastos que se producen dentro de la Dirección de acuerdo a la Planificación
5. Colaborar en el control y pago de los servicios básicos (agua potable, energía eléctrica, teléfono, servicios de Internet)
6. Apoyar al director en la preparación y redacción de los informes técnicos, procesos, necesidades y pagos generados por la Dirección
7. Realizar el seguimiento de las comunicaciones direccionadas con las diferentes áreas bajo esta dirección, con otras entidades del sector público y empresas privadas.
8. Elaborar y mantener el archivo de la información catalogada
9. Sistematizar información interna y externa de la Dirección
10. Administrar el archivo institucional
11. Preparar y mantener actualizada la agenda de trabajo del Director Técnico Administrativo
12. Elaborar conjuntamente con el director en la planificación anual e informar periódicamente sobre su ejecución;
13. Receptar documentación de otorgación y devolución de los puestos de los mercados, revisar que no tenga trámites pendientes ni valores a pagar
14. Manejar y actualizar el listado de los comerciantes de los mercados de

- acuerdo a las asignaciones y devoluciones de los puestos.
15. Coordinación con los nuevos comerciantes de la aprobación de los contratos de ocupación de puestos.
 16. Comunicar las actividades respecto a las labores que deben efectuarse en cada mercado y llevar el reporte de las novedades suscitadas
 17. Receptar reportes de novedades de la infraestructura, como novedades suscitadas en el interior de cada mercado.
 18. Receptar reclamos o novedades respecto a los comerciantes de cada mercado.
 19. Elaborar memos y oficios correspondientes a novedades y actividades de mercados.
 20. Atención a usuarios.

Inspector de Mercados

1. Inspeccionar que los comerciantes del mercado o centro comercial asignado, estén ubicados en los lugares organizados y que los mismos respeten él o los espacios físicos concedidos, verificando para el efecto los respectivos permisos de funcionamiento;
2. Controlar el ingreso de los productos cárnicos en el mercado con las respectivas quizás de movilización y entregar las mismas para el registro correspondiente, así como, supervisar la higiene y conservación de los productos cárnicos y de primera necesidad que se expendan en el interior del mercado;
3. Instruir y concientizar a los comerciantes sobre el uso, cuidado, aseo, limpieza y mantenimiento del mercado o centro comercial, así como controlar el correcto uso del uniforme y supervisar la limpieza interna y externa, mantenimiento y buen uso de las instalaciones, bienes de mercado o centro comercial asignado;
4. Elaborar informes de las inspecciones, citaciones, notificaciones, u otras actividades realizadas, fin de ponerlas a consideración del jefe inmediato para la toma de decisiones y citar o notificar a comerciantes por el incumplimiento a las ordenanzas municipales o disposiciones legales reglamentarias;
5. Orientar y proveer de información a comerciantes y usuarios sobre tramites o

información que sea de su competencia o inherentes a su lugar de trabajo y realizar otras actividades inherentes al cargo y dispuestas por el jefe inmediato.

6. Hacer cumplir las normas de salubridad e higienes, ordenanzas y demás disposiciones reglamentarias de los mercados o centros comerciales;
7. Colaborar en la apertura y cierre de las instalaciones (mercado o centro comercial) por disposición superior;
8. Realizar otras actividades inherentes al área y dispuestas por el jefe inmediato.

Tabla 12.
Metas y objetivos departamentales.

Unidad	Objetivo	Indicador	Meta
Gerente general	Asegurar una gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, técnica y operativa eficiente y eficaz.	Porcentaje de implementación de un sistema de seguimiento de disposiciones de la gerencia	Desarrollar convenios interinstitucionales para ejecutar planes de innovación en mejora de la percepción de la ciudadanía con relación a la administración pública.
Comercialización	Garantizar la calidad del servicio para satisfacer a los usuarios a través de tarifas accesibles, agilidad en los procesos, atención personalizada	Porcentaje de ventas y servicios en los mercados y camal, nuevas ofertas, implementación de nuevos productos	Identificar necesidades de los usuarios para determinar la posibilidad de implementar nuevas ofertas de servicios
Mercados	Brindar salud y bienestar a través de la prestación de servicios de faenamiento de todo tipo de ganado, además dar un excelente servicio de atención en los mercados municipales.	Porcentaje de cumplimiento de inspección sanitaria, cumplimiento de normativa en inocuidad, cumplimiento de parámetros ambientales en el centro de faenamiento	Garantizar la calidad del servicio de faenamiento a través de procesos de verificación sanitaria, respetando políticas de cuidado ambiental
Dirección administrativa	Coordinar las gestiones administrativas para alcanzar el desarrollo de todas las actividades que se relacionan con el servicio en forma eficiente en la administración pública.	Coordinar las gestiones administrativas para alcanzar el desarrollo de todas las actividades que se relacionan con el servicio en forma eficiente en la administración pública.	Alcanzar una excelente atención, servicio y calidad en la administración pública para los comerciantes, funcionarios y usuarios en general
Dirección financiera	Coordinar las gestiones financieras necesaria para optimizar una ejecución presupuestaria.	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Alcanzar una excelente atención, servicio y calidad en la administración pública.

Comunicación	Planificar, coordinar, gestionar y promover la comunicación institucional, la producción y difusión de información de la empresa	Numero de comunicados, promociones, espectáculos, eventos sociales y productivos, captación de las instituciones tanto públicas como privadas	Posesionar la imagen de la empresa y mantener informada a la ciudadanía de los diferentes servicios que ofrecen los mercados y camal
---------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración con base en Art. 7 de LOTAIP Literal a) 4. Las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos.

Reestructuración organizacional

Se propone principalmente incluir en la mesa del directorio un representante de los comerciantes a nivel de todos los mercados, está incluido ya un miembro de la ciudadanía, sin embargo, este no aporta mayor importancia, pues desconoce los problemas internos de un mercado municipal y únicamente actúa ante el bien común como ciudadano; esta gestión tiene un método similar o labora bajo el mismo concepto del modelo de gobierno por resultados, en el que presenta anualmente un informe de rendición de cuentas, se propone adicional gestionarlo como un modelo de gestión participativa, incluyendo en un comité a representantes de las diferentes áreas del comercio, este comité debe trabajar en conjunto con la administración general de mercados, pues es el encargado de atender los reclamos de los clientes interno y externos de la empresa, participar en la elaboración de instrumentos, propuestas o reformas inherentes al cumplimiento de la ordenanza.

El tercer cambio propuesto se enfoca en el departamento de comercialización, las funciones del mismo están orientadas hacia un centro comercial como tal y pese a llevar el nombre de centros comerciales, una vez que se creó la empresa, no recibió la aceptación de la ciudadanía y mucho menos cumplió con la función principal, lograr llenar los locales comerciales, atraer inversión privada. Las funciones de este departamento como se enlistan en el estatuto como elaborar planes de marketing, captación de clientes, como se menciona en puntos anteriores de esta investigación, no han sido bien direccionados hacia el público objetivo; más allá de captar clientes, su objetivo es la de garantizar la satisfacción del consumidor y esto solo se logra estudiando el perfil y hábitos de los consumidores, el principal producto de la empresa pública son sus locales comerciales y es hacia el comercio informal la dirección a seguir para conseguir cerrar estas ventas.

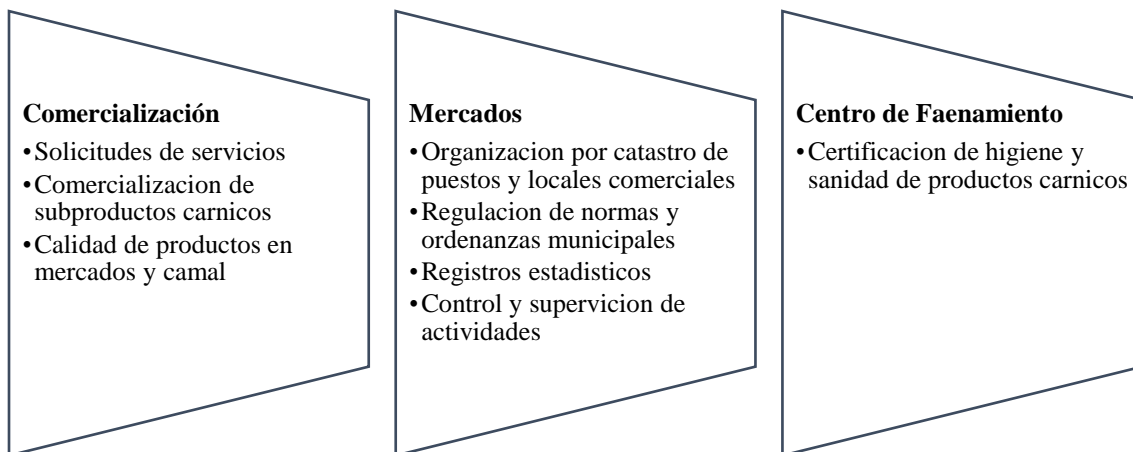
Luego de casi 4 años de creada la empresa y 2 administraciones, este departamento no ha cumplido con los objetivos, pues no solo continúan locales vacíos en los mercados, estos van en aumento, es verdad que han jugado un papel importante diferentes factores externos como la crisis económica o la actual pandemia, sin embargo, al realizar el estudio de la empresa se evidencia un enfoque equivoco del departamento o del direccionamiento gerencial.

Análisis de la cadena de valor.

La empresa pública de mercados sita en su estatuto la importancia de la cadena de valor, sin embargo, al revisar detalladamente la parte literaria, observamos que no cuenta con una; para poder desarrollar de manera más eficiente el modelo de gestión propuesto, esta cadena de valor se analiza en función de la revisión literaria y la investigación realizada para poder establecer un análisis que se asemeje a las necesidades de la misma.

Para continuar con este análisis es necesario identificar como esta empresa está generando valor, como ha creado valor para justificar la necesidad de la existencia e importancia como empresa pública, se ha encontrado entre la revisión literaria, documentos existentes, información incompleta, es así que se complementara las actividades necesarias en los procesos agregados de valor; una empresa puede crear valor, produciendo, al transformar materia prima en un producto final, comercializando, acercando un bien necesario hacia el consumidor o prestando un servicio.

Figura 37.
Cadena de Valor



Fuente: Elaborado con base en el estatuto orgánico de procesos EPCCCM_EP (2019)

Para empezar, analizar las actividades que participan en la cadena de valor, es necesario entender porque un producto que empieza costando un dólar, llega a costar para el consumidor con cinco dólares más, este debe pasar por un proceso; específicamente al caso de mercados, la empresa municipal presta las instalaciones para centro de acopio mayorista, asigna recursos humanos, económicos y tecnológicos para garantizar una correcta gestión, de la misma manera lo hace el centro de faenamiento asignando personal y certificando la calidad de los productos cárnicos aptos para el consumo humano.

