

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Propuesta de un manual de procedimientos al subsistema de sueldos y salarios del departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, año 2023

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestros en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Rumiguano Crespo, Jefferson Alberto
Bach. Taco Topón, Angélica María

Docente Guía:

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

**TACNA – PERÚ
2023**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Contenido

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	13
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Objetivos de la Investigación	17
1.2.1. Objetivo General	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. Metodología	18
1.4. Justificación	19
1.4.1. Justificación Teórica	20
1.4.2. Justificación Práctica	20
1.4.3. Justificación Metodológica.....	21
1.5. Principales definiciones.....	21
1.5.1. Ley Orgánica del Servicio Público	22
1.5.2. Ley Orgánica de Empresas Públicas.....	22
1.5.3. Código de Trabajo.....	22
1.5.4. Empresa.....	22
1.5.5. Procedimiento	22
1.5.6. Actividades.....	22
1.5.7. Objetivos	23

1.5.8.	Misión.....	23
1.5.9.	Visión	23
1.5.10.	Estructura Organizacional	23
1.5.11.	Organigrama	23
1.5.12.	Encuesta	24
1.5.13.	Entrevista	24
1.5.14.	Observación Directa.....	24
1.5.15.	Análisis de Documentos	24
1.5.16.	Internet.....	24
1.5.17.	Matriz FODA	24
1.5.18.	Matriz de estrategias FODA	25
1.5.19.	Cadena de Mando.....	25
1.5.20.	Control Interno	25
1.5.21.	Riesgo.....	25
1.5.22.	Remuneración mensual unificada:	26
1.5.23.	Salario.....	26
1.5.24.	Décima tercera remuneración	26
1.5.25.	Décima cuarta remuneración	26
1.5.26.	Fondos de reserva	26
1.5.27.	Horas suplementarias	27
1.5.28.	Horas extraordinarias	27
1.5.29.	Subrogación	27

1.5.30. Encargo en puesto vacante.....	27
1.6. Alcances y limitaciones	28
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	29
2.1 Antecedentes de la investigación (Exclusivamente para tesis).	29
2.2 Bases teóricas de las variables y/o tópicos	29
2.2.1 Origen y Reseña Histórica de las Remuneraciones.....	29
2.2.2 Diferencia desde el enfoque social entre sueldo y salario	32
2.2.3 Impacto de las remuneraciones en la sociedad e importancia.....	32
2.2.4 Remuneraciones y su clasificación según su régimen en el sector público ecuatoriano.....	35
2.3 Nómina o distribución de pagos en el sector público bajo régimen de LOSEP. 42	
2.4 Nómina o distribución de pagos en la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito.....	43
2.5 Análisis comparativo de las bases teóricas	45
2.6 Análisis crítico de las bases teóricas.....	47
2.7 Análisis de fiabilidad y validación	48
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL	51
3.1 Reseña histórica	51
3.1.1 Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito.....	51
3.2 Filosofía organizacional	51
3.2.1. Misión	52

3.2.2. Visión.....	53
3.2.3. Valores Corporativos.....	54
3.2.4. Matriz axiológica de Valores.....	56
3.3 Diseño organizacional.....	56
3.4 Productos y/o servicios	59
3.5 Diagnóstico organizacional (se realiza un FODA a nivel de listas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).	63
3.5.1 Análisis Externo.....	63
3.5.2 Macroambiente.....	63
3.5.3 Micro Ambiente	68
3.5.4 Análisis Interno.....	70
3.5.5 FODA	70
3.5.6 Matriz de Estrategias FODA	73
3.6 Técnicas de Control Interno	75
3.6.1 Cuestionario	75
3.6.2 Descripción Narrativa	75
3.6.3 Método Gráfico.....	76
3.6.4 Método Mixto.....	76
CAPITULO IV RESULTADOS	77
4.1 Diseño de Mejora.....	77
4.1.1 Proceso para la Nómina mensual, pago de horas suplementarias y/o extraordinarias, viáticos y liquidación de haberes.	77

4.2	Tiempo de Implementación.....	121
4.3	Presupuesto.....	122
4.4	Determinación económica del beneficio por la implementación	124
4.5	Cuadro resumen de actividades.....	125
4.6	Mecanismos de Control	127
4.7	Registros.....	129
	CONCLUSIONES	130
	RECOMENDACIONES.....	134
	BIBLIOGRAFÍA.....	136
	LISTA DE ANEXOS.....	141

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Escala de remuneraciones de los funcionarios Públicos - NJS	37
Figura 2	Escala de remuneraciones 20 grados de los Servidores Públicos.....	37
Figura 3	Techos de negociación para trabajadores.....	38
Figura 4	Techos de negociación para trabajadores.....	39
Figura 5	Techos de negociación para trabajadores.....	40
Figura 6	Techos de negociación para trabajadores.....	41
Figura 7	Escala de Remuneración de 20 grados de la MMQ-EP.....	44
Figura 8	Escala de Remuneración Nivel Jerárquico Superior MMQ-EP	44
Figura 9	Modelos Aplicables a la Variable Independiente	45
Figura 10	Modelos y Teorías de las Variables.....	46
Figura 11	Mapa de Procesos MMQ-EP	58
Figura 12	Organigrama MMQ-EP.....	59
Figura 13	Matriz FODA	73
Figura 14	Matriz de Estrategias FODA.....	74
Figura 15	Estructura desarrollo horas extras.....	79
Figura 16	Estructura desarrollo Nómina	80
Figura 17	Estructura desarrollo Viáticos.....	80
Figura 18	Estructura desarrollo Liquidación de haberes.....	80
Figura 19	Flujograma cálculo y solicitud de pago de nómina mensual	92
Figura 20	Flujograma para solicitar el pago de horas suplementarias y extraordinarias	104
Figura 21	Flujograma de solicitud de pago de Viáticos	108
Figura 22	Flujograma proceso de pago de liquidación de haberes.....	120

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis Comparativo de Bases Teóricas	47
Tabla 2 Matriz axiológica de valores.....	56
Tabla 3 Clasificación de los Organigramas.....	57
Tabla 4 Procedimiento para el cálculo y solicitud de nómina	81
Tabla 5 Procedimiento para solicitar el pago de horas extra.....	95
Tabla 6 Procedimiento de solicitud de pago de viáticos.....	105
Tabla 7 Procedimiento para la solicitud y pago de liquidación de haberes	109
Tabla 8 Cronograma de Implementación	121
Tabla 9 Presupuesto	122
Tabla 10 Coste de Equipos y Suministros	123
Tabla 11 Cuadro resumen de actividades	125
Tabla 12 Indicador de control Horas Extras	127
Tabla 13 Control de Nómina	128
Tabla 14 Control de Viáticos.....	128
Tabla 15 Control Rotación de Personal	129

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A – HOJA DE PAZ Y SALVO.....	141
ANEXO B – FORMULARIO DE LIQUIDACIÓN DE HABERES.....	142
ANEXO C – REPORTE DE VACACIONES	144
ANEXO D – CHECK LIST.....	144
ANEXO E – PLANIFICACIÓN DE HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS.....	145
ANEXO F – INFORME DE ACTIVIDADES	146
ANEXO G – CÁLCULO DE HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAODINARIAS....	147
ANEXO H - SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS INSTRITUCIONALES	148
ANEXO I - INFORME SERVICIOS INSTITUCIONALES	149

RESUMEN

La Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito tiene como misión planificar, operar, administrar y supervisar los procesos de comercialización de productos agroalimentarios para el Distrito Metropolitano de Quito. En la problemática actual se determinó que la institución no posee un manual de procedimientos para el subsistema de sueldos y salarios; por lo que, su ausencia hace al Departamento de Talento Humano vulnerable al riesgo en la ejecución de todos los procesos que tiene a cargo.

Se plantea como objetivo general de la investigación, proponer a la institución un manual de procedimientos para el subsistema de sueldos y salarios del departamento de Talento Humano que permita a los servidores involucrados en el área realizar los procesos de manera idónea, con énfasis a la mitigación del riesgo, así como también la optimización de recursos.

El cumplimiento del objetivo general de la investigación está alimentado por varios objetivos específicos, contenidos en el desarrollo de los capítulos de este ejemplar, tales como:

- Elaborar un marco teórico relacionado con la estructura organizacional, el control interno y manuales de procedimientos.
- Realizar un diagnóstico situacional del departamento de Talento Humano.
- Realizar un análisis crítico de los procedimientos que involucran el subsistema de sueldos y salarios, previo la propuesta de mejora.

En tanto al proceso metodológico, se puede mencionar que la investigación es de carácter descriptiva de tipo no experimental transversal, considerando el método analítico y mecanismos de investigación tales como la recolección documental, y la observación directa principalmente. Estas herramientas permiten establecer un diagnóstico situacional preciso con todas las falencias que se desarrollan en el subsistema de sueldos y salarios del departamento de Talento Humano de la MMQEP.

Posterior al análisis situacional del área, se plantea como propuesta de mejora un manual de procedimientos al subsistema de sueldos y salarios focalizado en los cuatro procesos más grandes e importantes que maneja el área de Talento Humano. Este manual está diseñado acorde a las necesidades institucionales y alineado a los recursos posee actualmente la empresa.

La propuesta de esta herramienta administrativa para la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito, tiene un presupuesto estimado de \$4.532,20, y se prevé un tiempo de implementación de 3 meses (91 días) desarrollado en 07 etapas, empezando el primero de junio de 2023 y culminando formalmente el 31 de agosto de 2023 con la socialización de resultados.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación corresponde a la Propuesta de un manual de procedimientos al subsistema de sueldos y salarios del departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, año 2023.

La investigación está debidamente motivada y justificada ante la ausencia de un manual de procedimientos para esta importante área; ya que, la falta de este importante instrumento administrativo hace al Departamento de Talento Humano vulnerable al riesgo en la ejecución de todos los procesos que tiene a su cargo, en virtud de la alta rotación de personal que existe en la empresa.

La presente investigación se realiza con finalidad de aplicar y validar el conocimiento teórico recibido en la maestría de Administración de Negocios, aplicando una relación directa hacia la estructura organizacional y procedimientos internos del subsistema de sueldos y salarios que maneja la MMQEP, creando una base que permita desarrollar los procedimientos de manera óptima enfocada en la optimización de recursos.

La MMQEP se beneficia de manera directa con esta herramienta administrativa, la cual tiene ejecución inmediata, y permite establecer controles institucionales mediante la utilización de hojas de control interno, así como también con generación de papeles de trabajo apegados a la normativa legal vigente, determinada por entes rectores de control tales como el Ministerio de Trabajo, Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas, entre otros.

El manual de procedimientos es uno de los principales instrumentos administrativos que utilizan las empresas de toda índole, pues apoyan el quehacer institucional, generando directrices y lineamientos claros que permiten coordinar, direccionar, evaluar y controlar las actividades inmersas en el área; no obstante, el desarrollo de este importante instrumento se la realiza de la siguiente manera:

- ✓ **CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.** - En este capítulo se abordan las generalidades del trabajo de investigación, se identifica el problema, se plantean los objetivos de la investigación y se justifica desde un punto de vista teórico y metodológico la realización del mismo.
- ✓ **CAPITULO II: MARCO TEORICO.** – En este capítulo se plasman diversas bases teóricas que permiten la comprensión de los diferentes conceptos necesarios para el desarrollo del manual de procedimientos, así como también, se realiza una revisión general de los sueldos y salarios, como componentes de los subsistemas del Departamento de Talento Humano.
- ✓ **CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL.** – En este capítulo mediante la técnica de la observación y la recopilación documental se describe a la institución, su filosofía organización, así como también su funcionamiento y diagnóstico situacional con énfasis al departamento de Talento Humano.
- ✓ **CAPITULO IV: RESULTADOS.** – En este capítulo se establece un plan de mejora mediante la propuesta de un manual de procedimientos al subsistema de sueldos y salarios del departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Planteamiento del problema

La globalización es un proceso de expansión de información que se desarrolla de manera constante a niveles macro; por ende, la adaptación a los cambios organizacionales para las empresas gubernamentales y privadas, se vuelve cada vez más indispensable y necesaria para alcanzar los objetivos institucionales. De esta manera Acosta (2006) en su texto Breve historia Económica del Ecuador, considera que “La revolución administrativa en curso configura una nueva división internacional del trabajo, conocida vulgarmente como globalización”.

En el caso del Ecuador, se puede reflexionar que es una nación expuesta a la influencia de variantes ideologías, culturas, financieras, administrativas y tecnológicas; por ende, se debe procurar la actualización constante de conocimientos. Bajo este contexto, adaptarse al cambio de la filosofía administrativa y organizacional que desarrollan las empresas de primer mundo se constituye como uno de los principales retos administrativos para las empresas del país.

La adaptación a estos cambios administrativos que son originados por la globalización, deben ser combatidos con un análisis institucional como lo sugiere Vásquez (2007) al definir al diseño organizacional como “una respuesta de cambio, una estrategia educativa dirigida a cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras organizacionales para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los nuevos desafíos y el ruido ensordecedor del cambio”.

El reto que enfrentan las empresas al implementar cambios administrativos implica un trabajo en equipo para lograr cumplir su visión institucional. Este proceso requiere la asignación de recursos humanos, tecnológicos y económicos adecuados para alcanzar la meta deseada, ya que la visión representa el objetivo final de la empresa. De acuerdo con el Mantenimiento Total de la Producción, escrito por Rey Sacristán (2002), la visión se define como una idea fuerte o ambiciosa que expresa el deseo de mejorar aspectos relevantes y vitales de la empresa en una situación futura, en comparación con la realidad actual.

Las empresas públicas y privadas no manejan un buen diseño organizacional que les permitan tener un accionar alineado a la consecución de objetivos y la visión institucional, siendo así que, la consideración y adaptación a cambios no son parte de la filosofía organizacional. Este importante concepto es reforzado del libro Dirección Estratégica de Publicaciones Vértice que conceptualiza a la filosofía organizacional como:

Los principios, valores y fundamentos teóricos que una entidad adopta son las guías para su comportamiento general y le dan una identidad y unidad distintivas. Estos principios y valores deben ser adoptados y mantenidos consistentemente en todas las acciones de la entidad para que se conviertan en políticas que se apliquen en todas las áreas de influencia de la entidad. Todos los miembros del personal deben comprender y asimilar estos principios y valores sin importar su posición jerárquica o situación, y deben aplicarse en la misma medida en todas las áreas (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

En Ecuador, se puede observar que las Entidades Públicas no cuentan con una estructura organizativa adecuada, lo que implica una falta de coordinación y supervisión por parte de una autoridad superior. La eliminación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo es considerada un resultado negativo debido a que esta tenía la importante labor de planificar y coordinar el desarrollo a nivel nacional, además de diseñar e implementar políticas y programas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, según el informe del Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo (2022):

Se trata de la responsabilidad de administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP) para planificar el desarrollo del país de forma participativa y sostenible. El SNDPP se basa en una visión a largo plazo y se ejecuta a través del Plan Nacional de Desarrollo y la Estrategia Nacional Territorial. Se enfoca en inversiones públicas directas para alcanzar los objetivos y metas establecidos en la planificación y se realiza un monitoreo constante para evaluar su cumplimiento. La información generada por los actores del sistema es clave para estos procesos, y se promueve la consolidación de la institucionalidad estatal para lograr una gestión pública transparente, eficiente y participativa.

Sobre el contexto antes mencionado, y con la premisa que existen falencias en los procesos administrativos las instituciones del sector público, el trabajo de investigación se centra en la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, la cual no cuenta con un manual de procedimientos a los subsistemas de Talento Humano. La ausencia de este manual ocasiona que las actividades que realizan esta

área sean objeto de reprocesos, cuenten con mayor exposición al riesgo y conlleven elevada utilización de recursos humanos, tecnológicos y económicos.

El problema se enfoca en el subsistema de sueldos y salarios de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, ya que la institución maneja múltiples regímenes laborales, como el Código del Trabajo, la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ley Orgánica del Servicio Público, para su amplia masa salarial. Esta área es crítica porque su propósito es regular todas las erogaciones y pagos realizados al personal de la empresa, lo que la convierte en un aspecto clave de la gestión de la empresa.

La inestabilidad política ha llevado a que las administraciones de las empresas no sean duraderas. Esto ha resultado en una alta rotación de personal a lo largo del tiempo, lo que complica significativamente el trabajo del nuevo personal que asume el cargo y dificulta la estabilización del funcionamiento operativo dentro de las áreas para el logro de los objetivos y metas. El problema se debe a la falta de una línea base que proporcione continuidad y guía para desarrollar los procesos en el Departamento, independientemente de las autoridades que estén administrando la institución.

La falta de un manual de procedimientos para el área de Talento Humano, a futuro ocasionará que se desarrollen las actividades con errores y sean susceptibles de observaciones por parte de entidades de control, tales como Ministerio del Trabajo, Contraloría General del Estado, Servicio de Rentas Internas y Quito Honesto. De igual manera estas observaciones podrían generar sanciones administrativas, civiles o inclusive penales para los funcionarios a cargo de esta dependencia.

La ausencia de un manual de procedimientos no permite a los nuevos servidores que se integran a la institución comprender el flujo de los procesos que se llevan a cabo para poder dar continuidad a los mismos, generando los productos o servicios de una manera ineficiente con poca eficacia y con amplio tiempo de respuesta.

El trabajo de investigación tendrá éxito en tanto y en cuanto la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito permita a los profesionales a cargo del trabajo observar, revisar, evaluar y trabajar con la información que la unidad de Talento Humano de la institución cuenta actualmente.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer un manual de procedimientos al subsistema de sueldos y salarios del departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, año 2023.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Establecer los antecedentes que fundamenten la necesidad de realizar el trabajo de investigación.
- Elaborar un marco teórico relacionado con la estructura organizacional, el control interno y manuales de procedimientos.
- Realizar un diagnóstico situacional del departamento de Talento Humano de la MMQEP.

- Realizar un análisis crítico de los procedimientos que involucran el subsistema de sueldos y salarios.
- Proponer un manual de procedimientos al subsistema de sueldos y salarios acorde a las necesidades del departamento de Talento Humano de la MMQEP.
- Determinar las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

1.3. Metodología

Para entender la dirección que tendrá la investigación se menciona que el tipo de estudio a desarrollar es el (descriptivo), porque su característica fundamental es plantear interrogantes y analizar datos sobre las variables de estudio con el fin de entender el "qué" más que el "por qué".

La investigación descriptiva planteada realiza un detalle documental a los procedimientos del subsistema de sueldos y salarios que maneja el departamento de Talento Humano de la MMQEP; ya que, esta forma de estudio permite el análisis, la observación y la descripción de comportamientos cambiantes sin alterarlos de ninguna manera.

La investigación es de tipo (no experimental transversal), debido a que no se va a necesitar fundamentar una teoría nueva y enfocarse en la descripción de las variables del estudio durante el ejercicio económico 2023.

En tanto al método de investigación, se menciona que se considerará el método analítico, pues resulta sumamente útil en estudios de tipo descriptivo y consiste en

aplicar el uso de la experiencia directa para adquirir conocimiento. Este método utiliza mecanismos como la recolección documental, y la observación principalmente.

El trabajo de investigación se desarrolla bajo la casuística de la propuesta de mejora; no obstante, los procedimientos metodológicos para el cumplimiento de objetivos, son los siguientes:

- Diagnóstico situacional al subsistema de sueldos y salarios del departamento de Talento Humano de la MMQEP.
- Propuesta del manual de procedimientos en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional.
- Observación y análisis de campo respecto al desarrollo de procesos de Talento Humano.
- Recopilación documental de los procedimientos que maneja el departamento de Talento Humano.
- Mecanismos de supervisión mediante el planteamiento de hojas de control interno para el desarrollo de procedimientos.

1.4. Justificación

El desarrollo de un trabajo de investigación de esta magnitud se desarrolla una vez que se detecta un problema existente dentro de la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito, principalmente dentro del Departamento de Talento Humano. Los conocimientos adquiridos en la maestría de Administración de Negocios permiten establecer una línea base para plantear una solución al problema; no obstante, se justifica:

1.4.1. Justificación Teórica

La investigación es esencial en la educación superior, ya que el desarrollo de un trabajo de alta calidad implica el uso de herramientas metodológicas y científicas adquiridas durante la formación académica. Estas herramientas son importantes para analizar y fortalecer las bases teóricas, así como para abordar y resolver problemas de diferentes ámbitos, como los políticos, sociales, culturales, administrativos, económicos o científicos. La aplicación de los fundamentos teóricos a problemas reales es una manera de promover el desarrollo de la sociedad y el conocimiento académico, lo que es de gran importancia para el progreso del país y la formación de profesionales altamente capacitados. Además, la investigación también ayuda a fomentar el espíritu crítico y creativo de los estudiantes, aportando a su formación integral.

La presente investigación se realiza con finalidad de revisar y validar el conocimiento teórico recibido en la maestría de Administración de Negocios, aplicando una relación directa hacia la estructura organizacional y procedimientos internos del subsistema de sueldos y salarios que maneja la MMQEP, con el objetivo de crear una base que permita desarrollar los procedimientos de manera óptima en beneficio de la Institución.

1.4.2. Justificación Práctica

La MMQEP se beneficiará de manera directa con el desarrollo de la investigación, pues de manera práctica se propondrá un manual de procedimientos al subsistema de sueldos y salarios para el departamento de Talento Humano. Esta herramienta administrativa podrá ejecutarse de manera inmediata, y permitirá

establecer controles institucionales mediante la utilización de hojas de control interno, las cuales mitigarán significativamente los riesgos que pueden generarse en esta área.

De igual manera se beneficiará el departamento financiero de la Institución, pues al aplicarse de manera correcta y práctica los procedimientos de Talento Humano se podrá ejercer el Control Previo bajo las directrices de la Contraloría General del Estado de una manera eficiente y eficaz, lo cual optimizará el tiempo de todo el personal.

1.4.3. Justificación Metodológica

La investigación servirá como base y referencia para que se levanten los diferentes manuales de procedimientos para todas las áreas y unidades de la MMQEP, considerando que es conveniente el desarrollo de manuales de manera independiente debido a que todos los servicios y productos que se ofertan son extensos y necesitan minuciosidad técnica en su elaboración. Adicionalmente, el trabajo servirá como una guía base para el levantamiento de información hacia otras instituciones que manejen el mismo giro de negocio.

1.5. Principales definiciones

Para el desarrollo de este trabajo investigativo, se empieza describiendo de forma sucinta las principales definiciones a ser utilizadas dentro de la investigación, con la finalidad de crear una base teórica que permita comprender el alcance y la metodología utilizada. Algunas de las definiciones relevantes son:

1.5.1. Ley Orgánica del Servicio Público

“Normativa que rige la interacción de los funcionarios públicos en las instituciones gubernamentales del Ecuador.” (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010)

1.5.2. Ley Orgánica de Empresas Públicas

“Normativa que regula la relación de los servidores públicos de las Empresas Públicas del Ecuador.” (Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), 2009)

1.5.3. Código de Trabajo

“Normativa que regula la relación laboral de los trabajadores en el Sector Público y Privado” (Código del Trabajo, 1997).

1.5.4. Empresa

“Sistema en el que una persona o grupo de personas establece un conjunto de actividades que apuntan a la producción y/o distribución de mercancías y/o servicios, con un determinado objetivo social en mente” (Thompson, 2021).

1.5.5. Procedimiento

“Acción de proceder, es un sistema o método de ejecución, actuación o fabricación”. (Cabanellas de las Cuevas, 1993).

1.5.6. Actividades

“Conjunto de operaciones o tareas de una persona o entidad.” (Real Academia Española, 2014).

1.5.7. Objetivos

Los "escenarios ideales" a los que se hace referencia en el texto son aquellos objetivos que las empresas buscan alcanzar en los diferentes sectores que conforman su estructura, y que reflejan el deseo de cumplir con su misión y visión mediante metas alcanzables. Estos escenarios son una representación tangible de los ideales que la empresa busca alcanzar, y que son fundamentales para su crecimiento y éxito a largo plazo. Además, estos objetivos ayudan a guiar las acciones y decisiones de la empresa, asegurando que siempre se esté trabajando hacia el logro de los mismos (Equipo editorial, Etecé, 2021).

1.5.8. Misión

“Conjunto de funciones básicas a desempeñar en la ejecución y desarrollo de un proyecto empresarial”. (Rey, 2002, pág. 92).

1.5.9. Visión

“Noción fuerte o ambiciosa que transmite el deseo de alcanzar una condición futura que mejore la realidad existente en algunas partes significativas y críticas de la empresa.”, (Rey, 2002, pág. 93).

1.5.10. Estructura Organizacional

“Forma en que deben cumplir los roles y responsabilidades que cada miembro de una corporación debe cumplir para lograr los objetivos propuestos”. (Quiroa, 2020)

1.5.11. Organigrama

“Representación gráfica de la estructura de una empresa, incluidos sus servicios, órganos y posiciones, así como sus múltiples vínculos de poder y responsabilidad”. (Vasquez, 2007, pág. 232)

1.5.12. Encuesta

“Es una de las estrategias de recopilación de datos más utilizadas, a pesar de que está perdiendo credibilidad debido al sesgo de los encuestadores.” (Bernal Torres, 2010, pág. 194).