Actividades Primarias.

Actividades directamente enfocadas al área de comercialización y producción.

- **Logística interna:** la empresa cuenta con un centro de acopio, mercado mayorista, encargado de la recepción de todos los productos relacionados al consumo, vegetales, granos, cereales, frutas y verduras; es en este sitio donde los mercados municipales y no municipales realizan en su mayoría las compras de insumos necesarios para la comercialización. Por otro lado, se encuentra el camal municipal, se procede con el faenamiento de ganado bovino y porcino, es el único centro autorizado a faenar y certificar la calidad, sanidad e higiene de cárnicos para el consumo humano; otros productos no faenados en el camal de la ciudad, deben pasar por la certificación del mismo para poder ser comercializados en los mercados de la ciudad.
- **Operación:** la operación para la empresa de mercados, ocurre en los centros de abastos minoristas, mediante la supervisión de un administrador de mercados y los inspectores, se lleva a cabo la comercialización de productos. Para el caso de esta organización, los servicios ofrecidos son parte de la operación, el arrendamiento de locales y de espacios para eventos son otra de las actividades que lleva en conjunto la empresa pública.
- **Logística externa:** los productos que se comercializan en los mercados, no los adquiere directamente la empresa, su función radica en supervisar la comercialización de estos, bajo normas internas y control de precios. Los productos y servicios de la empresa son los locales dispuestos para ser arrendados y los espacios públicos con el mismo fin, generar ingresos económicos.
- **Marketing y ventas:** los encargados de este proceso son el departamento de comercialización y comunicación, pues no cuenta la empresa con un departamento

exclusivamente para mercado. Actualmente este proceso de comercialización no se realiza adecuadamente pues hay un alto índice de locales comerciales desocupados y la tasa de abandono de locales es muy alta.

- Servicio: de la misma manera los servicios relacionados a la post venta, en este caso sería el seguimiento de los locales arrendados, a cargo de la administración de mercados y departamento de mantenimiento, no se ejecuta de la mejor manera.

Actividades de soporte

Las actividades de soporte están orientadas a generar valor al producto o servicio, no tiene relación con comercialización o la producción, sirven como soporte a las actividades principales.

- Infraestructura: la empresa se sostiene económicamente en base a los ingresos generados principalmente por el mercado mayorista y el camal, con la creación de la empresa se asignaron 360000 dólares en el primer año y nuevamente 360000 para el segundo año de gestión, esperando que para entonces se hayan generado los ingresos que logren hacer sostenible la empresa pública. El problema presupuestal se debió a una mala estimación, por calcularse los ingresos en base a una ocupación total de locales comerciales.
- Recursos humanos: actualmente la empresa cuenta con estabilidad en el ambiente laboral, los índices por casos de deserción son muy bajos, sin embargo, por ser una empresa pública, está expuesta a la transición de administración de acuerdo al gobierno seccional de turno, en otras palabras, cada administración dura cuatro años; conserva personal antiguo para instruir a los nuevos elementos, las capacitaciones son constantes sobre temas de interés respecto al giro de la actividad.
- Desarrollo de tecnología: dentro de las actividades que generan valor para la empresa, se adquirió equipos de recaudación y se implementó facturación electrónica.
- Compras: en el inicio de gestión, la empresa se preocupó por adquirir todos los servicios necesarios para brindar un producto perfecto, pero con el paso del tiempo y el déficit de recaudación que mantiene la empresa, se redujo personal de limpieza y de seguridad. Para el cumplimiento de los mantenimientos preventivos se adquiere frecuentemente herramientas de mantenimiento.

Tabla 13.*Ficha de observación al departamento de comercialización*

FORMATO PARA FICHA DE OBSERVACIÓN PARA SEGUIMIENTO DE CASOS				
DEPARTAMENTO:		Comercialización		
Grado de desarrollo alcanzado	Alcance			
Logrado = 4 En proceso = 3 Avance inicial = 2 No logrado = 1				
	1	2	3	4
Atribuciones y responsabilidades				
Establecer y aplicar los procedimientos de comercialización.			3	
Definir y ejecutar las estrategias de comercialización de subproductos cárnicos cumpliendo con la normativa vigente relacionada	1			
Coordinar la entrega de subproductos hacia el cliente externo.	1			
Verificar con producción los volúmenes de subproductos disponibles para la venta.		2		
Asegurar la venta de todos los subproductos generados por la EPMCCC-EP.		2		
Gestionar los procesos administrativos para el cobro, por la venta de subproductos.			3	
Coordinar con Comunicación e Imagen Institucional el mercadeo de los subproductos.				4
Elaborar el POA y PAC del área.				4

Desarrollar planes estratégicos para la incorporación de nuevos servicios para mejorar el funcionamiento del mercado.	2
---	---

Nota. La tabla muestra una ficha de observación para el departamento de comercialización (Fuente: Elaboración propia)

La tabla 13 muestra cuales son las funciones que actualmente debe cumplir el departamento de comercialización, las mismas que se encuentran estipuladas en el estatuto orgánico de gestión; cómo se puede apreciar no se incluyen actividades importantes que vinculen áreas objetivas importantes, las mismas que fueron sujeto de esta investigación, se suma el problema de no haber logrado las funciones propuestas. A continuación, se presentará un cuadro modelo con las funciones que deben incluirse y observaciones para las funciones ya estipuladas.

Tabla 14.

Cuadro con atribuciones y responsabilidades propuestas para el departamento de comercialización

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES PROPUESTAS	
DEPARTAMENTO:	Comercialización
Funciones	Valor
Definir objetivos orientados al crecimiento autosustentable de la empresa	Realistas, alcanzables a corto plazo
Investigar las necesidades del cliente interno y externo	Detallar perfil del consumidor
Definir estrategias de ventas del producto o servicio	Programar campañas
Definir proyecciones de la competencia y las tendencias del mercado	Inteligencia comercial
Implementar Hunters "cazadores" en el proceso de prospección de clientes	Apertura de mercado
Búsqueda y prospección de comerciantes informales.	Reducción del comercio informal
Censar el número de comerciantes informales	Proyección de nuevas instalaciones

Nota. La tabla muestra una ficha de observación para el departamento de comercialización. Fuente: Elaboración propia

Adicional al cuadro podemos acotar la importancia del departamento de comercialización para el cumplimiento de objetivos vinculados directamente con el progreso de la ciudad, los mismos que están relacionados con los propósitos del gobierno seccional, reducir el comercio informal, actualmente se encuentra laborando en una regeneración urbana del casco central y en la erradicación de un problema registrado desde hace muchos años, la desorganización del comercio; una tarea muy difícil pero no imposible, es la de la empresa pública municipal de

mercados al captar esa cantidad de comercio y sobre todo garantizar la actividad económica en los mercados de abastos.

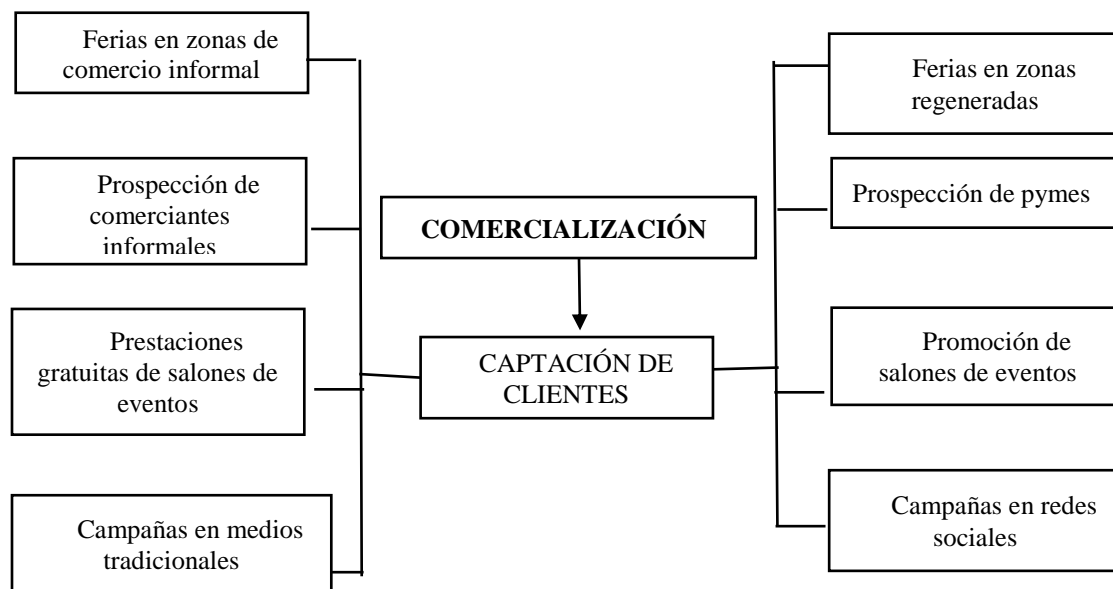


Figura 38.
Proceso de prospección

Nota. Figura con el proceso a seguir por el departamento de comercialización para prospeccionar nuevos clientes

Fuente: Elaboración propia

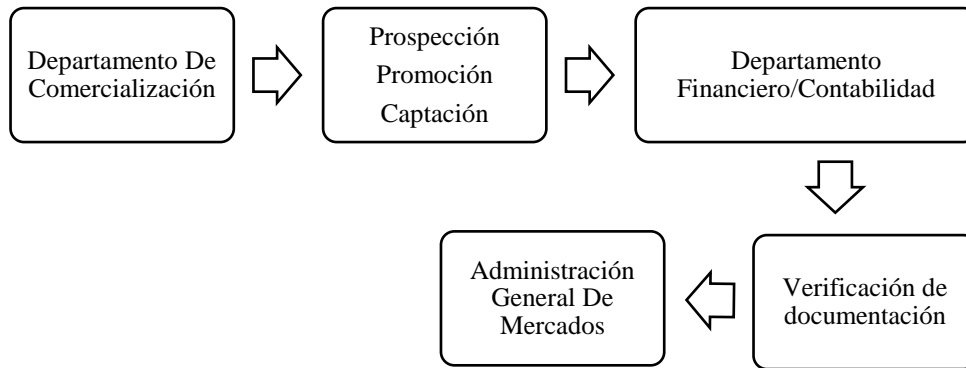
Figura 39.

Proceso tradicional de administración general de mercados

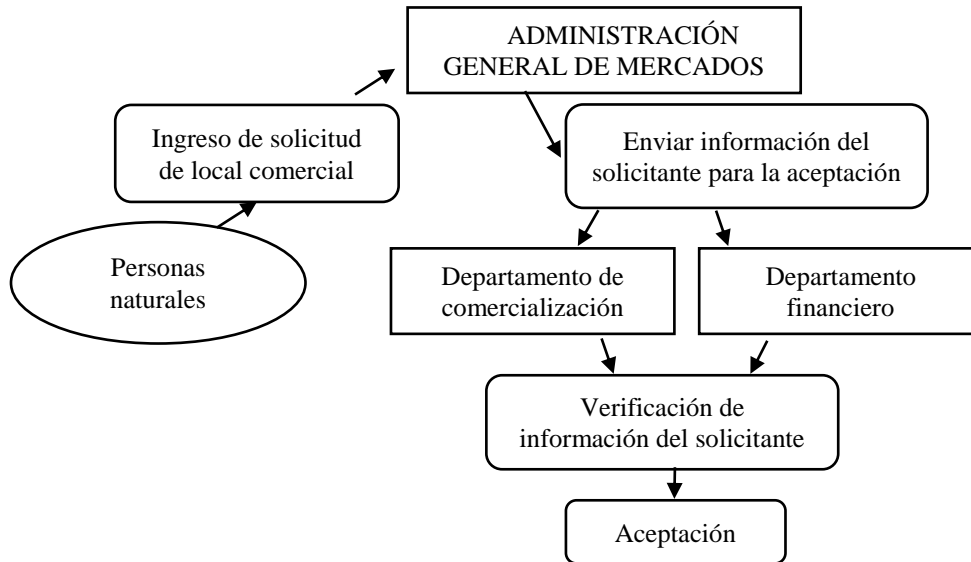
Nota. Figura que muestra el proceso tradicional de la empresa pública para la asignación de locales comerciales en los mercados. Fuente: Elaboración propia

Figura 40.

Proceso de captación de clientes



Nota. Figura muestra el proceso propuesto para captar clientes en la empresa pública de mercados. Fuente: Elaboración propia

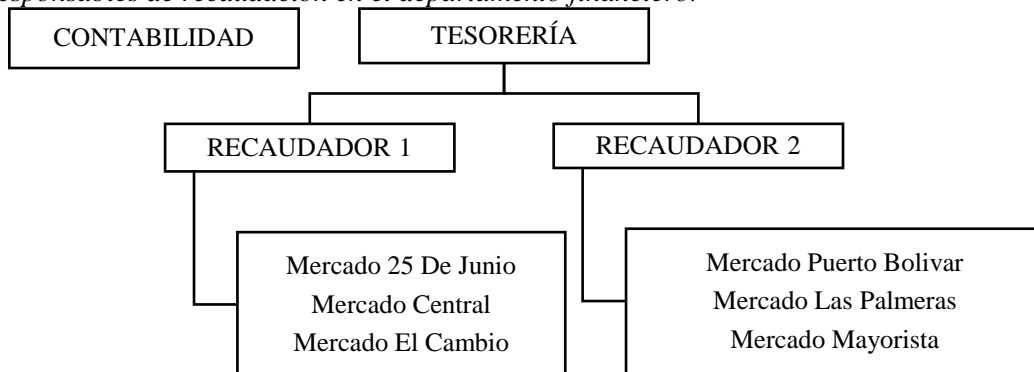


En la figura 40 se muestra el proceso tradicional mediante el cual se brindaba información a los posibles nuevos comerciantes, evidenciando un trabajo nulo del departamento de comercialización para la promoción de los productos y servicios, a esto se sumaba un posible puesto innecesario del administrador de mercados al no poder tomar las decisiones y volviendo

esto un exceso de burocracia; la propuesta en la figura 40 busca simplificar el exceso de burocracia y un seguimiento al cumplimiento de funciones de cada departamento .

Figura 41.

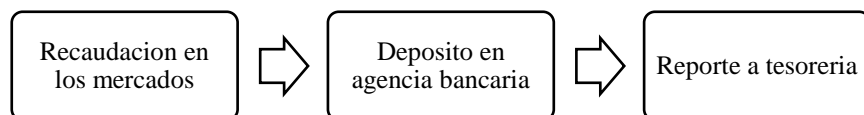
Responsables de recaudación en el departamento financiero.



Nota. Figura muestra el departamento responsable de la recaudación en la empresa pública de mercados (Fuente: Elaboración propia)

Figura 42.

Proceso de recaudación.



Nota. Figura muestra el proceso de recaudación. Fuente: Elaboración propia

La empresa pública de centros comerciales y camal asume la administración de los mercados municipales en el 2017, el proceso de recaudación se mantiene de la misma manera por un principio de no alterar el proceso tradicional al que estaban acostumbrados los comerciantes, de acuerdo a la ordenanza estos valores se los recauda diariamente, valores desde 0.50ctvos a 1.25ctvos de dólar diarios, variando al tipo de actividad y puesto dentro de los mercados; durante la administración del gobierno seccional los pagos eran diarios, un recaudador se encargaba de dirigirse todos los días a los mercados a realizar estos cobros, este proceso se cambió o de alguna manera con el propósito de beneficiar al comerciante, se facilitó la posibilidad de realizar los pago semanal, quincenal o mensual.

Estos procesos se mantienen en la actualidad, aun con el cambio de tasas de ocupación a un canon de arrendamiento mensual, con la diferencia de haberse eliminado el pago diario. Dentro del margen de modernización podemos destacar la implementación de equipos tecnológicos para la verificación del estado de cuenta de los saldos pendientes, con el fin de

mejorar el trabajo del recaudador y volver más eficiente su tiempo, sin embargo, el problema persistente en los mercados son los índices de morosidad, el retraso en los pagos genera un efecto concatenado repercutiendo en falta de pago a proveedores de servicios, incluso de sueldos del personal colaborador; durante la investigación se han destacado algunos de los factores que han influido en este retraso en los pagos, independientemente del modelo de recaudación propuesto, se debe ligar directamente con imparcialidad política, desvincular completamente intereses personales que ponen en riesgo la liquidez de la empresa.

Las ciudades digitales han destacado por la modernización de sus sistemas de recaudación, desde hace unas décadas países de Latinoamérica han buscado integrar la digitalización de sus procesos con el fin de gestionar eficientemente y asegurar una estabilidad económica dentro de la región y esto ha contribuido a un crecimiento saludable de recaudación tributaria; el cuestionamiento es hacia los gobiernos seccionales que aún se encuentran rezagados a integrar estos procesos en sus administraciones.

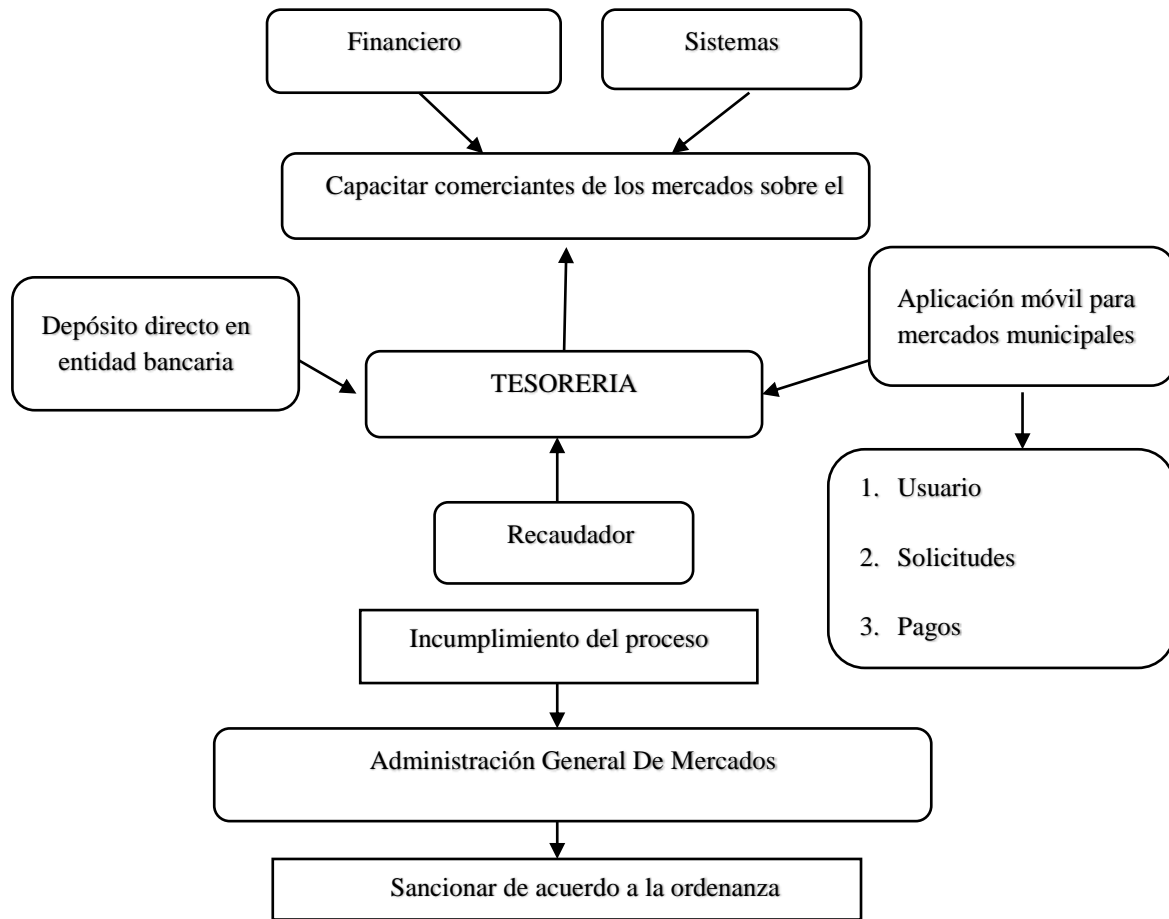
El modelo propuesto es presentado en el diagrama a continuación, guarda relación con el proceso tradicional de mantener el personal de recaudación por un periodo tiempo a corto plazo estimado en no más de 12 meses, mientras el objetivo a cumplirse debe ser el de capacitar a comerciantes sobre el uso de las nuevas tecnologías, en primera instancia como principal opción es la del depósito bancario a una cuenta de la empresa pública, esto busca general una cultura de responsabilidad, pues durante décadas se han manejado bajo un modelo acostumbrado a “el recaudador no ha venido a cobrar” y debe quedar clara la responsabilidad de cada comerciante al ocupar un bien público, los pagos de los cánones de arriendo pueden mantener la modalidad de pago semanal, quincenal o mensual y al ser hechos directamente a la empresa pasan a cargo de la revisión y verificación de tesorería.