1.5.13. Entrevista

“Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información.” (Bernal Torres, 2010, pág. 194).

1.5.14. Observación Directa

“Permite la adquisición de información directa y fidedigna siempre que se haga a través de un enfoque sistematizado y cuidadosamente regulado, para lo que ahora están empleando un medio audiovisual.” (Bernal Torres, 2010, pág. 194).

1.5.15. Análisis de Documentos

Según Bernal (2010) “Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso.” (pág. 194).

1.5.16. Internet

Principal técnica de obtención información, mediante el uso de la web, Según Bernal (2010) “se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información.” (pág. 194).

1.5.17. Matriz FODA

“Con base en el análisis interno, el análisis externo, debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede

utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación” (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas) (Amaya, 2014, pág. 44).

1.5.18. Matriz de estrategias FODA

“Consiste en relacionar Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, preguntándose, cómo convenir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad”. (Amaya, 2014, pág. 45).

1.5.19. Cadena de Mando

“Línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el escalón inferior y especifica quién informa a quién” (Robbins, 2004, pág. 429).

1.5.20. Control Interno

El concepto de Control se relaciona con la supervisión, monitoreo y regulación de actividades, y se aplica en la organización mediante la implementación de herramientas que aseguran la efectividad, eficiencia, calidad y excelencia de las operaciones. De esta manera, se logra establecer la claridad, validez y confiabilidad en los procesos de la empresa (Alfonso, 2002, pág. 3).

1.5.21. Riesgo

“Situaciones de riesgo potencial que pueden convertirse en eventos adversos para la empresa.” (Lerma y Kirchner, 2000)

1.5.22. Remuneración mensual unificada:

Valor remunerativo al que tienen derecho los trabajadores que están dentro del régimen LOSEP o LOEP, por un trabajo realizado.

1.5.23. Salario

“En concreto, la cantidad de dinero pagado a los empleados manuales.” (Real Academia Española, 2014)

1.5.24. Décima tercera remuneración

El beneficio que reciben los trabajadores dependientes que prestan servicios en las Instituciones Públicas es equivalente al valor de la remuneración mensual unificada que han recibido durante el año calendario y que se pagará en el mes de diciembre (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

1.5.25. Décima cuarta remuneración

El beneficio otorgado a los empleados públicos que trabajan en dependencia de instituciones públicas es el pago de una Remuneración Básica Unificada en el mes de agosto, si se encuentran en las regiones de la Sierra y Amazonía (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

1.5.26. Fondos de reserva

El beneficio adicional que pueden recibir los servidores y trabajadores, después del primer año, es un salario mensual unificado equivalente al que están recibiendo (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

1.5.27. Horas suplementarias

Las horas extras son aquellas que el servidor trabaja después de cumplir su jornada legal de trabajo, hasta un máximo de cuatro horas diarias y sesenta horas al mes. Si trabaja los fines de semana como parte de su contrato, estas horas se consideran legales y se pagarán con una prima del 25% (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

1.5.28. Horas extraordinarias

Las horas extraordinarias se definen como horas que el colaborador trabaja legalmente fuera de su jornada legal de trabajo, desde las 12:00 horas hasta las 06:00 horas los días hábiles, y los días feriados y de descanso obligatorio, hasta un límite mensual de sesenta horas (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

1.5.29. Subrogación

“Cuando el titular de un cargo Jerárquico Superior se encuentre ausente legalmente, la diferencia de la retribución mensual unificada equivalente se entrega al servidor que lo sustituya, sin perjuicio del derecho del titular.” (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

1.5.30. Encargo en puesto vacante

La designación para un cargo vacante se llevará a cabo cuando la autoridad competente lo determine, y el servidor que ocupe ese puesto recibirá la diferencia de la remuneración unificada que le corresponda (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

1.6. Alcances y limitaciones

La investigación es de carácter local con enfoque institucional hacia el Departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, ubicada en Ecuador, provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Solanda, barrio el Carmen, calles Ayapamba SN y teniente Hugo Ortiz.

El desarrollo del trabajo se plantea realizar en 1 año empezando desde el mes de julio de 2022, con la finalidad que pueda ser aplicable de manera inmediata una vez que se cuente con la legalización.

La consecución de los objetivos de la investigación se desarrollará con el trabajo de campo de dos profesionales con el siguiente perfil:

- Ingeniera Comercial con alta experiencia en Gestión del Talento Humano.
- Magister en Tributación e Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, con alta experiencia en Gestión Financiera y Control Interno Financiero.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación (Exclusivamente para tesis).

El presente ejemplar constituye un trabajo de investigación; no obstante, no aplica la descripción de antecedentes de investigación en el que se puedan citar tesis o investigaciones previas para determinar cómo éstas ayudan o aportan al presente trabajo; sin embargo, se han ubicado desarrollos similares de investigación en repositorios universitarios tales como: la Universidad Central del Ecuador, Universidad Católica, Universidad Salesiana, entre otras, con la finalidad de obtener una guía metodológica para el análisis y desarrollo del manual de procedimientos al Subsistema de Sueldos y Salarios para el Departamento de Talento Humano de la MMQEP.

2.2 Bases teóricas de las variables y/o tópicos

Para el sector público del Ecuador la remuneración es el proceso de pago de nómina de sueldos y salarios tanto de servidores y trabajadores, respectivamente. Con el objetivo de desarrollar un Manual de Procedimientos para el Subsistema de Sueldos y Salarios, se examina el siguiente marco teórico basado en las remuneraciones y salarios a lo largo de su historia, revelando cuán importante y básico es en la existencia de cada ser dentro de las instituciones. Es por ello que, se analiza diferentes enfoques sobre la remuneración en la sociedad y la forma de cómo ha evolucionado.

2.2.1 Origen y Reseña Histórica de las Remuneraciones

La remuneración es el resultado que se obtiene por realizar una o varias tareas en un tiempo determinado, a cambio de una retribución monetaria y una calidad de vida

positiva, por tal motivo “La humanidad ha conocido el trabajo desde sus inicios en la Tierra, pues nuestros antepasados cazaban animales y recolectaban frutos, lo que implica que trabajaron para asegurar su subsistencia desde el principio de la historia.”, según Varela (2006).

En la antigüedad, el pago por el trabajo realizado variaba dependiendo de la sociedad y la época. Durante la era mesopotámica, el pago era en ganado, trigo, cebada y metales, mientras que los esclavos recibían comida y alojamiento. En la antigua Grecia y Roma, los trabajadores trabajaban por turnos y sus salarios eran irregulares, recibiendo pescado, ropa, agua y madera a cambio de sus servicios. Según Varela (2006) muchos trabajadores libres se vieron obligados a prestar servicios a empresarios extranjeros, unirse al régimen de colonos o trabajar en empresas públicas debido a la disponibilidad de manumisiones.

Debido a la multiplicidad de organizaciones y normas en la Edad Media, la determinación del salario de los trabajadores era difícil, ya que existían diversas ordenanzas que regulaban los salarios. Conforme fue pasando el tiempo, en los países de América Latina se ha sufrido una transformación sustancial; es decir los sistemas que regulan la vida nacional se han ido modificando de la siguiente manera:

Durante el siglo XX, los gobiernos aseguraron la modernidad; en el poder, el sindicato y la industria tuvieron que acostumbrarse a los dictados del gobierno. Gracias a la legislación laboral los Estados se obligaron a crear una Institución que determine el salario mínimo.

Durante la década de los años setenta las empresas incrementaban los sueldos con base a una evaluación del desempeño y méritos de los trabajadores; sin embargo, los problemas iban creciendo, ya que los aumentos de sueldo era cada dos años y suscitaron problemas sociales importantes, lo que ocasionaría que el sector obrero realice numerosas huelgas. Así, a principios de la década de 1970, el gobierno participó de manera más decidida en la vida económica e impuso obligaciones a los empleadores, como controlar los salarios de los empleados cada año y analizar las condiciones generales y los beneficios de los convenios colectivos cada dos años. de trabajo.

Las recomendaciones que emitía el gobierno era la de aumentar en un 30, 20 y 10 % los sueldos para la población trabajadora. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte entró en vigor a principios de la década de 1990, al igual que la globalización y el desarrollo de la Unión Europea; como resultado, las empresas se vieron obligadas a buscar una mayor eficiencia, productividad y calidad del producto. La Administración de Compensación ha sido reorganizada y reorientada a un nuevo plan.

Se crean y desarrollan empresas especializadas con la administración de sueldos y salarios; empiezan a reunirse para intercambiar información y buenas prácticas de compensación. Es así que el área de compensación ha pasado por varias fases como son las siguientes:

- Siglo XX, el departamento de nómina debía asegurar que los procedimientos se cumplieran.
- Años más tarde realizan estudios de eficiencia a estudios y movimientos.

- Segunda mitad del siglo XX, se trabajó en el análisis de la descripción y valoración de puestos, determinando de esta manera los sueldos.
- Al concluir el siglo XX, los sueldos se cancelaban en base a los resultados, apareciendo la compensación variable.

Actualmente, el área de recursos humanos realiza estrategias que dependen del fortalecimiento de la competitividad organizacional y el de construir equipos de trabajo.

2.2.2 Diferencia desde el enfoque social entre sueldo y salario

Los salarios son considerados remuneraciones que se pagan a las personas que tienen la calidad de obreros, artesanos; es decir, utilizan su fuerza física para el desempeño de las actividades.

El salario es la remuneración que se recibe por el trabajo intelectual, administrativo, analítico u oficinista realizado, aunque en algunos casos puede ser una combinación de ambos, como en el caso de un ingeniero civil, un diseñador de interiores o un mecánico (Othón Juárez, 2014).

2.2.3 Impacto de las remuneraciones en la sociedad e importancia.

El papel de las remuneraciones en la sociedad ha experimentado cambios significativos con el tiempo y ha sido crucial para impulsar el crecimiento económico. Los salarios contribuyen a mejorar la calidad de vida de las familias mediante el trabajo digno, lo que les permite adquirir los bienes y servicios esenciales y adicionales necesarios para una vida cómoda (Merchán Galarza, 2015).

Es importante tener en cuenta que el desempleo es una causa que afecta negativamente a la sociedad o comunidad. La falta de inversión y el debilitamiento del flujo económico y del poder adquisitivo de las familias son algunas de las variables que contribuyen a este problema. El desempleo puede tener un impacto caótico en las sociedades. En resumen, las remuneraciones son una de las principales fuentes de sustento para una sociedad o un país (Merchán Galarza, 2015).

2.2.3.1 Teoría de las remuneraciones en la sociedad

La variable independiente del presente trabajo de investigación está relacionada directamente con los sueldos, salarios e ingresos; es por ello, que a continuación se desarrollan las principales teorías que rigen la esencia del contenido de este ejemplar:

TEORÍA DE LOS INGRESOS: En 1776, Adam Smith planteó la teoría de que los salarios están influenciados por la riqueza de un país. Sin embargo, para Smith, los salarios no son un indicador directo de la riqueza nacional, sino que su crecimiento constante contribuye a su expansión. Según esta teoría, a medida que aumenta la demanda de trabajo, también aumentan los ingresos (Gestiopolis, 2001).

TEORÍA DE LA SUBSISTENCIA: Este concepto fue propuesto por David Ricardo en 1818 y establece que el precio natural de la mano de obra permite a los trabajadores "sobrevivir y reproducirse" sin cambios. Según la ley de hierro de los salarios, el precio de la mano de obra se establece en función de la oferta y la demanda (Gestiopolis, 2001).

TEORÍA DEL FONDO DE SALARIOS: Según la teoría de Jhon Stuart Mill, los salarios son determinados por la oferta y la demanda de los trabajadores, donde la oferta se basa en la cantidad de trabajadores disponibles para trabajar y la demanda en los empleadores que poseen el capital (Gestiopolis, 2001).

TEORÍA DE MARX: En "El Capital", Marx propuso que la jornada laboral consta de dos partes: el tiempo de trabajo necesario y el tiempo de trabajo excedente o valor agregado. Durante el tiempo de trabajo necesario, se cubren los costos de producción y el trabajador solo recibe lo necesario para subsistir. Sin embargo, el valor que el empleador paga al trabajador no es el valor real de su trabajo, sino el valor de su fuerza laboral (Gestiopolis, 2001).

TEORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD MARGINAL: Jhon Bates Clark, intenta mejorar la relación entre salarios y productividad laboral, que está controlada por la ley de rendimientos decrecientes, la productividad unitaria del componente variable tiende a aumentar hasta cierto punto, después del cual comienza a disminuir (Gestiopolis, 2001).

TEORÍA DE LA OFERTA Y LA DEMANDA: Los salarios dependen básicamente de la demanda y la oferta de trabajo. Esto significa que cuando el trabajo es abundante, los salarios son relativamente bajos, mientras que cuando el trabajo es escaso, los salarios son relativamente más altos (Gestiopolis, 2001).

TEORÍA DE LOS SALARIOS ALTOS: La premisa de esta teoría es que los salarios más altos contribuyen a un aumento en el consumo, ya que los trabajadores tienen un mayor poder adquisitivo, lo que a su vez puede tener un efecto inflacionario en la economía (Gestiopolis, 2001).

2.2.4 Remuneraciones y su clasificación según su régimen en el sector público ecuatoriano

El Régimen Laboral Ecuatoriano está regido principalmente por el Código del Trabajo, la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento, que “son las normas que rigen la relación laboral en el Ecuador, y son consideradas como las dos fuentes más importantes de derechos y deberes de los empleadores y trabajadores.” (Naula Quinde, 2012).

En el sector público, el salario de los servidores públicos está sujeto al régimen de la LOSEP y su Reglamento; varían con respecto a los trabajadores que están dentro del régimen de Código de Trabajo; así como están excluidos los Regímenes especiales dentro de los cuales constan: las F.F.A.A., la Policía, Los Docentes Universitarios; La Comisión de Transito, Empresas Públicas, etc.

Cabe indicar que, la Entidad donde se está realizando la investigación la nómina está alineada bajo el régimen de la LOEP, LOSEP y su Reglamento, Código de Trabajo y Reglamentos Internos de la Empresa Pública del Mercado Mayorista de Quito; que en el caso de no constar en dichos reglamentos internos se deberá basar en la normativa de la Administración Pública.

2.2.4.1 Tipos de Remuneración en el Sector Público, según sus escalas.

En la LOSEP, existen dos tipos de escalas:

1. “Escala de remuneración mensual unificada para las y los dignatarios, las autoridades y las y los funcionarios que ocupen puestos comprendidos en el Nivel Jerárquico Superior” (Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2017-0152, 2017).
2. Los estándares salariales mensuales unificados para los funcionarios públicos es de 20 grados. Cada funcionario incluye una variedad de puestos profesionales y no profesionales y pertenece al sector público. Para su implementación es necesario el Manual de Cargos Institucionales, elaborado de conformidad con la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Cargos del Servicio Civil por parte de la institución, órgano, organismo o empresa del Estado (Merchán Galarza, 2015).

2.2.5 Estructura salarial en el sector público ecuatoriano

Las escalas salariales para la remuneración del régimen de la LOSEP se definen en un cuadro de referencia elaborado por el Ministerio del Trabajo y establecido de acuerdo con el presupuesto asignado a cada institución estatal, tal como se menciona en el artículo 102 de la LOSEP.

Figura 1

Escala de remuneraciones de los funcionarios Públicos - NJS

GRADO	REMUNERACION MENSUAL UNIFICADA (USD)
10	\$ 5.635
9	\$ 5.410
8	\$ 4.959
7	\$ 4.508
6	\$ 4.057
5	\$ 3.418
4	\$ 2.734
3	\$ 2.418
2	\$ 2.368
1	\$ 2.115

Fuente: (Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2017-0152, 2017)

Figura 2

Escala de remuneraciones 20 grados de los Servidores Públicos

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU en USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

Fuente: (Resolución No. MRL-2012-0021, 2012)

Figura 3

Techos de negociación para trabajadores

NIVEL 1	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	ECUADOR CONTINENTAL R.M.U HASTA USD 561	PROVINCIA INSULAR DE GALÁPAGOS R.M.U. HASTA USD 1122
1	ACEITERO DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	561	1122
2	ADMINISTRADOR DE PARADAS	561	1122
3	ASCENSORISTA	561	1122
4	ASEADOR (COCHES, CAMAL, CALLES, CEMENTERIO)	561	1122
5	ASISTENTE DE COMPRAS	561	1122
6	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS ELECTRÓNICOS	561	1122
7	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO	561	1122
8	ASISTENTE DE OPERACIONES	561	1122
9	ASISTENTE DE OPERADOR DE EQUIPOS Y/O MAQUINARIA	561	1122
10	ASISTENTE DE VÍAS	561	1122
11	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD	561	1122
12	AUXILIAR DE ACOMETIDA	561	1122
13	AUXILIAR DE AMA DE LLAVES	561	1122
14	AUXILIAR DE ARCHIVO	561	1122
15	AUXILIAR DE BODEGA	561	1122
16	AUXILIAR DE CAMA BAJA	561	1122
17	AUXILIAR DE CATASTRO	561	1122
18	AUXILIAR DE CONTROL DE PÉRDIDAS DE AGUA POTABLE O ENERGÍA ELÉCTRICA	561	1122
19	AUXILIAR DE ELECTRICIDAD	561	1122
20	AUXILIAR DE IMPRENTA	561	1122
21	AUXILIAR DE LABORATORIO DE SUELOS	561	1122
22	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	561	1122
23	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ	561	1122
24	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO DE REDES DE AGUA POTABLE	561	1122
25	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS ELÉCTRICOS	561	1122
26	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO DE SISTEMA DE COMUNICACIÓN	561	1122
27	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO ELECTROMECAÁNICO	561	1122
28	AUXILIAR DE MECÁNICA DE EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN	561	1122
29	AUXILIAR DE MUESTREO	561	1122
30	AUXILIAR DE OPERACIÓN DE CENTRAL ELÉCTRICA	561	1122
31	AUXILIAR DE RADIO OPERACIÓN	561	1122
32	AUXILIAR DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	561	1122
33	AUXILIAR DE SEÑALIZACIÓN Y SEMAFORIZACIÓN	561	1122
34	AUXILIAR DE SERVICIOS	561	1122
35	AUXILIAR DE SERVICIOS DE CAMILLERO	561	1122

Fuente: (Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0054, 2015)

Figura 4

Techos de negociación para trabajadores

36	AUXILIAR DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	561	1122
37	AUXILIAR DE SERVICIOS DE SALUD	561	1122
38	AUXILIAR DE SERVICIOS MUNICIPALES (BALNEARIOS)	561	1122
39	AUXILIAR DE SUPERVISIÓN	561	1122
40	AUXILIAR OPERADOR DE MOLINO	561	1122
41	AUXILIAR OPERADOR DE PLANTA HIDROELÉCTRICA	561	1122
42	AUXILIAR TÉCNICO DE MANTENIMIENTO DE TRANSPORTE	561	1122
43	AUXILIAR TÉCNICO SOLDADOR	561	1122
44	AUXILIAR TORRE PRECALCINACIÓN	561	1122
45	AYUDANTE DE ALBAÑIL	561	1122
46	AYUDANTE DE ALCANTARILLADO / AYUDANTE DEL SISTEMA DE ALCANTARILLADO	561	1122
47	AYUDANTE DE BANCO DE MEDIDORES	561	1122
48	AYUDANTE DE BODEGA	561	1122
49	AYUDANTE DE CAMPO DE AGUA POTABLE	561	1122
50	AYUDANTE DE CARGADORA DE MATERIALES	561	1122
51	AYUDANTE DE CARPINTERÍA	561	1122
52	AYUDANTE DE CARRETONES	561	1122
53	AYUDANTE DE COCINA	561	1122
54	AYUDANTE DE CUADRILLA	561	1122
55	AYUDANTE DE CUIDADO Y ORNAMENTACIÓN DE JARDINES	561	1122
56	AYUDANTE DE CULTIVOS	561	1122
57	AYUDANTE DE ELECTRICIDAD	561	1122
58	AYUDANTE DE EQUIPO CAMINERO	561	1122
59	AYUDANTE DE EQUIPO Y/O MAQUINARIA PESADA	561	1122
60	AYUDANTE DE GABARRA	561	1122
61	AYUDANTE DE GASFITERO O PLOMERO	561	1122
62	AYUDANTE DE HERRERO	561	1122
63	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO / OPERARIO DE MANTENIMIENTO	561	1122
64	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	561	1122
65	AYUDANTE DE MECÁNICA	561	1122
66	AYUDANTE DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ	561	1122
67	AYUDANTE DE MECÁNICA DE EQUIPO Y/O MAQUINARIA	561	1122
68	AYUDANTE DE MINAS	561	1122
69	AYUDANTE DE MOTO NIVELADORA	561	1122
70	AYUDANTE DE PALA	561	1122
71	AYUDANTE DE PINTURA	561	1122
72	AYUDANTE DE PLANTA ELÉCTRICA	561	1122
73	AYUDANTE DE RECOLECCIÓN DE ASEO	561	1122
74	AYUDANTE DE REGISTRO DE LA PROPIEDAD	561	1122
75	AYUDANTE DE RETROEXCAVADORA	561	1122
76	AYUDANTE DE RODILLO	561	1122
77	AYUDANTE DE SALONERÍA / MESERO	561	1122
78	AYUDANTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	561	1122
79	AYUDANTE DE DE SERVICIOS DE LAVANDERÍA / ROPERÍA	561	1122
80	AYUDANTE DE SERVICIOS DE LIMPIEZA	561	1122

Fuente: (Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0054, 2015)

Figura 5

Techos de negociación para trabajadores

81	AYUDANTE DE SONIDO	561	1122
82	AYUDANTE DE TANQUERO	561	1122
83	AYUDANTE DE TOPOGRAFÍA	561	1122
84	AYUDANTE DE TRACTOR	561	1122
85	AYUDANTE DE TRITURADORA TERCIARIA	561	1122
86	AYUDANTE DE VÍA	561	1122
87	AYUDANTE DE VOLQUETA	561	1122
88	AYUDANTE DE VULCANIZADOR	561	1122
89	AYUDANTE FABRICACIÓN DE ADOQUINES	561	1122
90	AYUDANTE SOLDADOR / AYUDANTE DE SUELDA	561	1122
91	BOTONES	561	1123
92	BREQUERO DE CARRERA	561	1122
93	CADENERO	561	1122
94	CAMALERO, FAENADOR O MATARIFE	561	1122
95	CAMARERO	561	1122
96	CARRILAND	561	1122
97	CONSERJE / CONSERJE EXTERNO - LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	561	1122
98	CONTROLADOR Y DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE	561	1122
99	CUADRILLERO DE PLANTA	561	1122
100	CUIDADOR DE CEMENTERIO	561	1122
101	CUIDADOR DE CENTRO DE RECICLAJE	561	1122
102	CUIDADOR DE SERVICIOS HIGIÉNICOS	561	1122
103	DESPACHADOR DE MATERIALES / ENTREGADOR DE CARGA	561	1122
104	DESPACHADOR DE VEHÍCULOS	561	1122
105	ENGRASADOR DE EQUIPOS Y/O MAQUINARIA	561	1122
106	ESTIBADOR	561	1122
107	EXPENDEDOR DE COMISARIATO	561	1122
108	FOGONERO	561	1122
109	FUMIGADOR	561	1122
110	GUARDABÓSQUE	561	1122
111	GUARDATANQUE RESIDENTE	561	1122
112	GUARDIA DE ESTACIÓN DE BOMBEO Y GALERÍA FILTRANTE	561	1122
113	GUARDIÁN / GUARDIÁN ADMINISTRATIVO	561	1122
114	GUARDIÁN DE GASOLINERA	561	1122
115	GUARDIÁN DE INSTALACIONES PORTUARIAS	561	1122
116	GUARDIÁN DE PLANTA	561	1122
117	GUARDIÁN OPERADOR	561	1122
118	GUARDIÁN OPERADOR DE LA ESTACIÓN DE BOMBEO	561	1122
119	GUARDIÁN OPERADOR DE RESERVAS	561	1122
120	INSPECTOR-NOTIFICADOR	561	1122
121	JARDINERO / TRABAJADOR DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL	561	1122
122	JORNAL / PEÓN / BARRENDERO / PEÓN BARRENDERO / JORNALERO DE BARRIDO / PEÓN JORNALERO / JORNALERO DE MERCADOS / JORNALERO	561	1122
123	JORNALERO DE CENTRO DE RECICLAJE	561	1122

Fuente: (Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0054, 2015)

Figura 6

Techos de negociación para trabajadores

124	JORNALERO DE OBRAS PÚBLICAS	561	1122
125	JORNALERO DE PARQUES Y JARDINES	561	1122
126	JORNALERO DE PARROQUIA	561	1122
127	JORNALERO DE PLANTA ELÉCTRICA	561	1122
128	JORNALERO DE RECOLECCIÓN	561	1122
129	LAVADOR / ENGRASADOR	561	1122
130	LECTOR	561	1122
131	MACHETERO	561	1122
132	MENSAJERO	561	1122
133	MOTOGUADAÑERO	561	1122
134	OBRAERO A BORDO / OBRAERO DE PROYECTO	561	1122
135	OPERADOR DE FOTOCOPIADORA	561	1122
136	OPERADOR DE GARITA	561	1122
137	OPERADOR DE MÁQUINA LAVADORA DE ROPA	561	1122
138	OPERARIO DE LABORATORIO DE ACUICULTURA Y BIODIVERSIDAD	561	1122
139	OPERARIO DE MONTAJE DE SALONES PARA EVENTOS Y BANQUETES	561	1122
140	OPERARIO DE TALLER DE CARPINTERÍA	561	1122
141	OPERARIO DE TALLER DE ELECTRICIDAD	561	1122
142	OPERARIO DE TALLER DE GASFITERÍA Y MAMPOSTERÍA	561	1122
143	OPERARIO DE TALLER DE IMPRENTA	561	1122
144	OPERARIO DE TALLER DE REFRIGERACIÓN	561	1122
145	OPERARIO ELECTROMECÁNICO E INDUSTRIAL	561	1122
146	PANTEONERO	561	1122
147	PERFILERO	561	1122
148	PICAPEDRERO	561	1122
149	PORTERO	561	1122
150	POSILLERO	561	1122
151	RECAUDADOR DE CABINA	561	1122
152	RECAUDADOR DE MÁQUINAS DE SERVICIOS DE TRANSPORTE	561	1122
153	RECAUDADOR DE PARQUEADERO Y/O ESTACIONAMIENTO	561	1122
154	RECAUDADOR DEL SISTEMA DE TRANSPORTE	561	1122
155	REVISOR HIDRÁULICO	561	1122
156	REVISOR MUNICIPAL	561	1122
157	REVISOR VEHICULAR	561	1122
158	SOBRESTATANTE	561	1122
159	SOBRESTATANTE DE HIGIENE AMBIENTAL	561	1122
160	TABLERISTA	561	1122
161	TALADOR DE ÁRBOLES	561	1122
162	TELEFONISTA / OPERADOR DE CENTRAL TELEFÓNICA / OPERADOR DE CONMUTADOR	561	1122
163	TELEOPERADOR	561	1122
164	TRABAJADOR AGRÍCOLA	561	1122
165	TRABAJADOR SANITARIO / EMPLEADO SANITARIO	561	1122
166	VOLANTE DE PRODUCCIÓN	561	1122
167	VOLANTE DE RECAUDACIÓN	561	1122

Fuente: (Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0054, 2015)

2.3 Nómina o distribución de pagos en el sector público bajo régimen de LOSEP.

Art. 103.- Del sistema de remuneraciones.- “ Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a racionalizar, armonizar y determinar la remuneración de las y los servidores de las entidades y organismos contemplados en el Artículo 3 de esta Ley” (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

El sistema de remuneración es esencial ya que el trabajo debe ser recompensado de manera justa. Este sistema es un componente importante en empresas públicas o privadas y se encarga de manejar los detalles de los trabajadores y empleados que se encuentran en una relación de dependencia. Permite administrar los ingresos y egresos de cada trabajador de manera organizada, de manera que puedan recibir su salario regularmente, ya sea de forma quincenal o mensual. El departamento financiero puede mantener un registro contable adecuado de los mismos gracias a este subsistema.

En la Administración Pública Central, con la finalidad de llevar un mejor control y registro de todas las instituciones públicas, el Ministerio de Finanzas tiene implementado un software en el que realizan y registre los pagos por año fiscal usando el sistema SPRYN, una herramienta en línea que actualiza y reporta automáticamente todo tipo de artículos cancelados a un servidor, ya sea LOSEP o Código Laboral.

2.4 Nómina o distribución de pagos en la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito.

En el caso de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, con la finalidad de respaldar la escala remunerativa, se considera importante detallar a continuación la normativa interna que maneja la Unidad de Talento Humano de la MMQ-EP:

- ✓ Resolución Nro. 005-2017 de 10 de enero de 2017, en el cual, se expide el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano (RIATH) de la Empresa Pública Metropolitana del mercado Mayorista (Resolución Nro. 005-2017, 2017).

- ✓ Resolución Nro. 001-2013 de 23 de mayo de 2013, en el cual, el Ing. Stalin Vega Terán, Gerente General de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de, expide la “Norma del Subsistema de Clasificación de Puestos y régimen de Remuneraciones de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito, MMQEP” (Resolución Nro. 001, 2013).
 - Artículo 17.-Estructura de Remuneraciones Mensuales Unificadas de los servidores a nombramiento amparados por la LOSEP, es la siguiente:
 - a) “Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas que se detalla, la que variará conforme las resoluciones que emita el Ministerio de Relaciones Laborales y que se implementará de acuerdo con las disposiciones presupuestarias con que cuente la Empresa.”

Figura 7

Escala de Remuneración de 20 grados de la MMQ-EP

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU
SERVIDOR MUNICIPAL 1	1	527,00
SERVIDOR MUNICIPAL 2	2	533,00
SERVIDOR MUNICIPAL 3	3	585,00
SERVIDOR MUNICIPAL 4	4	622,00
SERVIDOR MUNICIPAL 5	5	675,00
SERVIDOR MUNICIPAL 6	6	733,00
SERVIDOR MUNICIPAL 7	7	817,00
SERVIDOR MUNICIPAL 8	8	901,00
SERVIDOR MUNICIPAL 9	9	986,00
SERVIDOR MUNICIPAL 10	10	1086,00
SERVIDOR MUNICIPAL 11	11	1212,00
SERVIDOR MUNICIPAL 12	12	1412,00
SERVIDOR MUNICIPAL 13	13	1676,00
SERVIDOR MUNICIPAL 14	14	1760,00

Fuente: (Resolución Nro. 001, 2013)

- ✓ (Resolución de Directorio Nro. 011-2020, 2020), mediante el cual los Miembros de Directorio resuelven: “Aprobar la nueva escala salarial del Nivel Jerárquico Superior de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista, en base a los informes de sustento presentados por la Gerencia General, Gerencia de Desarrollo Organizacional y Asesoría Jurídica de la MMQ-EP.”; estableciéndose de la siguiente manera:

Figura 8

Escala de Remuneración Nivel Jerárquico Superior MMQ-EP

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		
PUESTO	R.M.U	PUESTO	R.M.U	HOMOLOGADO A:
GERENTE GENERAL	4.300,00	FD 4	3.300,00	DIRECTORES METROPOLITANOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL
GERENTE DE OPERACIONES	3.000,00	FD 6	2.500,00	JEFE DE UNIDAD
ASESOR JURÍDICO	3.000,00	FD 6	2.500,00	
ASESOR INSTITUCIONAL	3.000,00	FD 7	2.050,00	ASESOR INSTITUCIONAL
GERENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	3.000,00	FD 6	2.500,00	JEFE DE UNIDAD
JEFE DE DESECHOS SOLIDOS	1.750,00	FD 8	1.750,00	RESPONSABLES DE UNIDAD
JEFE DE SUPERVISIÓN Y CONTROL	1.750,00	FD 8	1.750,00	
JEFE DE REGULACIÓN Y CONTROL	1.750,00	FD 8	1.750,00	
JEFE DE COMUNICACIÓN	1.750,00	FD 8	1.750,00	
JEFE DESARROLLO TECNOLÓGICO	1.750,00	FD 8	1.750,00	
SECRETARIA GENERAL	1.100,00	FD 10	1.100,00	

Fuente: (Resolución de Directorio Nro. 011-2020, 2020)

2.5 Análisis comparativo de las bases teóricas

Una vez revisado el contexto teórico que maneja el trabajo de investigación, se han considerado varios modelos y teorías que servirán para diseñar el manual de procedimientos.

Los modelos y teorías seleccionados están acorde a las variables de estudio. Para ello previo al análisis comparativo se desarrolla de manera sucinta los modelos aplicables a la variable dependiente de la siguiente manera:

Figura 9

Modelos Aplicables a la Variable Independiente

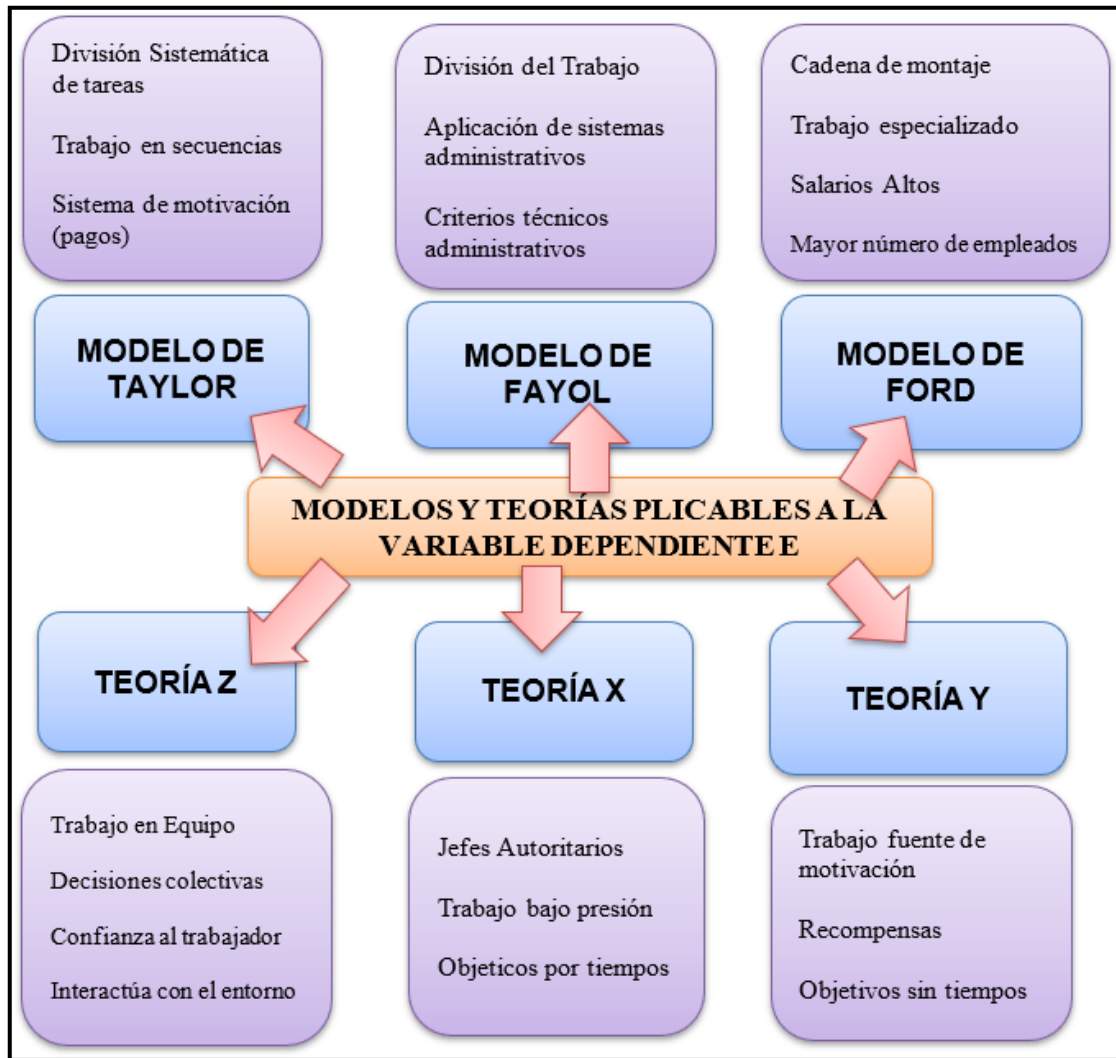


Fuente: Los autores

De igual manera, se consideran otros los modelos y teorías, con la particularidad que pueden ser aplicables tanto a la variable dependiente, como independiente, resumiéndose mediante el siguiente organizador gráfico:

Figura 10

Modelos y Teorías de las Variables



Fuente: *Los autores*

El resumen gráfico realizado anteriormente, constituye la síntesis extraída de varios trabajos previos, obras y otros sobre los principales modelos y teorías que fueron aplicables a las variables de estudio. En tal virtud, se desarrolla un análisis comparativo

sobre los mismos y en base a criterios técnicos se pondera de forma cuantitativa y cualitativa con la finalidad de medir la importancia de la base teórica, de la siguiente manera:

Tabla 1

Análisis Comparativo de Bases Teóricas

DESCRIPCION	MODELO	TEORIA	APLICABLE VARIABLE INDEPENDIENTE	APLICABLE VARIABLE DEPENDIENTE	PONDERACION CUALITATIVA	PONDERACION TÉCNICA
TEORIA X		X	X	X	BAJA	1
MODELO DE FORD	X			X	BAJA	2
MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	X			X	MEDIA	3
MODELO DE FAYOL	X			X	ALTA	4
MODELO DE TAYLOR	X			X	ALTA	4
MODELO DEL SOURSING	X			X	ALTA	4
TEORIA Z		X	X	X	ALTA	4
MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO	X			X	MEDIA	4
MODELO DE LA CALIDAD	X			X	ALTA	5
MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS	X			X	ALTA	5
TEORIA Y		X	X	X	ALTA	5
TEORIA DE LA REINGENIERIA		X	X	X	ALTA	5

Elaborado por: Los autores

2.6 Análisis crítico de las bases teóricas.

A partir de la comparación teórica realizada en este trabajo de investigación, se puede concluir que los fundamentos teóricos se fusionan y enriquecen mutuamente. En lugar de elegir un solo modelo o teoría, se consideran las características teóricas

más importantes para la creación del Manual de Procedimientos para el subsistema de sueldos y salarios del Departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito.

2.7 Análisis de fiabilidad y validación

Al considerar que las bases teóricas se combinan y complementan, a continuación, se realiza un análisis de fiabilidad y validación de manera detallada de la siguiente manera:

- **Sobre el Modelo de Calidad.** – El objetivo del Manual de procedimientos es evaluar los procesos de manera cuantitativa y cualitativa, para medir si se han alcanzado los objetivos establecidos.
- **Sobre el Modelo de Relaciones Humanas.** – Al desarrollarse un manual dentro del área de Talento Humano, se considera fundamental que este instrumento tenga una dinámica grupal con énfasis al personal que labora en la unidad.
- **Sobre el Modelo de Desarrollo Organizacional.** – Los procesos que se desarrollarán con el manual de procedimientos buscarán manejar participación conjunta, mejorando continuamente la comunicación con los trabajadores.
- **Sobre el Modelo de Gestión del Conocimiento.** –Al definir los procedimientos en un documento oficial, como es el manual, se puede establecer que el conocimiento generado en él será de fácil comprensión,

transmisión y, sin duda, se podrá mejorar de acuerdo a las necesidades de la institución.

- **Sobre el Modelo Outsourcing.** – Al ser una Empresa Pública, es responsabilidad del Área de Talento Humano, velar por que las erogaciones de dinero que se generen en la unidad sean optimizadas por medio del seguimiento de costos y gastos y así no puedan ser observados por la Contraloría General del Estado de Ecuador.
- **Sobre la Teoría de la Reingeniería.** – Al plantear un manual de procesos, se facilitará evaluar el control interno y corregir errores de manera inmediata.
- **Sobre el modelo de Taylor.** – Todos los procesos desarrollados en los subsistemas de sueldos y salarios se manejarán por la división sistemática de tareas, así como trabajos consecutivos y relacionados entre sí, previa la obtención de un resultado.
- **Sobre el Modelo de Fayol.** – Se aplicarán todos los procesos de los subsistemas de sueldos y salarios con criterios administrativos, enfado en la división del trabajo.
- **Sobre la Teoría Z.** – El espíritu, así como la finalidad del manual de procesos es mejorar la interacción del entorno interno, el trabajo en equipo y mejorar las decisiones colectivas.
- **Sobre la Teoría Y.** – Con el manual de procedimientos, se busca que el actuar interno institucional esté alineado a convivir en un buen ambiente

laboral, en el que el trabajo esté motivado por las buenas relaciones, el reconocimiento de logros y recompensado sobre la consecución de objetivos.

Como se evidenció anteriormente, las bases teóricas del trabajo de investigación se combinan y complementan, al estar orientadas al entorno organizacional, sobre ellas se toman las principales características que beneficien a la Unidad de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito con la elaboración de un manual de procedimientos acorde a las necesidades institucionales.

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se desarrolla toda la información recabada de la institución, la cual servirá como sustento base para el análisis situacional y desarrollo del planteamiento del manual de procedimientos.

3.1 Reseña histórica

El desarrollo de la Reseña Histórica permite comprender los orígenes de la institución, así como también genera el punto de partida para la realización del diagnóstico situacional.

3.1.1 Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito

La Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, en las calles Av. Ayapamba S/N y teniente Hugo Ortiz; su creación fue mediante Ordenanza Metropolitana No. 0296, sancionada el 11 de octubre de 2012, por el Dr. Augusto Barrera Guarderas, alcalde Metropolitano de Quito, en el cual establece la creación de la misma, la cual se encuentra adscrita a la Agencia de Coordinación Distrital del Comercio (Ordenanza Metropolitana Nro. 0296, 2012).

3.2 Filosofía organizacional

El análisis de la filosofía organizacional es vital para partir con un diagnóstico de la empresa, pues en ella se engloba todos los lineamientos por los que la organización

se rige; para ello en el libro Dirección Estratégica de Publicaciones Vértice se define a la filosofía organizacional como:

Son los principios, valores y fundamentos teóricos que se aceptan como lineamientos del comportamiento general y que lo describen y le imprimen identidad y unidad. Estos principios y valores deben ser adoptados y mantenidos en todas nuestras actividades, de modo que puedan configurarse como políticas en cualquier ámbito de nuestra esfera de influencia, entendidas y aceptadas por todos los colaboradores sin diferencias jerárquicas ni eventos (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

Con lo antes mencionado, se recalca que, la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista MMQ-EP, es un Entidad Municipal, que se encarga de administrar y supervisar el centro de acopio, comercialización y abastecimiento de productos de primera necesidad para el Distrito Metropolitano de Quito; ya que aproximadamente el 70 % el Mercado Mayorista abastece a minoristas de la Ciudad.

3.2.1. Misión

La misión de la empresa es el punto de partida de actividades cuya definición está íntimamente relacionada con sus actividades empresariales (actividades productivas y comerciales). El propósito de la organización afirma la vocación de la empresa para abordar una de las responsabilidades especificadas y conecta la parte cognitiva del funcionamiento de la organización con el lado emocional o moral del funcionamiento de la organización (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

Es así que, de acuerdo a lo establecido en el Estatuto Orgánico de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito, MMQ-EP, la misión se define de la siguiente manera:

La responsabilidad de este cargo incluye la elaboración de planes, la ejecución de tareas, la gestión de operaciones, la administración de recursos y la supervisión de procesos relacionados con el acopio y la comercialización de productos agrícolas. El objetivo principal es asegurar un suministro constante y regular de alimentos al Distrito Metropolitano de Quito, lo que contribuye a la seguridad alimentaria y al fomento de una economía social y solidaria. Además, este rol busca garantizar la protección del medio ambiente mediante la implementación de prácticas sostenibles en la producción y comercialización de productos agroalimentarios. (Acta Nro. 001-2013, 2013)

3.2.2. Visión

En base a la misión se puede establecer la visión pues corresponde hacia donde desea llegar la empresa en el corto y largo plazo. De igual en el libro Dirección Estratégica por Publicaciones Vértice se define a la visión como:

La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

Sobre lo antes mencionado, de acuerdo a lo establecido en el Estatuto Orgánico de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito, MMQ-EP, se define la visión institucional de la siguiente manera:

Convertirse en un centro regional de excelencia para el comercio agroalimentario, organizado bajo un sistema de gestión de calidad y desarrollo sostenible, posicionada en el entorno como un ente que permite la integración del mercado local, nacional e internacional, con la participación activa de productores, comerciantes, usuarios, consumidores e inversionistas. (Acta Nro. 001-2013, 2013)

3.2.3. Valores Corporativos

La constancia, perseverancia, disciplina y la buena conducta humana son instrumentos indispensables para alcanzar el éxito dentro de un mundo tan competitivo. Es así que los valores corporativos dentro del libro Dirección Estratégica por Publicaciones Vértice, se define a los valores corporativos como:

Se entiende por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deber ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su fusión básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo de limitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones. (Publicaciones Vértice S.L., 2008)

De acuerdo al (Acta Nro. 001-2013, 2013), en el cual se aprobó el Estatuto Orgánico de la MMQ- EP, la empresa se rige por los siguientes valores corporativos:

- a) **Transparencia:** Todo acto realizado por la empresa se realiza, siguiendo normas legales que pueden ser internas y externas en base a los principios éticos y morales dentro de la sociedad.

- b) **Cultura de Calidad:** Apoya nuestra cultura organizacional orientada al servicio para satisfacer de manera efectiva los requerimientos y expectativas de proveedores, comerciantes y clientes.

- c) **Solidaridad:** Lograr un desarrollo económico justo, equilibrado y equitativo que permita la continuidad de un servicio de calidad para todos los operadores y mejore sus procesos de comercialización.

- d) **Responsabilidad Social:** El MMQ-EP, reconoce su compromiso con la comunidad y el medio ambiente; por lo tanto, desarrolla una cultura ética que crea responsabilidad compartida por las acciones realizadas en beneficio de los clientes.

- e) **Compromiso:** El Talento Humano del MMQ-EP es consciente de que todos sus recursos deben orientarse al logro de las metas establecidas en el plan estratégico y operativo anual.

- f) **Respeto:** Un clima de tolerancia, generosidad y comprensión ante la diversidad de pensamientos y puntos de vista se reflejará entre los trabajadores en su actividad profesional cotidiana.

- g) **Honestidad:** Para dar un gran servicio a sus clientes, proveedores y

comerciantes, las autoridades, servidores y trabajadores de la empresa se desempeñan con sinceridad, honestidad y responsabilidad.

3.2.4. Matriz axiológica de Valores

La matriz Axiológica de Valores corresponde al análisis de la relación de principios y valores entre los usuarios internos y externos de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, siendo estos los siguientes:

Tabla 2

Matriz axiológica de valores

GRUPOS DE REFERENCIA	Transparencia	Cultura de Calidad	Solidaridad	Responsabilidad	Compromiso Social	Respeto	Honestidad
Municipio de Quito	X	X	X	X	X	X	X
Mercado Mayorista	X	X	X	X	X	X	X
Cliente (Arrendatario)			X				
Proveedor (Contratistas)		X		X	X	X	X
Comunidad			X	X	X	X	X

Elaborado por: *Los autores*

5.1 Diseño organizacional

Una vez revisada la filosofía organizacional, es importante considerar que el éxito de la institución se origina por un correcto diseño organizacional; es por ello que Vásquez (2007) define al diseño organizacional como una reacción al cambio, un

método educativo dirigido a transformar las ideas, actitudes, valores y estructuras organizacionales para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los nuevos problemas y el clamor ensordecedor del cambio.

El diseño organizacional de la empresa debe orientarse a obtener propuesta de valor para que los clientes prefieran y se fidelicen con la institución, así lo refuerza Marketingintel (2022) que define a la propuesta de valor como “conexión costo-beneficio creada en cada transacción comercial, que es una colección de recompensas prácticas y emocionales que atraen a las personas a comprar y utilizar un producto o servicio.”

Uno de los principales instrumentos dentro del análisis organizacional es el organigrama, para Fincowsky & Enrique (2004) este instrumento “Es una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de uno de sus departamentos, mostrando las interacciones entre los órganos que la componen.” Al ser una representación compleja, en el texto Organización Aplicada escrita por Vásquez (2007) se resume los tipos de organigramas:

Tabla 3

Clasificación de los Organigramas

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS		
POR EL FIN	Formales	Refleja la estructura orgánica constitucional de cada entidad, ya sea pública o privada.
	Informáticos	Representa las funciones básicas y el recurso humano que tiene una organización en el momento en que se crea el organigrama.
	Estructurales	Representa el esquema básico de la organización, con la ayuda de la cual uno puede conocer objetivamente sus componentes, unidades administrativas y las interdependencias entre ellas.