Figura 43.

Propuesta del proceso de recaudación.

Nota. La figura muestra el proceso propuesto con las alternativas de recaudación en los mercados. Fuente: Elaboración propia.

La segunda opción a trabajar en conjunto es el desarrollo de una aplicación móvil, por un lado, resulta complicado ante la evidente tendencia del rango de edad que ocupan los mercados, sin embargo, no puede ser este un obstáculo para el desarrollo, no debemos olvidar el principal objetivo, competir con el mercado privado y la única forma de estar al mismo nivel o seguir el ritmo, es salir de la burbuja del modelo tradicional, hace poco tiempo los recaudadores aun



realizaban su gestión con una libreta y un esfero, generando muchos conflictos al momento de extravíar el documento.

Más adelante se prevé trabajar en un manual de procesos para reforzar el modelo propuesto; un manual de proceso mejora la productividad de una organización, siendo este uno

de los principales objetivos a cumplir, posesionarse como marca para competir frente al crecimiento acelerado de micro mercados privados. Dentro de los proyectos de la municipalidad, se labora pretende también la creación de una ordenanza que regule el funcionamiento de tiendas, mercados, micro mercados, plazas informales y otros de similar actividad que puedan afectar la economía de los comerciantes ocupantes de los mercados municipales; propuestas que plantean mejorar las condiciones económicas de los comerciantes y mejorar el diseño urbanístico de la ciudad, son parte de los proyectos de la alcaldía, una ciudad organizada socialmente, con estructura pública capaz de cambiar el pensamiento tradicional de la población que ha enmarcado por años al servicio público como uno de los peores servicios prestados para el bien de la sociedad. Un mercado municipal no tiene únicamente como objetivo ser el centro de aprovisionamiento de productos alimenticios básicos para la población, su fin se enmarca en el desarrollo cultural de una ciudad para atraer mayor turismo e incrementar capital de inversión tanto interna como externa, una ardua tarea a cargo de la empresa pública municipal de mercados que inicio en el 2017 y a cuatro años de su creación, aun no consigue la aprobación de los comerciantes ni de los usuarios pues es evidente la preferencia por plazas informales.

Esta propuesta reúne la información de varios modelos de gestión de mercados locales respecto a su administración, sus procedimientos y metodologías de cobranza; considerando que ya existe un modelo de gestión actual para la red de mercados, el objetivo es mejorar este proceso, principalmente considerando la Guía Metodológica para la constitución y definición de modelos de gestión de empresas públicas de GAD, el cual tiene como objetivo no solo la creación de nuevas empresas públicas sino el mejoramiento de las mismas, mediante fortalecimiento de su gestión y análisis de sus procesos, el cual entiende a estos modelos desde su capacidad para proveer, administrar, implementar estrategias y poner en marcha cambios necesarios que orienten una eficiente prestación de servicios. Esta guía metodología provee además herramientas como indicadores que en este trabajo investigativo se implementaran más adelante en un grupo de enfoque para recolectar la información necesaria para analizar tanto el modelo actual como el modelo propuesto.

Para la elaboración del modelo de recaudación propuesto, se estudió el diagrama de flujo del procedimiento de recaudación de fondos de autogestión, el cual considera como objetivo

principal definir actividades, asignar responsabilidades, programación y ejecución para la recaudación de los ingresos de autogestión (EP, 2019).

Tabla 15.
Cuadro de validación del modelo de gestión.

Departamento	Proceso	Dato cuantitativo	Cumplimiento
Comercial	Contratos		
	Propuestas comerciales		
	Participación en el mercado	No aplica	
	Prospección de clientes		
	Visitas comerciales		
	llamadas a prospectos		
	Cumplimiento de presupuesto		
	Tiempo de entrega de locales		
	Quejas de comerciantes		
	Quejas atendidas		
Administración de mercados	Disminución de quejas		
	Satisfacción del cliente		
	Retención de clientes		
	Eficacia de las acciones		
	Cumplimiento de presupuesto		
Financiero	Liquidez	No aplica	
	Cartera vencida		
	Multas efectuadas		
	Multas canceladas		
	Pagos al día		

Nota. Tabla con un cuadro para validar la gestión de cada departamento bajo el modelo de gestión. Fuente: ⁻ Elaboración propia

Para poder validar o llevar control evolutivo del modelo propuesto se ha desarrollado el cuadro presente en la tabla 15, con indicadores que representan a 3 departamentos claves en el desarrollo de la empresa, departamentos en los que se observó el mayor índice de inconvenientes, y se prevé que categorizando uno a uno se puedan atender de forma oportuna con el fin de lograr un modelo eficiente. Para el indicador de Participación en el mercado, mismo que se incluyó como referencia pues no se puede evaluar a corto plazo y considerando el número de centros de abastecimiento catalogados como mercados en la ciudad de Machala son 7, con un único mercado privado, lo cual nos arrojaría un 85% aproximado de participación y el problema

se enmarca en la cantidad de locales vacíos, la marca como tal y la credibilidad del gobierno seccional, serian objetos de otro estudio. Por otro lado, la liquidez como un indicador financiero que no aplica como dato cuantitativo, pero resulta de importancia incluirlo para el conocimiento de los departamentos vinculados en esta problemática que, en general desconocen de este tema pues lo relegan a departamentos encargados sin conocer que también depende de una buena gestión a todos los niveles operativos, la existencia de liquidez para cubrir los gastos generados por la empresa, desde el mantenimiento de la misma hasta la cobertura total de salarios.

El resto de ítems son de fácil entendimiento que pueden ser seguidos y guiados por la gerencia general en base a la visión y misión de la empresa, indicadores que se aspira su cumplimiento a corto plazo; tres departamentos que deben trabajar en conjunto y no como se ha desarrollado tradicionalmente, dejando a la individualidad el cumplimiento de procesos, los cuales prácticamente tampoco son claros, a manera de ejemplo la administración general de mercados recibe quejas a diario y ese dato no se procesa cuantitativamente, no se evalúa si fue resuelto o no, simplemente y en el mejor de los casos se llega a una mediación y el caso queda a la deriva; las recaudaciones de la misma manera están al margen del cumplimiento del recaudador, no se trabaja en un seguimiento de las causas por carteras vencidas ni se analizan las acciones correctivas.

Dentro de lo más destacable del modelo de evaluación, el principal seguimiento debe ser a comercialización, fundamental en el proceso de captación de clientes, ya en párrafos anteriores se menciona la importancia de trabajar en la prospección de clientes, de salir a buscar no solo a clientes potenciales de marcas reconocidas sino en el comercio informal para poder atraerlos a los locales disponibles, pese a que el indicador de satisfacción de los clientes esta supervisado por la administración por ser el primer ente de contacto con los comerciantes, comercialización no puede desvincularse de la actividad, el trabajo de posventa para observar la comodidad del comerciante, garantiza lealtad y recomendaciones con futuros clientes.

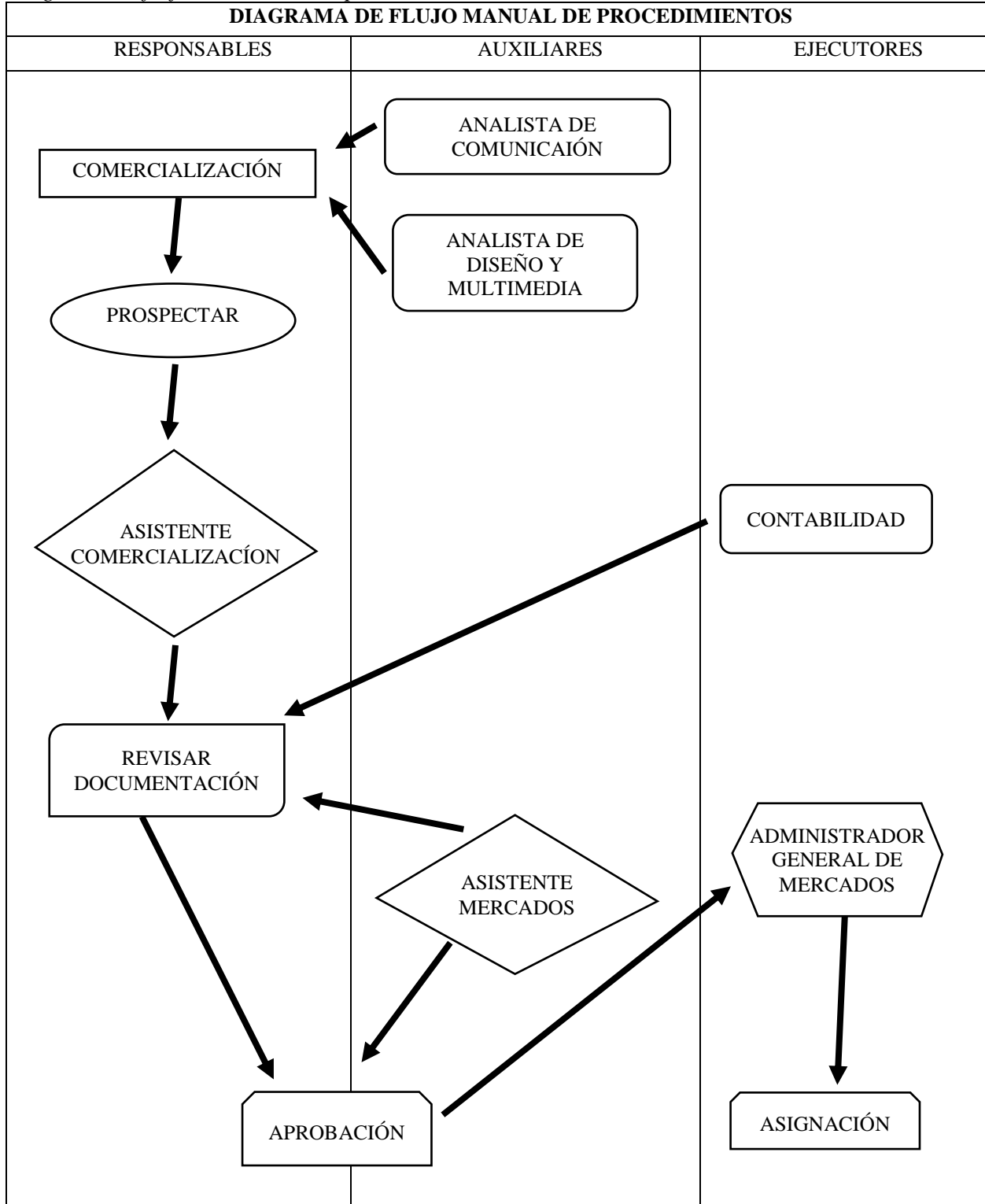
Manual de procesos.