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

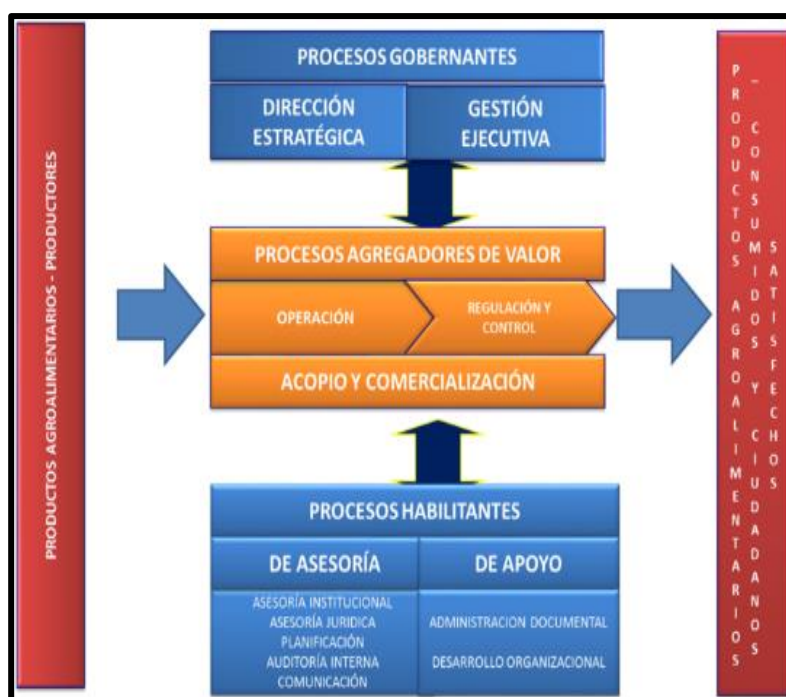
POR EL CONTENIDO	Funcionales	Las funciones fundamentales primarias se describen como parte del organigrama estructural ya nivel de cada entidad administrativa. En este tipo de organigrama, el alto directivo se encuentra en la parte superior del organigrama, generalmente en el medio. Las unidades de igual valor se colocan en el mismo plano horizontal.
POR LA FORMA	Vertical	

Fuente: (Vasquez, 2007, pág. 255)

Sobre lo antes mencionado la MMQ – EP, de acuerdo al (Acta Nro. 001-2013, 2013), en el cual se aprobó el Estatuto Orgánico de la Empresa, estableció el siguiente diseño organizacional, con la finalidad de mantener una estructura óptima para un buen desenvolvimiento como Entidad Municipal, contando con un Mapa de Procesos y un Organigrama de la Empresa.

Figura 11

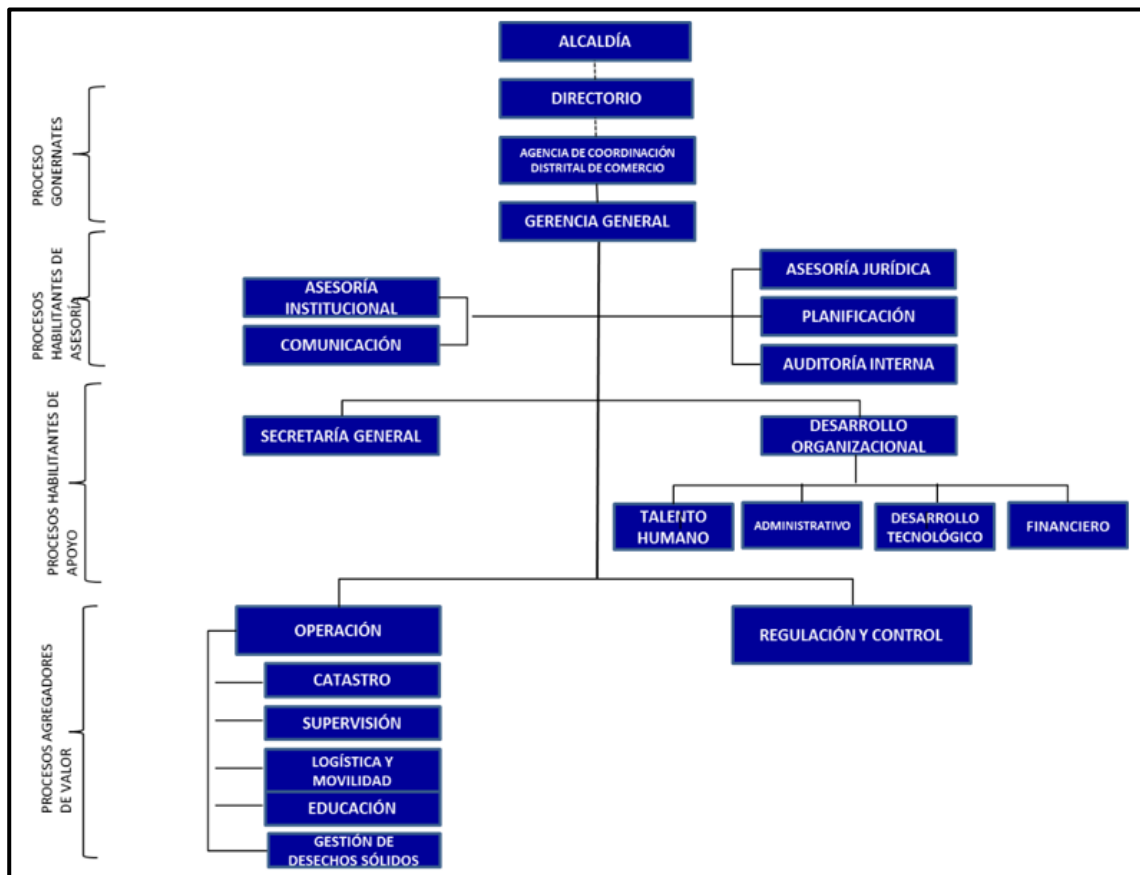
Mapa de Procesos MMQ-EP



Fuente: (Acta Nro. 001-2013, 2013)

Figura 12

Organigrama MMQ-EP



Fuente: (Acta Nro. 001-2013, 2013)

5.2 Productos y/o servicios

Dentro del mundo del marketing, se puede definir a un producto de varias maneras; sin embargo, para el desarrollo del presente trabajo se cita lo abordado por Moferre (2013) en su texto Fundamentos del Marketing, en el cual define este término como:

El término "producto" se suele relacionar con bienes físicos como automóviles, televisores o cámaras. Sin embargo, hoy en día, la mayoría de los productos incluyen elementos adicionales como servicios, información y experiencias. Por ejemplo, al comprar un automóvil, se obtiene no solo el bien físico, sino también

la garantía, condiciones de financiamiento, servicio de reparación, entre otros aspectos. Por lo tanto, el producto debe ser visto como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que satisfacen las necesidades del consumidor. Esta propuesta de valor se refleja en una oferta que combina productos físicos, servicios, información y experiencias.

El servicio puede definirse como alguna actividad positiva que se recibe de un tercero. Esto se reforzar con la definición de servicio en el libro Introducción al Marketing desarrollado por Armstrong & Kotler (2011), en el que lo define como "cualquier acción o beneficio que una parte puede proporcionar a otra que es fundamentalmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada".

De acuerdo a lo establecido en el Estatuto Orgánico de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito, y a fin de comprender los productos y servicios que se desarrollan en la Unidad de Talento Humano, se analiza desde una jerarquía más amplia, esta es la Gerencia de Desarrollo Organizacional (GDO). Por tanto, en el (Acta Nro. 001-2013, 2013), donde se aprobó el Estatuto Orgánico de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito, la Gerencia de Desarrollo Organizacional tiene como misión: "Gestionar los recursos humanos, los servicios administrativos, los recursos materiales y los servicios informáticos, así como la gestión financiera".

Subprocesos que se encuentran integrados a la GDO:

- a) Talento Humano;
- b) Administrativo;

- c) Desarrollo Informático; y,
- d) Financiero

De la misma manera, del cuerpo legal ibidem la Unidad de Talento Humano tiene como misión: “Gestionar el Potencial Humano, que le permite planificar, seleccionar, evaluar y desarrollar el Talento Humano para contar con colaboradores competentes y competitivos en un ambiente de trabajo”. La misión lo ejercerá un Especialista de Talento Humano” (Acta Nro. 001-2013, 2013).

Por consiguiente, en el Estatuto Orgánico del Mercado Mayorista de Quito, se establece el portafolio de productos de la Unidad de Talento Humano como se detalla a continuación:

- a) Plan administrativo de Talento Humano;
- b) Lista de Asignaciones de los trabajadores del MMQ-EP;
- c) Norma técnica de planificación de talento humano
- d) Informe de la ejecución del plan de administración del talento humano
- e) Norma técnica de clasificación de puestos;
- f) Diccionario de competencias;
- g) Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos;
- h) Norma técnica de selección;
- i) Selección del personal y reclutamiento;
- j) Norma técnica de evaluación del desempeño;
- k) Evaluación del desempeño anualmente;
- l) Informe de evaluación de desempeño por resultados
- m) Norma técnica de capacitación;

- n) Plan Anual de Capacitación;
- o) Informe de ejecución del plan de capacitación;
- p) Plan de Salud y Seguridad Ocupacional;
- q) Informes mensuales de registros de novedades: movimiento de personal (traslados, ingresos, egresos, etc.);
- r) Contratos de personal regulados por la LOSEP, Código de trabajo y Código Civil;
- s) Acciones de personal de movimientos administrativos;
- t) Registro y control de los expedientes;
- u) Informes de control de asistencias y disciplinario
- v) Calendario de vacaciones anual;
- w) Informes mensuales de aplicación del calendario anual de vacaciones;
- x) Informes de sumarios administrativos
- y) Informe de vistos buenos;
- z) Informe de sanciones disciplinarias;
- aa) Distributivos de Remuneraciones y Salarios Unificadas mensuales por Régimen Laboral;
- bb) Roles de liquidación de haberes por renuncia, desahucio, destitución, fallecimiento, honorarios u otros;
- cc) Los demás productos requeridos en el ámbito de su gestión y de conformidad a las normas y disposiciones establecidas.

5.3 Diagnóstico organizacional (se realiza un FODA a nivel de listas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

El análisis FODA es una de las herramientas gerenciales más importantes para diagnosticar la situación actual de una empresa u organización, ya que identifica fortalezas y oportunidades a nivel externo; mientras que las debilidades y amenazas a nivel interno. Este análisis permite proponer estrategias y acciones para facilitar a la organización el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas, así como para contrarrestar amenazas y debilidades.

5.3.1 Análisis Externo

Según Lerma y Kirchner (2000) “comprende la descripción, evaluación y la trascendencia de la situación y acción de agentes externos que afectan el desempeño de la organización para la que se desarrolló el plan estratégico.”

5.3.2 Macroambiente

El macroambiente se define como los elementos que rodean a la organización, pero no pueden ser controlados por ella, aunque se ve afectada de manera directa, como: (factor legal, político, económico, social, demográfico, tecnológico, entre otros.)

A) Factor Legal

Los factores legales incluyen cualquier organismo regulador que gobierne el negocio; estos lineamientos legales son formulados y supervisados por la principal

institución de control y vigilancia del estado; por lo tanto, no pueden ser controlados directamente por la autoridad correspondiente. Algunos de ellos son:

- Constitución de la República
- Código Orgánico de Organización Territorial
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Reglamento Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Ordenanzas Municipales
- Resoluciones de Directorio
- Estatuto Orgánico
- Reglamentos Internos
- Resoluciones del Ministerio de Finanzas
- Entre otros.

Análisis del Factor Legal como Oportunidad o Amenaza

Para la empresa el factor legal comprende un amplio cuerpo legal, el cual debe ser de aplicación obligatoria por todos los funcionarios que conforman la Empresa Pública. Al analizar la gran cantidad de normativa que rige al funcionamiento de la institución se constituye como una AMENAZA, pues este factor permanece en constante cambio o actualización y el desconocimiento del mismo puede llevar a la

empresa en un mal funcionamiento que podría acarrear sanciones incluso de tipo penal en los procedimientos que se desarrollan.

B) Factor Político

El factor político hace referencia al gobierno que tiene el país y la dirección municipal principalmente, pues analiza las funciones del estado y los gobiernos autónomos descentralizados y su influencia en el accionar de la empresa mediante la estabilidad política, la aceptabilidad de la alcaldía, entre otros.

Análisis del Factor Político como Oportunidad o Amenaza

La inestabilidad política que ha manejado el país y la ciudad de Quito durante los últimos años representa para la empresa una AMENAZA, pues el constante cambio de autoridad no permite establecer los lineamientos y directrices claras hacia la consecución de las metas. Para el caso particular de la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito, con cada cambio de autoridad Municipal se genera un cambio de funcionarios de Nivel Jerárquico Superior sobre las Empresas Municipales.

C) Factor Tecnológico

Los factores tecnológicos se refieren a las tecnologías que existen en el entorno y se identifican como oportunidades o amenazas mediante el análisis del impacto de la tecnología en las operaciones normales de una empresa.

Análisis del Factor Tecnológico como Oportunidad o Amenaza

Esta variable para la empresa representa una AMENAZA porque el avance tecnológico impacta directamente en las operaciones de la empresa, principalmente con la actualización de sistemas financieros acordes a la necesidad de los clientes cada vez más eficientes con el objetivo de optimizar los recursos institucionales. La Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito, al ser una institución del sector público no puede renovar constantemente su tecnología, pues para ello requiere obligatoriamente por normas de control interno que la depreciación de sus activos tecnológicos alcancen su totalidad para que se genere una nueva necesidad, en el transcurso de esa vida útil el recurso informático se convierte indispensable sobre todo para la actualización del Canon de Arrendamiento y el mejoramiento del cobro del sistema de autoparking; siendo estos los principales agregadores de valor que con sus ingresos permiten la operatividad de la empresa.

Análisis del Factor Económico como Oportunidad o Amenaza

Para el análisis del factor económico se toma en consideración las principales variables financieras que marcan el estado situacional del país; por ello, a continuación, se menciona:

- La inflación, como indicador económico, es uno de los indicadores más importantes para las empresas, ya que marca los cambios de precios en un período de tiempo. En los últimos años, el indicador se ha mantenido estable, ya que no ha habido cambios drásticos que puedan afectar el valor de los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado; sin embargo, al tratarse de una variable que puede cambiar drásticamente con factores como: El precio del

petróleo, decisiones políticas, el clima, entre otras, siempre debe ser considerado como AMENAZA.

- El producto interno bruto (PIB) del país es otra de las variables económicas importantes para un análisis externo, pues mide el desarrollo económico. Respecto al país se puede validar que este ha incrementado, pero no se visualizan incrementos significativos. El crecimiento del PBI resulta bueno para la economía del país, por ende, también es buena para todas las actividades económicas que se desarrollan, como las que posee el Mercado Mayorista; no obstante, esta variable para la empresa representa una OPORTUNIDAD.
- El riesgo país es una oportunidad de desarrollo que atrae directamente capital extranjero, pero la realidad del país muestra que el riesgo país de Ecuador se mantiene en el nivel de 1213 puntos al inicio de 2023. El resultado obtenido representa una AMENAZA y un alto riesgo para la operación y desarrollo de la empresa, ya que hay carencia de inversionistas extranjeros.

D) Factor Social

Este factor comprende el análisis de variables sociales que principalmente se enfocan al comportamiento e información de la población en general.

Análisis del Factor Social como Oportunidad o Amenaza

Basándose en los resultados del último censo 2020 realizado en el país por parte del INEC para analizar los niveles de educación de la población se estableció que a niveles primarios prácticamente toda la población tiene acceso a esta formación,

mientras que a educación media hay una disminución considerable que llega al 60% y finalmente en el nivel superior solo el 28% de la población accede a este tipo de estudio. Sobre los datos revisados el bajo nivel educativo y la alta tasa de desempleo del 4.1% de la Población Económicamente Activa (PEA), se puede determinar que no se prevé un crecimiento interno a nivel social ni económico, por tanto, los bajos indicadores sociales para la empresa representan una AMENAZA para la institución.

5.3.3 Micro Ambiente

El Microambiente corresponde a todos los elementos que rodean a la empresa y que afectan de manera directa, con la particularidad que la empresa puede influir sobre ellas. Algunos de los factores que forman parte de este entorno son analizados para determinar los componentes que constituyen oportunidades o amenazas, como se indica a continuación:

5.3.3.1 Proveedores

La Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito establece sus proveedores mediante la adjudicación de procesos de compras públicas en el Portal del Servicio Nacional de Compras Públicas (SERCOP); no obstante, los proveedores son seleccionados mediante calificación de procesos y no generan relaciones comerciales a largo plazo, ya que una vez cumplido el objeto de contrato el vínculo culmina. Algunos de los proveedores que constituyen erogaciones periódicas de dinero de manera mensual son:

- Corporación Nacional de Telecomunicaciones
- Empresa Eléctrica Quito

- Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.
- Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito.

5.3.3.2 Clientes

Corresponden a todas aquellas personas o empresas a quienes están dirigidos directamente los servicios que ofrece la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, siendo estos los siguientes:

- Por el servicio de Canon de Arrendamiento, son todos los comerciantes y arrendatarios.
- Por el servicio de Parking, son todos los usuarios que ingresan al establecimiento con el vehículo.

5.3.3.3 La Competencia

Se refiere a todas aquellas empresas que se dediquen a la misma actividad económica que la sociedad u otras empresas vinculadas y operen en el mismo ramo de trabajo., tales como:

- Mercado La Carolina de Iñaquito.
- Mercado de Santa Clara.
- Mercado artesanal La Mariscal.
- Mercado Central.
- Mercado de San Roque.

5.3.4 Análisis Interno

Según Amaya (2014) en su texto Libro Gerencia: Planeación & Estrategia, respecto a la matriz FODA menciona que “Con base en el análisis interno, el análisis externo, debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación (Debilidades, Oportunidades, y Amenazas)”; siendo así esta hoja de trabajo un eje fundamental de análisis para identificar fácilmente de manera gráfica dichos factores (pág. 14).

5.3.5 FODA

5.3.5.1 Fortalezas

- El Mercado Mayorista oferta una gama amplia de productos alimenticios originarios de todas las provincias que conforman el Ecuador.
- Posee una amplia área, 12.69 hectáreas, debidamente segmentada por tipo de producto.
- Los comerciantes se encuentran organizados por Asociaciones de cada sector.
- Dentro de las instalaciones del Mercado Mayorista de Quito, existe un Centro de Desechos Sólidos.
- Económicamente es una Empresa autosustentable, ya que mantiene ingresos por cobro de Canon de Arrendamiento y cobro de Servicio de Autoparking.
- El Mercado Mayorista de Quito, es un centro de acopio de abastecimiento para los demás mercados pequeños que se encuentran dentro del Distrito Metropolitano de Quito.
- Se encuentra debidamente legalizada como Empresa Pública, adscrita a la

Agencia de Coordinación del Comercio y al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Distrito Metropolitano de Quito.

5.3.5.2 Debilidades

- No existe un manual de procedimientos en las áreas que conforman la MMQ-EP, para la ejecución de actividades.
- No se encuentra establecido un sistema de control interno para mitigar el riesgo en las operaciones de la empresa.
- Desconocimiento de la normativa legal que rige a la MMQ - EP por parte de los usuarios internos.
- El personal no cuenta con nombramientos definitivos, por lo que existe alta rotación de personal.
- No existe el personal mínimo requerido en las Unidades que conforman la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito.

5.3.5.3 Amenazas

- El crecimiento del comercio informal dentro y alrededor de las instalaciones del Mercado Mayorista de Quito.
- Inestabilidad política a nivel Municipal.
- Crecimiento de factores económicos negativos, (Riesgo País)
- Presencia de pandemia de COVID 19 a nivel mundial.
- Impacto tecnológico sobre la operación del mercado.

5.3.5.4 Oportunidades

- Crecimiento de la población catastrada de comerciantes.
- Crecimiento económico por medio de la implementación del servicio de autoparking.
- Crecimiento económico a través de la actualización de tarifa del canon de arrendamiento.
- Alianzas estratégicas por medio de la Agencia Distrital de Coordinación.
- Mejoramiento continuo de la comunicación interna por medio de las Asociaciones de comerciantes correctamente estructuradas por giros de negocios.

Una vez establecido de manera textual los componentes de FODA, los mismo se estructuran en la matriz FODA con la finalidad de crear una herramienta visual que permita comprender el estado situacional de la empresa para el respectivo análisis y toma de decisiones por parte de las máximas autoridades:

Figura 13

Matriz FODA

MATRIZ FODA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	El Mercado Mayorista oferta una gama amplia de productos alimenticios originarios de todas las provincias que conforman el Ecuador.	D1	No existe un manual de procedimientos en las áreas que conforman la MMQ-EP, para la ejecución de actividades.
F2	Posee una amplia área, 12.69 hectáreas, debidamente segmentada por tipo de producto.	D2	No se encuentra establecido un sistema de control interno para mitigar el riesgo en las operaciones de la empresa.
F3	Los comerciantes se encuentran organizados por Asociaciones de cada sector.	D3	Desconocimiento de la normativa legal que rige a la MMQ - EP por parte de los usuarios internos.
F4	Dentro de las instalaciones del Mercado Mayorista de Quito, existe un Centro de Desechos Sólidos.	D4	El personal no cuenta con nombramientos definitivos, por lo que existe alta rotación de personal.
F5	El Mercado Mayorista de Quito, es un centro de acopio de abastecimiento para los demás mercados pequeños que se encuentran dentro del Distrito Metropolitano de Quito.	D5	No existe el personal mínimo requerido en las Unidades que conforman la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito.
F6	Se encuentra debidamente legalizada como Empresa Pública, adscrita a la Agencia de Coordinación del Comercio y al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Distrito Metropolitano de Quito.		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Crecimiento de la población catastrada de comerciantes.	A1	El crecimiento del comercio informal dentro y alrededor de las instalaciones del Mercado Mayorista de Quito.
O2	Crecimiento económico por medio de la implementación del servicio de autoparking.	A2	Inestabilidad política a nivel Municipal.
O3	Crecimiento económico a través de la actualización de tarifa del canon de arrendamiento.	A3	Crecimiento de factores económicos negativos, (Riesgo País)
O4	Alianzas estratégicas por medio de la Agencia Distrital de Coordinación.	A4	Presencia de pandemia de COVID 19 a nivel mundial.
O5	Mejoramiento continuo de la comunicación interna por medio de las Asociaciones de comerciantes correctamente estructuradas por giros de negocios.	A5	Impacto tecnológico sobre la operación del mercado.

Elaborado por: Los autores

6.1.1 Matriz de Estrategias FODA

Las diferentes fortalezas y debilidades que posee la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito obtenidas del análisis interno, fueron la base para confrontar las principales oportunidades y amenazas del análisis externo, mediante estrategias realizables acorde a la necesidad institucional con la finalidad que estas permitan alcanzar los objetivos del área y de la empresa.

Figura 14

Matriz de Estrategias FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	El Mercado Mayorista oferta una gama amplia de productos alimenticios originarios de todas las provincias que conforman el Ecuador.	D1	No existe un manual de procedimientos en las áreas que conforman la MMQ-EP, para la ejecución de actividades.
		F2	Posee una amplia área, 12.69 hectáreas, debidamente segmentada por tipo de producto.	D2	No se encuentra establecido un sistema de control interno para mitigar el riesgo en las operaciones de la empresa.
		F3	Los comerciantes se encuentran organizados por Asociaciones de cada sector.	D3	Desconocimiento de la normativa legal que rige a la MMQ - EP por parte de los usuarios internos.
		F4	Dentro de las instalaciones del Mercado Mayorista de Quito, existe un Centro de Desechos Sólidos.	D4	El personal no cuenta con nombramientos definitivos, por lo que existe alta rotación de personal.
		F5	El Mercado Mayorista de Quito, es un centro de acopio de abastecimiento para los demás mercados pequeños que se encuentran dentro del Distrito Metropolitano de Quito.	D5	No existe el personal mínimo requerido en las Unidades que conforman la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito.
		F6	Se encuentra debidamente legalizada como Empresa Pública, adscrita a la Agencia de Coordinación del Comercio y al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Distrito Metropolitano de Quito.	D6	Regular sistema de información administrativo, financiero contable
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA (FO)		ESTRATEGIA (DO)	
O1	Crecimiento de la población catastrada de comerciantes.				
O2	Crecimiento económico por medio de la implementación del servicio de autoparking.	F6,O1	Considerar el crecimiento de la población de comerciantes catastrados para que formen parte de las asociaciones distritales regulan el comercio.	D2, O4	Aprovechar las buenas relaciones con la Agencia Distrital de comercio para que existan convenios interinstitucionales que permitan la creación de medidas de control interno.
O3	Crecimiento económico a través de la actualización de tarifa del canon de arrendamiento.	F3, O3	Recurrir a la asociación interna de comerciantes para actualizar la tarifa de canon de arrendamiento de manera anual.	D3, O5	Considerar la buena comunicación interna de los comerciantes para difundir la normativa legal que rige la MMQEP
O4	Alianzas estratégicas por medio de la Agencia Distrital de Coordinación.	F2,O2	Considerar el crecimiento del servicio del autoparking con la creación de nuevos espacios de parqueadero dentro de las 12.69 hectáreas de terreno.	D5, O3	Aprovechar el crecimiento económico obtenido del canon de arrendamiento para contratar el personal mínimo requerido en las unidades de la MMQEP.
O5	Mejoramiento continuo de la comunicación interna por medio de las Asociaciones de comerciantes correctamente estructuradas por giros de negocios.	F4, O5	Optimizar la utilización del centro de acopio por medio la buena comunicación que poseen los comerciantes.	D6, O2	Administrar el crecimiento económico obtenido por el servicio de parking para la adquisición de un sistema de información integral.
AMENAZA		ESTRATEGIA (FA)		ESTRATEGIA (DA)	
A1	El crecimiento del comercio informal dentro y alrededor de las instalaciones del Mercado Mayorista de Quito.				
A2	Inestabilidad política a nivel Municipal.	F3, A1	Utilizar la buena organización de los comerciantes para controlar el crecimiento informal alrededor de la MMQEP	D3, A8	Repotenciar el conocimiento de la normativa legal de la MMQEP y así evitar el crecimiento del comercio informal.
A3	Crecimiento de factores económicos negativos, (Riesgo País)	F6, A2	Considerar que la empresa está adscrita al Municipio para fomentar la estabilidad dentro de las empresas públicas,	D5, A5	Solicitar a las autoridades el personal mínimo requerido con capacidades suficientes que permitan combatir el impacto tecnológico sobre las operaciones.
A4	Presencia de pandemia de COVID 19 a nivel mundial.	F5, A3	Potencializar el centro de acopio para afrontar factores económicos con el Riesgo País.	D6, A5	Repotenciar el Sistema financiero con la finalidad que la tecnología no impacte negativamente las operaciones institucionales.
A5	Impacto tecnológico sobre la operación del mercado.	F3, A4	Aprovechar la buena organización de los comerciantes para difundir campañas de protección en contra del COVID 19	D4, A2	Proponer la regularización de nombramientos del personal de la MMQEP para contrarrestar la inestabilidad que existe en las empresas públicas.

Elaborado por: Los autores

Nota: Matriz de Estrategias FODA.

6.2 Técnicas de Control Interno

Los métodos de evaluación del control interno son métodos utilizados por los auditores para evaluar y analizar los controles internos de una organización. Estos métodos están destinados a facilitar el análisis de los procedimientos, identificar deficiencias y proponer soluciones. El auditor será la persona quien diseñe y escoja el método que mejor crea conveniente para aplicar a la institución. Los métodos de control interno son:

6.2.1 Cuestionario

El proceso básico de evaluación de control interno consiste en la creación de un conjunto de preguntas específicas que se aplican a las diferentes áreas que el auditor ha identificado como rubros a examinar. Estos cuestionarios se utilizan para identificar debilidades y fortalezas del sistema de control interno de la empresa. Para crear las preguntas clave que permitan la evaluación, el auditor debe tener un conocimiento profundo de los puntos que pueden tener deficiencias. La mayoría de las preguntas deben ser específicas para cada organización en particular y deben estar relacionadas con su objeto social. Por lo general, las respuestas negativas a las preguntas indican una deficiencia en el control interno. Aunque algunas preguntas pueden ser de tipo general y aplicables a cualquier empresa (Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas, 2016).

6.2.2 Descripción Narrativa

Contiene una descripción de los procedimientos relacionados con el control interno y puede desglosarse por departamento, empleado y puesto o por actividades registradas en las cuentas. Se incluyen cuatro características:

- ✓ Origen de cada documento y registro en el sistema.
- ✓ Cómo se efectúa el procesamiento.
- ✓ Disposición de cada documento y registro en el sistema.
- ✓ Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control (Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas, 2016)

6.2.3 Método Gráfico

Este método consiste en crear diagramas de flujo que muestren los procesos realizados en cada departamento implicado en una operación, con el fin de evaluar el control interno. Estos diagramas representan gráficamente y de manera secuencial el flujo de los documentos que se manejan en la empresa auditada. Es importante que el diagrama incluya todas las operaciones, movimientos, retrasos y procedimientos de archivo relevantes al proceso descrito. Este método debe cumplir con las mismas cuatro características del método gráfico mencionadas anteriormente (Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas, 2016).

6.2.4 Método Mixto

La técnica combinada o mixta se define como la aplicación de dos o más métodos de los señalados anteriormente; los cuales son utilizados a criterio del equipo y dependerá del tipo de empresa y procesos sobre los cuales se realiza la propuesta principalmente.

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Diseño de Mejora

De acuerdo a los acercamientos realizados en la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, y aplicando técnicas como Gestión Documental o la observación, se plantea el manual de procedimientos, como una medida de propuesta de mejora al subsistema de sueldos y salarios de la Unidad de Talento Humano, ya que después de que se recabó la información se pudo determinar la inexistencia de un Manual de procedimientos en el cual consten los procedimientos para el subproceso de salarios y remuneraciones; por tanto, la propuesta de mejora desarrollada en el trabajo de investigación ayudará a mejorar la gestión de los procesos en la unidad y además se actualizará la normativa legal.

4.1.1 Proceso para la Nómina mensual, pago de horas suplementarias y/o extraordinarias, viáticos y liquidación de haberes.

4.1.1.1 Objetivo

Llevar a cabo la elaboración y cierre de la nómina mensual, gestionar el pago de horas suplementarias y/o extraordinarias, solicitar el pago de viáticos acorde a la normativa legal vigente y pago de liquidación de haberes.

4.1.1.2 Alcance

Este procedimiento incluye actividades para registrar, calcular, verificar, cerrar y pagar las compensaciones y beneficios aplicables a los asistentes y empleados de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito.

4.1.1.3 Usuarios

Personal de LOEP, LOSEP y Código de Trabajo que presten servicios para la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito.

4.1.1.4 Marco Normativo

- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Reglamento Interno de Administración de Talento Humano de MMQEP
- Reglamento Interno para el pago de Viáticos y Movilización por el cumplimiento de Servicios Empresariales, en el País, para los Servidores/as y Obreros/as de la MMQEP
- Código de Trabajo.
- Resolución de consejo de presupuesto anual para viáticos.
- Resolución de Consejo de Presupuesto Anual para Horas Suplementarias y Extraordinarias.
- Ley de seguridad Social.

4.1.1.5 Responsables de la revisión y actualización.

El presente documento normativo será revisado y actualizado por la Unidad de Talento Humano y Planificación Institucional de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito de acuerdo a las actualizaciones que se realicen a nivel de la Administración Pública.

4.1.1.6 Aprobación.

Será aprobado por el Gerente General de la MMQ – EP, mediante Resolución Administrativa y puesto en conocimiento a los miembros del Directorio de la Empresa.

4.1.1.7 Vigencia

El presente documento entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por parte de la Máxima Autoridad.

4.1.1.8 Distribución.

El presente documento normativo será distribuido a todos los servidores y trabajadores de la MMQEP, mediante folletos, campañas de difusión y capacitación.

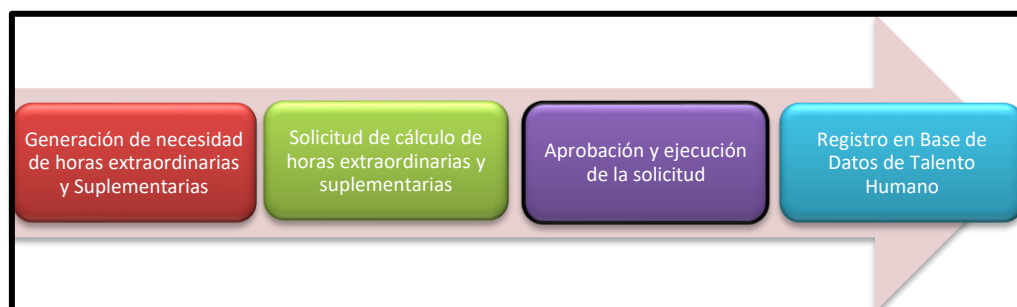
4.1.1.9 Estructura de los procedimientos

Para una mejor visualización y comprensión de los procedimientos que conforman el subsistema de sueldos y salarios de la MMQEP, se sintetiza los mismos:

4.1.1.9.1 Gráfico de las estructuras de los procedimientos

Figura 15

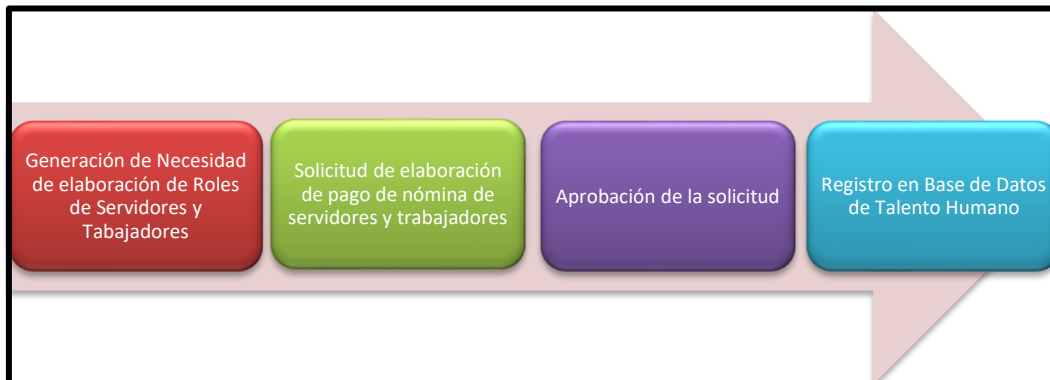
Estructura desarrollo horas extras



Elaborado por: *Los autores*

Figura 16

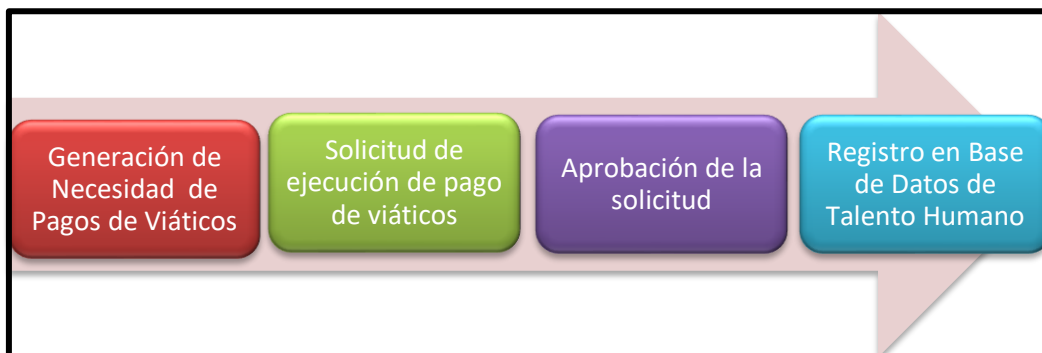
Estructura desarrollo Nómina



Elaborado por: *Los autores*

Figura 17

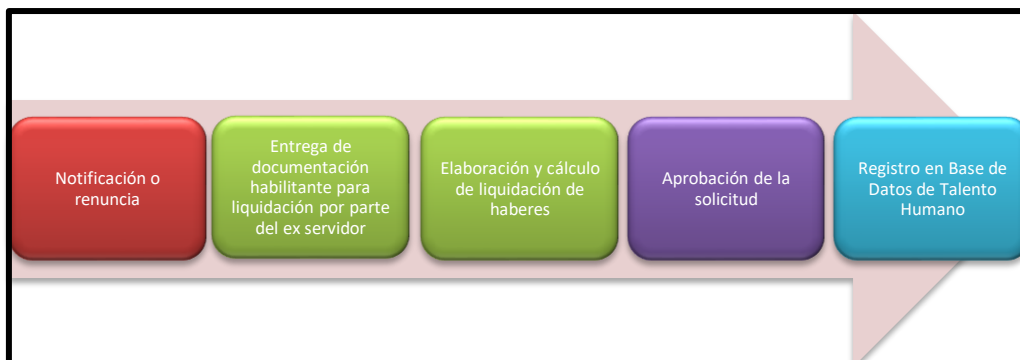
Estructura desarrollo Viáticos



Elaborado por: *Los autores*

Figura 18

Estructura desarrollo Liquidación de haberes



Elaborado por: *Los autores*

4.1.1.9.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL PROCESO

La descripción de la estructura del proceso, consiste en la narración del conjunto de pasos que se necesita realizar en el procedimiento para la consecución de resultados. En esta narración se identificará el nombre de la actividad, los recursos que se ocupan, así como los responsables de los mismos para el respectivo seguimiento, como se evidencia a continuación:

4.1.1.9.2.1 PROCEDIMIENTO PARA EL CALCULO Y SOLICITUD DE PAGO DE NÓMINA MENSUAL DE SERVIDORES Y TRABAJADORES

Tabla 4

Procedimiento para el cálculo y solicitud de nómina

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
1	Presupuesto Anual de Remuneraciones y Salarios, Fondos de Reserva, Décimo Tercero, Décimo Cuarto,	El Directorio de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito aprobará el presupuesto anual para el pago de las Remuneraciones y	Distributivo de Remuneraciones, Resolución de los miembros del Directorio de la Empresa, en el cual se encuentre aprobado el Presupuesto Anual para el pago de Remuneraciones y Salarios con sus beneficios de ley	Especialista de Talento Humano, Gerente de Desarrollo Organizacional, Analista de Presupuesto,	Gerencia de Desarrollo Organizacional, Unidad de Talento Humano, Dirección Financiera. Miembros del Directorio de la MMQ-EP

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
	Vacaciones, Aportes IESS, Subsidios.	Salarios con sus beneficios de Ley, como máximo al 31 de diciembre del año en curso.		Gerente General de la MMQ-EP y Miembros del Directorio	
2	Recepción de documentos habilitantes de pago.	Los responsables de nómina previo a los cálculos correspondientes recibirán documentos habilitantes para la elaboración de roles de pago.	Contratos, Acciones de Personal, Solicitud de Acumulación de Décimos y Fondos de Reserva, certificados de Cuentas Bancarias	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano.
3	Recepción de descuentos de servidores y/o trabajadores	La Especialista de Talento Humano previo a la elaboración de roles de pago	Solicitud de descuento, Archivos físicos y digitales de descuentos, Autorizaciones de los descuentos	Especialista de Talento Humano Jefe Financiero	Unidad de Talento Humano. Unidad Financiera

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
	Unidad Financiera	recibirá las solicitudes de descuento debidamente autorizadas por los trabajadores y servidores o por la Unidad Financiera si fuera el caso.			
4	Generación y descarga del IESS para verificar préstamos Quirografarios e Hipotecarios de los servidores y trabajadores	La Especialista de Talento Humano procederá a descargar las planillas de préstamos quirografarios e hipotecarios de los servidores y trabajadores de la	Rol de Pagos	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
		Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito.			
5	Ingreso de datos utilizados para nómina, del personal nuevo al Sistema de Talento Humano.	La Especialista de Talento Humano ingresará los datos correspondientes al sistema de Talento Humano para la generación de roles de pagos mensuales	Contratos, Acciones de Personal, Solicitud de Acumulación de Décimos y Fondos de Reserva, certificado de Cuentas Bancarias	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano
6	Generación de comprobante de pago del Sistema SUPA.	La Especialista de Talento Humano generará el comprobante de pago de las retenciones	Comprobante de Pago	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
		judiciales de los trabajadores y servidores.			
7	Cálculo de Fondos de Reserva	La Especialista de Talento Humano realizará el cálculo de fondos de reserva de los trabajadores y servidores que cobran mensualmente y acumulan en el IESS	Rol de pagos, Planillas de Fondos de Reserva	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano
8	Cálculo de décimo tercero y cuarto mensualizado	La Especialista de Talento Humano realizará el cálculo del Décimo Tercero y Décimo cuarto de los trabajadores y	Rol de pagos.	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
		servidores que cobran mensualmente estos beneficios, así como provisionará los mismos en el caso de acumulación.			
9	Cálculo de encargos y subrogaciones	La Especialista de Talento Humano realizará el cálculo de las subrogaciones y encargos en base a las acciones de personal recibidas.	Rol de pagos.	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano
10	Ingreso al sistema del IESS las novedades	La Especialista de Talento Humano, ingresará al sistema del IESS las	Planillas de registro de novedades	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
	del mes correspondientes	novedades del mes, entre estas son: aviso de entrada, salida, variaciones			
11	Verificación de las autorizaciones de descuentos de los trabajadores y servidores	La Especialista de Talento Humano procederá con el ingreso de los descuentos previo a la verificación de las autorizaciones.	Rol de pagos.	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano
12	Elaboración de archivos de ingresos y descuentos	La Especialista de Talento Humano una vez realizado los cálculos correspondientes de ingresos y egresos	Rol de pagos.	Especialista de Talento Humano	Dirección de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
		procederá a realizar los archivos planos de cada uno para subir al sistema de Talento Humano.			
13	Elaboración del rol de pagos de trabajadores y servidores	La Especialista de Talento Humano una vez realizado la carga de datos en el sistema de Talento Humano Procederá a realizar el documento del rol de pagos	Rol de pagos.	Especialista de Talento Humano	Dirección de Talento Humano
14	Aprobación de Pago	El Gerente de Desarrollo Organizacional previo a la verificación del rol	Rol de pagos.	Especialista de Talento Humano	Gerencia de Desarrollo Organizacional Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
		de pagos revisará y solicita autorización de roles de pago de los trabadores y servidores al Gerente General de la MMQ-EP		Gerente de Desarrollo Organizacional	
15	Envío de documentos habilitantes de pago a Gerencia General de la MMQ-EP	El Gerente de Desarrollo Organizacional realizará un Memorando solicitando al Gerente General autorice el pago de la nómina de los trabajadores y servidores.	Memorando de solicitud de pago	Gerente de Desarrollo Organizacional	Gerencia de Desarrollo Organizacional

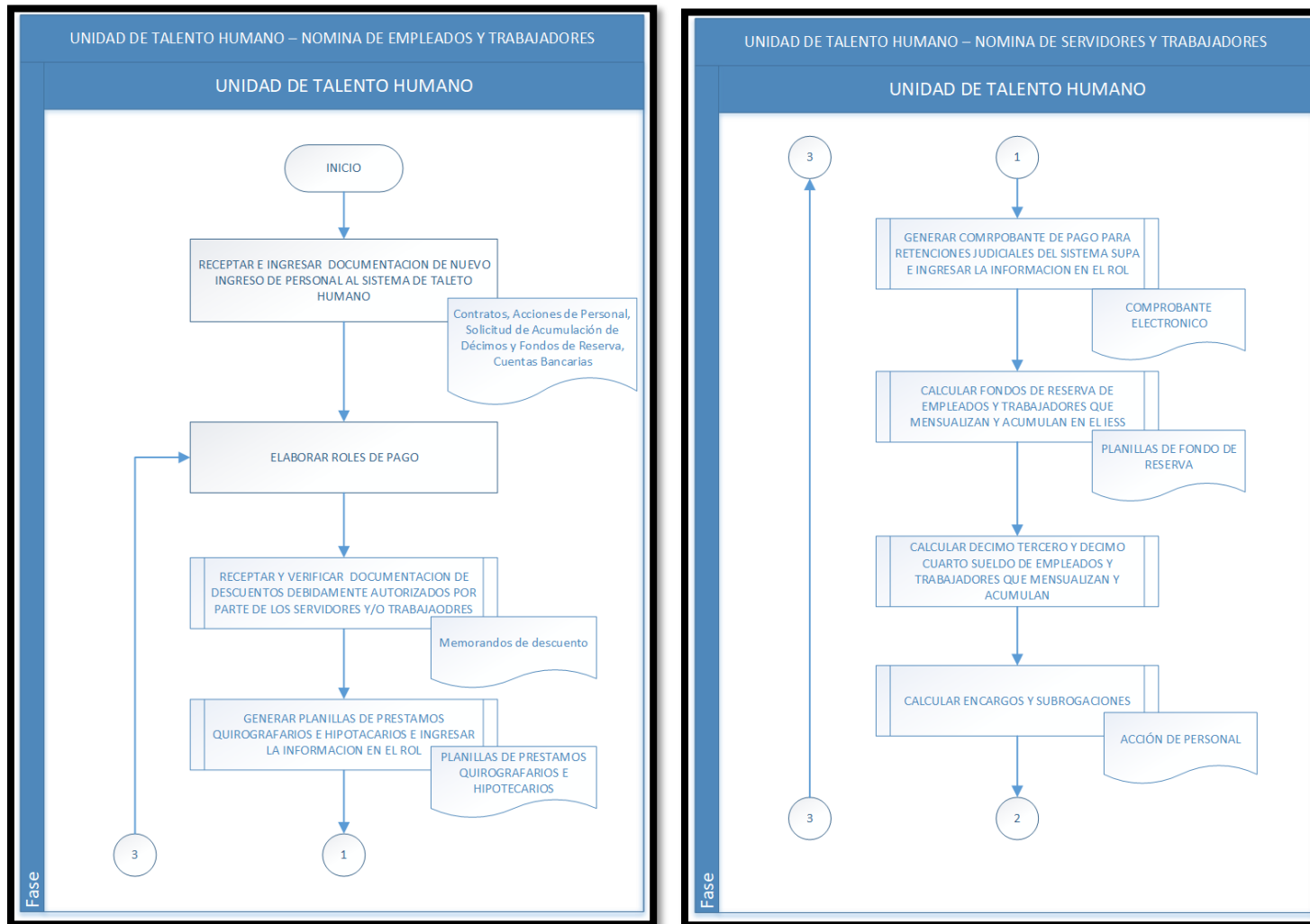
Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
16	Reasignación de documentos habilitantes a la Gerencia de Desarrollo Organizacional	El Gerente General autoriza el pago de la nómina de los servidores y trabajadores y reagina el documento a la Gerencia de Desarrollo Organizacional, para que a su vez sea reasignado a la Unidad Financiera	Memorando con autorización de pago	Gerente General Gerente de Desarrollo Organizacional Jefe Financiero	Gerencia General Gerencia de Desarrollo Organizacional Unidad Financiera
17	Certificación Presupuestaria, Control Previo, Contabilización,	La Unidad Financiera emite disponibilidad presupuestaria en base a lo aprobado por los Miembros del	Disponibilidad Presupuestaria, Comprobante de pago	Jefe Financiero, Analista de Presupuesto,	Unidad Financiera

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
		Directorio de la MMQ-EP, realiza el control previo, la contabilización.		Contador General	
17	Elaboración del SPI para la transferencia a las cuentas bancaria de los trabajadores y servidores	La Unidad Financiera en el caso de no encontrar procede a elaborar el SPI de los roles de pagos correspondientes.	SPI para transferencia	Tesorero	Unidad Financiera
18	Transferencia de valores a las cuentas de los trabajadores y servidores	El área de tesorerías realiza las transferencias a través del sistema del Banco Central	SPI	Jefe Financiero, Tesorero/a,	Unidad Financiera