Combinando una serie de actividades se espera a través de este manual, interrelacionar políticas, métodos y procedimientos para generar un producto. Incorporar un manual de procesos o procedimientos es un punto clave para una organización en los objetivos de generar ventaja

competitiva, mejorar eficiente el desempeño laborar, principalmente para los colaboradores pues les permite cumplir con objetivos específicos utilizando los mejores medios, ya definidos, para acercarse al cumplimiento de objetivos de la organización, entre las ventajas de contar con este manual podemos destacar: métodos estandarizados, unificación de criterios; lograr uniformidad en labores, procedimientos fundamentados en un marco legal, delimita funciones y responsabilidades, base para la capacitación de nuevo personal (Chuquimarca et al., 2017). Se debe adicionar que estos manuales deben ser revisados tanto por los departamentos encargados como los que supervisan y su correcta ejecución depende de una constante revisión, auditoría interna, con el fin de cambiar o adicionar cualquier proceso que beneficie a las actividades operativas de la empresa.

Figura 44.



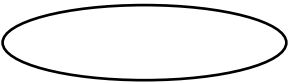
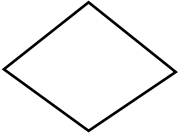




Diagrama de flujo del manual de procedimientos



Nota. Figura con el diagrama de procedimientos para los departamentos involucrados en el modelo de gestión para una eficiente recaudación y asignación de puestos. Fuente: Elaboración propia

Figura 45.

Simbología del diagrama de flujo

SIMBOLOGIA	DESCRIPCIÓN
	Inicio: es donde empieza el proceso
	Auxiliares: brindan apoyo en la gestión
	Actividad: representa una tarea llevada a cabo
	Inspección: empleado para acciones que necesitan supervisión.
	Documento: referente a un documento utilizado para la entrada o salida de un proceso.
	Decisión: determina una bifurcación en la que se decide si continua o no el proceso.
	Revisión: indica el penúltimo proceso antes de la asignación.
	Dirección: orientación del proceso

Nota. Figura con la simbología del diagrama de flujo para entender el proceso a seguir. Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Para la presente investigación se llevó a cabo una revisión literaria de conceptos que faciliten el entendimiento del plano sobre el cual se realizaría el análisis, entendiendo un poco de la historia de los centros de abastos a través de los antecedentes, se establece también una relación con lo que se considera un modelo exitoso de gestión para tener un horizonte hacia el cual llegar con la investigación. Estudiar el desarrollo económico de la ciudad de Machala es parte fundamental para entenderlo y relacionarlo con objetivos a largo plazo, pese a que al momento no son comparables con mercados de primer mundo, se consideró a mercados de España en el marco internacional y a partir de ahí se logró desarrollar temas de interés para este proyecto, tales como políticas públicas, procesos urbanísticos que aparentemente no guardan relación con la rama de estudio, economía, sin embargo podemos apreciar que depende en un alto porcentaje el desarrollo socioeconómico de conceptos como gentrificación, turistificación, entre otros que van apareciendo a lo largo de la literatura de este proyecto para enmarcarnos en el modelo de gestión más idóneo a la realidad económica y sobre todo cultural de la ciudad en la que se desarrolla el tema.

Gracias a la encuesta realizada a los comerciantes de los mercados municipales y las entrevistas a las personas encargadas, tanto en la administración pasada como la actual, se logró identificar un perfil del cliente de la empresa, entender sus necesidades y sus percepciones; los locales disponibles y espacios dentro de las instalaciones del bien público están prestos para cualquier actividad que genere rentabilidad económica dentro de lo permitido en las ordenanzas municipales, sin embargo, el principal cliente de la empresa, es el comerciante y los datos cuantitativos obtenidos no dejan a la empresa pública en la mejor posición, como lo manifiestan, las gestiones son unilaterales y pese a trabajar bajo un modelo de rendición de cuentas, las decisiones no incluyen los intereses del principal cliente, esto es un punto en contra para la empresa pues pone en juego su credibilidad y al tener como objetivo a largo plazo un incremento en los cánones de arriendo con el propósito de mejorar su gestión a nivel estructural, de servicio y de mantenimiento, no será posible mientras no se tome en cuenta la opinión del comerciante, si por un lado existe la conciencia de la necesidad de un aumento en los valores, no hay la suficiente credibilidad con la empresa ni el gobierno seccional que respalde estas decisiones.

Determinar los aspectos generales del desarrollo de económico de los mercados municipales, formarían parte fundamental de la investigación, recolectar datos cualitativos y cuantitativos que de otra manera hubiese sido necesario indagar cada uno de los departamentos hasta encontrar errores, lo cual se habría convertido más en un trabajo de auditoría que de investigación y análisis; tres departamentos que laboran individualmente con el único concepto en común de burocracia en estado puro, el acto de intercambiar comunicados escritos interdepartamentales no soluciona los fallos a simple vista observados. Se elabora una ficha de observación al departamento de comercialización y a los departamentos restantes, administración y financiero se los analizó en base a las gestiones realizadas tradicionalmente frente a las que convendría realizar; gestiones bajo un esquema tradicional que no establece un modelo eficaz de gestión, burocracia que solo aumenta el papeleo sin el objetivo de minimizarlos.

Para elaborar un modelo de gestión, se recurrió a una guía metodológica propuesta por el gobierno central, en la que se proporcionan las herramientas para poder ir desde el análisis de las capacidades hasta la factibilidad y necesidad de crear, retroalimentar o modificar los modelos de gestión en las empresas públicas; recordando que la sociedad se encuentra en constante evolución y las aspiraciones sociales de contar con mejores modelos acorde a este avance, es importante estar en una evaluación constante de la empresas públicas y analizar sus prestaciones. Pese a establecer un modelo basado en un análisis de las necesidades, la capacidad del bien o servicio y la auto sustentabilidad, no se logró validar el modelo propuesto debido a motivaciones ajenas; se cumple el objetivo general de la investigación, de plantear y establecer lineamientos para un modelo de gestión más apegado a la realidad, un modelo que si bien no busca eliminar la burocracia pues en entidades públicas los respaldos documentales son el recurso más importante a todo nivel desde la parte gerencial hasta los servicios brindados y el mantenimiento de las instalaciones, se busca apegarlo a la modernización, tratando de vincular una gestión innovadora coherente a las ciudades Smart, procesos simplificados acordes a una era digital sin desvincular la gestión participativa. Una gestión eficiente no consiste únicamente en comunicar las actividades de acuerdo al modelo de rendición de cuentas, no se trata específicamente de criterios unilaterales, escuchar y hacer partícipe al cliente en este caso, una empresa pública, depende al cien por ciento de la aceptación y la credibilidad como institución para liderar eficazmente.

Observar y analizar las gestiones realizadas por los tres departamentos ya mencionados, se establece lineamientos en modo de indicadores en los cuales se debe trabajar tanto a corto, mediano y largo plazo, tomar como ejemplo actividades y seguimientos propios de una empresa privada como el cumplimiento de metas o la prospección para captar el mayor número de clientes y mantener la participación en el mercado a todo nivel, son ítems importantes para una gestión eficiente en un objetivo que no forma parte de esta investigación pero es el camino que se debe trazar para el desarrollo socioeconómico de cualquier ciudad que busca ubicarse en un mercado cada vez más competitivo.

La información recolectada en base al funcionamiento de la red de mercados de la ciudad de Machala y en comparación a mercados nacionales cuyos estándares de calidad y aceptación se apegan a la estructura buscada por este proyecto de investigación, no permitió validar el modelo de gestión propuesto, pero cubre lineamientos sobre la importancia de la participación constante y la relación estrecha que debe existir entre comerciantes y personal administrativo, la importancia de capacitar a los comerciantes en temas referentes al servicio al cliente y principalmente detallar claramente las normativas, pues una sociedad civil cuyas normas de convivencia no son respetadas, no puede aspirar ni a la categoría de anarquía organizada; socializar constantemente temas de interés general, marcó un factor importante para la aceptación de los comerciantes pues con esto se puede determinar la intención de incrementar las tasas de ocupación a cambio de una mejora en infraestructura y servicios básicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, A., Deza, M., Garcia, J., Guitierrez, M., Rodrigue, J., & Rodriguez-Arana, J. (2013). *Introducción a la innovación en la Administración Pública Visiones para una Administración Introducción a la innovación en la Administración Pública.*
- Alonso Murillo, F., & Menéndez Moreno, A. (2016). Derecho financiero y tributario : parte general : lecciones de cátedra. *Atelier Libros Jurídicos*, 7–33.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Navales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201.
<https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Armengol. (2009). *Los mercados de abastos: evolución y relación con la transformación de la oferta comercial en la ciudad de las palmas de gran canaria*. Obtenido de Universidad de la Palmas de Gran Canaria:
<https://mdc.ulpgc.es/cdm/fullbrowser/collection/coloquios/id/1591/rv/singleitem>
- Arraiza, E. (2016). *Manual de gestión municipal*. Buenos Aires.
- Ávila. (2006). *Economía*. Zapopan: Umbral.
- Barragan, J. (2017). *Estudios y diseños definitivos del mercado de calderón , administración metropolitana , cantón quito , provincia de pichincha*. 1–14.
- Barragán, X., & Guevara, F. (2016). El gobierno electrónico en Ecuador E-Government in Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 9, 110–127.
- Brech, E. (29 de febrero de 2016). *E.F.L. Brech, concepto de Administración*. Obtenido de El Pensante: <https://educacion.elpensante.com/e-f-l-bresh-concepto-de-administracion/>
- Camelo, M. (2009). Sobre el desarrollo de la teoría de los bienes públicos locales. *Revista Finanzas y Política Económica*, 1(2), 35–52.
- Chuquimarca, R. C., Paz Sánchez, C. E., & Romero Ramírez, H. A. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control inter- no de una organización. *Universidad y*

Sociedad, 9(2), 313–318.

CLAD. (2009). Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. *Reforma y Democracia*, 2009(45), 205–224.

Constituyente, A. (2008). Constitución del Ecuador. *Registro Oficial*, 20 de Octubre, 173.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Cortés , M., & Igelsias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. (A. P. Gómez, Ed.) Ciudad del Carmen , Campeche, Mexico: Coleccion Material Didactico.