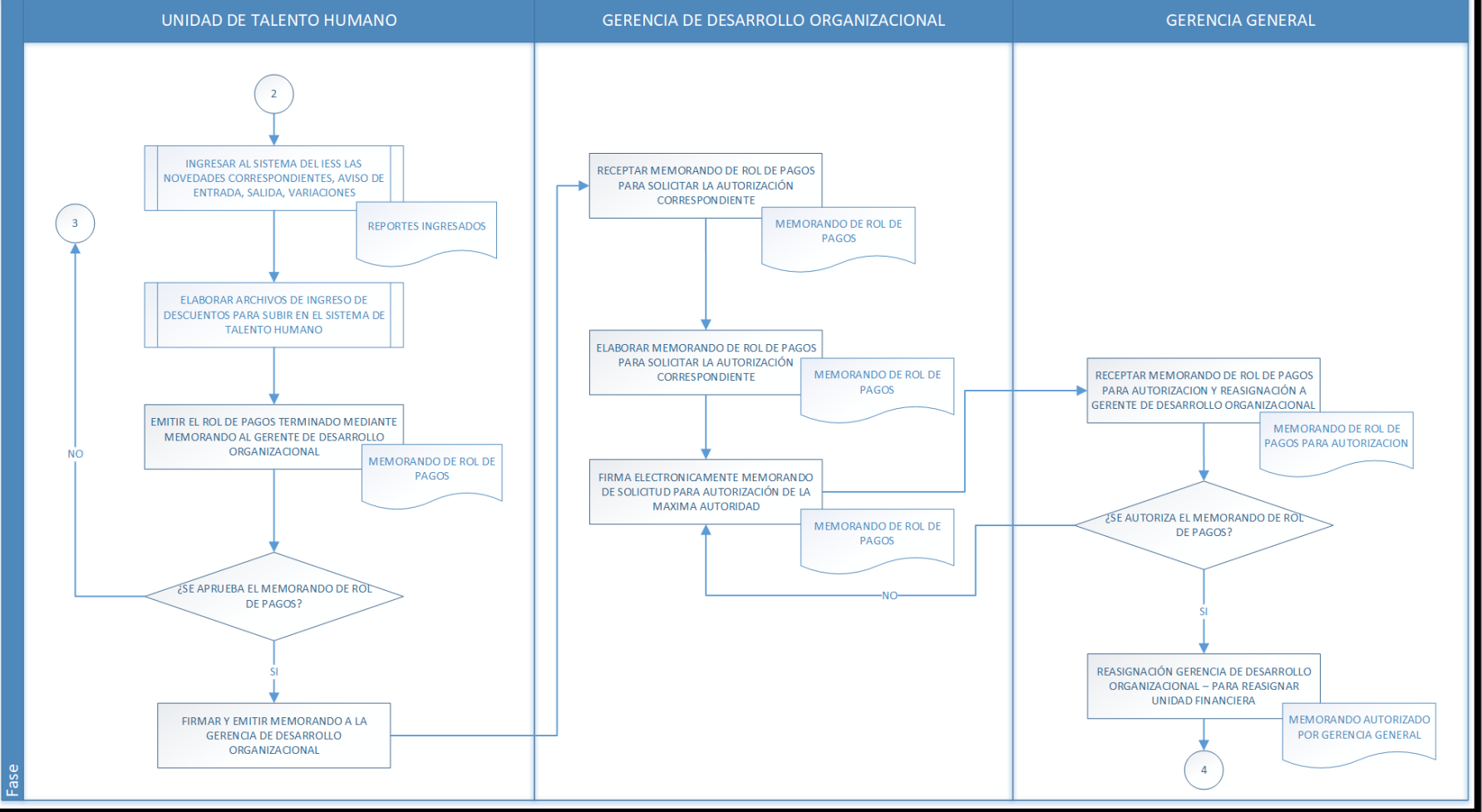
Elaborado por: Los autores

Figura 19

Flujograma cálculo y solicitud de pago de nómina mensual

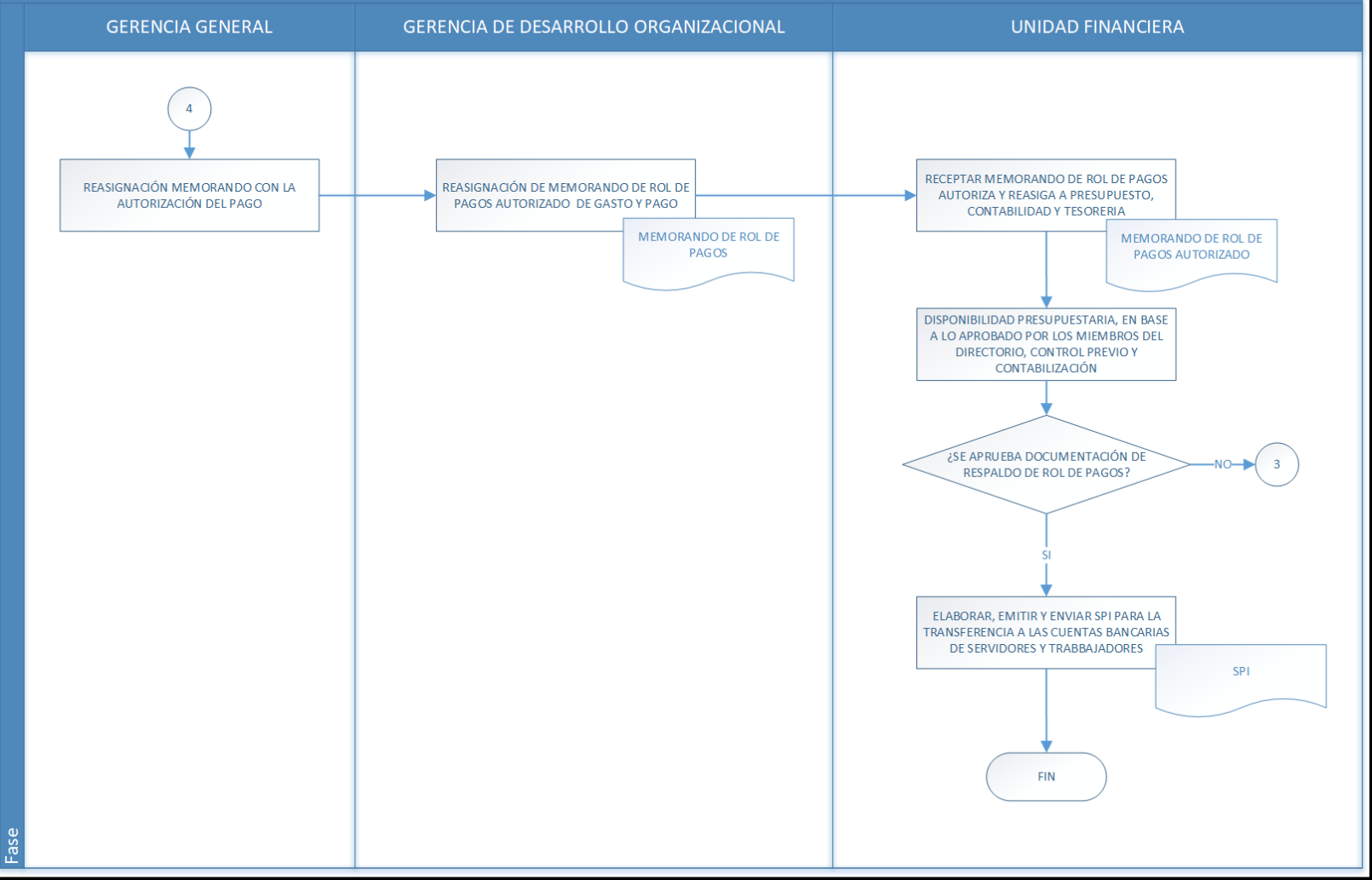


UNIDAD DE TALENTO HUMANO – NOMINA DE SERVIDORES Y TRABAJADORES



Fase

UNIDAD DE TALENTO HUMANO – NOMINA DE SERVIDORES Y TRABAJADORES



Fase

Elaborado por: Los autores

4.1.1.9.2.2 PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR EL PAGO DE HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS

Tabla 5

Procedimiento para solicitar el pago de horas extra

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
1	Presupuesto Anual de Horas suplementarias y extraordinarias	El Directorio de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito aprobará el presupuesto anual para el pago de horas suplementarias y extraordinarias, mismo que se encuentra en el distributivo de remuneraciones,	Distributivo de Remuneraciones, Resolución de los Miembros del Directorio de la Empresa, en el cual se encuentre aprobado el Presupuesto Anual para el pago de Horas suplementarias y extraordinarias.	Especialista de Talento Humano, Gerente de Desarrollo Organizacional, Analista de Presupuesto, Gerente General de la MMQ-EP y Miembros del Directorio	Gerencia de Desarrollo Organizacional, Unidad de Talento Humano, Dirección Financiera. Miembros del Directorio de la MMQ-EP

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
		como máximo al 31 de diciembre del año en curso.			
2	Recepción de solicitudes de pago de horas suplementarias y extraordinarias	El responsable de la unidad requirente envía a la Unidad de Talento Humano un Memorando, solicitando el pago de horas suplementarias y extraordinarias, para lo cual debe adjuntar el formulario de planificación para laborar, misma que	Memorando de Solicitud de Pago, Formulario de las Planificaciones para laborar horas suplementarias y extraordinarias autorizadas, Formulario del Informe de Actividades para el pago de horas	Gerente o jefe del Área requirente, Especialista de Talento Humano	Gerencias o Jefaturas requirentes, Unidad de Talento Humano.

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
		debe estar autorizada por el Gerente General o su delegado, y el formulario del informe de actividades.	suplementarias y extraordinarias.		
3	Verificación de planificaciones para laborar horas suplementarias y extraordinarias	Para proceder con la validación del registro del sistema biométrico se procederá realizar la verificación de la planificación que se encuentren debidamente Autorizadas	Formulario de Planificaciones para laborar horas suplementarias y extraordinarias debidamente Autorizadas, Formulario de Informe de Actividades para	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
			el pago de horas suplementarias y extraordinarias.		
4	Verificación del registro de asistencia del biométrico	Para proceder con el cálculo se valida los registros, mismos que se obtiene de los timbres del sistema biométrico	Formulario de Informe de Actividades para el pago de horas suplementarias y extraordinarias. Reporte de timbres del sistema biométrico.	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano
5	Cálculo de tiempo y valores	En base a los timbres del biométrico y el informe de	Archivo Excel de tiempos y valores que corresponde por las horas	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
		actividades se procede con el cálculo de tiempos y valores a percibir.	suplementarias y extraordinarias		
6	Elaboración de Roles de Horas Suplementarias y Extraordinarias	Una vez obtenido los cálculos correspondientes se procede a la elaboración de roles de pago de horas suplementarias y extraordinarias.	Roles de pago de Horas Suplementarias y Extraordinarias de Trabajadores y Servidores.	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano
7	Ingreso de Horas Suplementarias y Extraordinarias	Se procede al ingreso de los valores percibidos por horas suplementarias y	Planillas del IESS	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
	al Sistema del IESS	extraordinarias al sistema del IESS			
8	Memorando de aprobación por parte del Gerente de Desarrollo Organizacional	La Especialista de Talento Humano, remite al Gerente de Desarrollo Organizacional solicitando aprobación del Rol de Horas Suplementarias y Extraordinarias	Memorando de aprobación	Especialista de Talento Humano Gerente de Desarrollo Organizacional	Unidad de Talento Humano Gerencia de Desarrollo Organizacional
9	Autorización de Pago	El Gerente de Desarrollo Organizacional remite al Gerente General el	Memorando y Roles de pago de Horas Suplementarias y Extraordinarias de	Gerente de Desarrollo Organizacional	Gerente de Desarrollo Organizacional Gerencia General

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
		memorando solicitando la autorización de pago del rol de horas suplementarias y extraordinarias.	Trabajadores y Servidores.		
10	Envío de documentos habilitantes de pago a la Dirección Financiera	La Máxima Autoridad reasigna el memorando al Gerente de Desarrollo Organizacional autorizando se proceda con el pago de horas suplementarias y extraordinarias	Memorando de solicitud de pago autorizado reasignado a la Gerencia de Desarrollo Organizacional - Unidad Financiera.	Gerente General Gerente Desarrollo Organizacional Jefe Financiero	Gerencia General Gerencia Desarrollo Organizacional Unidad Financiera

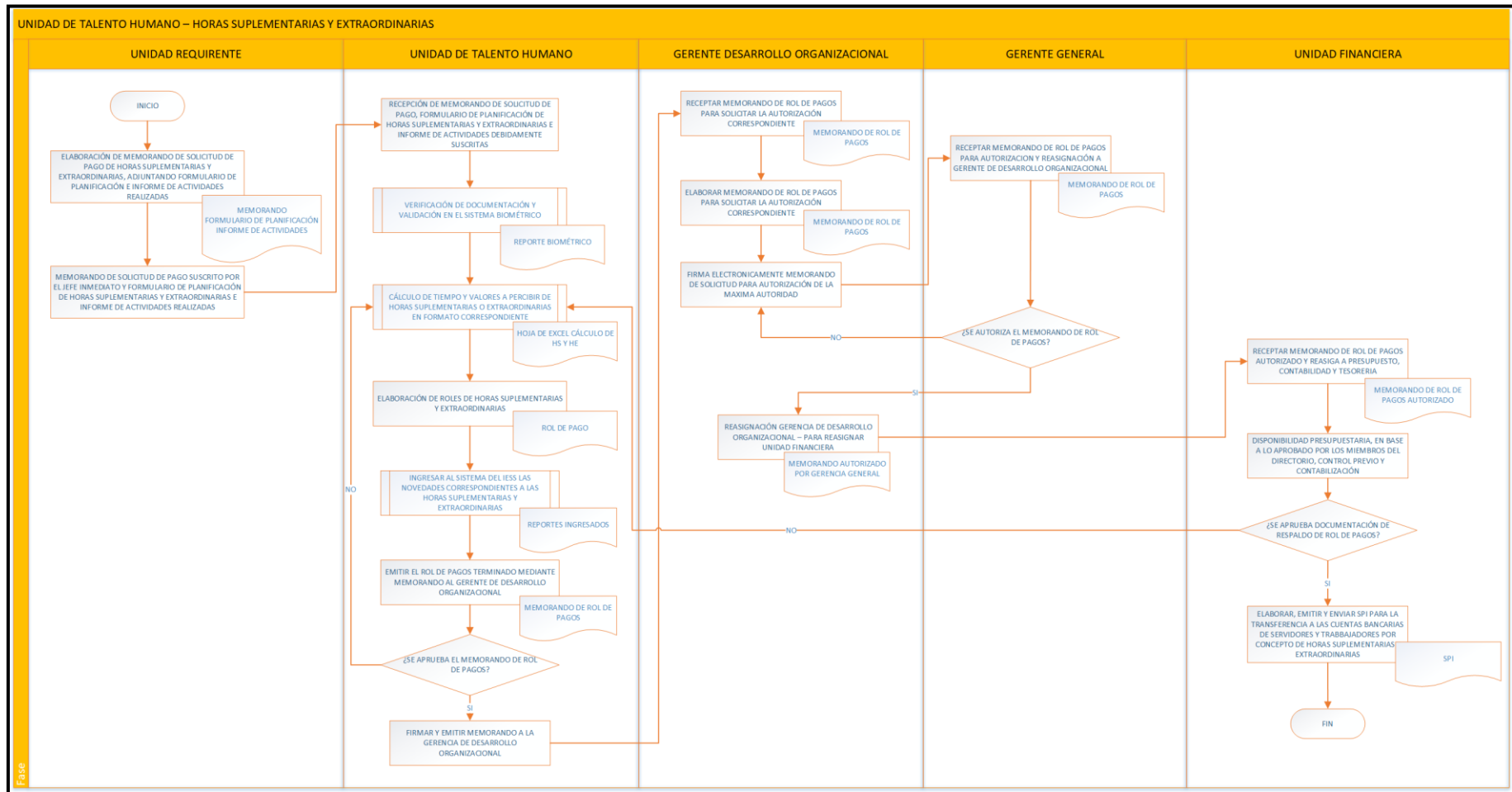
Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
		este reasigna a la Unidad Financiera			
11	Certificación Presupuestaria, Control Previo, Contabilización,	La Unidad Financiera emite disponibilidad presupuestaria en base a lo aprobado por el Directorio de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, realiza el control previo, la contabilización.	Disponibilidad Presupuestaria, Comprobante de pago	Jefe Financiero, Analista de Presupuesto, Contador General	Unidad Financiera
12	Elaboración del SPI para la transferencia a	El jefe Financiero solicita al área de tesorería proceder a	SPI para transferencia	Tesorero	Unidad Financiera

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
	las cuentas bancaria de los trabajadores y servidores	elaborar el SPI de las horas suplementarias y extraordinarias.			
13	Transferencia de valores a las cuentas de los trabajadores y servidores	El área de tesorerías realiza las transferencias a través del sistema del Banco Central	SPI	Jefe Financiero, Tesorero/a,	Unidad Financiera

Elaborado por: *Los autores*

Figura 20

Flujograma para solicitar el pago de horas suplementarias y extraordinarias



Elaborado por: Los autores

4.1.1.9.2.3 PROCEDIMIENTO Y SOLICITUD PAGO DE VIÁTICOS

Tabla 6

Procedimiento de solicitud de pago de viáticos

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
1	Presupuesto Anual de Viáticos	El Directorio de la MMQEP aprobará el presupuesto anual para el pago de viáticos, mismo que se encuentra en el distributivo de remuneraciones, como máximo al 31 de diciembre del año en curso.	Resolución de los Miembros del Directorio de la Empresa, en el cual se encuentre aprobado el Presupuesto Anual para el pago de viáticos	Especialista de Talento Humano, Gerente de Desarrollo Organizacional, Analista de Presupuesto, Gerente General de la MMQ-EP y Miembros del Directorio	Gerencia de Desarrollo Organizacional, Unidad de Talento Humano, Dirección Financiera. Miembros del Directorio de la MMQ-EP
2	Autorización de la Máxima Autoridad o su delegado	Previo a la solicitud de viáticos, la unidad requirente solicitará la autorización a la Máxima Autoridad o su delegado la autorización de para asistir a la comisión.	Memorando de Autorización	Máxima Autoridad o delegado	Gerencia General

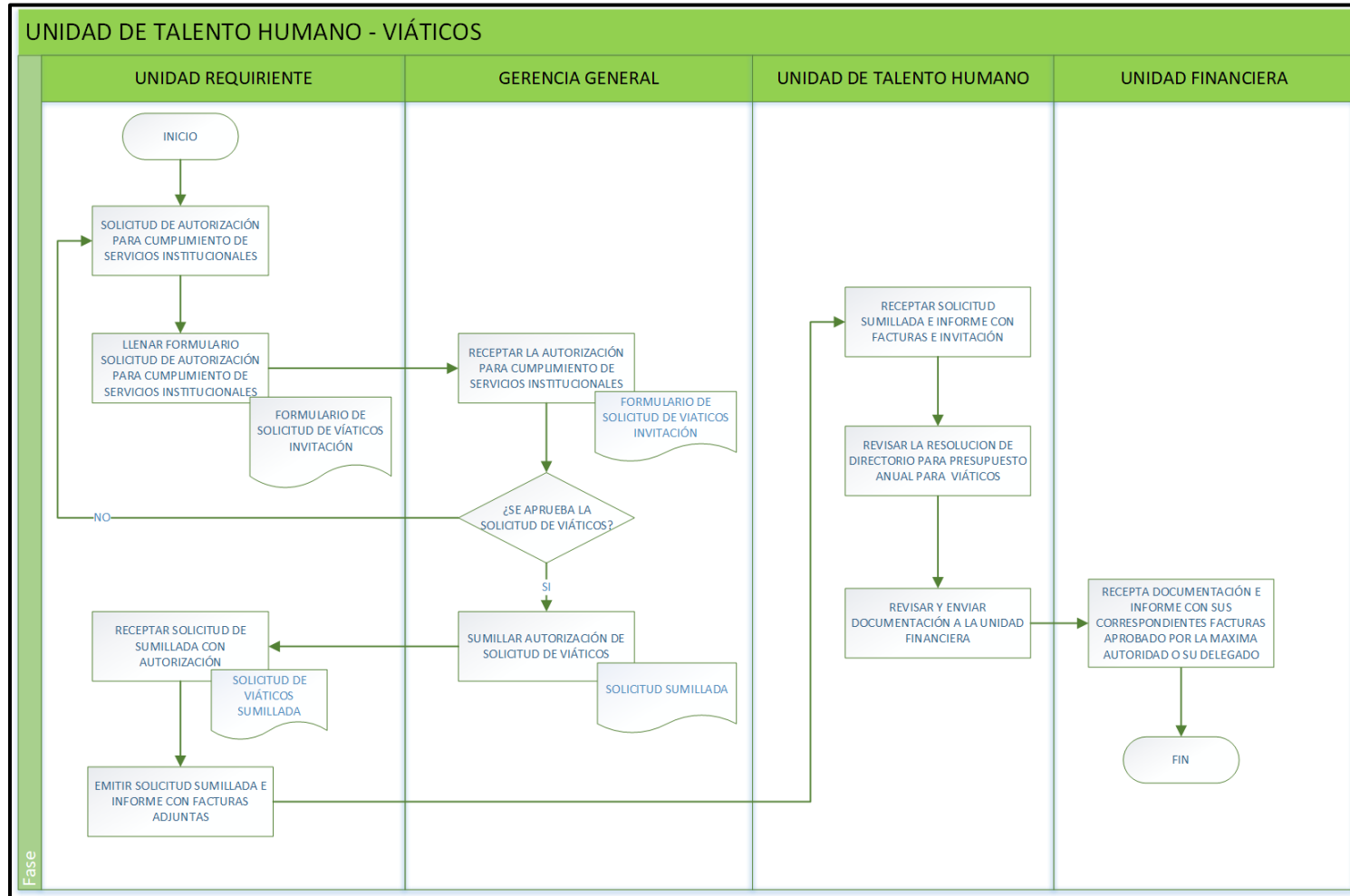
Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
3	Solicitud de viáticos	El Gerente o jefe de área del personal requirente presentará a la Máxima Autoridad o a su delegado la Solicitud de autorización para cumplimiento de servicios	Solicitud de autorización para cumplimiento de servicios institucionales	Servidores o trabajadores a ser comisionados.	Unidades requirentes
4	Solicitud de anticipo de viáticos	La Máxima Autoridad podrá solicitar a la Unidad Financiera el pago por anticipo de viáticos con la presentación de la Autorización, Invitación, y Formulario de solicitud de autorización.	Autorización, Invitación, y Solicitud de autorización para cumplimiento de servicios institucionales	Gerente General	Gerencia General
5	Solicitud de liquidación de viáticos	Con un plazo máximo de cuatro días laborables posteriores a la comisión de servicios el servidor o	Informe de Servicios Institucionales y facturas	Servidores y trabajadores comisionados, Gerente o jefe de área	Gerencias o Jefaturas requirentes

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO QUIEN EJECUTA LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE
		trabajador debe presentar el Informe de Servicios Institucionales, facturas de los gastos de alimentación, hospedaje, combustibles, peajes, pasajes, a fin de remitir a la Unidad Financiera para la liquidación de la diferencia del pago de viáticos.			
6	Registro de viáticos.	La Unidad de Talento Humano realizará un registro de todos los viáticos que realice los Trabajadores y servidores de la Empresa	Base de datos	Especialista de Talento Humano	Unidad de Talento Humano

Elaborado por: *Los autores*

Figura 21

Flujograma de solicitud de pago de Viáticos



Elaborado por: *Los autores*

4.1.1.9.2.4 PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD Y PAGO DE LIQUIDACIÓN DE HABERES

Tabla 7

Procedimiento para la solicitud y pago de liquidación de haberes

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO EJECUTA LA ACTIVIDAD	QUIEN LA	ÁREA RESPONSABLE
1	Recibir memorando de notificación de renuncia o notificación.	La Especialista de Talento Humano, recibe autorizado desde la Gerencia General el memorando de renuncia o notificación; y de esta forma se inicia la liquidación de haberes de los servidores y trabajadores.	Memorando autorizado por parte del Gerente General	Gerente General Especialista de Talento Humano		Gerencia General Unidad de Talento Humano
2	Notificación de aviso de salida de servidor o trabajador	La Especialista de Talento Humano, comunica vía correo electrónico la fecha con la que se desvincula el servidor o trabajador a las siguientes Unidades:	Correo electrónico en el que se indica la fecha con la que se desvincula el servidor	Especialista de Talento Humano		Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO EJECUTA ACTIVIDAD	QUIEN LA	ÁREA RESPONSABLE
		Administrativa, Tecnologías de la Información, Financiero, secretaria general, con la finalidad de cerrar las cuentas que posee dicho servidor.				
3	Registrar el aviso de salida en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	La especialista de Talento Humano, registra la novedad de aviso de salida del servidor o trabajador, en la fecha que fue autorizada por el Gerente General	Hoja de aviso de salida	Especialista de Talento Humano		Unidad de Talento Humano
4	Entregar al servidor saliente la documentación a entregar	La Especialista de Talento Humano, entrega al servidor o trabajador saliente, los siguientes documentos para	Hoja de paz y salvo Informe de fin de gestión Acta entrega recepción de bienes	Especialista de Talento Humano		Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO EJECUTA ACTIVIDAD	QUIEN LA	ÁREA RESPONSABLE
	<p>debidamente suscrita</p>	<p>que presente debidamente suscritos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoja de Paz y Salvo ✓ Acta Entrega Recepción de bienes. ✓ Acta entrega recepción de archivos <p>Además, se indica que debe realizar un informe de fin de gestión, declaración juramentada de fin de gestión.</p>	<p>Acta entrega recepción de archivos.</p> <p>Declaración de fin de gestión</p>			
5	<p>Recepción de documentación habilitante para liquidación de haberes por</p>	<p>La Especialista de Talento Humano recibe por parte del ex servidor o trabajador la documentación habilitante para legalizar la liquidación</p>	<p>✓ Hoja de paz y salvo (Certificado de activos fijos bienes, certificado del cierre y actualización de</p>	<p>Servidor o trabajador saliente</p>		

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO EJECUTA ACTIVIDAD	QUIEN LA	ÁREA RESPONSABLE
	parte del ex servidor	<p>de haberes debidamente suscritos, los mismos que deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoja de paz y salvo (Certificado de activos fijos bienes, certificado del cierre y actualización de trámites asignados SITRA, certificado de entrega de credencial, certificado de entrega de uniformes), ✓ Informe de fin de gestión con el recibido del jefe inmediato, ✓ Declaración juramentada de bienes de fin de 	<p>trámites asignados SITRA, certificado de entrega de credencial, certificado de entrega de uniformes),</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de fin de gestión con el recibido del jefe inmediato, ✓ Declaración juramentada de bienes de fin de gestión, ✓ Acta entrega de recepción de 			

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO EJECUTA ACTIVIDAD	QUIEN LA	ÁREA RESPONSABLE
		gestión, ✓ Acta entrega de recepción de archivos ✓ Acta Entrega Recepción de bienes.	archivos Acta Entrega Recepción de bienes.			
6	Revisión y elaboración del reporte de vacaciones	Una vez que se cuente con la documentación habilitante por parte del ex servidor, la especialista de Talento Humano, procede a revisar el sistema biométrico, contrarrestando las acciones de personal de vacaciones que ha tomado dicho ex servidor para realizar el formulario de vacaciones y de esta manera determinar	Reporte de Vacaciones	Especialista de Talento Humano		Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO EJECUTA ACTIVIDAD	QUIEN LA	ÁREA RESPONSABLE
		cuántos días de vacaciones posee.				
7	Calcular y elaborar el formulario de cálculo de liquidación de haberes	<p>La especialista de Talento Humano, calcula y elabora el formulario de liquidación de haberes, el mismo que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos, en el caso de que este pendiente días de trabajo por cancelar. - Liquidación de beneficios sociales (décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, y vacaciones) 	Formulario de cálculo de liquidación de haberes	Especialista de Talento Humano		Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO EJECUTA ACTIVIDAD	QUIEN LA	ÁREA RESPONSABLE
		- Egresos (Anticipo de sueldo, IESS por pagar, etc.)				
8	Elaboración de check list de entrega de documentación habilitante para liquidación de haberes	<p>La especialista de Talento Humano, una vez que realice el cálculo de liquidación de haberes del ex servidor, debe realizar el check list adjuntando la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulario de cálculo de liquidación de haberes, ✓ Formulario de paz y salvo ✓ Informe de fin de gestión ✓ Acta entrega recepción de archivos 	Check list de entrega de documentación habilitante para liquidación de haberes	Especialista de Talento Humano		Unidad de Talento Humano