Crespi, D. (2016). Los mercados de abastos y las ciudades turísticas. *Pasos*, 15, 20.

Delgado, M., & Alvarado, D. (2010). *Metodos de investigacion* (PEARSON ED).
<https://mitrabajodegrado.files.wordpress.com/2014/11/moran-y-alvarado-metodos-de-investigacion-1ra.pdf>

El Comercio. (19 de Septiembre de 2018). *Machala concentra el eje productivo y económico*.
Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/pages/economia-provincia-oro.html>

Endara, C., & García, B. (2017). *Modelo De Gestión Para El Funcionamiento Del Nuevo Mercado Del Cantón Pillaro Provincia De Tungurahua*.

Estévez, A. M., & Ph, D. (2014). *De las anarquías organizacionales a las agendas de políticas públicas*. 17(Cp 1426).

Franquesa, J. (2007). Vaciar y llenar, o la lógica espacial de la neoliberalización. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 118, 123-150

Fernandez, J. (2002). *Servicio Publicos Municipales*. Mexico DF: Instituto Nacional de Administración Pública.

García-Cedeño, W. (2018). Propuesta del Modelo de Gestión por Procesos "Mercados más Limpios y Sustentables" para los mercados municipales del Distrito Metropolitano de

- Quito. Tesis de Maestría. Recuperado de:
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14868>
- Galindo, M. (2000). *Teoría de la administración pública*. Mexico: Porrúa.
- Gomez. (2014). El desarrollo sostenible: Conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación. En D. B. Moreda, *cambio climático y desarrollo sostenible. Bases conceptuales para la educación en cuba* (págs. 91-111). Cuba: Educación Cubana. Obtenido de UNESCO.
- González, Juan, Sánchez, J. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. Citizen participation as a tool for open government. *Espacios Públicos*, 18(43), 51–73. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67642415003>
- Guàrdia, M. (2012). Mercats i identitat alimentària., En *Barcelona Metropolis*, núm. 86, pp. 12-16.
- Haro Carrillo, F. A., Cordova Rosas, N. C., & Alvarado Garrces, M. A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88–105. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.167>
- Hernández-Cordero, A. y Anreeva-Eneva, S. (2016). ¿Mercados, museos o malls? La gentrificación de los mercados municipales en Barcelona y Madrid. *EntrDiversidades*, primavera-verano 2016, 143-174.
- Hernández-Cordero, A. (2014). Gentrificación comercial y mercados públicos: El Mercado de Santa Caterina, Barcelona. *Working Paper Series Contested Cities*, Madrid, España. Recuperado de <http://contested-cities.net/working-papers/2014/gentrificacion-comercial-y-mercados-publicos-el-mercado-desanta-caterina-barcelona>
- Hidalgo-González, M. (2019). Intervención del mercado municipal de Malacatos, en el cantón y provincia de Loja. Trabajo de Maestría. Recuperado de:
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3038>

- Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (2014). *Pla estratègic mercats de Barcelona 2015/2025*, IMMB, Barcelona.
- ISO 9000. (2005). Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. *Normativa ISO, 2005*, 42. http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf
- Judd, D. (2003). El turismo urbano y la geografía de la ciudad. *EURE*, 87, 51-62.
- Lacarrière. (2006). *Mercados tradicionales en los procesos de gentrificación/recualificación Consensos, disputas y conflictos*. Obtenido de scielo.org:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/alte/v26n51/0188-7017-alte-26-51-00029.pdf>
- Machala concentra el eje productivo y económico. (19 de Septiembre de 2018). *El Comercio*.
- Machala, G. A. D. M. de. (2018). Sumario: *Ordenanza Que Regula El Funcionamiento y Control de Los Mercados y Centros Comerciales Municipales Del Canton Machala*.
- Martínez Castilla, S. (2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Misión Jurídica*, 9(10), 141–154. <https://doi.org/10.25058/1794600x.122>
- Mejía Saenz, K. (2016). La Investigación en las carreras de Ciencias Económicas y Empresariales. *Artículos Académicos y de Investigación-Universidad Ricardo Palma*.
- Meli, J. M. (n.d.). *La innovación , concepto e importancia económica*.
- Mendez. (2009). “*Mercado Municipal*” Colonia El Milagro, zona 6 de Mixco. Obtenido de Universidad de San Carlos de Guatemala:
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02_2513.pdf
- Mendoza, G. (2015). *Crecimiento económico, regeneración urbana y barrios*. doi:ISBN 978-9942-21-149-1
- Molina, M. (2006). *Metodos de resolución de problemas: aplicación al diseño de sistemas inteligentes*.
- Muñoz, L., Gimeno, M., & Macarro, M. (2001). El adulto: etapas y consideraciones para el

- aprendizaje. In *Eúphoros* (p. 103).
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1183063.pdf>
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1183063>
- Nacional, S., & Administracion, D. E. L. A. (2011). *Norma de implementacion y operacion de gobiernos por resultados*. 726, 1–26.
- Nadal, P. (30 de Marzo de 2015). 10 mercados de abastos que aún son mercados de verdad. *El pais*.
- OECD;Eurostat. (2005). Manual de Oslo 2005. In *Manual de Oslo*.
<http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Pareja. (2017). *Mercado Municipal de Abastos*. Lima: UPC.
- Peña, D. (2017). La Eficiencia En La Gestión De Los Recursos Del Sector Público: Una Reflexión Multidisciplinar. *Revista de Economía Crítica*, 23, 2013–5254.
http://revistaeconomicacritica.org/sites/default/files/revistas/n23/DianaLizetteBecerra_Eficiencia-en-la-gestion.pdf
- Pérez, J. (2006). *La gestión participativa*. 1–7.
- Presidencia, D., La, R., Ecuador, S., Nacional, D. La, Adminisbación, P., Nacional, D. S., & Púbuca La Administración. (2011). *Gobierno por Resultados*.
<http://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/Acuerdo1.pdf>
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances En Psicología*, 23(1), 9–17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Reinoso Navarro, M. (2011). Gestión Pública Institucional y el Gobierno por Resultados. *Colección Nuevo Estado*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Restrepo Medina, M. (2009). Burocracia, gerencia pública y gobernanza. *Diálogos de Saberes: Investigaciones y Ciencias Sociales*, 30, 167–186.

- Ruiz, D., & Cardenas , C. (s.f.). ¿Qué es una política pública? *Revista Juridica*, 5.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodologia de la investigacion* (McGrawHill (ed.); Sexta).
- Sanz, J. B., Carmona, M. A., Remigio, C., Pérez, C., Rivas, M. A., Fernando, Z., & Panchon, T. (2002). *Guía Para Una Gestión Basada En Procesos Presentación*. 99.
- Sebastian Popik. (1998). *Una agenda de investigacion sobre la reforma de la administracion publica en la argentina*. file:///C:/Users/HP/Downloads/una agenda de investigacion sobre la reforma de la administracion publica en la argentina.pdf
- Solís Pérez, P., & López Villarreal, B. (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. *Revista Contaduría y Administración*, 197, 35–45.
- Suazo, M. D. (2003). *Contribuciones especiales: el ejemplo de la pavimentación participativa*. 30 N° 3, 433–438.
- UNESCO. (2006). *Modelo de Gobierno Electronico para Ciudades Patrimonio de la Humanidad (Cartagena de Indias, Cusco y Quito)* (p. 21).
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000190258_spa/PDF/190258spa.pdf.multi
- València, M. C. (2012). *Conoce el mercado*. Obtenido de Mercado central de Valencia:
<https://www.mercadocentralvalencia.es/El-Mercado.aspx>
- Vega, D. E. V. (2015). *Análisis de la Herramienta Gobierno Por Resultado (GPR) implementado en las Instituciones Públicas del Ecuador*.
- Villalta, A. D. R. (2014). *Modelo de gestión administrativa para mejorar la calidad del servicio público del mercado municipal de salinas del cantón salinas, año 2014*. 1–2.
- Abril, A., Deza, M., Garcia, J., Guitierrez, M., Rodrigue, J., & Rodriguez-Arana, J. (2013). *Introducción a la innovación en la Administración Pública Visiones para una Administración*
Introducción a la innovación en la Administración Pública.

- Alberich Nistal, T. (1999). Gestión pública, participación ciudadana y desarrollo local: propuestas para una gestión participativa y eficiente de lo público. *Política y Sociedad*, 31(31), 163–174. <https://doi.org/10.5209/POSO.25931>
- Alonso Murillo, F., & Menéndez Moreno, A. (2016). Derecho financiero y tributario : parte general : lecciones de cátedra. *Atelier Libros Jurídicos*, 7–33.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Barragan, J. (2017). *Estudios y diseños definitivos del mercado de calderón , administración metropolitana , cantón quito , provincia de pichincha*. 1–14.
- Barragán, X., & Guevara, F. (2016). El gobierno electrónico en Ecuador E-Government in Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 9, 110–127.
- Camelo, M. (2009). Sobre el desarrollo de la teoría de los bienes públicos locales. *Revista Finanzas y Política Económica*, 1(2), 35–52.
- Chuquimarca, R. C., Paz Sánchez, C. E., & Romero Ramírez, H. A. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control inter- no de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 313–318.
- CLAD. (2009). Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. *Reforma y Democracia*, 2009(45), 205–224.
- Constituyente, A. (2008). Constitución del Ecuador. *Registro Oficial*, 20 de Octubre, 173. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Delgado, M., & Alvarado, D. (2010). *Metodos de investigacion* (PEARSON ED). <https://mitrabajodegrado.files.wordpress.com/2014/11/moran-y-alvarado-metodos-de-investigacion-1ra.pdf>
- Endara, C., & García, B. (2017). *Modelo De Gestión Para El Funcionamiento Del Nuevo*

Mercado Del Cantón Pillaro Provincia De Tungurahua.

EPMCCC-EP, E. P. M. D. C. C. Y. C. D. M. (2019). *Estatuto organico de gestion organizacional por procesos*. 1–33.

Estévez, A. M. (2014). *De las anarquías organizacionales a las agendas de políticas públicas*. 17(Cp 1426).

González, Juan, Sánchez, J. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. Citizen participation as a tool for open government. *Espacios Públicos*, 18(43), 51–73. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67642415003>

Haro Carrillo, F. A., Cordova Rosas, N. C., & Alvarado Garrces, M. A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88–105. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.167>

ISO 9000. (2005). Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. *Normativa ISO, 2005*, 42. http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf

Machala, G. A. D. M. de. (2018). SUMARIO : *Ordenanza Que Regula El Funcionamiento y Control de Los Mercados y Centros Comerciales Municipales Del Canton Machala*.