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO EJECUTA ACTIVIDAD	QUIEN LA	ÁREA RESPONSABLE
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificado de activos fijos – bienes ✓ Certificado del cierre y actualización de trámites asignados SITRA, ✓ Certificado de entrega de credencial, ✓ Certificado de entrega de uniformes, ✓ Reporte de vacaciones ✓ Aviso de Salida IESS ✓ Renuncia o Notificación ✓ Declaración juramentada de bienes de fin de gestión, <p>Dichos documentos serán los habilitantes para solicitar</p>				

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO EJECUTA LA ACTIVIDAD	QUIEN LA	ÁREA RESPONSABLE
		la autorización de pago al Gerente General.				
9	Memorando de autorización y solicitud de pago	La especialista de Talento Humano realiza el memorando en el cual el Gerente de Desarrollo Organizacional, solicitará Gerente General autorice el pago de la liquidación de haberes del ex servidor, en el cual se adjuntará toda la documentación del punto 8.	Memorando	Especialista de Talento Humano Gerente de Desarrollo Organización Gerente General		Unidad de Talento Humano Gerencia de Desarrollo Organizacional Gerencia General
10	Memorando de solicitud de pago autorizado	El Gerente General, reasignará el memorando de solicitud de pago al Gerente de Desarrollo Organizacional	Memorando autorizado	Gerente General Gerente de Desarrollo Organizacional		Gerencia General Gerencia de Desarrollo Organizacional

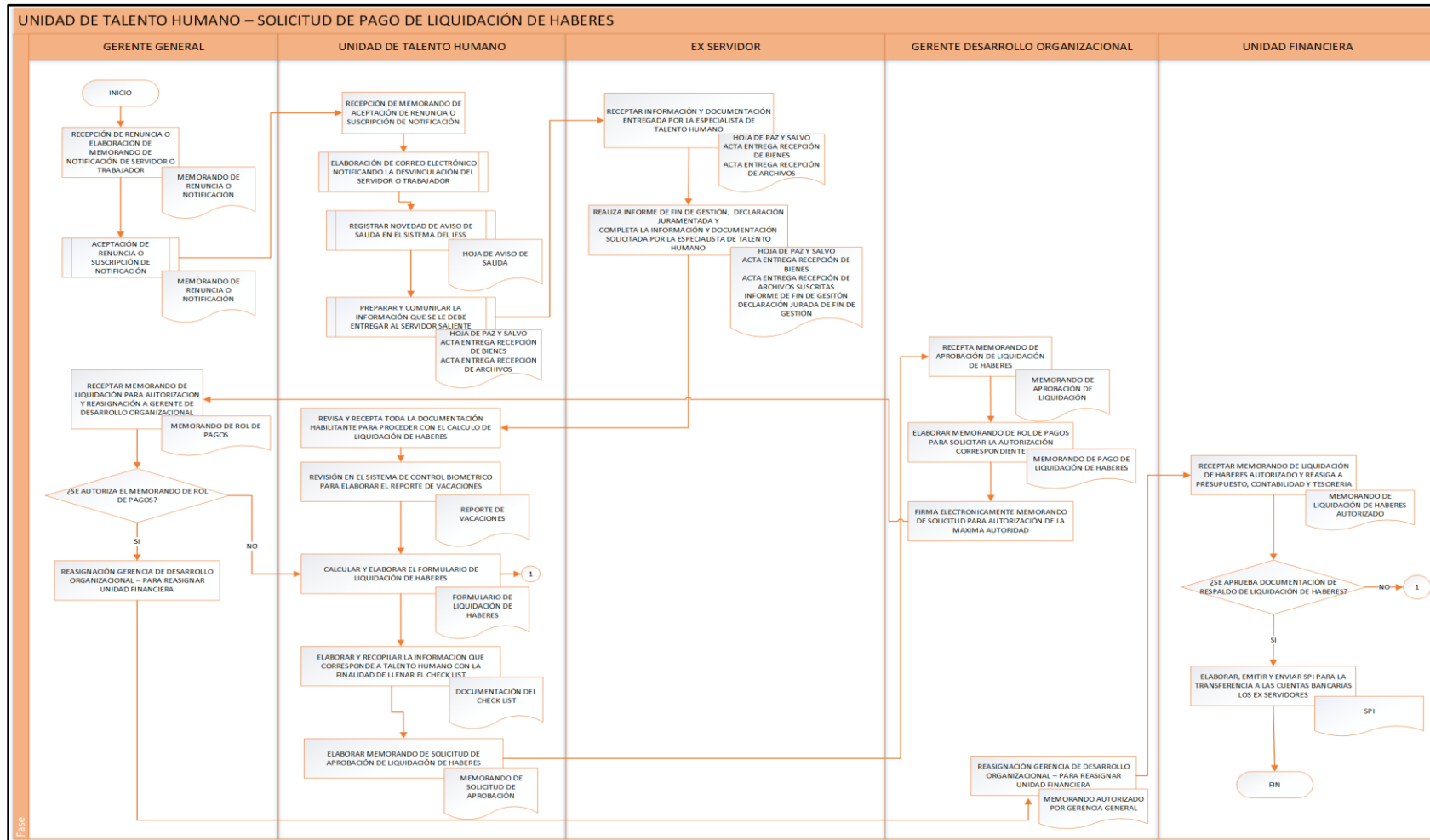
Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO EJECUTA LA ACTIVIDAD	QUIEN LA	ÁREA RESPONSABLE
		autorizando proceder conforme corresponde.				
11	Reasignación de memorando autorizado	El Gerente de Desarrollo Organizacional, reasignará al jefe Financiero el trámite de pago de liquidación de haberes para la realización de certificación presupuestaria, control previo, y contabilización.	Memorando reasignado a Unidad Financiera	Gerente de Desarrollo Organizacional Jefe Financiero		Gerencia de Desarrollo Organizacional Jefatura Financiera
12	Certificación Presupuestaria, Control Previo, Contabilización,	La Unidad Financiera emite disponibilidad presupuestaria, realiza el control previo, la contabilización.	Disponibilidad Presupuestaria, Comprobante de pago	Jefe Financiero, Analista de Presupuesto, Contador General		Unidad Financiera

Nro. DE ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS FÍSICOS O ELECTRÓNICOS	PUESTO EJECUTA ACTIVIDAD	QUIEN LA	ÁREA RESPONSABLE
13	Elaboración del SPI para la transferencia a la cuenta bancaria del ex servidor o ex trabajador	El jefe Financiero solicita al área de tesorería proceder a elaborar el SPI del pago de liquidación de haberes	SPI para transferencia	Tesorero		Unidad Financiera
14	Transferencia de valores a la cuenta del ex servidor o ex trabajador	El área de tesorerías realiza las transferencias a través del sistema del Banco Central	SPI	Jefe Financiero, Tesorero/a,		Unidad Financiera

Elaborado por: *Los autores*

Figura 22

Flujograma proceso de pago de liquidación de haberes



Elaborado por: Los autores

4.2 Tiempo de Implementación

El tiempo de Implementación de la presente propuesta tiene una estimación de 3 meses (91 días), empezando el 01 de junio de 2023 y culminando formalmente el 31 de agosto de 2023. EL proceso se lo desarrollará en 07 etapas netamente por el área de Talento Humano; no obstante, se estructura el siguiente cronograma:

Tabla 8

Cronograma de Implementación

ETAPA	Días de Ejecución	Fecha Inicio	Fecha Fin
Inicio de Implementación de Propuesta		01-06-23	
Etapa de Socialización	10	01-06-23	11-06-23
Implementación procedimiento para el cálculo y solicitud de pago de nómina mensual de servidores y trabajadores	15	11-06-23	26-06-23
Implementación procedimiento para solicitar el pago de horas suplementarias y extraordinarias	15	26-06-23	11-07-23
Implementación procedimiento y solicitud pago de viáticos	15	11-07-23	26-07-23
Implementación procedimiento para la solicitud y pago de liquidación de haberes	15	26-07-23	10-08-23
Aplicación Mecanismos de Evaluación	11	10-08-23	21-08-23
Socialización de Resultados	10	21-08-23	31-08-23
Fin de la Implementación de Propuesta			31-08-23

Elaborado por: *Los autores*

4.3 Presupuesto

En cuanto al presupuesto para materializar la ejecución de la presente propuesta de mejora en el área de Talento Humano de la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito, se han considerado los siguientes factores:

4.3.1. Coste Recursos Humanos

Es el valor hora hombre que se estima ocupar para la implementación del manual. Su valor se calcula en función de la remuneración mensual que perciben los funcionarios involucrados en el área según las acciones de personal y contratos de trabajo respectivamente. El recurso humano que necesita la propuesta de mejora se focaliza al área de Talento Humano de la institución, razón por la cual se establecen los siguientes valores:

Tabla 9

Presupuesto

FUNCIONARIO	REMUNERACIÓN	NUMERO DE TRABAJO MENSUAL	HORAS	VALOR HOMBRE	HORA
Especialista de Talento Humano	\$1.676,00	(8*30): 240 horas		\$6.98 C/Hora	
Analista de Talento Humano	\$1.212,00	(8*30): 240 horas		\$5.05 C/Hora	
TOTAL	\$2.888,00	480 H		\$12.03	

Elaborado por: *Los autores*

Una vez determinado el cronograma y el valor hora hombre, se establece el tiempo efectivo de implementación para cuantificar de manera económica el valor de la implementación. Debido a que los funcionarios del área de Talento Humano deben continuar con las funciones normales inherentes al cargo se establece que destinen un mínimo de 2 horas al día para el proceso de implementación. Sobre ello se obtiene el siguiente cálculo:

(2 horas al día) *(5 días a la semana) *(4 semanas al mes) *(3 meses) *(2 funcionarios): **240 Horas**

Del cálculo establecido anteriormente, se cuantifica las horas efectivas de trabajo multiplicado por el valor hora hombre, estableciendo que el valor de la implementación por costos de recursos humanos asciende a **\$2.887,20** (\$12.03 * 240 H)

4.3.2. Coste Equipos y Suministros

Es el valor que se utilizará por la utilización de suministros y materiales, así como también de equipos fijos, cuantificados de la siguiente manera:

Tabla 10

Coste de Equipos y Suministros

ITEM	DESCRIPCION	VALOR	%
Equipo de Computación	Computadora Laptop Portátil HP 240 G7 13 10th gen 4gb 1lt hs	1.100\$	67%
Servicios Digitales	Servicio de Internet (20\$x10 meses) Aproximado	200\$	12%
Impresiones y varios	Impresión 3 ejemplares, 2 Empastados, Cd y anti plagio	150\$	9%
Movilización	Taxi, Buses y otros (Aproximado)	100\$	6%

ITEM	DESCRIPCION	VALOR	%
Telecomunicaciones	Servicio de telefonía plan (5\$ x 10 meses)	50\$	3%
Suministros y Materiales	Esferos, Hojas, Cuadernos y Materiales Varios	25\$	2%
Otros	Fotocopias (1000 páginas a 0.02 ctvs.)	20\$	1%
TOTAL		1.645\$	100%

Elaborado por: *Los autores*

Finalmente, una vez analizados los parámetros anteriores, se puede determinar que el presupuesto total de la propuesta de implementación asciende a **\$4.532,20**.

4.4 Determinación económica del beneficio por la implementación

Si bien es cierto, la propuesta tiene un costo de \$4.532,20 para la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito, se debe ponderar que esta herramienta genera beneficios cuantitativos y cualitativos.

Adicional a mitigar el riesgo en el desarrollo de actividades, así como el cumplimiento de objetivos institucionales, la propuesta permite optimizar la realización de los procesos con los funcionarios existentes, evitando la contratación de un nuevo servidor público que se desempeñaría como auxiliar para el área de Recursos Humanos, lo que representaría para la institución un ahorro de \$8.796,00 dólares anuales más beneficios por la no contratación de este funcionario.

4.5 Cuadro resumen de actividades

Tabla 11

Cuadro resumen de actividades

OBJETIVO	ACTIVIDAD	PRINCIPAL RESPONSABLE	PLAZO	PRESUPUESTO	RIESGOS Y SUPUESTOS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD/INDICADOR DE DESEMPEÑO DEL OBJETIVO
Tiempo requerido para la elaboración del proceso de nómina mensual	Elaboración del proceso de nómina mensual	Especialista de Talento Humano	2 días	Se puede determinar que el presupuesto total de la propuesta de implementación	Error de cálculo ya que no se cuenta con un sistema y la nómina se elabora en un documento de Excel	100 %
Tiempo requerido para elaboración de cálculo de horas	Cálculo de horas suplementarias y extraordinarias	Especialista de Talento Humano	1 día	asciende a \$4.532,20.	Falta de entrega de documentación habilitante por parte de las	Solicitudes recibidas/solicitudes revisadas y aprobadas.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	PRINCIPAL RESPONSABLE	PLAZO	PRESUPUESTO	RIESGOS Y SUPUESTOS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD/INDICADOR DE DESEMPEÑO DEL OBJETIVO
extraordinarias y suplementarias					Unidades requerientes	
Tiempo requerido para la elaboración de liquidación de haberes	Revisión y elaboración de liquidación de haberes	Especialista de Talento Humano	2 días		Falta de entrega de documentación por parte de los servidores cesantes	Número de servidores cesantes/número de servidores cesantes que entregan documentación habilitante para liquidación
Tiempo requerido para la elaboración de cálculo de viáticos	Revisión y elaboración de cálculo de viáticos	Especialista de Talento Humano	1 día		Falta de documentación para el cierre de solicitud de viáticos	Número de servidores en comisión de servicios con remuneración/Número de servidores que cierran el proceso de viáticos.

Elaborado por: *Los autores*

4.6 Mecanismos de Control

Una vez establecido el manual de procedimientos para la Unidad de Talento Humano de la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito, se complementa el manual con el establecimiento de los diferentes mecanismos de control, los mismos que permitirán dar seguimiento oportuno al correcto desarrollo de procesos. De tal manera se aplican a los procesos:

- ✓ Pago de nómina Mensual
- ✓ Horas Extra
- ✓ Viáticos
- ✓ Liquidación de Haberes

Tabla 12

Indicador de control Horas Extras

Patrón del Indicador:	Incremento	x	Reducción	
Nombre:	Porcentaje de solicitudes de horas extraordinarias y suplementarias			
Descripción:	Mide el porcentaje de solicitudes de horas extraordinarias y suplementarias			
Unidad de medida:	Porcentaje			
Fuente:	Registro de Horas Extraordinarias y Suplementarias			
Método de cálculo:	(Número de hora extra trabajadas *100) /Número de horas extras totales planificadas			
Frecuencia:	Mensual			
Cargo del responsable:	Especialista de Talento Humano			

Elaborado por: *Los autores*

Tabla 13*Control de Nómina*

Patrón del Indicador:	Incremento	<input checked="" type="checkbox"/>	Reducción	<input type="checkbox"/>
Nombre:	Porcentaje de empleados			
Descripción:	Mide el porcentaje del número de empleados que ingresan mensualmente			
Unidad de medida:	Porcentaje			
Fuente:	Nómina de Empleados			
Método de cálculo:	$(\text{Nómina de Empleados del mes actual} * 100) / \text{Nómina de empleados del mes anterior}$			
Frecuencia:	Mensual			
Cargo del responsable:	Especialista de Talento Humano			

Elaborado por: *Los autores***Tabla 14***Control de Viáticos*

Patrón del Indicador:	Incremento	<input checked="" type="checkbox"/>	Reducción	<input type="checkbox"/>
Nombre:	Porcentaje de solicitudes de pago de viáticos			
Descripción:	Mide el porcentaje del número de solicitudes de pagos de viáticos			
Unidad de medida:	Porcentaje			
Fuente:	Registro de Solicitudes de Pago de Viáticos			
Método de cálculo:	$(\text{Número de pago de viáticos del mes actual} * 100) / \text{Número de pago de viáticos del mes anterior}$			
Frecuencia:	Mensual			
Cargo del responsable:	Especialista Talento Humano			

Elaborado por: *Los autores*

Tabla 15*Control Rotación de Personal*

Patrón del Indicador:	Incremento	<input checked="" type="checkbox"/>	Reducción	<input type="checkbox"/>
Nombre:	Porcentaje de rotación de personal			
Descripción:	Mide el porcentaje del número de empleados que se desvinculan mensualmente			
Unidad de medida:	Porcentaje			
Fuente:	Nómina de Empleados			
Método de cálculo:	$(\text{Nómina de Empleados del mes actual desvinculados} * 100) / \text{Nómina de empleados del mes anterior liquidados}$			
Frecuencia:	Mensual			
Cargo del responsable:	Especialista de Talento Humano			

Elaborado por: *Los autores***4.7 Registros**

Con la finalidad de mantener una base de datos actualizada, sobre las actividades que se desarrollan en el subsistema de sueldos y salarios de la Unidad de Talento Humano, es importante tener los siguientes registros; ya que en la actualidad no se cuenta con un sistema que proporcione dicha información:

- Registro de pagos de Horas Extraordinarias y Suplementarias
- Registro de Solicitud de Pagos de Viáticos
- Registro de Nómina Servidores y Trabajadores.
- Registro pagos de liquidaciones de haberes

CONCLUSIONES

- El trabajo cumplió con el objetivo general y objetivos específicos de la investigación, materializando su resultado en la propuesta de un manual de procedimientos cuantificado de manera integral en 4 subprocesos con sus respectivas hojas de trabajo, mismos que pueden ser aplicados por la institución de manera inmediata toda vez que se apruebe el presente ejemplar por la máxima autoridad.
- La propuesta de un manual de procedimientos al subsistema de sueldos y salarios del departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, año 2023 genera un costo estimado para la institución de \$4.532,20; sin embargo, esta herramienta administrativa proporciona beneficios cuantitativos y cualitativos, siendo así que, mediante su implementación se evitará la contratación de un nuevo funcionario para el área examinada, lo que representará para la Empresa un ahorro de \$8.796,00 dólares anuales más beneficios sociales.
- El tiempo estimado para la implementación de esta herramienta administrativa se prevé que culmine en 3 meses (91 días) desarrollado en 07 etapas, empezando el primero de junio de 2023 y culminando formalmente el 31 de agosto de 2023 con la socialización de resultados por parte le área de Talento Humano.

- La Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito al ser responsable de planificar, operar, administrar y supervisar los procesos de comercialización de productos agroalimentarios para el Distrito Metropolitano, así como para el resto del país, no posee un manual de procedimientos para el subsistema de sueldos y salarios del departamento de Talento Humano. La ausencia de este instrumento administrativo hace vulnerable al riesgo en la ejecución de todos los procesos que desarrolla el departamento, incluyendo los más importantes tales como: el cálculo y pago de nómina de manera mensual, cálculo y pago de liquidación de haberes para ex servidores y trabajadores, cálculo y pago de beneficios sociales por medio del rol de provisiones, entre otros. El no contar con un manual de procedimientos no permite que se realicen las acciones del departamento priorizando la optimización de los recursos financieros y humanos, a tal manera que se dificulta la consecución de los objetivos en el corto y largo plazo.
- El manual de procedimientos es uno de los principales instrumentos administrativos que utilizan las empresas de toda índole, pues apoya el quehacer institucional, emitiendo directrices y lineamientos claros que permiten coordinar, direccionar, evaluar y controlar las actividades inmersas en determinado sector. Para el caso del presente trabajo de investigación el manual de procedimientos se enfocó al departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito, específicamente al subsistema de sueldos y salarios y permitirá a los servidores que laboran en el área generar procesos de manera óptima, mitigando significativamente el riesgo, así como también, generar papeles de trabajo en apego a la normativa

legal vigente dictaminada por entes rectores de control tales como el Ministerio de Trabajo, Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas, entre otros.

- El marco teórico que se estableció en el proceso de investigación constituye una amplia base de fundamentos teóricos y prácticos recopilados de diferentes fuentes científicas, mismas que permiten a los usuarios del manual tanto internos como externos comprender y entender la naturaleza del mismo. La base teórica fue determinada en función de las necesidades institucionales, a tal manera que sirve como una guía metodológica para el diseño y aplicación de manuales de procedimientos para las diferentes áreas que posee la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito.
- El Diagnóstico Situacional permitió confirmar que el área de Talento Humano del Mercado Mayorista de Quito es una de las áreas más críticas de la institución, puesto que los procesos que se desarrollan en los subsistemas de sueldos y salarios son delicados y manejan rubros económicos de consideración. La vulneración al riesgo por la falta de manuales dentro de la institución genera alertas sobre el control interno que realiza la Unidad Financiera, así como también sobre los exámenes especiales que efectúa la Contraloría General del Estado, toda vez que las cuentas por pagar a ex servidores y trabajadores permanecen activas dentro de los Estados Financieros fruto de la revisión a los procedimientos pendientes del área.
- El manual de procedimientos planteado para el subsistema de sueldos y salarios que maneja la unidad de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, fue estructurado en base a las necesidades

institucionales de manera posterior al diagnóstico situacional, ya que fue indispensable de primera mano entender y comprender su funcionamiento, así como también encontrar falencias en la ejecución de los procedimientos. Una vez realizado el análisis se ocuparon diversos mecanismos administrativos para proponer los procedimientos, tales como flujogramas de procesos y la narración descriptiva, pues estas herramientas permiten visualizar de mejor manera el desarrollo del proceso, determinando un inicio, un fin, responsables y actividades a desarrollar.

RECOMENDACIONES

- Implementar el manual de procedimientos establecido para el subsistema de sueldos y salarios que maneja la unidad de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito para el desarrollo de sus actividades en el ejercicio fiscal 2023; así como también, desarrollar las políticas o reglamentos necesarios para su aplicación emitidos por la máxima autoridad de la institución.
- Realizar de manera rigurosa todas las actividades de socialización necesarias para aplicación del manual de procedimiento propuesto, a fin de no generar incertidumbre o resistencia a la implementación de este instrumento por parte del personal interviniente, ya que por medio de él se mejora el desempeño individual y colectivo, así como también facilita la consecución de objetivos.
- Incorporar el manual de procedimientos como instrumento administrativo necesario para alcanzar la mejora continua dentro de filosofía empresarial, procurando que todas las áreas que maneja la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito cuenten con su respectivo manual de procedimientos, diseñados a la medida y a las necesidades institucionales.
- Realizar un constante monitoreo a los procedimientos, lineamientos y responsables en el manual, ya que fue estructurado a las actuales necesidades institucionales, con la finalidad de detectar de manera anticipada la generación de cambios de orden estructural para una oportuna actualización y modificación

de lineamientos como parte de la mejora continua del departamento de Talento Humano.

- Considerar la implementación de instrumentos de control interno asociados al manual de procedimientos para la evaluación constante del riesgo que se genera en el área de Talento Humano, así como también para la evaluación del Manual de Procedimientos. Los mecanismos de control interno deberán trabajar con niveles de riesgo bajo, caso contrario se deberá alertar a la máxima autoridad el crecimiento del riesgo para una oportuna toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2006). Breve historia económica del Ecuador. Quito: Corporación Editora Nacional. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/58004.pdf>
- Alfonso, S. A. (2002). Control Interno y Auditoría Su aportación en las Organizaciones (Primera ed.). Ciudad Universitaria de Nuevo León, Nuevo León, Mexico: Imprenta General de la Facultad de Contaduría y Administración Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Alles, M. (2006). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. https://books.google.com.ec/books?id=FYxjgmxValC&pg=PA42&dq=sistemas+de+talento+humano&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi-4_L4x8n5AhXKZjABHeDTAMoQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=sistemas%20de%20talento%20humano&f=false
- Alvares Torres, M. (2022). Manual Para Elaborar Manuales de Políticas Y Procedimientos. https://books.google.com.ec/books?id=OJtstAEACAAJ&dq=manual+de+procedimientos+ultimos+a%C3%B1os+libros&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y
- Amaya, J. A. (2014). Gerencia planeación y estrategia. Santo Tomas.
- Armstrong , G., & Kotler, P. (2011). Introducción al Marketing. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Asamblea Nacional. (02 de Octubre de 2009). Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Tercera ed.). (O. Fernandez Palma, Ed.) Colombia, Universidad de la Sabana, Colombia: Pearson Educación.
- Cabanellas de las Cuevas, G. (1993). Diccionario Jurídico Elemental. Heliasta S.R.L.
- Carlos Marx Carrasco . (18 de marzo de 2015). Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0054. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2021). Gestión del Talento Humano. https://books.google.com.ec/books?id=F4IbZgEACAAJ&dq=sistemas+de+talento+humano&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi-4_L4x8n5AhXKZjABHeDTAMoQ6AF6BAgLEAI

Congreso Nacional. (29 de septiembre de 1997). Código del Trabajo. Quito, Pichincha, Ecuador.