Martínez Castilla, S. (2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Misión Jurídica*, 9(10), 141–154. <https://doi.org/10.25058/1794600x.122>

Mejía Saenz, K. (2016). La Investigación en las carreras de Ciencias Económicas y Empresariales. *Artículos Académicos y de Investigación-Universidad Ricardo Palma*.

Meli, J. M. (n.d.). *La innovación , concepto e importancia económica*.

Molina, M. (2006). *Metodos de resolucion de problemas: aplicacion al diseño de sitemas inteligentes*.

Muñoz, L., Gimeno, M., & Macarro, M. (2001). El adulto: etapas y consideraciones para el aprendizaje. In *Eúphoros* (p. 103).

<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1183063.pdf>
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1183063>

Nacional, S., & Administracion, D. E. L. A. (2011). *Norma de implementacion y operacion de gobiernos por resultados*. 726, 1–26.

OECD;Eurostat. (2005). Manual de Oslo 2005. In *Manual de Oslo*.
<http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

Peña, D. (2017). La Eficiencia En La Gestión De Los Recursos Del Sector Público: Una Reflexión Multidisciplinar. *Revista de Economía Crítica*, 23, 2013–5254.
http://revistaeconomiacritica.org/sites/default/files/revistas/n23/DianaLizetteBecerra_Eficiencia-en-la-gestion.pdf

Pérez, J. (2006). *La gestión participativa*. 1–7.

Presidencia, D., La, R., Ecuador, S., Nacional, D. La, Adminisbación, P., Nacional, D. S., & Púbuca La Administración. (2011). *Gobierno por Resultados*.
<http://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/Auerdo1.pdf>

Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances En Psicología*, 23(1), 9–17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>

Reinoso Navarro, M. (2011). Gestión Pública Institucional y el Gobierno por Resultados. *Colección Nuevo Estado*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Restrepo Medina, M. (2009). Burocracia, gerencia pública y gobernanza. *Diálogos de Saberes: Investigaciones y Ciencias Sociales*, 30, 167–186.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigacion* (McGrawHill (ed.); Sexta).

Sanz, J. B., Carmona, M. A., Remigio, C., Pérez, C., Rivas, M. A., Fernando, Z., & Panchon, T. (2002). *Guía Para Una Gestión Basada En Procesos Presentación*. 99.

Sebastian Popik. (1998). *Una agenda de investigacion sobre la reforma de la administracion*

publica en la argentina. file:///C:/Users/HP/Downloads/una agenda de investigacion sobre la reforma de la administracion publica en la argentina.pdf

Solís Pérez, P., & López Villarreal, B. (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. *Revista Contaduría y Administración*, 197, 35–45.

Suazo, M. D. (2003). *Contribuciones especiales: el ejemplo de la pavimentación participativa.* 30 N° 3, 433–438.

UNESCO. (2006). *Modelo de Gobierno Electronico para Ciudades Patrimonio de la Humanidad (Cartagena de Indias, Cusco y Quito)* (p. 21).
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000190258_spa/PDF/190258spa.pdf.multi

Vega, D. E. V. (2015). *Análisis de la Herramienta Gobierno Por Resultado (GPR) implementado en las Instituciones Públicas del Ecuador.*

Villalta, A. D. R. (2014). *Modelo de gestión administrativa para mejorar la calidad del servicio público del mercado municipal de salinas del cantón salinas, AÑO 2014.* 1–2.

Anexo 1. Formato del cuestionario

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL			
La presente encuesta tiene como fin levantar información para un estudio investigativo de un modelo de gestión de recaudaciones para el funcionamiento de un mercado municipal en la ciudad de Machala 2022-2023 previo a la obtención de un título de posgrado.			
Edad:	Sexo	Instrucción Formal	Estado Civil
		Primaria	Soltero(a)
	Masculino	Secundaria	Casado(a)
	Femenino	Tercer nivel	Divorciado(a)
			Unión libre
1. ¿Qué tipo de actividad comercial realiza en los mercados municipales?			
Abarrotes			
Cárnicos, mariscos			
Lácteos			
Frutas, verduras			
Bazar (varios)			
2. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en los mercados municipales?			
Menos de 1 año			
De 2 a 4 años			
Más de 4 años			
3. ¿Cuál fue el financiamiento para empezar una actividad económica en los mercados?			
Recursos propios			
Préstamo familiar o de conocidos			
Banca privada o publica			
4. ¿Cuánto es el ingreso promedio por la actividad económica que realiza en los mercados municipales?			
Menos de 400 dólares			
Entre 400 y 600 dólares			
Más de 600 dólares			
5. ¿Tiene Ud. conocimiento de las gestiones que realiza la red de mercados a cargo de la empresa pública?			
Si		No	
6. ¿Está de acuerdo con la creación de la empresa pública de centros comerciales y camal en el 2017?			
Si		No	
7. ¿Sabe Ud. de qué forma se financia o se obtiene el recurso económico para el pago del mantenimiento de las instalaciones?			
Si		No	
8. ¿Está de acuerdo con el pago de una tasa o canon de arrendamiento por la ocupación de un espacio público?			
Si		No	
9. ¿Si no está de acuerdo con el pago, cuál de las siguientes opciones consideraría Usted más viable?			
Subsidiado por el gobierno seccional (Municipio)			
Subsidiado por el gobierno Central (Estado)			
Privatización (opción a compra)			

10. ¿Qué mejoras consideraría implementar o mejorar en los mercados municipales?			
Seguridad			
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Limpieza			
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Infraestructura (adecuación de los mercados)			
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11. ¿Estaría de acuerdo en un incremento en el canon de arriendo si se implementase una de las mejoras antes mencionadas?			
Si		No	
12. ¿Tiene Usted participación en las decisiones que se toman respecto a la gestión de la red de mercados?			
Si		No	
13. ¿Está al día en los pagos del canon de ocupación?			
Si		No	
14. Si su respuesta fue no. ¿Cuál de los siguientes considera como un problema para estar al día en el canon de arriendo?			
Ventas bajas			
Recaudación ineficiente			
Inconformidad con la gestión administrativa			
15. Respecto a las gestiones realizadas por la empresa pública, ¿Cómo consideraría que pueden aportar a la mejora de su desarrollo económico como comerciante?			
Que la administración implemente planes de marketing (mercadeo)			
No es importante	De poca importancia	Importante	Muy importante
Que la administración mejore sus procesos de comercialización (promoción de locales desocupados)			
No es importante	De poca importancia	Importante	Muy importante
16. En máximo de 3 palabras. ¿Cuál es su propuesta para mejorar la gestión de los mercados municipales?			

Anexo 2. Entrevista a Gerente General Administración 2017-2019

1. ¿Con que fin se crea la empresa pública municipal de centros comerciales y camal de Machala?

La Empresa Pública Municipal de Centros Comerciales y Camal de Machala EPMCCC-EP, fue creada por el GAD Municipal de Machala y tiene por objeto:

- a) Planificar, ejecutar, operar, administrar y supervisar los procesos de comercialización en los centros comerciales municipales de la ciudad de Machala, garantizando el abastecimiento continuo y permanente de alimentos, enmarcados en los parámetros establecidos en la ley;

- b) La gestión, operación, desarrollo y la administración del sistema de faenamiento y comercialización de especies animales para el consumo humano; y,
- c) Las demás actividades accesorias, complementarias o derivadas de este objeto empresarial, tales como dotar de infraestructura física e inmobiliaria, entre otras.

2. ¿Cuáles fueron los objetivos socioeconómicos a cumplir?

Como objetivos trazados se enmarcaron en lograr funcionar bajo autonomía administrativa, financiera y de gestión, que se financia con el cobro de arrendamiento de los locales de los mercados municipales y por los servicios que brinda el Centro de Faenamiento conforme lo establece su base jurídica de constitución.

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 227, establece que “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”.

3. ¿Cuál es la proyección de la empresa a largo plazo?

Optimizar los servicios en los centros comerciales que formen parte de la red de mercados de la ciudad con el afán de garantizar el expendio de productos que cumplan las normas de inocuidad trabajando en conjunto con las instituciones del estado que controlan lo concerniente a seguridad alimentaria.

Erradicar la distribución de carne faenada de manera clandestina en la ciudad.

Automatizar los procesos de control garantizando la optimización de los recursos del estado.

Alcanzar el estándar ISO en la gestión y el reconocimiento de las empresas públicas del GAD municipal de la ciudad.

4. ¿En dos años se cumplieron los objetivos?

Debemos comprender que la empresa como todo proceso que inicia tiene su periodo de adaptabilidad para crear el modelo que se ajuste a las necesidades de la empresa, por lo tanto, debemos indicar la importancia de trabajar con la metodología de la prueba y el error de esta manera se logra mejorar los procesos operativos en la empresa. Los objetivos se han cumplido, pero queda señalar la importancia de optimizar los servicios.

Anexo 3. Entrevista administración 2020-Actualidad.

1. ¿Cómo recibió económicamente la administración actual a la empresa de mercados?

En términos económicos recibimos una empresa con un déficit financiero de casi 100000 dólares. Se firmaron contrato con emisión de certificaciones presupuestarias si tener los recursos la empresa.

2. ¿Qué mecanismos o planes consideran implementar para volver autosustentable la empresa?

Hemos iniciado un plan de austeridad desde que cogimos la administración pagando los servicios de guardianía y limpieza a los precios más bajos, los mismos que se encuentran catalogados por el SERCOP. Implementamos el equipamiento del área de Ganado mayor del camal municipal.

3. ¿Toman decisiones considerando la participación de los comerciantes de los mercados?

Hemos mantenido socializaciones con los comerciantes de los 7 mercados municipales que administra la empresa pública de mercados; como empresa nuestro objetivo ha sido la de fomentar un gobierno abierto, buscando soluciones a los orígenes de los problemas que les aquejan a los comerciantes. De los cual hemos presentado un proyecto de ordenanza al GAD municipal que regula los sitios de expendio alrededor de los mercados municipales.

4. ¿Cuál es la opinión o posición de la empresa respecto a incrementar las tarifas de recaudación?

La empresa ha venido subsidiando los valores de arriendo; estos valores son muy bajos; van desde los 0,50 ctvs. diarios hasta \$1. Dentro de la ordenanza indica que los comerciantes deben pagar los gastos que incurran por servicios básicos y expensas.

Esperamos que, una vez aprobada la ordenanza, se incrementen las ventas en los mercados y a su vez la empresa incremente los valores de arriendo.

Anexo 4. Entrevista a Coordinador de mercados municipales de Loja.

1. ¿Cómo era la red de mercados de Loja antes de transformarlos a la situación actual?

· Para adjudicar los locales eran por subasta (creando alto costos de arrendamiento)

- No había Ordenanzas claras y aplicables para las adjudicatarias en los centros de abasto.
- Los mercados no cumplían con las condiciones básicas de infraestructura, idóneas para la comercialización de productos.

2.- ¿Qué factores considera son característicos de la red de mercados de Loja que destacan frente a otros modelos en Ecuador?

- Se creó el Puerto Seco comercial, donde ahí llegan todos los mayoristas, para realizar un control del comercio y distribuir a cada centro de abastos.
- Se mejoró las infraestructuras físicas.
- Capacitaciones permanentes al personal administrativo.
- Organización de giros de venta al interior de cada centro de abasto.
- Programas semanales de limpieza y desinfección de las instalaciones.
- Publicidad permanente en radio y televisión.

3.- ¿Cuál considera que es la percepción de los comerciantes que laboran en la red de mercados de Loja?

- Es aceptable ya que existe un código municipal de higiene y abastos, se socializo con ellas para el buen funcionamiento de los mercados (ordenanzas del funcionamiento de los centros de abasto, obligaciones y prohibiciones que deben cumplir)

4.- ¿Qué recomendaría para otras ciudades que quieran emular el modelo de Loja en el mejoramiento de sus redes de mercado locales?

- Primeramente crear un centro mayorista de transferencia de productos para mejor control de los procesos de comercialización.
- Ordenanzas claras y aplicables para un mejor control a nivel de los centros de abasto.
- Capacitación permanente a las adjudicatarias de los centros de abasto y al personal administrativo

Anexo 5. Manual de procedimientos 1

Manual de procedimientos		EPMCCC-EP
Área:	Comercialización	
<p>Para la comercialización de productos y servicios de la empresa pública de mercados, se establece un manual de procesos, el que permitirá llevar un mejor control de cada una de las actividades, se prevé que fortalezca el departamento y proporcione las herramientas necesarias para una mejor gestión.</p>		
Objetivos		
<p>Organizar las actividades diarias direccionando los procedimientos y roles asignados, responsabilidades y atribuciones bajo un proceso lógico, junto a la documentación necesaria que permita obtener los resultados esperados.</p>		
Alcance		
<p>Se prevé afectar únicamente al departamento en mención, poniendo en práctica a diario, actividades implicadas en el flujo de la comercialización, desde la prospección de clientes hasta la post venta de los servicios.</p>		
Responsables		
<ul style="list-style-type: none"> • Director(a) de Comercialización • Asistente de Comercialización • Analista de Comunicación • Analista de Diseño Multimedia 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Director(a) de Comercialización: Prospeccionar clientes, realizar visitas, ofrecer los productos y servicios. • Asistente de Comercialización: Revisar prospectos, tramitar solicitudes de ocupación, realizar informes de nuevos clientes. 		
Procesos y subprocesos		

- Prospectar clientes.
 - El encargado de la comercialización gestiona sus actividades dentro de su oficina en la mañana.
 - Explora el mercado formal e informal, así como posibles marcas que puedan auspiciar a la empresa.
- Realizar visitas.
 - Las visitas a clientes se realizan en las tardes.
 - Reportar a Gerencia la ruta a realizar.
- Ofrecer productos y servicios.
 - Informa a los posibles clientes sobre los productos y servicios.
 - Se entrega un formulario de solicitud de puesto con los requisitos para acceder a un local en los mercados municipales.
 - Se informa de los valores por la prestación del espacio público para diferentes actividades.
- Revisar prospectos
 - Receptar documentación
 - Verificar que los futuros clientes cumplan con los requisitos para ocupar un puesto en los mercados.
 - Verificar que no existan valores adeudados con el área de contabilidad.
- Tramitar solicitudes de ocupación.
 - Entregar documentación completa y aprobada a la asistencia de mercados.
- Realizar informes de nuevos clientes.
 - Informar a la administración de mercados sobre el proceso en trámite.

Anexo 6. Manual de procedimientos 2

Manual de procedimientos		EPMCCC-EP
Área:	Administración de mercados	
<p>Para la eficiente administración de los mercados de la red municipal asignados a la empresa, se elabora el manual de procedimientos, con el propósito de asignar las tareas que realmente debe cumplir y desechando labores duplicadas, se pretende cumplir un mejor control en el interior de los mercados.</p>		
Objetivo		
<p>Asignar las tareas diarias de la gestión administrativa, organizando actividades prioritarias para direccionar el recurso de la administración hacia la solución de problemas de carácter administrativos y no de comercialización.</p>		
Alcance		
<p>Organizar las actividades diarias direccionando los procedimientos y roles asignados, responsabilidades y atribuciones bajo un proceso lógico, junto a la documentación necesaria que permita obtener los resultados esperados.</p>		
Responsables		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Mercados • Asistente de Mercados • Dirección de Comercialización • Tesorería. 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la distribución y ordenamiento de puestos dentro de los mercados municipales. • Controlar el cumplimiento de las ordenanzas inherentes a las actividades de mercados • Reportar el incumplimiento o mal uso de los espacios asignados • Mantener registros de catastro actualizados • Mantener registros de recaudaciones. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar reclamos y actuar como mediador.
Procesos y Subprocesos
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la distribución y ordenamiento de puestos dentro de los mercados municipales. <ul style="list-style-type: none"> ○ Recibir la documentación otorgada por comercialización. ○ Asignar puestos de acuerdo al orden establecido en el catastro. • Controlar el cumplimiento de las ordenanzas inherentes a las actividades de mercados. <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar el cumplimiento de la actividad comercial especificada. ○ Elaborar informes por incumplimiento. ○ Sancionar el incumplimiento de las ordenanzas • Reportar el incumplimiento o mal uso de los espacios asignados. <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar informes por mal uso de las instalaciones. • Mantener registros de catastro actualizados <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar la asignación de nuevos puestos ○ Verificar la desocupación de puestos ○ Elaborar informes del estado del catastro cada 15 días. • Mantener registros de recaudaciones. <ul style="list-style-type: none"> ○ Solicitar diariamente informes de recaudación. • Gestionar reclamos y actuar como mediador. <ul style="list-style-type: none"> ○ Recibir comerciantes en oficina ○ Atender reclamos por parte de los comerciantes. ○ Conciliar desacuerdos. ○ Elaborar informes de lo sucedido

Anexo 7. Manual de procedimientos 3

Manual de procedimientos		EPMCCC-EP
Área:	Tesorería-Recaudación	
<p>La operatividad de la empresa depende de la eficiente gestión de tesorería y recaudación. Esta unidad es no solo responsable de la recaudación sino de la erogación de fondos, su correcto funcionamiento y elaboración de información es la base para la correcta evaluación presupuestaria. Asignar además de las tareas diarias, un correcto uso de procedimientos para prever y resolver futuros déficits presupuestarios.</p>		
Objetivos		
<p>Asignar las tareas diarias a la recaudación, custodia y erogación de fondos, actualizando eficientemente los registros de tesorería para brindar la información oportuna y eficaz.</p> <p>Organizar las actividades diarias direccionando los procedimientos y roles asignados, responsabilidades y atribuciones bajo un proceso lógico, junto a la documentación necesaria que permita obtener los resultados esperados.</p>		
Alcance		
<p>El presente debe ser aplicado al departamento de tesorería y recaudadores, involucrados en el proceso del control contable de recursos económicos de la empresa</p>		
Responsables		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Mercados • Tesorería. • Recaudador 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de ingresos. • Registro de gastos 		

- Liquidación de cuentas
- Supervisar recaudadores
- Reportar al administrador de mercados cuentas en mora

Procesos y subprocesos

- Registro de ingresos.
 - Verificar diariamente la veracidad de los recibos de ingreso y el fondo de origen.
 - Documentar depósitos realizados
 - Gestionar el proceso de cuentas por cobrar.
- Liquidación de cuentas
 - Asignar los fondos necesarios para el cierre de cuentas por pagar
- Registro de gastos.
 - Elaborar reportes diarios de gastos de la empresa.
 - Realizar el registro contable.
- Supervisar recaudadores
 - Supervisar y registrar las formas de pago:
 - Pago directo a recaudador.
 - Depósito bancario.
 - Custodia de fondos y la documentación de respaldo.
- Reportar al administrador de mercados cuentas en mora
- Elaborar reportes para la posterior sanción por parte de la administración de mercados.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



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

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Andrés Bismark Castro Agila, con C.C: # 0704449412 autor(a) del trabajo de titulación: *"Propuesta de modelo de gestión de recaudaciones para el funcionamiento de la red de mercados municipales de Machala 2022-2023"*, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 14 de abril de 2022

f. 
Nombre: Andrés Bismark Castro Agila
C.C: 0704449412



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Propuesta de modelo de gestión de recaudaciones para el funcionamiento de la red de mercados municipales de Machala 2022-2023"		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Castro Agila Andrés Bismark		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Eco. Martínez Murillo Carlos Francisco, Mgs, Eco. Paredes Reyes Gonzalo Jonás, PhD., Eco. López Vera Juan Gabriel, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	14 de abril de 2022	No. DE PÁGINAS:	144
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistemas de Información, Desarrollo de Sistemas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Modelo De Gestión, Empresa Pública, Mercados Municipales, Administración Pública.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El desarrollo urbano sostenible y los mercados de abastos como principales indicadores del crecimiento poblacional y económico dentro de una ciudad, han marcado interés poblacional y el punto de partida para la presente investigación; considerando diferentes factores, entre ellos la cultura y el comportamiento social de una ciudad en vías de desarrollo frente a las gestiones realizadas por las empresas públicas, para el caso de estudio la empresa de mercados Machala. Por tal motivo, previo analizar la posibilidad de incrementar los cánones de alquiler, se investigó el entorno desde el contexto internacional hasta el local, pasando por los modelos de gestión que supondrían un camino hacia la eficacia en la administración pública y el desarrollo económico.</p> <p>Para lograr desplegar este análisis fue necesario abordar la recopilación de datos cuantitativos con encuestas a los comerciantes de los mercados, información que fue muy útil pues se obtuvo también datos cualitativos no previstos, sirviendo en el desarrollo del modelo planteado. Con los datos obtenidos en las encuestas y la observación de los departamentos implicados se trazó un camino enfocado al examen de indicadores de gestión, la revisión constante de los mismos y la importancia de vincular modelos modernos sin la necesidad de hacer a un lado los clásicos modelos burocráticos propios de las instituciones públicas.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0996832202	E-mail: a.bismarkcastro@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. Ma. Teresa Alcívar		
	Teléfono: 0990898747		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			