Dr. Augusto Barrera Guarderas. (11 de octubre de 2012). Ordenanza Metropolitana Nro. 0296. La ordenanza metropolitana de creación de la empresa pública metropolitana del mercado mayorista de Quito (MMQ-EP). Quito, Pichincha, Ecuador.

Dr. Marco Collaguazo Pilataxi. (12 de octubre de 2020). Resolución de Directorio Nro. 011-2020. Quito, Pichincha, Ecuador.

Dr. Mario Granda Balarezo. (10 de enero de 2017). Resolución Nro. 005-2017. Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito (RIATH). Quito, Pichincha, Ecuador.

Ecuador, Asamblea Nacional de la República del. (06 de Octubre de 2010). Ley Orgánica del Servicio Público. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial. Retrieved 25 de Agosto de 2022.

Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito. (26 de Octubre de 2022). MMQ-EP. <https://new.mmqep.gob.ec>

Equipo editorial, Etecé. (05 de Agosto de 2021). Objetivos Organizacionales. <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/>

Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. (2016). Fccea.unicauca.edu.co. Retrieved 13 de 10 de 2016, from <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse90.html>

Fincowsky, F., & Enrique, B. (2004). Organización de Empresas (Segunda ed.). Mc Graw Hill.

Gaspar Berbel , F. G. (s.f.). Manual de Recursos Humanos. 2011: <https://books.google.com.ec/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&q=manual+de+procesos+ultimos+a%C3%B1os+libros&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiS3fWHx8n5AhV6mYQIHg7C7MQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=manual%20de%20procesos%20ultimos%20a%C3%B1os%20libros&f=false>

Gestiopolis. (01 de 06 de 2001). El Salario. Teorías Económicas, normatividad y administración. Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-salario-teorias-economicas-normatividad-y-administracion/>

- Ing. Stalin Vega Terán . (2013 de Mayo de 2013). Resolución Nro. 001. Norma del Subsistema de Clasificación de Puestos y Régimen de remuneraciones de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista de Quito, MMQ-EP. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Lcdo. Eddy Sánchez . (22 de mayo de 2013). Acta Nro. 001-2013. Estatuto Orgánico de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Lerma y Kirchner, A. E. (Enero 2000). Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica. Alfaomega Grupo Editor.
- Marketingintel. (14 de 09 de 2022). Los cinco elementos de una propuesta de valor. <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/fundamentos-de-marketing/la-propuesta-de-valor/>
- Masso , M., & Moreno, J. (2006). Procedimiento y Proceso Administrativo Práctico. https://books.google.com.ec/books?id=Khw1ial51_MC&pg=PA1150&dq=manual+de+procedimientos+ultimos+a%C3%B1os+libros&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiOtpDXxcn5AhXmsYQIHdSfCCA4HhDoAXoECAYQAg#v=onepage&q=manual%20de%20procedimientos%20ultimos%20a%C3%B1os%20libros&f=f
- Merchán Galarza, D. (2015). Estudio y propuesta para implementar un Manual de Procedimientos para una eficiente gestión de nómina del Hospital Universitario en la Ciudad de Guayaquil, bajo régimen LOSEP y Código de Trabajo. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11281/1/TESIS%20DE%20GRADO%20JCORZO.pdf>
- Moferre Tirado, D. (2013). Fundamentos de Marketing. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Morales Puruncaja, L. A. (2016). Propuesta de un manual de gestión por procesos en el departamento de nómina de la Dirección General Financiera de la Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10734>
- Muñoz Moreta, E. R. (2015). Propuesta de un manual de gestión por procesos en el departamento de nómina de la Dirección General Financiera de la Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10734>

- Naula Quinde, A. V. (30 de Mayo de 2012). El Régimen Laboral en el Sector Público. <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3245/1/Naula%20Quinde%20Andrea%20Veronica.pdf>
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis. Santillana.
- Observatorio regional de Planificación para el Desarrollo. (2022). Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) de Ecuador. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/secretaria-nacional-de-planificacion-y-desarrollo-senplades-de-ecuador#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20de%20la%20Secretar%C3%ADa,v isi%C3%B3n%20de%20largo%20plazo%20y>
- Othón Juárez, E. (2014). Administración de la compensación sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. Patria.
- Paitan, Ñ., Mejía, E., & Novoa, R. (2014). Metodología de la Investigación. https://books.google.com/books?id=VzOjDwAAQBAJ&pg=PA161&dq=concepto+de+objetivo+en+una+tesis&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&source=gb_mobile_search&sa=X&ved=2ahUKEwiC0YP85dr5AhWhJn0KHUrVAvQQuwV6BAgGEAk#v=onepage&q=concepto%20de%20objetivo%20en%20una%20
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). Dirección Estratégica. Madrid: Editorial Vertice. <https://books.google.com.ec/books?id=c8Oqyr-pW50C&pg=PA39&dq=definicion+mision+vision+y+valores&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjtjtei64H7AhVvQzABHU2yA2QQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=definicion%20mision%20vision%20y%20valores&f=false>
- Quiroa Myriam . (08 de 01 de 2021). Economiapedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-estrategico.html>
- Quiroa, M. (28 de Mayo de 2020). Economiapedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Raúl Ledesma Huerta . (22 de septiembre de 2017). Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2017-0152. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/actividad>

- Rey Sacristán, F. (2002). *Mantenimiento Total de la Producción*. Madrid: Fundación Confemental.
- Richard Espinosa Guzmán. (27 de enero de 2012). Resolución No. MRL-2012-0021. Escala de remuneraciones mensuales unificadas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.
<https://books.google.com.ec/books?id=CHC8pAtauOQC&pg=PA95&dq=foda+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwimufzPyaT6AhWxRzABHThrBNc4ChDoAXoECAgQAg#v=onepage&q&f=false>
- Sanabria Pulido, P. P. (2015). *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público*.
<https://books.google.com.ec/books?id=VCueDwAAQBAJ&pg=PA90&dq=sistemas+de+talento+humano&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwitmK-lycn5AhWYTjABHcJ3AUQ4ChDoAXoECAMQAg#v=onepage&q=sistemas%20de%20talento%20humano&f=false>
- Sarabia López, L. E. (2016). *Elaboración de un manual de evaluación del desempeño por competencias para el fortalecimiento de los procesos de talento humano en la compañía CONECUAKOR CEM*.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7617>
- Soto, G. A. (2016). *Propuesta de mejoramiento para la gestión de talento humano en la empresa constructora Contarim Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito*.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10358>
- Thompson, I. (2021). *GestiondEmpresas*.
<https://www.gestiondempresas.com/notas/que-es-una-empresa.html>
- Varela Juarez, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Education.
- Vasquez, V. H. (2007). *Organización Aplicada (3a ed.)*. (Vásquez, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Gráficas Vásquez.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – HOJA DE PAZ Y SALVO

		HOJA DE PAZ Y SALVO	
DATOS PERSONALES:			
Yo.....servidor (a) a Nombramiento (), Contrato (), Código de Trabajo (), con la denominación de puesto de		Quito, a _____	
de la (Unidad Administrativa), cuyo jefe/a inmediato es (nombre)..... declaro que he cumplido con los requisitos para la liquidación de mis haberes y he procedido a la entrega de los documentos y bienes que me fueron entregados para el cumplimiento de mis funciones, lo cual es certificado por los funcionarios responsables de las correspondientes Unidades.			
f). _____		C.C. _____	
DATOS DE LA UNIDAD DONDE PRESTABA SERVICIOS			
El/La servidor(a)entregó:		CERTIFICA que:	
Informe de gestión en el que conste actividades realizadas, pendientes y que no tenga archivos pendientes de entrega a la MMQ-EP	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Observaciones
Aceptación de Renuncia y/o Notificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f). _____		Quito, a _____	
Jefe/a Inmediato o delegado			
TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES			
Desactivación de cuentas institucionales		DESACTIVÓ	
Certificado del cierre y actualización de trámites asignados SITRA		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Entrega de Información digital	Tamaño <input style="width: 50px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f). _____		Quito, a _____	
Jefe TICs			
CONTABILIDAD- TESORERA / O MMQ-EP			
Saldos de Anticipo por pagar		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Valores pendientes por justificar		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f). _____		Quito, a _____	
Contador/Tesorero			
ADMINISTRATIVO - DE COMPRAS PÚBLICAS			
El servidor se encuentra asignado como Administrador de Contrato		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Tiene pendiente finalizar procesos de contratación en el Portal de COMPRASPÚBLICAS		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certificado de entrega recepción de bienes muebles		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f). _____		Quito, a _____	
Responsable Administrativo / Guardalmacén			
TALENTO HUMANO			
Entrega de credencial de identificación de la Institución		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Entrega de uniformes institucionales		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega de la declaración Juramentada de Bienes en la Contraloría General del Estado		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f). _____		Quito, a _____	
Especialista de Talento Humano			
SECRETARIA GENERAL			
Acta de entrega recepción de documentos a su cargo en medio físico y magnético		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Nombre del servidor/a que recibe la información y documentación		<input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
f). _____		Quito, a _____	
SECRETARIA GENERAL			

ANEXO B – FORMULARIO DE LIQUIDACIÓN DE HABERES

Concepto		Período de Cálculo	Base de Cálculo	Aporte Personal	Valor a Cancelar
				11,45%	
Remuneración					
Liquidación Beneficios Sociales					
Décimo Tercer Sueldo					
Décimo Cuarto Sueldo					
Vacaciones					0,00
Subtotal Beneficios Sociales					0,00
Total Ingresos					0,00
(-) Deducciones					
Total deducciones					0,00
Líquido a Recibir					0,00
Declaro por la presente que en esta fecha recibo los valores indicados en la liquidación de haberes a mi entera satisfacción, sin tener derecho a realizar reclamo posterior alguno.					
_____		_____			
Especialista de Talento Humano		Ex - Funcionario			
_____		_____			
		Gerente Desarrollo Organizacional			

LIQUIDACIÓN DE HABERES

Nombre del Empleado:

INFORMACIÓN ADICIONAL

Concepto	Período de Cálculo	Base de Cálculo	Cálculo Mensual	Valor a Cancelar
Base Cálculo Décima Tercera Remuneración				
TOTAL			0,00	0,00

Base Cálculo Décimo Cuarto Sueldo				
TOTAL				0,00

Remuneración				

Base legal: REGLAMENTO INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA MMQEP

Artículo 93.- Liquidación de vacaciones por cesación de funciones.- La servidora o servidor que cesare en funciones sin haber gozado de vacaciones, tendra derecho a que se le compese en dinero el tiempo de las vacaciones no gozadas de acuerdo al valor percibido o que debió percibir por su última vacación
 Cuando la servidora o servidor que cesa en funciones, no hubiere cumplido once meses de servicio, percibirá por tal concepto la parte proporcional al tiempo efectivamente laborado.

Art. 130.- Décimo tercera y Décimo cuarta remuneración.- El Décimo Tercer sueldo o remuneración de las servidoras y servidores de la Empresa, consiste en una remuneración mensual unificada adicional que deberá ser pagada máximo hasta el 20 de diciembre de cada año, y consiste en una remuneración equivalente a la doceava parte de todas las remuneraciones que hubiere percibido la servidora o servidor durante el año calendario.

El Décimo Cuarto sueldo o remuneración consiste en una remuneración básica unificada vigente a la fecha de pago, que sera pagada hasta el quince de agosto de cada año, por ser régimen Sierra; de conformidad con el artículo 113 del Código del Trabajo.

Para Efectos del pago de las remuneraciones antes indicadas se considerará el tiempo proporcional laborado por el servidor dentro de la Empresa.

FECHA DE EMISIÓN FEBRERO 2021

ANEXO C – REPORTE DE VACACIONES

REPORTE DE VACACIONES									
MERCADO MAYORISTA <small>grande. otra. vez.</small>									
DATOS DEL SERVIDOR:									
Apellidos y Nombres:					Tiempo de Servicio:				
Cargo:					Fecha de Ingreso:				
Modalidad:					Fecha de Salida:				
Área:									
C.C.:									
			AÑOS MESES DÍAS						
VIGENCIA		No. DÍAS PERIODO	DETALLE PERMISOS Y VACACIONES			TOTAL HORAS	TOTAL DÍAS	SALDO	OBSERVACIONES
FECHA INICIO	FECHA FIN		ACCIÓN DE PERSONAL / PERMISO	DESDE	HASTA				
							1,00		

FECHA DE EMISIÓN OCTUBRE 2020

Elaborado por:

Aprobado por:


ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO

GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ANEXO D – CHECK LIST

Empresa Pública MERCADO MAYORISTA	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA MERCADO MAYORISTA DE QUITO			
	UNIDAD DE TALENTO HUMANO			
	DETALLE CHECK LIST DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN HABILITANTE PARA LA LIQUIDACIÓN DE HABERES			
NOMBRE:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
CARGO:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
FAVOR ENTREGAR TODA LA DOCUMENTACION EN ORDEN DEL LISTADO				
DOCUMENTOS HABILITANTES PARA PAGO LIQUIDACIÓN DE HABERES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
FORMULARIO DE LIQUIDACIÓN DE HABERES				
HOJA DE PAZ Y SALVO				
INFORME DE FIN DE GESTIÓN				
ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE ARCHIVOS				
CERTIFICADO DE ACTIVOS FIJOS - BIENES				
CERTIFICADO DEL CIERRE Y ACTUALIZACIÓN DE TRÁMITES ASIGNADOS SITRA				
CERTIFICADO DE ENTREGA DE CREDENCIAL				
CERTIFICADO DE ENTREGA DE UNIFORMES				
REPORTE DE VACACIONES				
AVISO DE SALIDA IESS				
CONSOLIDADO IESS				
RENUNCIA O NOTIFICACIÓN				
DECLARACIÓN JURAMENTADA DE BIENES DE FIN DE GESTIÓN				
CUSTODIO DE LOS DOCUMENTOS HABILITANTES DE LIQUIDACIÓN DE HABERES				
FECHA:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
NOMBRE:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
FIRMA:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			


ANEXO E – PLANIFICACIÓN DE HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS

		EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA MERCADO MAYORISTA DE QUITO GERENCIA DESARROLLO ORGANIZACIONAL - ADMINISTRATIVO PLANIFICACIÓN DE HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	
Fecha:			
1. UNIDAD ADMINISTRATIVA			
2. NOMBRE DEL TRABAJADOR			
3. MES DE TRABAJO			
4. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
5. JUSTIFICACIÓN			
6. BASE LEGAL	<p>Artículo 132 del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la MMQ-EP, que determina: "PAGO POR HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS.- Cuando las necesidades institucionales lo requieran, y existan las disponibilidades presupuestarias correspondientes, el Gerente o Gerente General o su delegado podrán, disponer y autorizar a la servidora o servidor de la Empresa, laborar hasta un máximo de sesenta horas extraordinarias y sesenta suplementarias al mes. (...)</p> <p>Se considerarán horas suplementarias a aquellas en que la servidora o servidor labore justificadamente fuera de su jornada legal de trabajo, hasta por cuatro horas posteriores a la misma, hasta por un total máximo de sesenta horas al mes.</p> <p>Se considerarán horas extraordinarias a aquellas en que la servidora o servidor labore justificadamente fuera de su jornada legal de trabajo, a partir de las 24h00 hasta las 06h00 durante los días hábiles; y, durante los días feriado y de descanso obligatorio; hasta por un total máximo de sesenta horas al mes.</p> <p>Las horas suplementarias y extraordinarias no podrán exceder, cada una, de 60 horas en el mes y serán pagadas, respectivamente, con un recargo equivalente al 25 y 60 por ciento de la remuneración mensual unificada de la servidora y servidor. Para el cálculo de dichas horas se tomará como base la remuneración que perciba la servidora o servidor público que corresponda a la hora de trabajo diurno.</p> <p>El trabajo que se desarrollare en sábados, domingos o días de descanso obligatorio, será pagado con el 100% de recargo, siempre que no sea parte de la jornada ordinaria de trabajo, y; para el caso de que el trabajo en estos días forme parte de la jornada ordinaria de trabajo de cinco días semanales será pagado con un recargo del 25% exclusivamente."</p>		
SOLICITADO POR :	AUTORIZACIÓN		
JEFA ADMINISTRATIVA	GERENTE GENERAL EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA MERCADO MAYORISTA DE QUITO		

ANEXO F – INFORME DE ACTIVIDADES

		EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA MERCADO MAYORISTA DE QUITO GERENCIA DE OPERACIONES - SUPERVISIÓN INFORME DE ACTIVIDADES PARA PAGO DE HORAS SUPLEMENTARIAS Y/O EXTRAORDINARIAS							
Gerencia/ Unidad:									
Nombres y apellidos:				Cargo:					
Correspondiente al mes de:									
FECHA	ACTIVIDAD REALIZADA	HORAS SUPLEMENTARIAS				HORAS EXTRAORDINARIAS			
		DESDE	HASTA	TOTAL	TOTAL HORAS	DESDE	HASTA	HORAS	MINUTOS
<u>TOTAL:</u>				0:00:00	0:00:00			0:00:00	0:00:00
		LO CERTIFICO							
FIRMA DEL TRABAJADOR/SERVIDOR PÚBLICO		FIRMA DEL JEFE INMEDIATO							


ANEXO G – CÁLCULO DE HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS

		EMPRESA PÚBLICA MERCADO MAYORISTA DE QUITO CÁLCULO DE HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS UNIDAD DE TALENTO HUMANO							
APELLIDOS Y NOMBRES: CARGO: MES:									
DÍA	FECHA	ENTRADA	SALIDA	HORAS LABORADAS SEGÚN ASISTENCIA	30 MINUTOS REFRIGERIO	HORAS LABORADAS	HORAS JORNADA LABORAL	HORAS EXTRAORDINARIAS	HORAS SUPLEMENTARIAS
LUNES									
MARTES									
MIÉRCOLES									
JUEVES									
VIERNES									
SÁBADO									
DOMINGO									
LUNES									
MARTES									
MIÉRCOLES									
JUEVES									
VIERNES									
SÁBADO									
DOMINGO									
LUNES									
MARTES									
MIÉRCOLES									
JUEVES									
VIERNES									
SÁBADO									
DOMINGO									
LUNES									
MARTES									
MIÉRCOLES									
JUEVES									
VIERNES									
SÁBADO									
DOMINGO									
LUNES									
				0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
DETALLE		HORAS		DETALLE		VALOR HORA	TOTAL HORAS	TOTAL A RECIBIR	
JORNADA MENSUAL 8 HORAS AL MES		0:00:00		Remuneración					
TOTAL JORNADA LABORADA		0:00:00		Valor diario					
TOTAL HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS		0:00:00		Valor hora					
JORNADA TRABAJADA FINES DE SEMANA Y FERIADOS		0		Valor Hora al 25% recargo por laborar fines de semana					
JORNADA DE FINES DE SEMANA NORMAL		0		Valor Hora al 25% suplementaria					
TOTAL HORAS EXTRAORDINARIAS FINES DE SEMANA Y DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO		0:00:00		Valor hora al 60%					
TOTAL HORAS SUPLEMENTARIAS		0:00:00		Valor hora al 100%					
LIQUIDO A RECIBIR								0	
ELABORADO POR: ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO				APROBADO POR: GERENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL					

ANEXO H - SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES

							
SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES							
Nro. SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES				FECHA DE SOLICITUD (dd-mmm-aaaa)			
VIÁTICOS		MOVILIZACIONES		SUBSISTENCIAS		ALIMENTACIÓN	
DATOS GENERALES							
APELLIDOS - NOMBRES DE LA O EL SERVIDOR				PUESTO QUE OCUPA:			
CIUDAD - PROVINCIA DEL SERVICIO INSTITUCIONAL				NOMBRE DE LA UNIDAD A LA QUE PERTENECE LA O EL SERVIDOR			
FECHA SALIDA (dd-mmm-aaaa)		HORA SALIDA (hh:mm)		FECHA LLEGADA (dd-mmm-aaaa)		HORA LLEGADA (hh:mm)	
SERVIDORES QUE INTEGRAN LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES:							
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES A EJECUTARSE							
TRANSPORTE							
TIPO DE TRANSPORTE (Aéreo, terrestre, marítimo, otros)	NOMBRE DE TRANSPORTE	RUTA	SALIDA		LLEGADA		
			FECHA dd-mmm-aaaa	HORA A hh:mm	FECHA dd-mmm-aaaa	HORA hh:mm	
DATOS PARA TRANSFERENCIA							
NOMBRE DEL BANCO:			TIPO DE CUENTA:		No. DE CUENTA:		
FIRMA DE LA O EL SERVIDOR SOLICITANTE				FIRMA DE LA O EL RESPONSABLE DE LA UNIDAD SOLICITANTE			
NOMBRE DE LA O EL SERVIDOR				NOMBRE DE LA O EL RESPONSABLE DE LA UNIDAD SOLICITANTE			
FIRMA DE LA AUTORIDAD NOMINADORA O SU DELEGADO				FIRMA DE LA O EL RESPONSABLE DEL REGISTRO EN LA GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
NOMBRE DE LA AUTORIDAD NOMINADORA O SU DELEGADO				NOMBRE DE LA O EL RESPONSABLE DE LA UATH INSTITUCIONAL			
<p>NOTA: Esta solicitud deberá ser presentada para su Autorización, con por lo menos 72 horas de anticipación al cumplimiento de los servicios institucionales; salvo el caso de que por necesidades institucionales la Autoridad Nominadora autorice.</p> <ul style="list-style-type: none"> De no existir disponibilidad presupuestaria, tanto la solicitud como la autorización quedarán insubsistentes El informe de Servicios Institucionales deberá presentarse dentro del término de 4 días de cumplido el servicio institucional Está prohibido conceder servicios institucionales durante los días de descanso obligatorio, con excepción de los Gerentes o Jefes o de casos excepcionales debidamente justificados por la Máxima Autoridad o su Delegado. 							

ANEXO I - INFORME SERVICIOS INSTITUCIONALES

						
INFORME DE SERVICIOS INSTITUCIONALES						
Nro. SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES				FECHA DE INFORME:		
DATOS GENERALES						
APELLIDOS - NOMBRES DE LA O EL SERVIDOR				PUESTO QUE OCUPA:		
CIUDAD – PROVINCIA DEL SERVICIO INSTITUCIONAL				NOMBRE DE LA UNIDAD A LA QUE PERTENECE LA O EL/LA SERVIDOR/A		
SERVIDORES QUE INTEGRAN EL SERVICIO INSTITUCIONAL:						
INFORME DE ACTIVIDADES Y PRODUCTOS ALCANZADOS						
ITINERARIO	SALIDA	LLEGADA	NOTA			
FECHA dd-mmm-aaa			Estos datos se refieren al tiempo efectivamente utilizado en el cumplimiento del servicio institucional, desde la salida del lugar de residencia o trabajo habituales o del cumplimiento del servicio institucional según sea el caso, hasta su llegada de estos sitios.			
HORA hh:mm						
TRANSPORTE						
TIPO DE TRANSPORTE (Aéreo, terrestre, marítimo, otros)	NOMBRE DE TRANSPORTE	RUTA	SALIDA		LLEGADA	
			FECHA dd-mmm-aaaa	HORA hh:mm	FECHA dd-mmm-aaaa	HORA hh:mm
<p>NOTA: En caso de haber utilizado transporte público, se deberá adjuntar obligatoriamente los pases a bordo o boletos.</p>						
<p>Adjunto listado detallado y respaldado con las facturas o notas de venta originales actualizadas y autorizadas por el SRI, emitidas a nombre del servidor comisionado, que justifican los gastos personales de hospedaje y/o alimentación realizados.</p>						

OBSERVACIONES	
FIRMA DE LA O EL SERVIDOR Autorizo para que se descuenta de mi próxima remuneración mensual unificada el valor no utilizado del anticipo de viáticos, de conformidad a la normativa legal vigente. _____ NOMBRE SERVIDOR/A:	NOTA El presente informe deberá presentarse dentro del término de 4 días del cumplimiento de servicios institucionales, caso contrario la liquidación se demorará e incluso de no presentarlo tendría que restituir los valores percibidos. Cuando el cumplimiento de servicios institucionales sea superior al número de días autorizados, se deberá adjuntar la autorización por escrito de la Máxima Autoridad o su Delegado
FIRMAS DE APROBACIÓN	
FIRMA DE LA O EL RESPONSABLE DE LA UNIDAD DEL SERVIDOR COMISIONADO	FIRMA DE LA O EL JEFE INMEDIATO DE LA O EL RESPONSABLE DE LA UNIDAD
NOMBRE:	NOMBRE: