



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE INGENIERIA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL**

**CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL EN PROCESOS DE AUTOMATIZACIÓN**

**Tema:**

---

MANUAL DE PROCESOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL CANTÓN LATACUNGA

---

Trabajo de Titulación Modalidad: Proyecto de Investigación, presentado previo a la obtención del Título de Ingeniero Industrial en Procesos de Automatización.

**ÁREA:** Industrial y Manufactura

**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Diseño, materiales y producción

**AUTOR:** Andrés Fabricio Jaya Chuqui

**TUTOR:** Ing. José Luis Gavidia Mg.

Ambato – Ecuador

marzo - 2023

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del Trabajo de Titulación sobre el tema: MANUAL DE PROCESOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL CANTÓN LATACUNGA, desarrollado bajo la modalidad Proyecto de Investigación por el señor Andrés Fabricio Jaya Chuqui, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial en Procesos de Automatización, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, de la Universidad Técnica de Ambato, me permito indicar que el estudiante ha sido tutorado durante todo el desarrollo del trabajo hasta su conclusión, de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 15 del Reglamento para obtener el Título de Tercer Nivel, de Grado de la Universidad Técnica de Ambato, y el numeral 7.4 del respectivo instructivo.

Ambato, marzo 2023

.....  
Ing. José Luis Gavidia, Mg.

TUTOR

## AUTORÍA

El presente trabajo del Proyecto de Investigación: MANUAL DE PROCESOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL CANTÓN LATACUNGA, es de absolutamente original, auténtico y personal. En tal virtud, el contenido, efectos legales y académicos que se desprenden del mismo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ambato, marzo 2023



Andrés Fabricio Jaya Chuqui

CC: 0503987133

AUTOR

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este Trabajo de Titulación como un documento disponible para la lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo todos los derechos de mi Trabajo de Titulación, en favor de la Universidad Técnica de Ambato, con fines de difusión pública. Además, autorizo su total reproducción o parcial dentro de las regulaciones de la institución.

Ambato, marzo 2023



Andrés Fabricio Jaya Chuqui

CC: 0503987133

AUTOR

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad del par calificador del Informe Final del Trabajo de Titulación presentado por el señor Andrés Fabricio Jaya Chuqui, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial en Procesos de Automatización, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, bajo la Modalidad Proyecto de Investigación, titulado MANUAL DE PROCESOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL CANTÓN LATACUNGA, nos permitimos informar que le trabajo ha sido revisado y calificado de acuerdo al Artículo 17 del Reglamento para obtener el Título de Tercer Nivel, de Grado de la Universidad Técnica de Ambato, y el numeral 7.6 del instructivo respectivo. Para cuya constancia suscribimos, conjuntamente con la señora Presidenta del Tribunal.

Ambato, marzo 2023

.....  
Ing. Elsa Pilar Urrutia Urrutia, Mg.  
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

.....  
Dr. Víctor Guachimbosa PhD.  
PROFESOR CALIFICADOR

.....  
Dr. Mauricio Carranza MBA.  
PROFESOR CALIFICADOR

## DEDICATORIA

*Este logro quiero dedicar con todo mi corazón a mis padres por todo el sacrificio y esfuerzo que hicieron en apoyarme, que sin ellos no hubiera alcanzado este logro tan importante.*

*A mi hermana Sandra por ser como una segunda madre para mí durante toda mi carrera y enseñarme a ser constante en alcanzar mis metas.*

*A mis hermanos William y Santiago por siempre darme las ganas de superarme cada día y nunca dejarme solo.*

*A mis amigos de Universidad que siempre me apoyaron en las buenas y malas sin esperar nada a cambio. Demás personas que fueron parte de mi formación profesional.*

*Andrés Fabricio Jaya Chuqui*

## AGRADECIMIENTO

*Quiero agradecer primeramente a Dios por ser quién me dio la fuerza y sabiduría para no decaer y poder llegar hasta final de esta meta.*

*A la ingeniera Liliana Torres jefa de Unidad por abrirme las puertas de las instalaciones de la Unidad Administrativa y poder realizar mi trabajo.*

*Al ingeniero David Ortega funcionario de la Unidad quién me brindo toda su ayuda profesional para poder desarrollar mi trabajo investigativo.*

*Al ingeniero Luis Gavidia por brindarme la guía necesaria para poder desarrollar mi trabajo y por sus virtudes como docente de la Facultad.*

*A todas las personas que estuvieron presentes en mi vida dándome consejos y palabras de aliento para poder alcanzar mis metas.*

*Andrés Fabricio Jaya Chuqui*

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	II
<b>AUTORÍA</b> .....	III
<b>DERECHOS DE AUTOR</b> .....	IV
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	V
<b>DEDICATORIA</b> .....	VI
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	VII
<b>ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS</b> .....	VIII
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	XII
<b>ABSTRACT</b> .....	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XIV
<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	1
<b>1.1 Tema de investigación</b> .....	1
<b>1.2 Antecedentes investigativos</b> .....	1
1.2.1 Contextualización del problema.....	1
1.2.2 Fundamentación teórica .....	3
<b>1.3 Objetivos</b> .....	22
1.3.1 Objetivo General .....	22
1.3.2 Objetivos Específicos.....	22
<b>CAPITULO II</b> .....	23
<b>METODOLOGÍA</b> .....	23
<b>2.1 Materiales</b> .....	23
<b>2.2 Métodos</b> .....	24
2.2.1 Enfoque .....	24
2.2.2 Modalidad de la investigación.....	25
2.2.3 Modalidad de la investigación.....	25
2.2.4 Población y muestra .....	26
2.2.5 Recolección de información.....	26
2.2.6 Procesamiento y Análisis de datos .....	27
<b>CAPITULO III</b> .....	44
<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES</b> .....	44
<b>3.1 Resultados</b> .....	44
<b>3.2 Discusión de los resultados</b> .....	46

<b>3.3 Desarrollo de la Propuesta</b> .....	48
3.3.1 Generalidades del GAD Municipio de Latacunga. ....	48
3.3.2 Ubicación Geográfica.....	48
3.3.3 Localización del GAD Latacunga .....	49
3.3.4 Localización de la Dirección de Obras Públicas .....	49
3.3.5 Datos informativos de la Institución .....	50
3.3.6 Estructura Organizacional .....	52
3.3.7 Datos informativos del personal de la Unidad de Construcción y Mantenimiento. ....	55
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	79
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	79
<b>4.1 Conclusiones</b> .....	79
<b>4.1 Recomendaciones</b> .....	80
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	81
<b>ANEXOS</b> .....	88
<b>Anexo 1.</b> Formato de ficha de levantamiento de información.....	88
<b>Anexo 2.</b> Formato de encuesta a los funcionarios de la Unidad.....	89
<b>Anexo 3.</b> Formato de entrevista a la jefa y funcionario encargado de la Unidad.....	91
<b>Anexo 4.</b> Formato de ficha de levantamiento de información del personal administrativo .....	92
<b>Anexo 5.</b> Formato de términos de referencia para la Unidad Administrativa.....	93
<b>Anexo 6.</b> Reunión y recolección de datos del Área Administrativa.....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Simbología ANSI para diagrama de flujo. ....	9
Tabla 2 Simbología Bizagi .....	10
Tabla 3 Clasificación de los manuales .....	13
Tabla 4 Objetivos de los manuales de procesos y procedimientos .....	15
Tabla 5 Ventajas de una manual de procesos y procedimientos .....	16
Tabla 6 Clasificación de los servicios públicos.....	17
Tabla 7 Prestación de servicio público en los GADs Municipales del Ecuador .....	18
Tabla 8 Prestación de Servicios Públicos en le GAD Municipal Latacunga.....	19
Tabla 9 Prestación de Servicios Públicos en la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la Dirección de Obras Públicas .....	20
Tabla 10 Materiales empleados para la investigación .....	23
Tabla 11 Población Área Administrativa de la Unidad.....	26
Tabla 12: Ambiente laboral de la Unidad Administrativa.....	28
Tabla 13 Responsabilidades que se da a conocer al funcionario.....	29
Tabla 14 Conocimiento acerca de un manual de procesos administrativos .....	30
Tabla 15 Procesos en retraso .....	31
Tabla 16 Realizar las tareas acordes a la remuneración .....	32
Tabla 17 Control interno en los procesos .....	33
Tabla 18 Prestación del servicio es ágil.....	34
Tabla 19 Asistencia a cursos de capacitación.....	35
Tabla 22 Localización GAD Latacunga .....	49
Tabla 23 Localización Dirección Obras Públicas.....	49
Tabla 24 Información de la Institución.....	50
Tabla 25 Simbología para un organigrama .....	53
Tabla 26 Datos demográficos del personal.....	55
Tabla 27 Procedimiento de ejecución de obra por contratación.....	61
Tabla 28 Procedimiento de ejecución de obras por administración directa .....	68
Tabla 29 Procedimiento de adquisición de un bien o servicio .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura de un proceso. ....	4
Figura 2 Elementos de un proceso.....	5
Figura 3 Mapa de procesos.....	6
Figura 4 Funcionamiento de un proceso.....	7
Figura 5 Elementos de un diagrama de flujo.....	8
Figura 6 Reducir tiempo de ejecución de proceso.....	11
Figura 7 Información y documentación para estandarización.....	11
Figura 8 Lineamientos para realizar una documentación.....	12
Figura 9 Estructura de un manual de procesos y procedimientos.....	16
Figura 10 Proceso de ejecución de obra por contratación.....	38
Figura 11 Proceso de ejecución de obra por administración directa.....	40
Figura 12 Proceso de adquisición del bien o servicio.....	42
Figura 13 Ubicación Geográfica.....	48
Figura 14 Organigrama estructural GAD Latacunga.....	52
Figura 15 Organigrama estructural de la Dirección de Obras Públicas.....	53
Figura 16 Organigrama funcional Obras Públicas.....	54
Figura 17 Diagrama de flujo - Ejecución de obra por contratación.....	66
Figura 18 Diagrama de flujo – Ejecución de obra por administración directa.....	72
Figura 19 Diagrama de flujo - adquisición del bien o servicio.....	78
Figura 20 Reunión con la jefa de la Unidad.....	94
Figura 21 Reunión con funcionario encargado.....	94
Figura 22 Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la Dirección de OOPP.....	94

## RESUMEN EJECUTIVO

Los problemas administrativos presentes en las instituciones influyen en la generación de conflictos, molestias y mala comunicación. La presente investigación tiene como objetivo la elaboración de un Manual de Procesos Administrativos para la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la Dirección de Obras Públicas, el problema surge de la poca información y estructuración para llevar a cabo el desarrollo del proceso administrativo que más adelante se ejecutará. La metodología que se aplica en el proceso de estudio es de modo cualitativo e investigativo, debido a que se ha levantado toda la información necesaria para poder realizar el trabajo. El tipo de investigación que se realiza es de campo permitiendo así tener información directa de la problemática identificada, se utiliza diagramas de flujo para poder entender de mejor manera la descripción y análisis de cada proceso. Las técnicas de investigación empleadas son la entrevista directa a la jefa de unidad y encuesta a los funcionarios de la Unidad. Se hace uso de fichas de recolección de información las mismas que nos servirá para levantar información y poder elaborar el manual.

La propuesta se basa en los procesos administrativos que se llevan a cabo en el área administrativa de la unidad, se incluye el respectivo flujograma; donde el funcionario podrá conocer el flujo del procedimiento que se ejecutará. Logrando que el personal nuevo y que incumplan con el perfil de trabajo, tengan un conocimiento del proceso a seguir. El manual evitará en lo posible que el trabajo se realice de manera empírica por parte del funcionario.

**Palabras clave:** manual, proceso, eficiencia, calidad, coordinación, administrativo

## **ABSTRACT**

The administrative problems present in the institutions influence the generation of conflicts, inconveniences and bad communication. The objective of this research is the elaboration of an Administrative Processes Manual for the Construction and Maintenance Unit of the Public Works Directorate, the problema arises from the lack of information and structuring to carry out the development of the administrative process that will be executed later on. The methodology applied in the study process is qualitative and investigative, since all the necessary information has been collected to be able to carry out the work. The type of research carried out is field research, so allowing for direct information on the problems identified, and flow charts are used to better understand the description and análisis of each process. The research techniques used are direct interviews with the head of the unit and to survey of the unit employes. Information collection sheets are used, which will be used to gather information and prepare the manual.

The proposal is based on the administrative processes that are carried out in the administrative área of the unit, the respective flowchart is included; where the employe will be able to know the flow of the procedure to be executed. This will achieve that new personel and those who do not comply with the job profile will have knowledge of the process to be followed. The manual will avoid, as far as posible, that the work is done empirically by the employe.

**Keywords:** manual, process, efficiency, quality, coordination, administrative

## INTRODUCCIÓN

Los manuales de procesos a lo largo del tiempo han sido empleados como una herramienta de guía y organización, puesto que brindan instrucciones e información para la operación diaria de una empresa, sea del ámbito productor o servicio, importante para lograr la calidad [1]. En la actualidad las organizaciones evolucionan a nivel mundial pretendiendo ser más competitivas, tal es el motivo que desean controlar sus procesos que realizan en su espacio laboral y así poder alcanzar las metas de manera eficiente. En el Ecuador el manual de procesos es una oportunidad aceptable para la mejora de las organizaciones públicas y privadas. Las organizaciones gubernamentales son quienes tomarán mayor importancia al poseer esta herramienta, ya que el manual está diseñado en este campo [2].

La presente documentación está dirigida a los funcionarios del Área Administrativa de Unidad de Construcción y Mantenimiento, con el propósito de documentar y estructurar la información del desarrollo de los procesos administrativos, a fin de conocer sistemáticamente las tareas que conforman los procesos que se ejecutan. En definitiva, la forma empírica que se ha ido llevando hasta el momento en el área podrá ser reducido esto conlleva al funcionario a una mejor eficacia, de esta manera se podrá mejorar la labor del área administrativa y bienestar ciudadano en cuestión de obras.

El trabajo investigativo se desarrolla mediante 4 capítulos los cuales son detallados a continuación:

**Capítulo I**, Marco Teórico, en esta sección se menciona el tema de investigación, los antecedentes investigativos los cuales engloban la contextualización del problema, fundamentación teórica y objetivos planteados para la investigación.

**Capítulo II**, Metodología, esta sección del trabajo expone la manera en que se va llevar a cabo el manejo de la información mediante la observación, visita de campo, entrevista dirigida a los profesionales del área, por lo cual el tipo de investigación realizada es de carácter cualitativo, esto nos permitirá conocer a fondo los procesos ejecutados.

**Capítulo III**, Resultados y Discusión, esta sección hace mención al desarrollo del trabajo investigado que es la propuesta del desarrollo del manual de procesos administrativos dedicado a la Unidad en estudio.

**Capítulo IV**, en este último capítulo se describe la conclusiones y recomendaciones que son expuestas por el investigador al término del trabajo.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Tema de investigación

“MANUAL DE PROCESOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL CANTÓN LATACUNGA”

### 1.2 Antecedentes investigativos

#### 1.2.1 Contextualización del problema

Actualmente las organizaciones a nivel mundial caminan mediante procesos, por tal razón surge la necesidad de controlar cada proceso mediante un control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que a su vez son guías para las personas que son asignadas las actividades dentro de la organización y así cumplir los objetivos y metas institucionales [3]. El control interno ha existido desde que se crearon las primeras organizaciones y la necesidad de implantar controles sobre las personas y operaciones que participan en ellas, integra procesos para conocer el flujo de toda la información administrativa de manera organizada [4].

En la administración pública Española, el control, es el mecanismo que asegura el alcance de los objetivos de acuerdo con el entorno general en el que se desarrolla la gestión, las entidades públicas españolas se han caracterizado por mantener un control de tipo interno, de tal manera que confluye en un mismo órgano la intervención de la institución, así como también las funciones de elaboración de información y control de los actos administrativos [5]. Estas entidades orientan sus actividades a la producción de bienes o servicios públicos, de manera que definen el control interno como un proceso integrado en la gestión, debido a esto, esta metodología debe ser ejecutado por los máximos directivos y personal que se adapta a la estructura de la entidad u organización, con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento para la consecución de los objetivos [6].

A nivel de Latinoamérica, la falta de control en el ámbito administrativo es frecuente, tal es el caso de las entidades en la gestión pública del Perú, que el no contar con mecanismos de control esto ocasiona fracaso, retraso en las operaciones estratégicas, incumplimiento de objetivos y posibles riesgos de fraude. Por tal razón las entidades del estado implantan

de manera obligatoria sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, por consiguiente, la Contraloría General de la República emite normas para que las instituciones ejecuten un sistema de control, en donde se requiere la participación de funcionarios y trabajadores comprometidos y con conocimientos del mismo para así lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales [7] [8].

Así mismo, la administración pública en instituciones chilenas tiende a mejorar debido a la poca confianza que tienen los empleados en el área laboral; por falta de controles y mecanismos, que en forma independiente garantice la gestión el establecimiento de manera ordenada y eficiente. La Constitución General de la República de Chile establece lineamientos de control interno, para sobrellevar la buena administración y alcanzar los objetivos institucionales [9] [10].

Además, en el Departamento de Cundinamarca, Municipio de Utica en Cali se evidencia deficiencias en la administración debido que sus procesos son realizados de manera empírica presentándose una falta de control, ocasionando desinformación en un 60% a los usuarios en la realización de trámites, el cliente externo debe repetir el trámite avanzados por falta de requisitos, duplicidad de documentos y formatos obsoletos que maneja administración [11].

En el Ecuador en los últimos años los procesos han mejorado, pero las constantes adecuaciones y actualizaciones tecnológicas tanto en equipos como en softwares utilizados en la gestión pública, ha hecho que los problemas en la parte administrativa se ralenticen los tiempos de trámite afectando la productividad en un 40% [12].

La Subsecretaria Nacional de Gestión Pública de la secretaria de la Administración del Ecuador y manejo de la Información no cuenta con un manual de procesos para la Gestión Documental, esto dificulta el acceso a los documentos de carácter institucional ocasionando que actividades posteriores y tramites se detengan [13]. Las organizaciones gubernamentales son quienes están más obligadas en aplicar este tipo de herramienta debido al estricto control que hacen en este ámbito institucional.

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) municipal de Latacunga es un organismo público que en conjunto, con todas sus direcciones fomenta mecanismos de coordinación y articulación territorial en beneficio de sus habitantes; en el Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la Dirección de Obras Públicas se observa

una deficiente documentación de procesos administrativos, causado principalmente porque el personal que labora en esta área, incumple con el perfil del puesto de trabajo lo que genera una recepción incompleta de trámites de construcción y mantenimiento; Además, se observa desorganización, deficiente comunicación interna, falta de capacitación y delimitación del puesto de trabajo, esto ocasiona una baja producción laboral y deficiente atención al usuario.

Consecuentemente, el sistema de trabajo no es claro, situación que genera la devolución de trámites al usuario interno y externo pues, el trámite debe ser aprobado por diferentes unidades ejecutoras del área administrativa que participan de la aprobación del proceso. Por tanto, se observa una deficiente coordinación de procesos que desorientan y desmotivan al usuario, quienes desconocen el estado en que se encuentra su petición. Por esta razón existe poca eficiencia laboral en relación a la ejecución del bien o servicio civil que requiere la ciudadanía para el buen vivir, circunstancia que genera insatisfacción del usuario que se siente desatendido por parte del GAD municipal de Latacunga, conforme a lo establecido en el Art 31. del Organismo Funcional que menciona que la misión de la Dirección de Obras Públicas es dirigir, coordinar la ejecución de estudios, diseño, construcción, mantenimiento y control de obras públicas para el desarrollo vial, social y cultural.

## **1.2.2 Fundamentación teórica**

### **Gestión**

Conjunto de procedimientos y acciones que son llevados a cabo para cumplir el objetivo determinado, sus tareas son realizadas con el fin de apuntar al logro con el que fue planteado con anticipación. Es utilizado para dar a conocer todo el conjunto de acciones que conllevan a la realización de toda actividad o cumplimiento de un plan, hace referencia a cada uno de los trámites que se deben ejecutar con el objetivo de resolver una situación o de culminar el proyecto, evitando errores en una organización [14].

### **Gestión de Procesos**

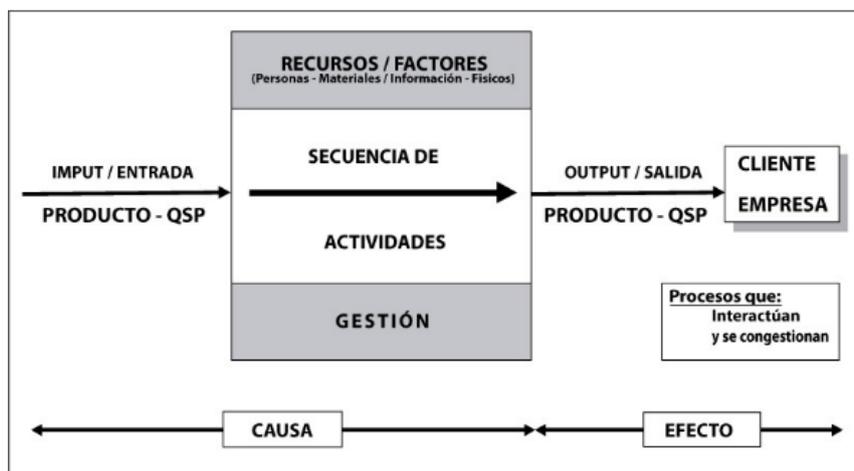
Es una manera de organización en donde prima la visión del cliente acerca de las actividades en la organización, los procesos son gestionados de una manera estructural y su mejora dependerá de la misma empresa. El flujo de trabajo se puede mejorar a través de una gestión por procesos logrando ser más eficiente y adaptándolo a las necesidades del cliente. Es una forma sistemática de identificar, entender y aumentar el valor agregado

de los procesos en una organización y así cumplir con la estrategia y el nivel de satisfacción del cliente [15] [16].

## Procesos y Procedimientos

### Procesos

Combinación de elementos (personas, recursos, métodos, ambiente, maquinaria) que se agrupan entre sí para producir un resultado. Su eficacia depende del diseño y de la forma de operar. Los cambios de elementos que participan en el proceso son quienes dan lugar a los cambios de resultados, la información recolectada e interpretada correctamente mostrará acciones adecuadas para el mejoramiento del proceso. Un proceso envuelve una sucesión de operaciones en cadena que toman como entrada un input (información, datos, ordenamientos), a través de una serie de actividades realizadas donde intervienen (personas, recursos), dan como resultado una salida output [17].



**Figura 1** Estructura de un proceso [18].

Todo el conjunto de actividades que intervienen en el proceso como se visualiza en la figura 1 pueden ser gestionadas, pues es aquí donde participan las diferentes personas, recursos, información y métodos [18].

### Procedimiento

Serie de pasos que están claramente definidos en un documento o conocimiento previo, que permiten trabajar de manera correcta disminuyendo una probabilidad de error en las actividades. Conjunto de operaciones que nos sirven como reglas de conducta para realizar una ejecución, cuya utilización es importante para el logro de los objetivos establecidos en las actividades de empresa, además proveerán una mayor eficacia en la

gestión de la actividad. El procedimiento debe estar escrito en un documento presentable y dividida las tareas que son a realizar [19] [20].

### Enfoque de procesos

Pretende mejorar la eficacia y eficiencia de una organización para alcanzar los objetivos que fueron definidos, esto involucra el aumento de la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Enfatiza los resultados que se quiere obtener de manera eficiente siendo un excelente camino para organizar y gestionar la manera en que las actividades del trabajo producen valor al cliente y demás partes interesadas [21] [22].

### Elementos de un proceso

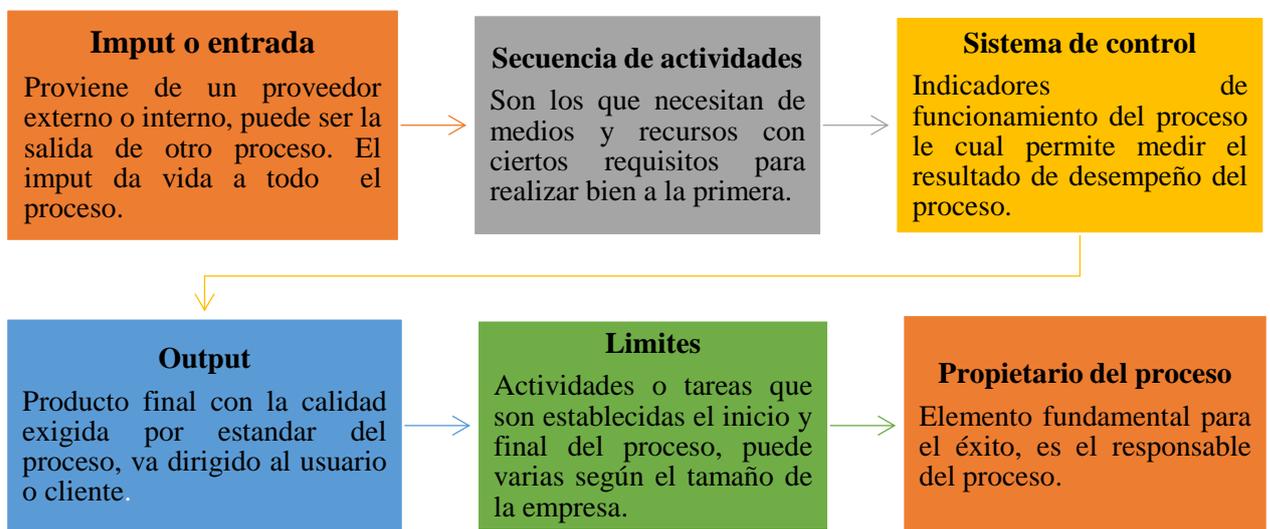
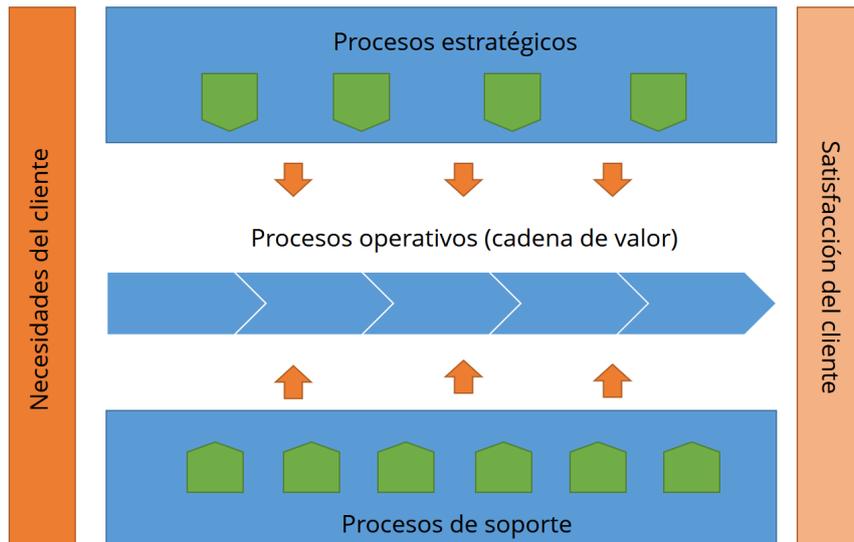


Figura 2 Elementos de un proceso [21].

Es indispensable conocer los elementos de un proceso, debido a que se podrá tener un conocimiento claro de lo que conlleva cada etapa; por lo tanto, en la figura 2 nos muestra la descripción de cada parte.

### Mapa de procesos

Es un diagrama de forma gráfica en donde nos permite visualizar todos los procesos que son llevados a cabo dentro de la organización y sus interrelacionados que lo integran. Se puede observar todos los vínculos existentes entre fases que conlleva al propósito de la empresa. Este mapa proporciona una estrategia de perspectiva global ayudando a posicionar cada proceso en relación con la cadena de valor. En la figura 3 se observa la estructura de un mapa de procesos [23].



**Figura 3** Mapa de procesos [24].

### Gestión de procesos administrativos

Permite que exista un control y así poder tomar decisiones dentro de la organización. Se presenta como uno de los modelos en la mejoría sustentable en la aplicación y adaptación para cualquier tipo de organización; esto gracias al buen enfoque metodológico de estandarizar un proceso, optimizar. Orienta los elementos importantes constituyentes y que son aplicables a cualquier nivel jerárquico [25]. El proceso administrativo se compone de los siguientes pilares: planeación; organización; dirección; control.

- **Planeación:** es la determinación de los objetivos y selección de los cursos para lograrlo, con base a la investigación y elaboración de un esquema estructurado que se será realizado a futuro.
- **Organización:** es el establecimiento de la estructura necesaria para coordinar métodos gerenciales y empleo de recursos para alcanzar las metas.
- **Dirección:** es la coordinación del esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización y también obtener elevados niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.
- **Control:** es un proceso mediante la cual la administración cerciora si lo que está ocurriendo concuerda con lo que debería ocurrir, caso contrario se deberá establecer medidas correctivas necesarias [26]

## Procesos administrativos

Es el flujo continuo el cual permite la correcta administración de toda empresa con el fin de cumplir con los objetivos generales establecidos por la empresa. Al realizar una correcta administración se logra una gran relevancia para alcanzar los objetivos, por lo cual se debe cumplir en todo el proceso para garantizar competitividad a largo plazo [27].

## Mejoramiento de los procesos administrativos

Consiste en analizar el proceso actual y como se están llevando a cabo para encontrar deficiencias y actividades a realizar de mejor manera con el objetivo de definir: los objetivos, flujo de trabajo, control, integración con demás procesos ejecutados, para entregar un excelente servicio al cliente final y satisfacer sus necesidades [28].

## Análisis de proceso

Conocer el funcionamiento de los procesos, garantiza el crecimiento y competencia de la organización; un proceso que no se acople con las necesidades de la empresa podrá perjudicarlo en cada momento. El primer paso para el análisis del proceso consiste en definir con claridad el propósito del análisis que viene siendo la resolución de un problema, la observación será tan sencilla como sea posible, para definir el grado de detalle del modelo de proceso durante su preparación. La utilización de diagramas donde muestre los elementos básicos como actividades, flujos, zonas de almacenamiento facilitará la comprensión del proceso [18].

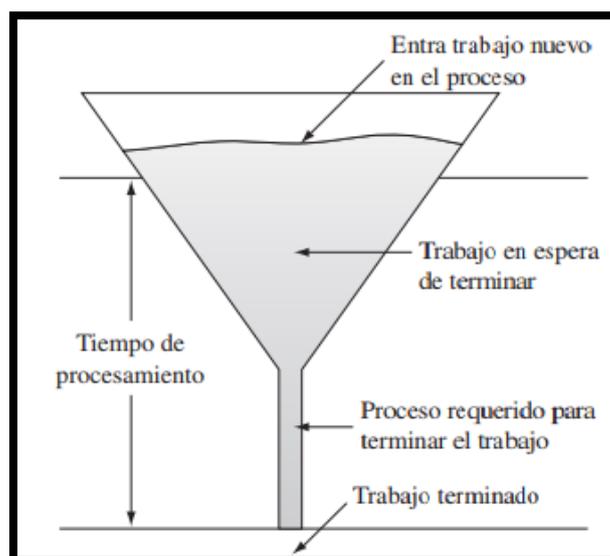
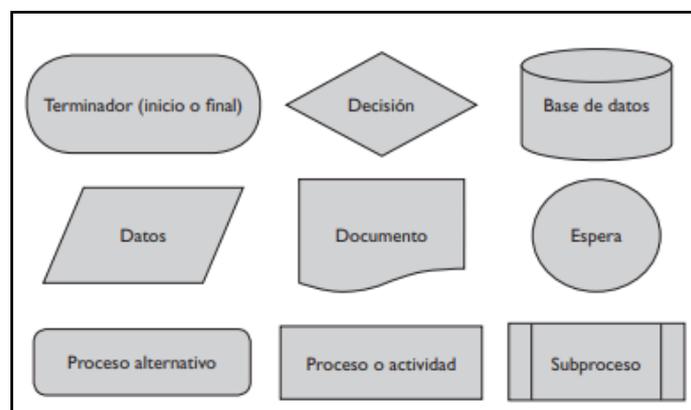


Figura 4 Funcionamiento de un proceso [29].

El análisis de procesos es una habilidad para comprender como opera un negocio u organización, eliminar el tiempo de espera mejora en gran medida el desempeño del proceso. Un proceso es como un embudo donde la salida restringe el flujo de salida en un proceso real y es aquí donde se facilita la observación de los recursos que limitan la producción. Si se vierte líquido en el embudo con mayor velocidad del que sale, el nivel del embudo sube; a medida que el nivel del líquido suba en el embudo, aumenta el tiempo que tarda en fluir por él. Si se vierte demasiado líquido en el embudo, rebasa el borde y se derrama sin llegar a fluir jamás, como se observó en la siguiente figura 4 [29].

### Diagrama de flujo

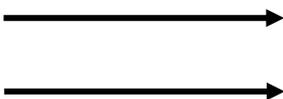
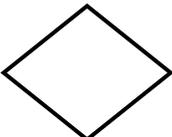
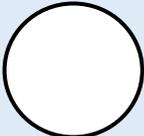
Representación gráfica de la serie de pasos o actividades de un proceso que incluye transportes, inspecciones, esperas, almacenamiento, mediante esta herramienta se puede conocer y visualizar la consistencia del proceso y su relación entre todas las actividades que lo integran, en la figura 5 se muestra los elementos principales utilizados en un diagrama de flujo [29]. Se utiliza para: realizar descripciones formales dentro de un sistema de gestión de calidad; identificar aspectos claves de procesos; localizar posibles problemas; buscar acciones o actividades omitidas ya sea por error o por innecesarias [30].



**Figura 5** Elementos de un diagrama de flujo [29].

Exactitud, claridad y utilidad son aspectos que fundamentales de un diagrama de procesos utilizados para comunicar y mejorar procesos. Las figuras que emplean estos diagramas son rectángulos, óvalos, rombos, círculos, para los conectores se utiliza flechas los cuales establecen el flujo, control y secuencia de las actividades, en la tabla 1 se visualiza la simbología tipo ANSI, que es la más empleada para describir procesos [30].

**Tabla 1** Simbología ANSI para diagrama de flujo

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Proceso (actividades)	Se describe la actividad realizada dentro del proceso.
	Lina de flujo o conector (conexión entre proceso)	Muestra la dirección en le diagrama de flujo, conectando los símbolos.
	Datos de entrada y salida (información de apoyo)	Se describe la información necesaria para apoyar la actividad principal.
	Comienzo o finalización (inicio o final del proceso)	Se describe el punto de inicio y los resultados posibles obtenidos.
	Documento	Hace referencia para la consulta de un documento en un punto del proceso.
	Decisión	Muestran los diferentes puntos donde se toma decisión (SI o NO).
	Conector (conexión entre proceso)	Conecta un proceso independiente con el principal

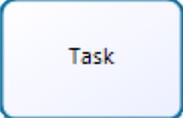
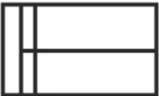
**Fuente:** González Jenifer [31].

**Elaborado por:** Jaya Andrés, 2022

### **Modelador de Procesos Bizagi**

Es una herramienta que permite modelar, diagramar y documentar procesos para un mejor entendimiento de cada paso e identificar las oportunidades de mejora de los procesos para aumentar la eficiencia de la organización. En la tabla 2 se muestra parte de la simbología del Bizagi y que es utilizada en el trabajo.

**Tabla 2** Simbología Bizagi

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Evento de Inicio	Indica donde se inicia el proceso.
	Tarea	Actividad atómica dentro de un flujo de proceso.
	Compuerta Exclusiva	Utilizado para crear caminos o unir caminos alternativos.
	Flujo de secuencia	Utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del procesos.
	Contenedor	Contenedor del proceso, contiene el flujo de secuencia dentro de las actividades.
	Carril	Sub-partición dentro del proceso, se utilizada para diferenciar roles internos, posiciones, departamentos.
	Finalización de proceso	Indica que el flujo ha terminado

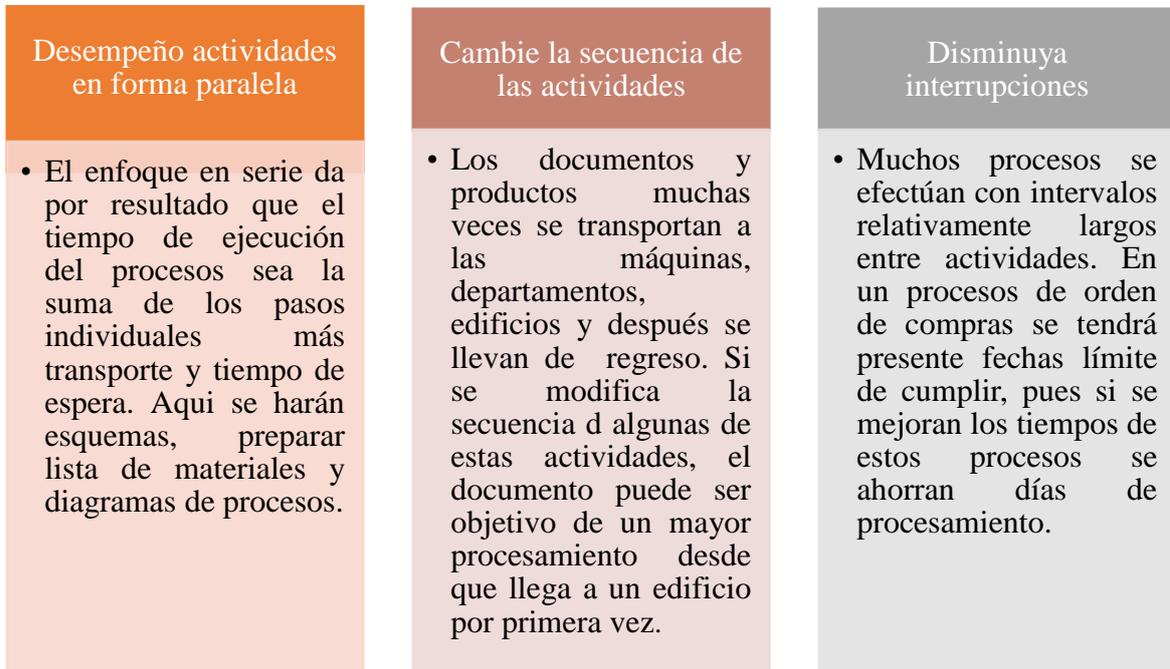
Fuente: [32]

Elaborado por: Jaya Andrés, 2022

### Reducción de tiempos de procesamiento

Los procesos están sujetos a una regla conocida que dice que el tiempo es oro. Los procesos críticos suelen depender de recursos limitados específicos lo que esto provoca cuellos de botella. El tiempo de procesamiento en ocasiones se puede disminuir sin

comprar equipamiento o adquisición de recursos, la figura 6 muestra tres maneras de cómo se puede reducir en el tiempo de la ejecución del proceso sin realizar acciones mayores [29].



**Figura 6** Reducir tiempo de ejecución de proceso [29].

### Estandarización

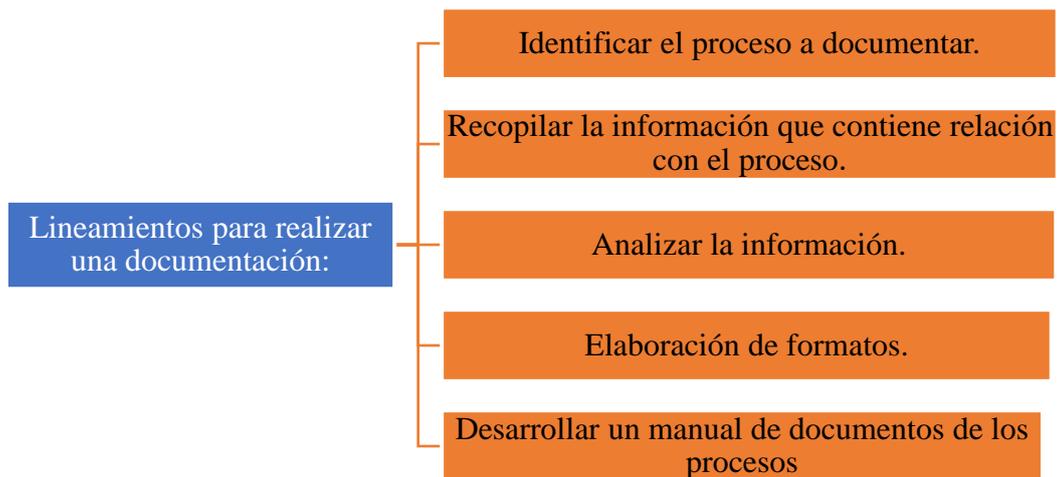
Consiste en definir y unificar los procedimientos y operaciones para que todos los involucrados realicen la misma actividad de manera uniforme. Al existir diferentes formas de realizar un trabajo existen también mucha variabilidad en el proceso, una consecuencia de ello, será las fallas y no conformidades. Dentro de la estandarización se documenta los distintos procedimientos involucrados en el proceso analizado, la figura 7 muestra la información y documentación que conlleva la estandarización [33].



**Figura 7** Información y documentación para estandarización [33].

## Documentación de procesos

Es una descripción detallada de toda la información con relación al proceso en ejecución, donde se registra en varios documentos o formatos preestablecidos. La documentación define las responsabilidades, momento, el lugar y forma de cómo se debería ejecutar la actividad. Todo sistema que se implante en una organización debe ser documentada y llevado de la mejor manera, en la figura 8 se visualiza los lineamientos utilizados para la documentación [34].



**Figura 8** Lineamientos para realizar una documentación [34]

## Manual

Son documentos que contienen de forma ordenada y sistemática información e instrucciones de la política, procedimientos, organización de la entidad social considerados necesarios para una buena ejecución del trabajo. Muestra un sistema y técnicas específicas que señala los procedimientos a seguir para cumplir con el puesto de trabajo y las responsabilidades específicas del mismo [35].

## Clasificación de los manuales

Los tipos de manuales se determinan debido a la respuesta del logro que se desea alcanzar, la tabla 3 describe los tipos de manuales:

**Tabla 3** Clasificación de los manuales

Por su contenido:	Por su función específica:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manual histórico:</b> proporciona información histórica acerca del organismo, sus comienzos, logros, posición actual.</li> <li>• <b>Manual de organización:</b> expone de manera detallada la estructura organizacional a través de la descripción de objetivos, funciones y responsabilidad.</li> <li>• <b>Manual de políticas:</b> describe de forma detallada todos los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos.</li> <li>• <b>Manual de procedimientos:</b> expresión analítica de procedimientos administrativos. Es una guía muy importante para el personal y valioso para orientar a un personal de nuevo ingreso.</li> <li>• <b>Manual de contenido múltiple:</b> es utilizable cuando los la aplicación de los manuales anteriores no es tan eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manual de producción:</b> interpreta las instrucciones, en función de los problemas cotidianos obteniendo pronta solución.</li> <li>• <b>Manual de compras:</b> define el alcance y función de compras, los métodos a utilizar que afectan las actividades.</li> <li>• <b>Manual de finanzas:</b> presenta por escrito las responsabilidades financieras en todo nivel administrativo.</li> <li>• <b>Manual de contabilidad:</b> es elaborado como fuente de referencia para todo personal involucrado en una actividad.</li> <li>• <b>Manual de personal:</b> reúne todas las consideraciones que servirán para ayudar a comunicar las actividades y políticas correspondientes.</li> <li>• <b>Manual técnico:</b> menciona los principios y técnicas de dicha función operacional determinada.</li> <li>• <b>Manual de adiestramiento:</b> explican las labores, procesos y las rutinas de un puesto en específico.</li> </ul>

**Fuente:** Olmedo Erika; Recalde Kerly [35].

**Elaborado por:** Jaya Andrés, 2022

Los diferentes tipos de manuales establecidos en la tabla 3 da una pauta de en qué momento utilizar, para así poder efectuar de mejor manera el trabajo que se pretende realizar.

### **Manual de procesos y procedimientos**

Es una herramienta la cual permite a la organización u empresa reunir una serie de actividades que están encaminadas al mejoramiento de desempeño de la organización dentro de la misma, además busca ofrecer el servicio de calidad hacia los cliente o usuarios, buscando claramente varias alternativas que servirán para mejorar la satisfacción del cliente [35].

### **Manual de procesos**

Es un documento donde contiene información importante de manera ordenada y estructural, necesaria para corroborar el desempeño laboral. Ayuda a identificar mejoras en las actividades haciendo más eficiente el desarrollo del proceso. Es un instrumento de apoyo dentro del área de administración, permitiendo asegurar la calidad del servicio motivando al personal de cualquier organización [16].

### **Manual de procedimientos**

Es una herramienta que conforma procedimientos concretos con un objetivo en común, describe una secuencia de actividades del cual se compone cada procedimiento que lo integran. Buscan establecer una razón lógica de las actividades desarrolladas en la empresa donde se puede identificar y determinar políticas, documentos, responsables de cada actividad. Son de soporte en el ámbito administrativo la cual brinda información clara y verídica [36].

### **Objetivos de los manuales de procesos y procedimientos**

Conocer cuáles son los objetivos de esta herramienta es fundamental, por lo tanto, en la tabla 4, se muestra los objetivos de un manual de procesos y procedimientos que nos ayudan a conocer desde un principio el fin de esta herramienta.

**Tabla 4** Objetivos de los manuales de procesos y procedimientos

Manual procesos	Manual de procedimientos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientar el trabajo interno de la organización para obtener los lineamientos con mejora.</li><li>• Aportar en la capacitación de empleador actual y nuevo.</li><li>• Detallar las actividades de forma ordenada y entendible para el lector.</li><li>• Diagnosticar falencias y demoras para previamente dar alguna solución.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aportar a que las actividades se realicen correctamente en función de los lineamientos registrados.</li><li>• Ayudar en la optimización de recursos, el tiempo y no repetición de instrucciones.</li><li>• Coordinar la elaboración, revisión, aprobación, publicación del mismo.</li><li>• Diferenciar las responsabilidades de cada puesto de trabajo.</li><li>• Servir como medio de orientación e información para aquellos que permanecen en la organización.</li></ul>

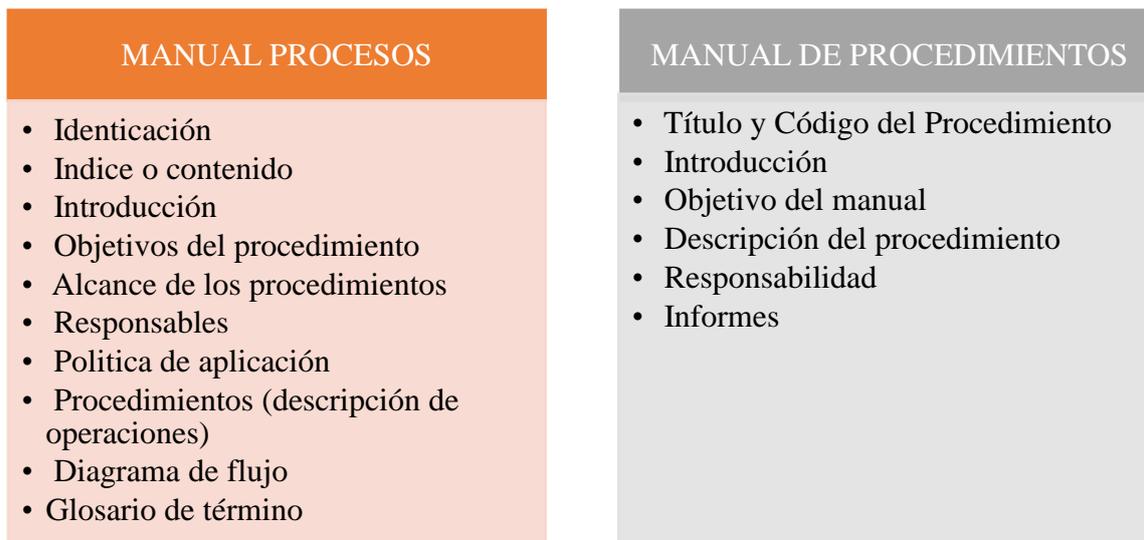
**Fuente:** Loja Mónica [37].

**Elaborado por:** Jaya Andrés, 2022

Tanto el manual de procesos como de procedimientos guardan gran similitud, ya que ambas herramientas ayudan a tener una coordinación en las actividades.

### **Estructura del manual de procesos y procedimientos**

Conocer la estructura de esta herramienta es importante, en la figura 9 se enlista todos los lineamientos que debe contener un manual de procesos y procedimientos a la hora de realizarlo.



**Figura 9** Estructura de un manual de procesos y procedimientos [35] [36].

La estructura del manual es algo muy eficiente, ayuda a tener una buena coordinación de las actividades en el ambiente laboral, por tal razón debemos acoger muy bien la estructura que nos muestra la figura 9.

### **Ventajas de un manual de procesos y procedimientos**

Las ventajas del manual de proceso y procedimientos están detalladas en la tabla 5 donde se sintetizan sus características principales

**Tabla 5** Ventajas de una manual de procesos y procedimientos

Manual proceso	Manual procedimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupan la totalidad de actividades y procedimientos ejecutadas en la empresa.</li> <li>• Permite que la acción a seguir sea muy clara en aquellas situaciones donde existe dudas.</li> <li>• Aporta a que la organización se aproxime al logro de las condiciones del sistema.</li> <li>• Permite la capacitación del personal para desarrollar sus tareas.</li> <li>• Ahorran tiempo al ofrecer soluciones a las situaciones.</li> <li>• Permite la evaluación objetiva de cada empleado acorde con sus responsabilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dan a conocer a todo el personal sobre los objetivos, responsabilidades, políticas empleadas a cada tarea.</li> <li>• Estandarizar el trabajo.</li> <li>• Ayudan al desenvolvimiento de las actividades de una manera eficiente y permite conocer la ubicación de la documentación.</li> <li>• Evita duplicidad de actividades.</li> <li>• Detectar errores y proponer mejoras para obtener una mayor eficiencia administrativa.</li> <li>• Delimitan las actividades y responsabilidades del personal.</li> <li>• Sirven como un medio de capacitación para el personal nuevo en la empresa.</li> </ul>

- Elimina confusiones y facilita la toma de decisiones.

**Fuente:** Benavidez María; Moreta, Víctor [38] [36].

**Elaborado por:** Jaya Andrés, 2022

Las ventajas del manual de procesos y procedimientos nos ayudan a un mejor desenvolvimiento en las tareas y actividades de cada puesto laboral, así como también a la detección rápida de fallas y errores; es por tal razón que debemos conocer a plenitud sus ventajas y beneficios.

## **Prestación de Servicios Públicos**

### **Definición y clasificación de Servicios Públicos**

Es toda actividad directa o indirecta de la administración pública, su cumplimiento debe ser asegurado, regulado y controlado por el mismo Estado, cuyo objetivo es la gran satisfacción de una necesidad pública. Actividad creada y controlada por el Estado con el fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos ya sea de orden material, económico, cultural y sujetas al derecho público [39]. En el *Art. 314* de la Constitución de la Republica menciona que el Estado garantizará que los servicios públicos respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, eficiencia, responsabilidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad hacia la ciudadanía de cada Cantón [40]. La Tabla 6 describe la clasificación de los servicios públicos.

**Tabla 6** Clasificación de los servicios públicos.

<b>Clasificación servicios públicos</b>	
<b>Servicios públicos esenciales</b>	Se vinculan con la existencia como el agua potable, luz eléctrica, vivienda.
<b>Servicios públicos No-esenciales</b>	Son de carácter secundario, como museo, teatros, estadios.
<b>Servicios públicos propios</b>	Son prestados directamente por el Estado.
<b>Servicios públicos impropios</b>	Son prestados por intermedio de organismos o personas particulares de acuerdo a lo establecidos en la Administración Pública. Los servicios

	son de carácter nacional, provincial, cantonal y parroquiales.
--	--

**Fuente:** Westreicher, Guillermo [41].

**Elaborado por:** Jaya Andrés, 2022

El servicio público está vinculado al cumplimiento de las exigencias por parte del Estado, por tal motivo los servicios públicos mostrados en la tabla 6 tienen un objetivo en común que es la satisfacción del ciudadano.

### **La Prestación del Servicio Público en los GADs Municipales del Ecuador**

En la tabla 7 se puede visualizar la prestación del servicio público que ofrecen los GADs Municipales a nivel nacional.

**Tabla 7** Prestación de servicio público en los GADs Municipales del Ecuador

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso y autonomías y descentralización.</li> <li>• Garantía sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República de la plena vigencia y efectivo goce de los derechos individuales y colectivos institucionales.</li> <li>• Recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de medio ambiente sostenible y sustentable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio, recuperación, desarrollo de la memoria social, patrimonio cultural.</li> <li>• Obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito.</li> <li>• Desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria.</li> </ul>
---	---

**Fuente:** [42].

**Elaborado por:** Jaya Andrés, 2022

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano y están Regulados por la Constitución de la República del Ecuador. A su vez están regidos por los principios de solidaridad, equidad, integración y participación ciudadana.

### **Prestación del Servicio Público en el GAD Municipal del Cantón Latacunga**

En la tabla 8 se puede visualizar la prestación del servicio público que ofrecen el GAD Municipal del Cantón Latacunga hacia toda la ciudadanía.

**Tabla 8** Prestación de Servicios Públicos en le GAD Municipal Latacunga.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar al fomento y protección de los intereses locales.</li> <li>• Captación de recursos extremos para aumentar el potencial de autogestión para el Cantón.</li> <li>• Elevar el nivel de satisfacción de la comunidad con el cumplimiento eficaz y eficiente de las competencias asignadas al GAD Municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios Públicos de calidad a la Comunidad de acuerdo y conforme a las competencias atribuidas por la Constitución y la Ley.</li> <li>• Crecimiento constante del sentido de pertinencia del personal con la Institución.</li> <li>• Técnica permanente del personal el cual permita un mejoramiento continuo - constante en las actividades asignadas.</li> <li>• Espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** Latacunga [43]

**Elaborado por:** Jaya Andrés, 2022

El servicio expuesto por el GAD Municipal Latacunga está directamente relacionado con todos sus empleados que laboran en todas las dependencias y en conjuntos con valores como la ética, responsabilidad y profesionalismo hace de la institución una gran ayuda para la ciudadanía.

## **Prestación de Servicios Públicos en la Dirección de Obras Públicas del GAD Municipal del Cantón Latacunga**

- Plan de ejecución de obras de infraestructura mediante administración directa.
- Informe de ejecución de plan de obras infraestructura mediante administración directa.
- Plan de construcción y mantenimiento de la vialidad.
- Informe de ejecución del plan de construcción y mantenimiento de la vialidad, informes relacionados al área de su competencia, cuando sean requeridos [44].

## **Prestación del Servicio Público en la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la DOOPP del GAD Municipal del Cantón Latacunga.**

En la tabla 9 se puede visualizar la prestación del servicio público que ofrecen la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la DOOPP.

**Tabla 9** Prestación de Servicios Públicos en la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la Dirección de Obras Públicas

<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de mantenimiento de vías, puentes, cunetas.</li><li>• Plan de utilización del equipo caminero y pesado de la municipalidad.</li><li>• Informe de inspecciones de vía que requieran de mantenimiento.</li><li>• Inventario de las vías principales administradas por el GADMCL.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programación para la entrega y recepción de materiales para la ejecución de las obras civiles por administración directa.</li><li>• Cronograma de trabajo de equipos, maquinarias y vehículos que están asignados a obras públicas.</li></ul>
---	---

**Fuente:** Latacunga [44].

**Elaborado por:** Jaya Andrés, 2022

El servicio ofertado en esta dependencia se realiza con premura y eficacia, puesto que todos los funcionarios de la unidad deben hacer su trabajo de la mejor manera para que el servicio sea de calidad.

## **Prestación del Servicio Público el Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la DOOPP del GAD Municipal del Cantón Latacunga**

- Ejecución de proyectos ya sea por contratación o administración directa.
- Adquisición del bien o servicio.
- Elaboración de los términos de referencia para las obras de contratación, obras por administración directa.

### **El control interno público**

Es un proceso integral que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales, y será responsabilidad de cada institución del Estado realizarlo. Está orientado a promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, quienes deben ser partícipes de esta actividad es la máxima autoridad, la dirección y personal de cada entidad [45]. El control interno está regido por la Contraloría General del Estado (CGE), misma que controla y regula las actividades de todas aquellas instituciones que maneja recursos públicos, mediante un modelo denominado COSO, el cual emplea cinco componentes como son:

- **Ambiente de control:** define un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para concienciar a los miembros de la entidad y generar una cultura.
- **Actividades de control:** deben ser apropiadas, e incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, funcionan de acuerdo a un plan de periodo y están relacionadas con los objetivos de la entidad.
- **Evaluación de riesgos:** proceso en el cual se determina todos los posibles riesgos existentes que podría perjudicar adversamente a la entidad o su entorno.
- **Información y comunicación:** método establecido para levantar información necesaria que transmita y facilite a los servidores/ras cumplir sus responsabilidades.
- **Seguimiento:** se evalúa la calidad del funcionamiento del control interno, en los distintos niveles de la entidad, empleando evaluaciones periódicas las cuales se enfocará directamente en un tiempo determinado [45].

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Elaborar un manual de procesos en el Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la Dirección de Obras Públicas del GAD Municipal del Cantón Latacunga.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la prestación de servicios en el Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento.
- Analizar los procesos que se ejecutan dentro del Área de la Unidad de Construcción y Mantenimiento.
- Plantear una propuesta de mejora de la prestación del servicio en el Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento.

## CAPITULO II

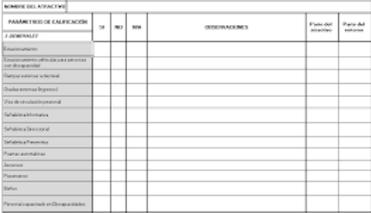
### METODOLOGÍA

#### 2.1 Materiales

Para la elaboración del trabajo de investigación, se hizo uso de varias herramientas como formatos y softwares para dar cumplimiento a los objetivos establecidos, para lo cual se visualiza a detalle en la tabla 10.

**Tabla 10** Materiales empleados para la investigación

N°	Material	Descripción	Imagen
1	Software Microsoft Word	Se empleó para el procesamiento de texto y realización del informe final del proyecto investigativo.	
2	Software Microsoft Excel	Se utilizó para la elaboración de gráficos porcentuales, análisis e interpretación de resultados.	
3	Software Microsoft Visio	Software empleado para realizar los organigramas estructurales, funcional del Gad Municipal y la Dirección de Obras Públicas.	
4	Software Bizagi	Este software se empleó para la elaboración de los diagramas de flujo de procesos que se realizan en el área administrativa de la Unidad de Obras Públicas.	

5	Encuesta	Esta herramienta se empleó para recoger información y datos sobre los funcionarios del área administrativa y diagnóstico.	
6	Entrevista	Herramienta empleada para recopilar información sobre el estado actual del servicio y actividades desarrolladas por medio de la jefa de área y funcionario a cargo.	
7	Ficha de levantamiento de información	Esta herramienta es empleada para recopilar datos e información sobre los procesos administrativos, formatos, actividades que se llevan a cabo en el área.	

Elaborado por: Jaya Andrés, 2022

## 2.2 Métodos

### 2.2.1 Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo ya que se recolecta toda la información, datos dentro de la Unidad Administrativa, así como también la recopilación de fundamentos técnicos y conceptos científicos que beneficiaran en gran parte al tema de estudio. Se realizará una identificación, descripción y exploración para poder clarificar este enfoque, a través de un análisis de datos y textos se podrá adquirir un conocimiento profundo del tema en estudio. En un estudio cualitativo las preguntas de investigación se podrán hacer antes, durante y después del proceso de recolección y análisis de datos.

## **2.2.2 Modalidad de la investigación**

### **Investigación exploratoria**

Esta investigación trata sobre un primer acercamiento a cuestiones de la organización, donde investigaciones posteriores pueda conducir a un análisis de la temática tratada. Se utiliza esta investigación ya que se requiere la exploración en gran magnitud de las condiciones y problemáticas de los procesos ejecutados en el área para solventar la necesidad para así cubrir en gran parte el planteamiento del problema y la selección de la metodología.

### **Investigación Descriptiva**

Esta investigación establece una descripción de manera completa de una situación o elemento concreto dejando de lado las preguntas e interesándose únicamente por lo que sucede. Se utiliza esta investigación ya que detalla las características más relevantes de los procesos realizados por el personal administrativo para cumplir en su totalidad con la necesidad del ciudadano.

## **2.2.3 Modalidad de la investigación**

### **Modalidad de Campo**

En esta fase de modalidad se acudirá a las instalaciones de la Unidad de Construcción y Mantenimiento, donde el investigador mantendrá contacto directo con los profesionales del área, con el fin principal de recolectar, registrar y adquirir valiosa información primaria y referente al tema de estudio la misma que proporcione la base para la elaboración de la propuesta. Las técnicas a utilizar para recolección de información son entrevista, encuesta, observación mientras que las herramientas que serán utilizadas son: ficha de recolección de información, cuestionario, libreta de apuntes.

### **Modalidad bibliográfica – documental**

La presente investigación se rige bajo esta modalidad ya que se considera necesaria la recopilación de criterios, información y definiciones proporciona por diferentes autores que contemplan la misma temática a través de libros, revistas, artículos científicos, páginas web entre otros, las mismas que nos permitirán tener un enfoque más claro y profundo para desarrollar el tema de investigación.

### 2.2.4 Población y muestra

La población de la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características [46], es decir que en la presente investigación la población se conformada por los colaboradores del Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la Dirección de Obras Públicas, según se describe en la tabla 11.

**Tabla 11** Población Área Administrativa de la Unidad

<b>Población</b>			
<b>N°</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo</b>
1	Jefa de Unidad	Femenino	Especialista 2 de Mantenimiento Vial
2	Secretaria	Femenino	Asistente Administrativo 2 de Unidad
3	Técnico 1	Masculino	Analista 3 – Eléctrico
4	Técnico 2	Femenino	Jefa de Mantenimiento
5	Técnico 3	Masculino	Especialista 1 – Mantenimiento Vial
6	Técnico 4	Masculino	Contramaestre
7	Técnico 5	Femenino	Analista 1 – Control Maquinaria
8	Técnico 6	Femenino	Topógrafa
9	Técnico 7	Masculino	Técnico Supervisor
10	Técnico 8	Masculino	Especialista 1- Maquinaria
11	Técnico 9	Masculino	Especialista 2 de Proyectos
12	Topógrafo 1	Masculino	Analista 2 Topografía
13	Topógrafo 2	Masculino	Analista 2 Topografía
		<b>TOTAL:</b>	13

**Fuente:** Jaya Andrés, 2022

Por tratarse de un número finito, menor a 100 no se procede al cálculo de la muestra y se trabajará con el total de la población o universo, esto es con los 13 profesionales que laboran en esta unidad administrativa.

### 2.2.5 Recolección de información

La recolección de información para la elaboración del proyecto se llevada a cabo dentro de la Dirección de Obras Públicas, empleando técnicas e instrumentos descritas a continuación.

## Técnicas e Instrumentos para la investigación

- **Encuesta:** método utilizado para obtener información sobre una temática en estudio y que va dirigido a un personal, estudiantes etc.
- **Cuestionario:** instrumento que contiene una serie de preguntas cerradas de opción múltiple y que está dirigida a los funcionarios del área.
- **Entrevista:** técnica empleada para adquirir información acerca de un tema en particular.
- **Cuestionario estructurado:** instrumento de investigación que incluye preguntas abiertas el cual está dirigido a la jefa de unidad y funcionario a cargo.
- **Observación:** acción de observar para adquirir información activa sobre una fuente primaria.
- **Ficha de recolección de información:** Instrumento para recopilar datos e información sobre los procesos administrativos y demás actividades, para la elaboración de diagramas de flujo de procesos.

### 2.2.6 Procesamiento y Análisis de datos

La información obtenida por parte de investigador para desarrollar la investigación se procesó y analizó de la siguiente manera:

- Revisión de la información obtenida con el fin de completar toda la información suficiente para el presente estudio, dejando de lado datos innecesarios.
- Registro de la información cualitativa de los procesos que se llevan a cabo en la Unidad de Construcción y Mantenimiento, mediante el software Microsoft Word para conocer el estado de sus procesos.
- Elaboración de tablas y gráficas porcentuales, diagramas de flujo para el análisis e interpretación de resultados.
- Obtener conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

## Encuesta aplicada a los funcionarios del área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la DOOPP.

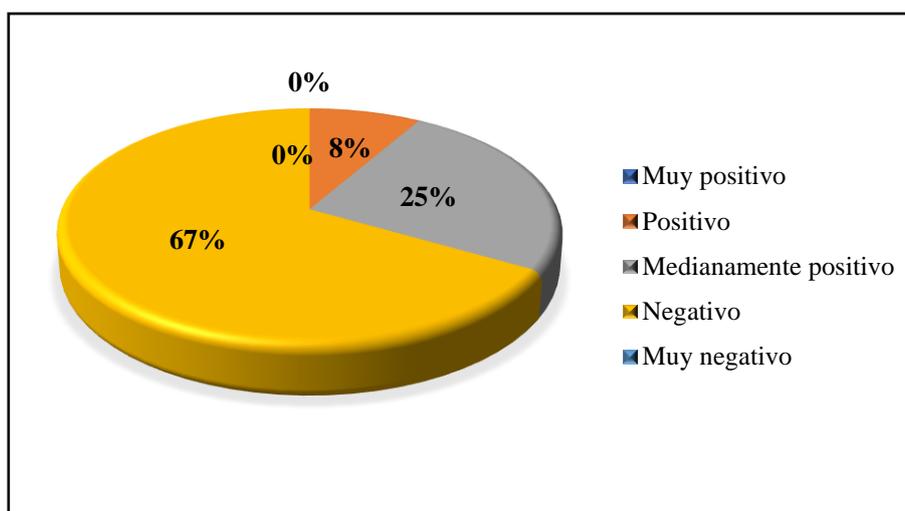
### 1. ¿Califique el grado del ambiente laboral de la Unidad Administrativa?

**Tabla 12:** Ambiente laboral de la Unidad Administrativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy positivo	0	0%
Positivo	1	8%
Medianamente positivo	3	25%
Negativo	8	67%
Muy negativo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios de Unidad de Construcción y Mantenimiento

**Elaborado por:** Andrés Jaya



**Fuente:** Tabla 12

**Elaborado por:** Andrés Jaya

### Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados alcanzados, el 67% de los funcionarios encuestados califican como negativo el grado del ambiente laboral de la Unidad Administrativa, seguido de un 25% mencionan como medianamente positivo el ambiente laboral, mientras que tan solo un 8% dice ser positivo el ambiente de trabajo.

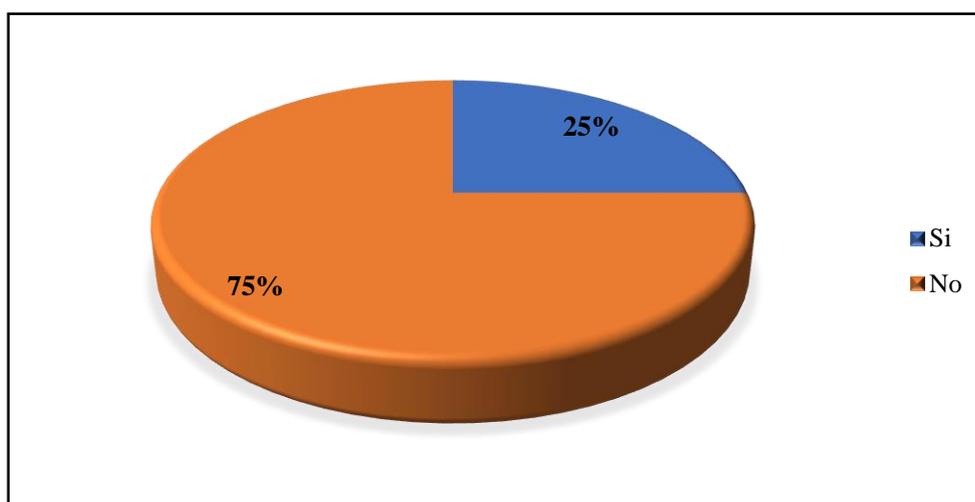
**2. ¿Se ha notificado por escrito al funcionario de las responsabilidades del cargo por parte de la autoridad competente?**

**Tabla 13** Responsabilidades que se da a conocer al funcionario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	25%
No	9	75%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios de Unidad de Construcción y Mantenimiento

**Elaborado por:** Andrés Jaya



**Fuente:** Tabla 13

**Elaborado por:** Andrés Jaya

**Análisis de Resultados**

Los resultados determinan que el 75% de los funcionarios encuestados mencionan que no se ha notificado por escrito sus responsabilidades, mientras que un 25% dicen haber sido notificado de sus responsabilidades de manera verbal por parte de otro funcionario.

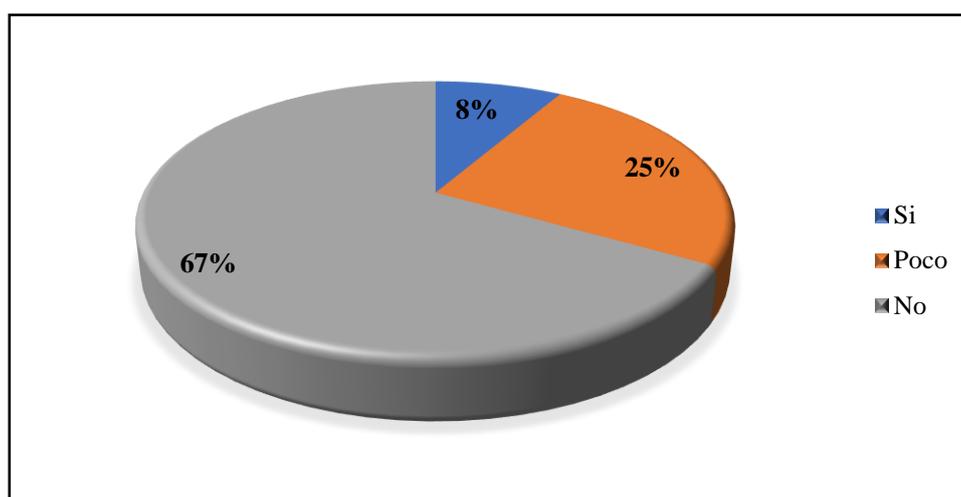
### 3. ¿Tiene conocimiento Ud. sobre que es un manual de procesos administrativos?

**Tabla 14** Conocimiento acerca de un manual de procesos administrativos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	8%
Poco	3	25%
No	8	67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios de Unidad de Construcción y Mantenimiento

**Elaborado por:** Andrés Jaya



**Fuente:** Tabla 14

**Elaborado por:** Andrés Jaya

#### **Análisis de Resultados**

Para el 67% de los funcionarios encuestados mencionan que no tienen un conocimiento acerca de que es un manual de procesos administrativo, seguido de un 25% que dicen que conocen poco sobre esta herramienta y solamente un 8% de los funcionarios comentan que, si conocen sobre un manual de procesos administrativos.

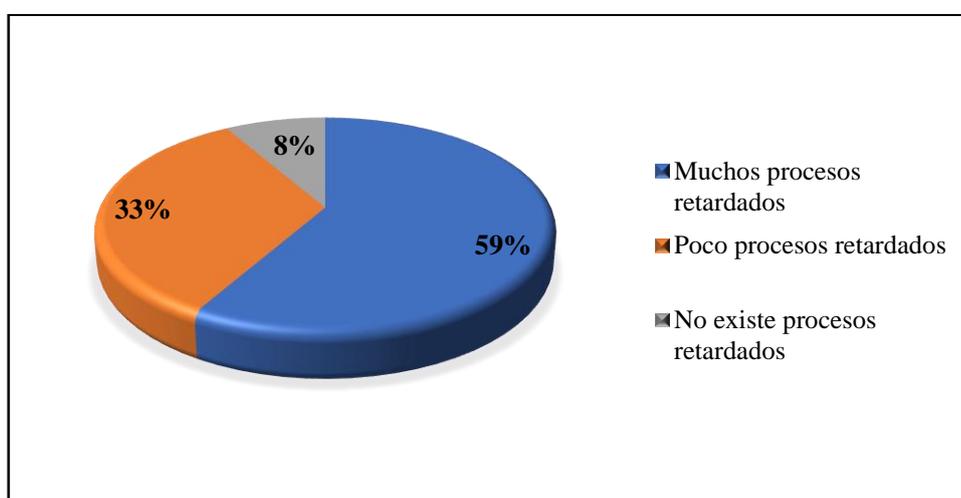
#### 4. ¿Califique, dentro de sus procesos a su cargo si existen retrasos?

Tabla 15 Procesos en retraso

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muchos procesos retardados	7	59%
Pocos procesos retardados	4	33%
No existe procesos retardados	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios de Unidad de Construcción y Mantenimiento

Elaborado por: Andrés Jaya



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Andrés Jaya

#### Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados alcanzados, el 59% de los funcionarios encuestados señalan que, si existe muchos procesos retrasados, mientras que el 33% de los funcionarios mencionan que existen pocos procesos retrasados, y tan solo el 8% dicen que no existen procesos con retrasos.

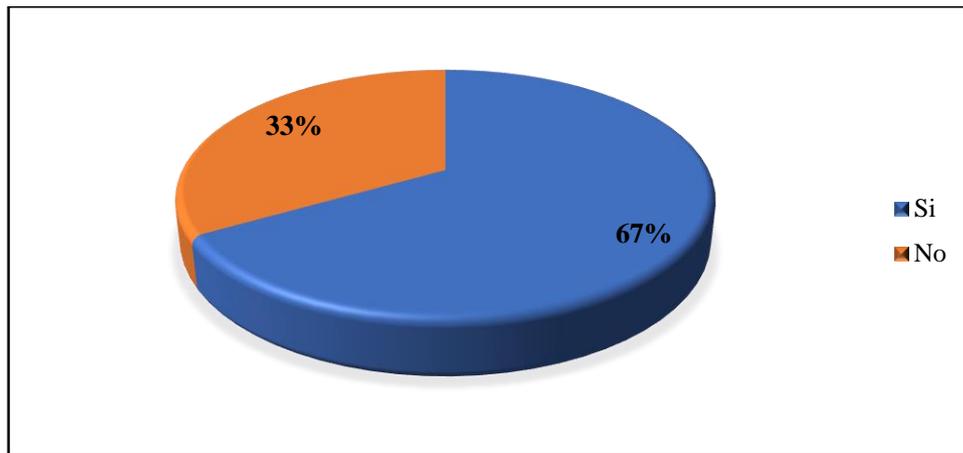
## 5. ¿Las funciones que usted realiza están acorde a su remuneración?

Tabla 16 Realizar las tareas acordes a la remuneración

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	67%
NO	4	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios de Unidad de Construcción y Mantenimiento

**Elaborado por:** Andrés Jaya



**Fuente:** Tabla 16

**Elaborado por:** Andrés Jaya

### Análisis de Resultados

El 67% de los funcionarios encuestados señalan que las funciones que ellos realizan si están acorde a su remuneración. Por su parte tenemos que el 33% de los empleados que realizan sus funciones no están acorde a su remuneración.

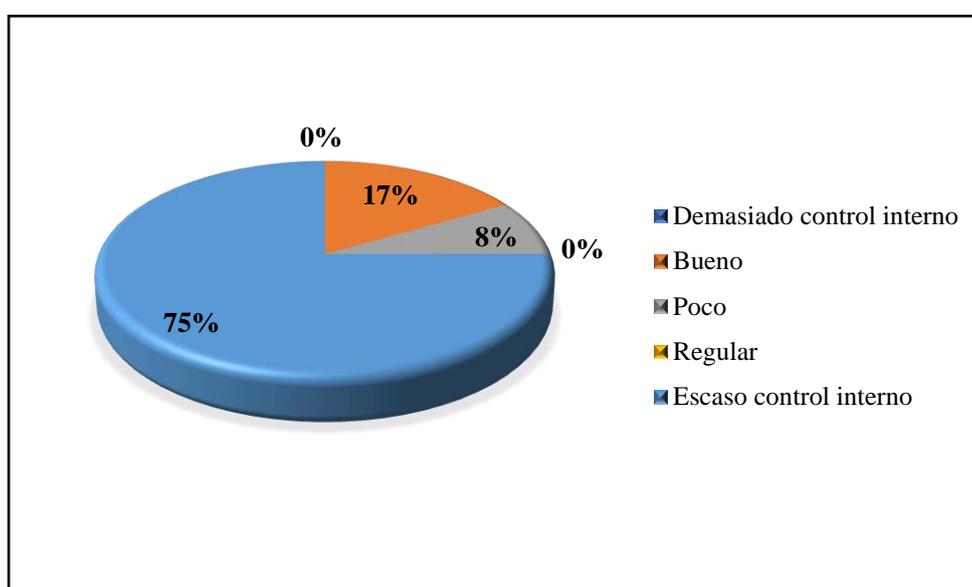
## 6. ¿Existe un control interno en los procesos realizados?

Tabla 17 Control interno en los procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Demasiado control interno	0	0%
Bueno	2	17%
Poco	1	8%
Regular	0	0%
Escaso control interno	9	75%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios de Unidad de Construcción y Mantenimiento

Elaborado por: Andrés Jaya



Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Andrés Jaya

### Análisis de Resultados

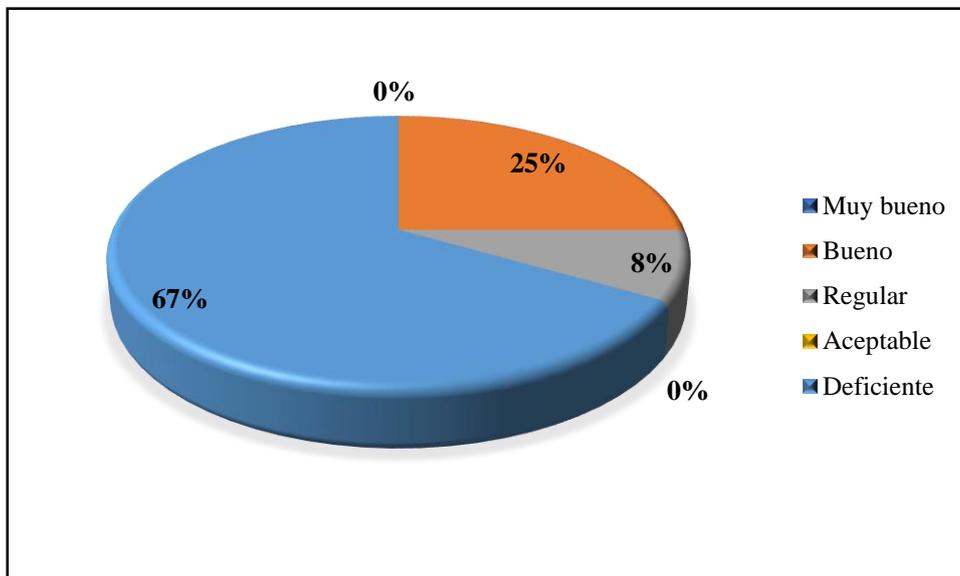
De los resultados obtenidos, el 75% de los funcionarios encuestados señalan que el control interno en los procesos es escaso, mientras que el 17% mencionan que es bueno. Por otra parte, el 8% dicen que hay un poco control en los procesos.

## 7. ¿A su criterio la prestación del servicio en esta dependencia es ágil?

Tabla 18 Prestación del servicio es ágil

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0%
Bueno	3	25%
Regular	1	8%
Aceptable	0	0%
Deficiente	8	67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios de Unidad de Construcción y Mantenimiento  
**Elaborado por:** Andrés Jaya



**Fuente:** Tabla 18

**Elaborado por:** Andrés Jaya

### Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados alcanzados, el 67% de los funcionarios encuestados mencionan que la prestación del servicio en esta dependencia es deficiente, mientras que el 25% dicen que el servicio es bueno. Por otro lado, el 8% de las personas señalan que es regular.

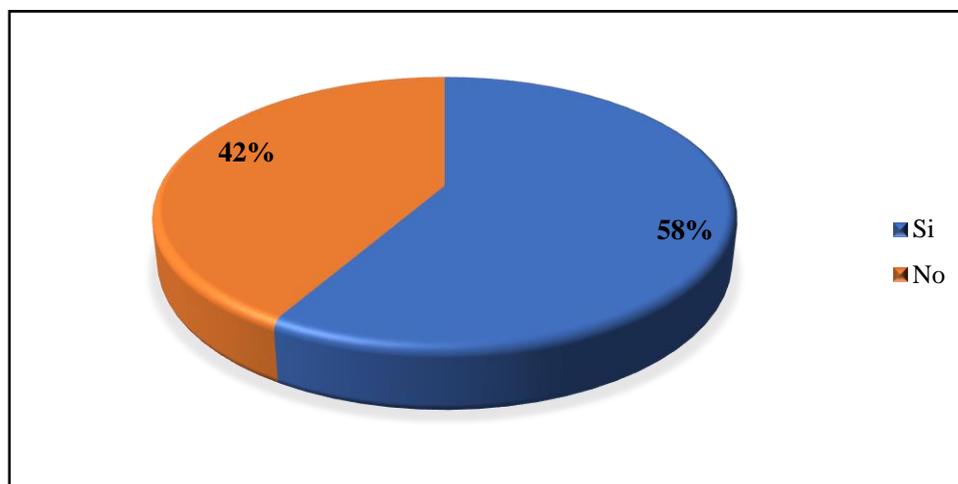
**8. ¿Ha asistido a cursos de capacitación, planificados por parte de la Unidad Administrativa?**

**Tabla 19** Asistencia a cursos de capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	58%
NO	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a funcionarios de Unidad de Construcción y Mantenimiento

**Elaborado por:** Andrés Jaya



**Fuente:** Tabla 19

**Elaborado por:** Andrés Jaya

**Análisis de Resultados**

De los resultados obtenidos, el 58% de los funcionarios encuestados declaran que si han asistido a cursos de capacitación planificados, mientras que el 42% de los empleados mencionan que no han asistido a las capacitaciones que la Unidad Administrativa ha planificado.

## **Entrevista aplicada a la jefa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento**

### **PREGUNTA 1.- ¿La Unidad Administrativa cuenta con un manual de procesos?**

La jefa de Unidad señala, que no existe un manual de procesos administrativos dentro del área, pues no existen diagramas de procesos de cada puesto de trabajo con el objetivo de estandarizar el trabajo de cada uno de los funcionarios; a su vez, menciona que no se ha desarrollado esta herramienta por primera vez en esta dependencia.

### **PREGUNTA 2.- ¿Considera usted que existe fluidez en la gestión de trámites que se genera en esta área?**

La jefa de Unidad afirma que, la fluidez en los trámites no es eficiente debido a que los trámites necesitan de varios requerimientos en los que depende de personas externas, así como también de la aportación de los funcionarios que se encuentran a cargo en cada proceso.

### **PREGUNTA 3.- ¿Existen métodos y/o documentación adecuados para identificar a tiempo posibles deficiencias que se generan durante un proceso?**

La jefa recalca que, las correcciones de las deficiencias en los procesos se hacen únicamente por el conocimiento previo que tiene el funcionario o por parte de otro empleado. Previo a esto no existe una documentación, en donde se pueda sustentar el retraso del proceso; además, la dualidad de criterios que se genera dentro de la unidad complica más la fluidez del proceso.

### **PREGUNTA 4.- ¿Con qué frecuencia se aplica un control interno en la gestión de los procesos que se ejecutan en esta área?**

El seguimiento de los procesos se hace mensual, pero cabe recalcar que no se trata de un control interno, debido a que el control se lo hace únicamente por parte de la encargada de la unidad, previo a esto se genera un poco de descoordinación en la misma.

### **PREGUNTA 5.- ¿Cuenta la Unidad Administrativa con un plan de capacitación de los funcionarios?**

Ante esta pregunta la jefa menciona que, la Unidad si cuenta con un plan de capacitación, pero la actividad no se realiza con una herramienta o documentación, previo a esto la información es impartida a sus súbditos únicamente de manera verbal y con regularidad.

Razón por la cual, varios empleados pierden el desarrollo del proceso que se está ejecutando.

### **Diagramas de flujos de los procesos realizados en el área administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la DOOPP**

El Área Administrativa de la Unidad, en conjunto con todos sus empleados son ejecutores de los proyectos de obra los mismos que son beneficiarios para la ciudadanía; de manera que los procesos administrativos que se desarrollan en el área son presentados a continuación:

Proceso de ejecución de obra por contratación

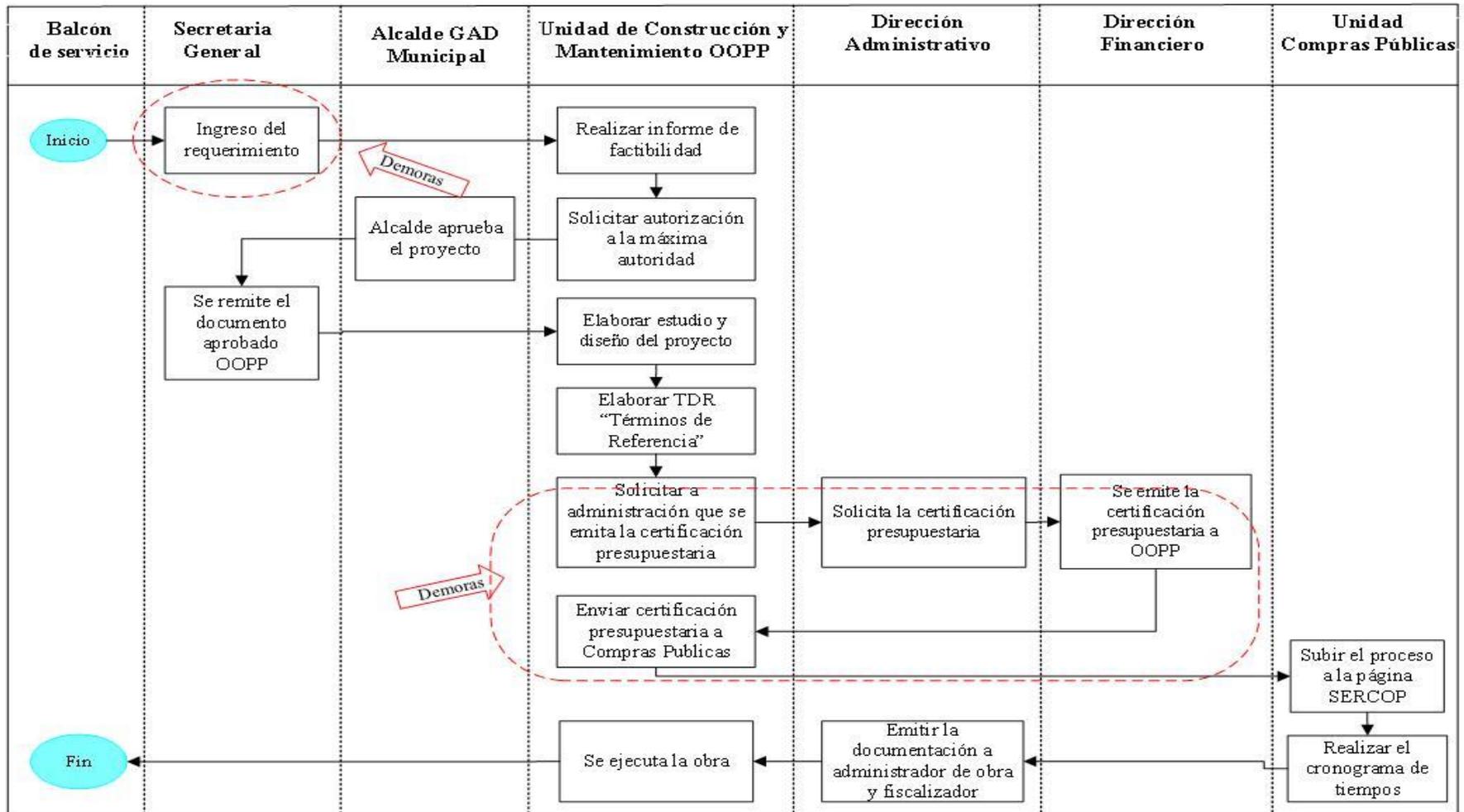


Figura 10 Proceso de ejecución de obra por contratación  
Elaborado por: Andrés Jaya

### **Análisis del proceso (Figura 10)**

Una vez visualizada la imagen y analizado el proceso de la figura 10, correspondiente a la ejecución de obra por contratación; existe demoras, en cuanto a la receptación del requerimiento de la necesidad, debido a que es entregado en secretaria general y esta demora en ser enviado a la Dirección de Obras Públicas. Además, al momento de solicitar la certificación presupuestaria el trámite pasa por varias dependencias administrativas para su verificación y finalmente llegar a la Dirección de Compras Públicas; esto ocasiona largos tiempos de espera. De igual forma se hace mención la falta de documentación y estructuración de este proceso.

Proceso de ejecución de obra por administración directa

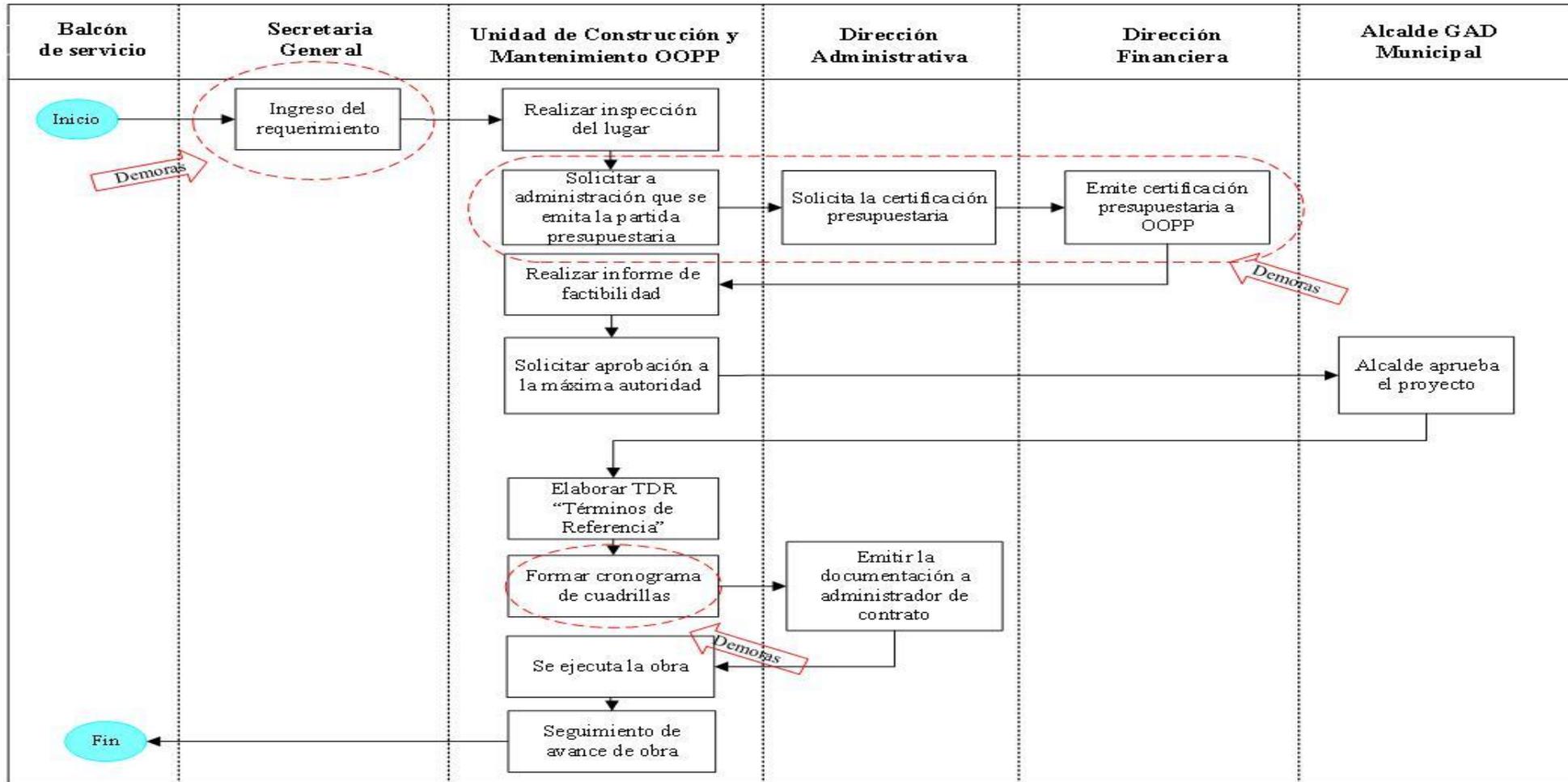


Figura 11 Proceso de ejecución de obra por administración directa  
Elaborado por: Andrés Jaya

### **Análisis del proceso (Figura 11)**

Una vez visualizada la imagen y analizado el proceso de la figura 11 perteneciente a la ejecución de obras por administración directa, existe demoras; en lo que corresponde a la receptación del requerimiento de la necesidad ya que la solicitud es recibido en la secretaria general y esta demora en llegar a la Dirección de Obras Públicas. De igual manera al solicitar la certificación presupuestaria el trámite pasa por otras direcciones administrativas, esto ocasiona tiempos de espera; Igualmente no existe un control del protocolo de uso de los Equipos de Protección Personal (EPP's), lo que genera incidentes en los trabajadores; de la misma manera la falta de coordinación y registro de las cuadrillas hace que se produzca retrasos durante la ejecución del proyecto.

Proceso de adquisición del bien o servicio

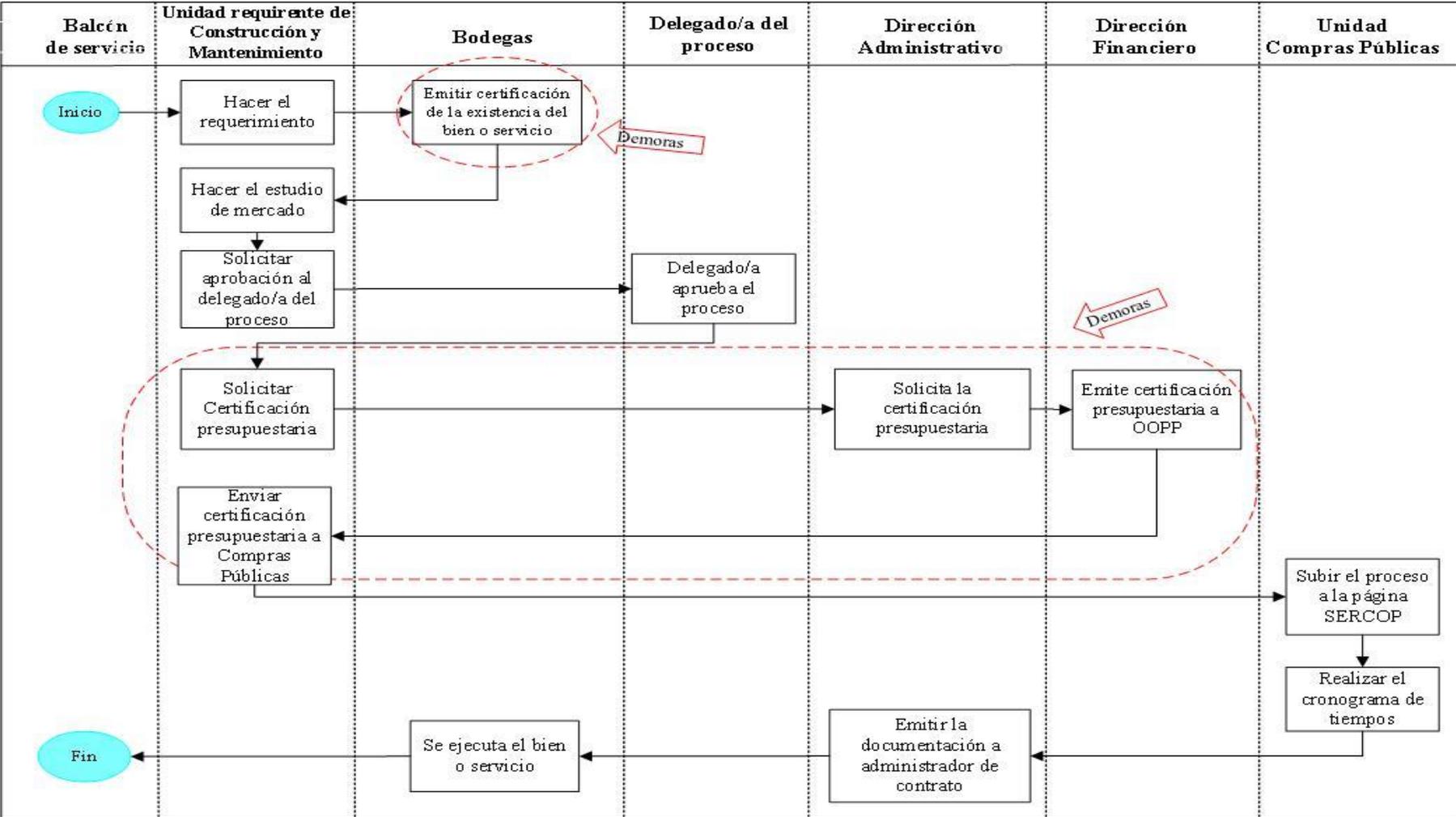


Figura 12 Proceso de adquisición del bien o servicio  
Elaborado por: Jaya Andrés

### **Análisis del proceso (Figura 12)**

Una vez visualizada la imagen y analizado el proceso de la figura 12, referente a la adquisición de un bien o servicio, existe demoras; en lo que respecta al emitir el certificado desde Bodegas puesto que el empleado tarda en enviar la documentación; además al solicitar la certificación presupuestaria el trámite pasa por varias dependencias hasta llegar a OOPP y finalmente a la Dirección de Compras Públicas ocasionando tiempos de espera. A todo esto, se suma la falta de documentación de información y estructuración para el desarrollo del proceso.

## CAPITULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 3.1 Resultados

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal que labora en el área administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento son: en relación a la pregunta 1; sobre el ambiente laboral, se manifiesta que es negativo debido posiblemente a la baja comunicación, espacio confinado y delimitación del puesto de trabajo. Una razón es, que no existe un método de apoyo para los empleados en su cargo laboral en la ejecución de los procesos.

En la pregunta 2 respecto a las responsabilidades del funcionario en su cargo, los resultados señalan que no se ha notificado por escrito las responsabilidades al empleado, en cierto punto existen un 25% de ellos que han recibido de manera verbal, pero sin el uso de alguna documentación.

Con relación a la pregunta 3 en lo que concierne al conocimiento acerca de un manual de procesos administrativos, los resultados obtenidos muestran que no conocen sobre esta herramienta; debido a que nadie les ha dado información de este instrumento, para lo cual a la mayoría de ellos les parece interesante el uso de esta herramienta.

En la pregunta 4 sobre la existencia de procesos retrasados, los resultados señalan que en su mayoría si existen, debido a actividades no programadas que son realizados por los funcionarios lo cual limita el tiempo de trabajo, produciendo el incumplimiento de tareas.

En lo que respecta a la pregunta 5 acerca de que los funcionarios realizan sus funciones acordes a su remuneración, los resultados obtenidos muestran en su mayoría que si reciben, pero existen un 33% de ellos que no lo hacen, por tal razón estos empleados se sienten desmotivados y afecta directamente al cargo laboral.

Con respecto a la pregunta 6 que menciona sobre el control interno en los procesos, los resultados obtenidos señalan que es escaso, debido a la falta de compromiso del funcionario a cargo; además por que no existe un método o herramienta que permita facilitar esta actividad.

En cuanto a la pregunta 7 referente a la agilidad de la prestación del servicio, los resultados señalan que es deficiente, debido a la poca comunicación y bajo conocimiento de las tareas que conforman el proceso administrativo hasta concluirlo. Razón por la que son llamados a la atención por la baja producción laboral y reclamo de los usuarios por el retraso.

Con respecto a la pregunta 8 que se refiere a la asistencia de cursos de capacitación, los resultados señalan que un grupo considerado de los funcionarios si han asistido a cursos de capacitación planificados, pero el 42% de ellos no lo hacen, por lo que el grupo de personas son llamados a la atención y sancionados con horas extras de trabajo. Esto se da por la falta de coordinación por parte de la Unidad.

En relación a la entrevista realizada a la jefa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento señala que, si se da el control de los procesos, pero admite la existencia de deficiencias debido a la descoordinación; también, señala que no existe un manual de procesos documentado que permita estandarizar el trabajo.

Menciona también que para corregir las deficiencias que se presentan en los procesos, se lo hace por conocimiento previo de la persona sin ningún apoyo de alguna documentación por escrito, esto conlleva a que la fluidez en el trabajo y la ejecución de los trámites sea baja. Señala, además que la información que es impartida por parte de la jefa a sus súbditos respecto a sus responsabilidades es de manera verbal y regular.

### **3.2 Discusión de los resultados**

De los resultados obtenidos se puede mencionar que el control en los procesos que se realiza dentro de las instalaciones de la unidad es bajo, de lo que se deduce la existencia de una descoordinación que afecta el ambiente laboral y consecuentemente la fluidez del proceso que se está llevando a cabo.

En el desarrollo del presente trabajo, se realizó inicialmente una revisión de literatura relacionada en primer lugar a una gestión de procesos; segundo al procesos administrativo y tercero a un manual de procesos en al área administrativa, donde autores como Gaspata (2015) [47] y Medina (2018) [48] coinciden en señalar que la gestión por procesos es un aporte significativo hacia la institución u otra organización, para la mejora del desempeño y organización de procesos y tareas que se llevan a cabo dentro de sus labores; conduciendo así a la generación de un producto o servicio, que será de satisfacción del usuario o cliente. De la misma manera Añez (2022) [49] y Ever (2019) [50] mencionan que un proceso administrativo es un flujo continuo de pasos que se desarrollan dentro de una organización con el fin de cumplir con los objetivos de manera más eficiente; y dar solución a problemas administrativos.

Así mismo Molina, Cobos, Zabala (2019) [51] y Iturralde (2018) [52] mencionan que un manual de procesos es una documentación que describe el paso a paso de las actividades de los procesos desarrollados, permitiendo a una entidad u organización guiar su flujo de trabajo a resultados óptimos. Permite ser un instrumento de soporte y comunicación en el actuar de la administración permitiendo estandarizar los métodos a aplicar; mientras tanto Kennedy (2020) [53] añade que este tipo de instrumentos se asocia a grandes organizaciones, por tal motivo en entidades medianas y pequeñas es habitual que se reemplace el manual de procesos por otras prácticas más informales ya que hay personas que consideran esta herramienta como un exceso de burocracia; consecuentemente se puede señalar que un manual de procesos es una herramienta que contiene de forma ordenada y sistemática la información y descripción de las actividades a seguir para el cumplimiento de las tareas y proceso en su totalidad; sirve como guía para los empleados cumpliendo así los objetivos.

Dentro de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios de la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la parte administrativa se determinó que para un 67% de los encuestados el ambiente laboral en la Unidad es negativo, resultados que concuerdan con el trabajo investigativo de Velázquez, García (2018) [54] al afirmar que un 59% del clima laboral del personal administrativo del GAD Municipal del Cantón Tosagua de Guayaquil es bajo, por otra parte en el trabajo de Vera y Villegas (2019) [55] el 86% de los encuestados perciben el ambiente laboral como muy favorable, por lo que desean mantener fortalecido el clima laboral.

En respuesta a la contestación en la entrevista por parte de la jefa de Unidad quién dice que no existe un manual de procesos documentado en el área, respuesta que concuerdan con el trabajo investigativo de Zaldívar, Valenzuela, Gómez (2021) [56] al afirmar que un 59% de los colaboradores del proceso productivo de Hilanderías Unidas S.A en Guayaquil, mencionan que al no existir un manual de procesos productivo en la empresa la institución debería proveerlo.

Igualmente, la jefa de Unidad menciona que si cuenta con un plan de capacitación para los funcionarios del área, por lo contrario en el trabajo de Arellano (2015) [57], donde se afirma que el 67% de los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, no cuenta con programas de capacitación, razón por la cual presenta problemas de bajo desempeño laboral, de igual manera resultados que son diferentes con el trabajo de Insuasti y Juez (2016) [58], donde el 82% del Personal administrativo de la Cooperativa de Colombia Sede Pasto reciben capacitaciones referente a sus actividades labores, esto proyecta un favorable desempeño laboral.

Del mismo modo se determinó que el área administrativa de Unidad no cuenta con un manual de procesos documentado con el que se pueda hacer un seguimiento al procesos y realizar las tareas, respuestas similares al trabajo investigativo de Avala (2021) [59] sobre manual de procesos de la empresa Lattinat S.A, al decir que el 69% de los empleados del área administrativa no cuentan con un respaldo documentado de las actividades para realizar las tareas lo que perjudica la realización de las mismas con relación a su puesto de trabajo y consecuentemente el rendimiento del personal.

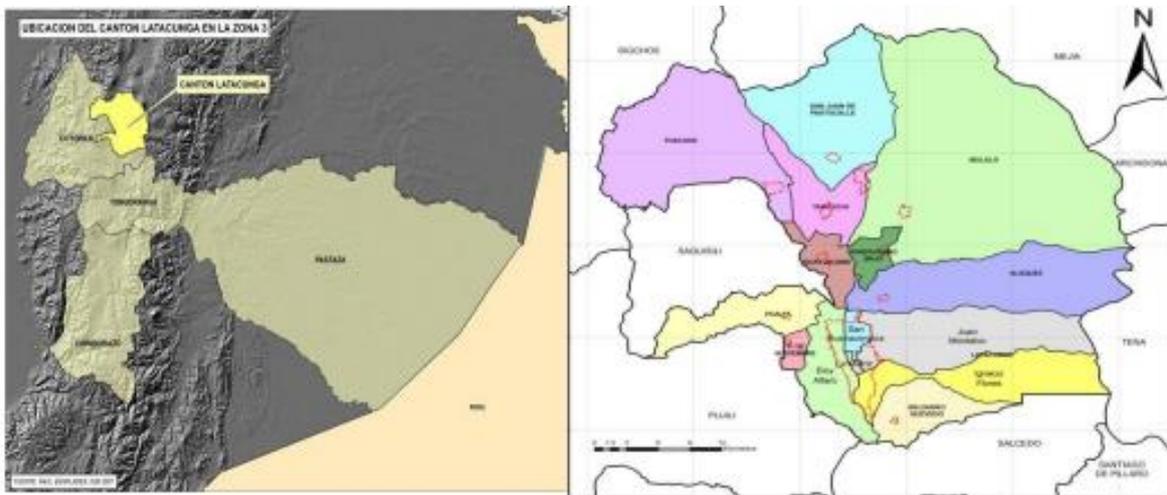
### 3.3 Desarrollo de la Propuesta

#### 3.3.1 Generalidades del GAD Municipio de Latacunga.



El GAD Municipio de Latacunga es una Entidad pública que inició su vida institucional en 1940, actualmente el Doctor Byron Cárdenas Cerda Alcalde de la ciudad es la máxima autoridad administrativa de la institución. Es una entidad de gobierno seccional que administra el cantón de forma autónoma, cuenta con 1064 empleados que labora dentro de la institución incluido alcalde y concejales. Latacunga es un cantón de la Provincia de Cotopaxi, la misma que está ubicada en el centro del Ecuador zona 3, en la Región Interandina del Ecuador, al sureste de la provincia de Cotopaxi, al sur del volcán Cotopaxi, cuenta con 183,000 habitantes. Fue fundada el 27 de octubre de 1584 día del San Vicente de Martín, se conforma de quince parroquias 5 urbanas: Eloy Alfaro, Ignacio Flores, Juan Montalvo, La Matriz, San Buenaventura; 10 rurales: Aláquez, Belisario Quevedo, Guaytacama, Joseguango Bajo, Mulaló, 11 de noviembre, Poaló, San Juan de Pastocalle, Tanicuchi, Toacaso.

#### 3.3.2 Ubicación Geográfica

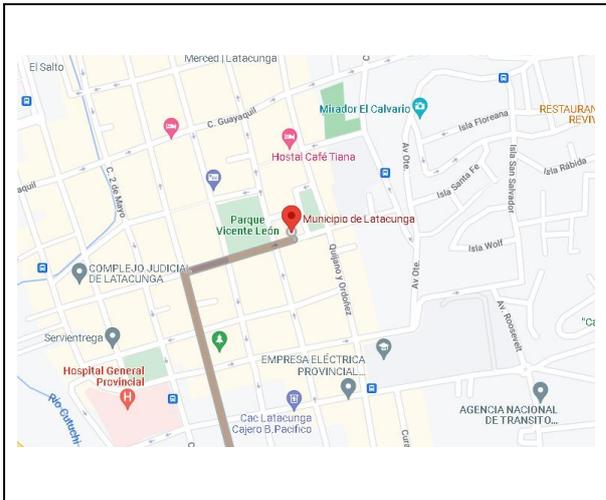


**Figura 13** Ubicación Geográfica

**Fuente:** Latacunga Turismo [60]

### 3.3.3 Localización del GAD Latacunga

Tabla 20 Localización GAD Latacunga

	<p>El GAD Latacunga está ubicado en el centro de la ciudad en las calles: Fernando Sánchez de Orellana, Ramírez Fita y Maldonado, a una altitud de 2750 msnm. Es también conocido palacio municipal o cabildo. En la imagen tomada con el Google Maps da una perspectiva exacta de como poder llegar.</p>
---	---

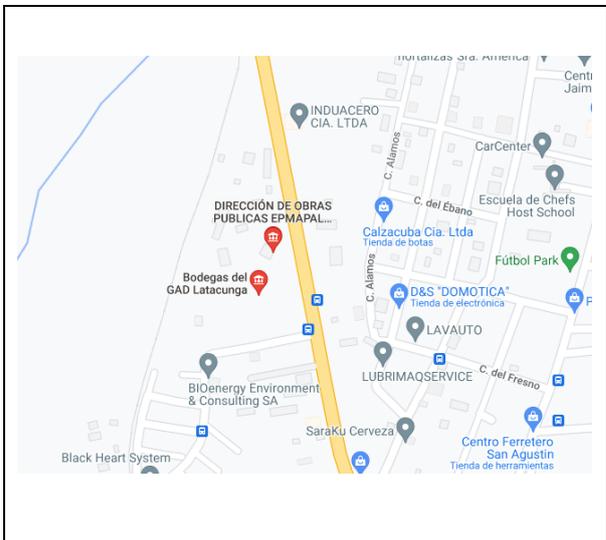
Fuente: Google Maps (2022)

Elaborado por: Andrés Jaya, 2022

En la tabla 22 se describe la Localización de la Entidad Pública del GAD Municipal Latacunga.

### 3.3.4 Localización de la Dirección de Obras Públicas

Tabla 21 Localización Dirección Obras Públicas

	<p>La Dirección de Obras Publicas está ubicado al sur de la Ciudad de Latacunga en la carretera Panamericana Sur - Av. Eloy Alfaro, la imagen tomada con aplicación Google Maps muestra una perspectiva clara de cómo podemos llegar.</p>
---	---

Fuente: Google Maps (2022)

Elaborado por: Andrés Jaya, 2022

En la tabla 23 se describe la localización de la Dirección de Obras Públicas del GAD Municipal Latacunga, lugar en donde se realizó el trabajo investigativo.

### 3.3.5 Datos informativos de la Institución

En la tabla 24 se muestra los datos informativos de la institución:

**Tabla 22** Información de la Institución

<b>Información de la Institución</b>	
Dirección	Palacio Municipal - Sánchez de Orellana y Ramírez Fita, centro de la ciudad.
Teléfono	(03) 281-3772
e-mail	info@latacunga.gob.ec
<b>Información Dirección Obras Publicas</b>	
Dirección	Panamericana Sur Km4, Latacunga
Teléfono	(03) 3700 440
e-mail	ana.velastegui@latacunga.gob.ec

**Elaborado por:** Andrés Jaya, 2022

#### **Actividad de la Institución**

El GAD Latacunga es considerado como una institución del estado y que presta el servicio de atención a toda la ciudadanía, cubriendo en lo posible toda su necesidad. Sus gestiones son eficientes y transparentes, lo que pretende colocar a Latacunga como una ciudad ordenad y moderna.

#### **Actividad de la Dirección de Obras Públicas**

La Dirección de Obras Publicas en base a su número de trabajadores se encarga de dirigir, coordinar la ejecución de las obras públicas, atendiendo así a las 15 parroquias con que cuenta el cantón.

- **Misión institucional**

Ser una Municipalidad líder que promueve el desarrollo integral de la comunidad, con una gestión eficiente, transparente y participativa, posicionando a Latacunga como una ciudad ordenada, segura, moderna, inclusiva y saludable, donde se fomente la cultura.

- **Visión institucional**

Brindar servicios de calidad con transparencia y tecnología en beneficio del ciudadano, logrando el desarrollo integral y sostenible de la ciudad, a través de una gestión participativa e innovadora.

- **Valores Institucionales**

- Responsabilidad: En Latacunga los parámetros y normas se cumplen, actuando con la firme disposición de asumir las consecuencias de las propias decisiones y respondiendo a ellas.
- Honestidad: Desempeñar nuestras funciones honestamente en un clima de rectitud, esmero y confianza.
- Compromiso: Autoridades y colaboradores comprometidos en servir y dar lo mejor con una superación constante.
- Ética: En cada decisión que tomemos, estará inmiscuida siempre la ética, como uno de nuestros cimientos de conducta moral.
- Respeto: Predominar el buen trato y reconocimiento con los trabajadores, ciudadanos, proveedores y gobierno; con el medio ambiente y demás entorno social.
- Transparencia: Proceder con veracidad e información abierta y oportuna.

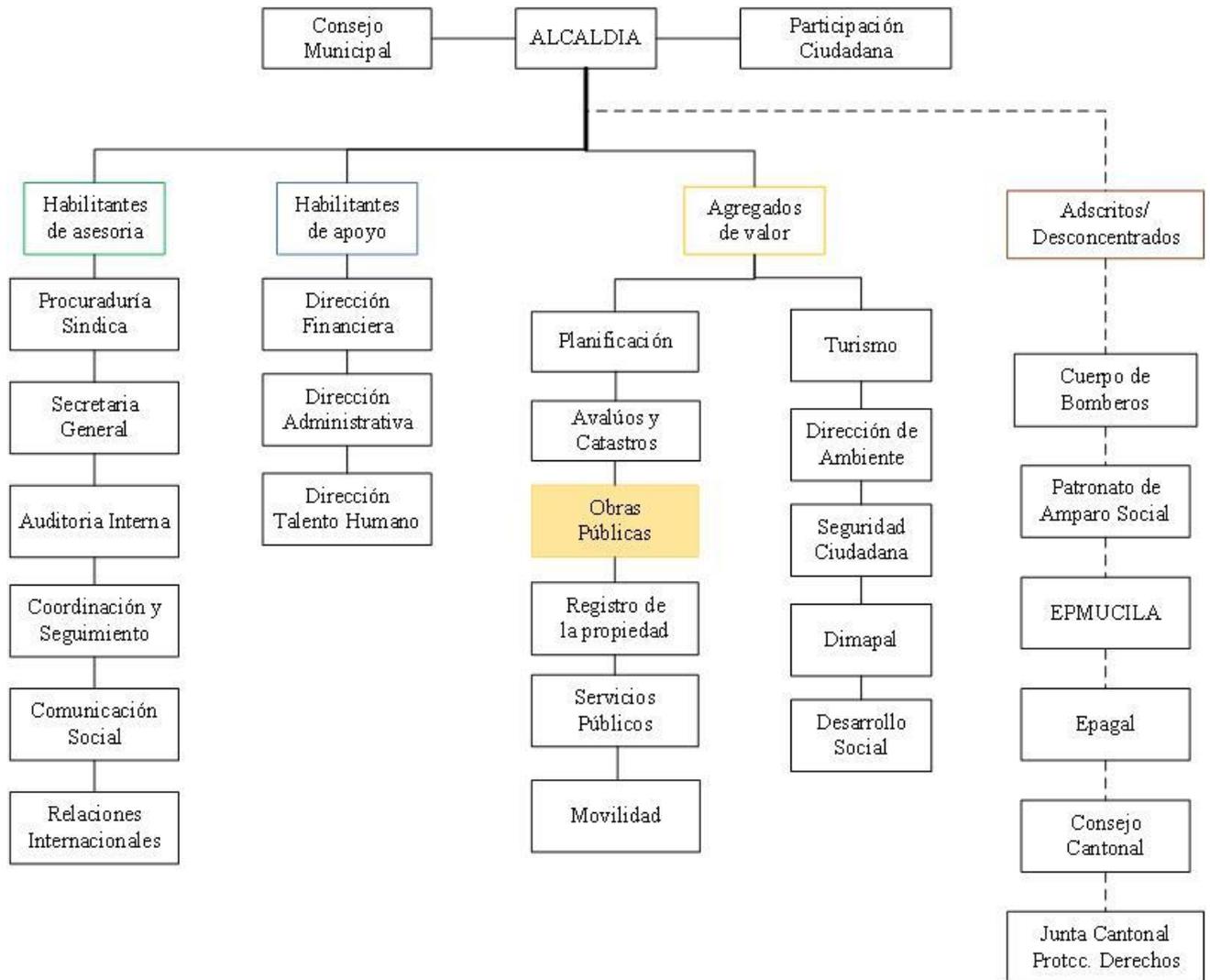
- **Políticas**

- Brindar Servicios Públicos dignos y sustentables a la comunidad dentro de las expectativas competencias Constitucionales y Legales que le corresponden a la Municipalidad.
- Coordinar sus actividades con organismos que tiene como fin el desarrollo y, la ejecución de obras y servicios similares.
- Desarrollar los valores de honradez, solidaridad, responsabilidad social, participación, creatividad, superación.
- Aplicar las Leyes, Reglamentos y Ordenanzas a fin de lograr la eficacia de los ingresos que están bajo su administración y recaudación.
- Controlar el presupuesto de ingreso y gastos en forma programática.
- Elaboración de estudios técnicos para la dotación de obras y servicios profesionales como son: suministros de agua potable, vialidad, alcantarillado, canalización, construcciones civiles y mantenimientos.

### 3.3.6 Estructura Organizacional

- **Organigrama mixto estructural del GAD Latacunga**

El GAD municipal se estructura en base al Alcalde como la máxima autoridad de la institución seguido de la Sala de Concejales, Participación Ciudadana y apoyado de todas las direcciones departamentales con sus respectivos funcionarios, conforme se muestra en la figura a continuación.



**Figura 14** Organigrama estructural GAD Latacunga [61]

La figura 14 muestra una representación gráfica de todas las dependencias que conforma el GAD Municipal Latacunga, el recuadro de color amarillo es la dirección en la cual se está llevando a cabo el trabajo investigativo.

**Tabla 23** Simbología para un organigrama

Simbología utilizada para crear un organigrama	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empleado para unidades permanentes de trabajo propias de la institución.</li><li>• Para unidades externas a la institución.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jerarquía lineal que existe en la institución.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinación que existe entre las diversas áreas de la institución.</li></ul>

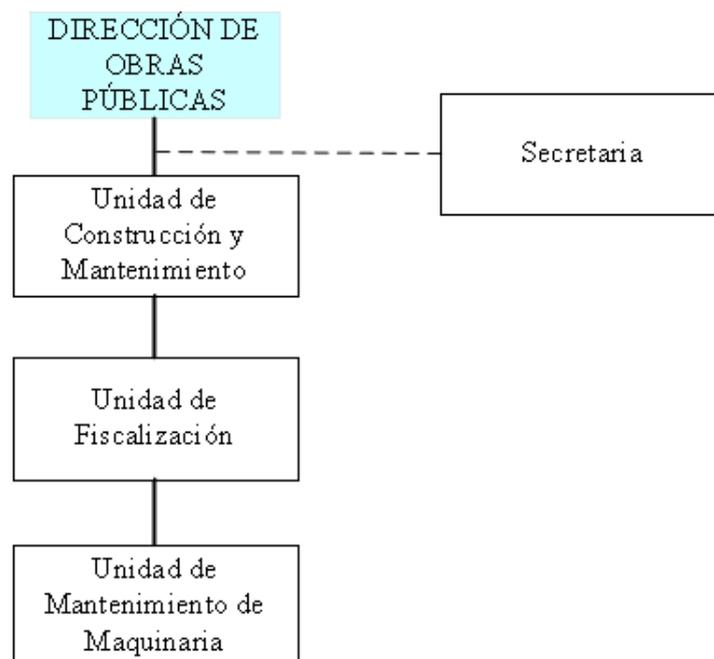
Fuente: [62]

Elaborado por: Andrés Jaya, 2022

En la tabla 25 se muestra la simbología utilizada para realizar un organigrama estructural.

- **Organigrama estructural en vertical de la Dirección de Obras Públicas.**

La Dirección de Obras Públicas cuenta con tres unidades colaboradoras, en donde está la directora general seguida de cada jefe/a de las unidades a cargo, en la figura 15 se muestra el organigrama del departamento.

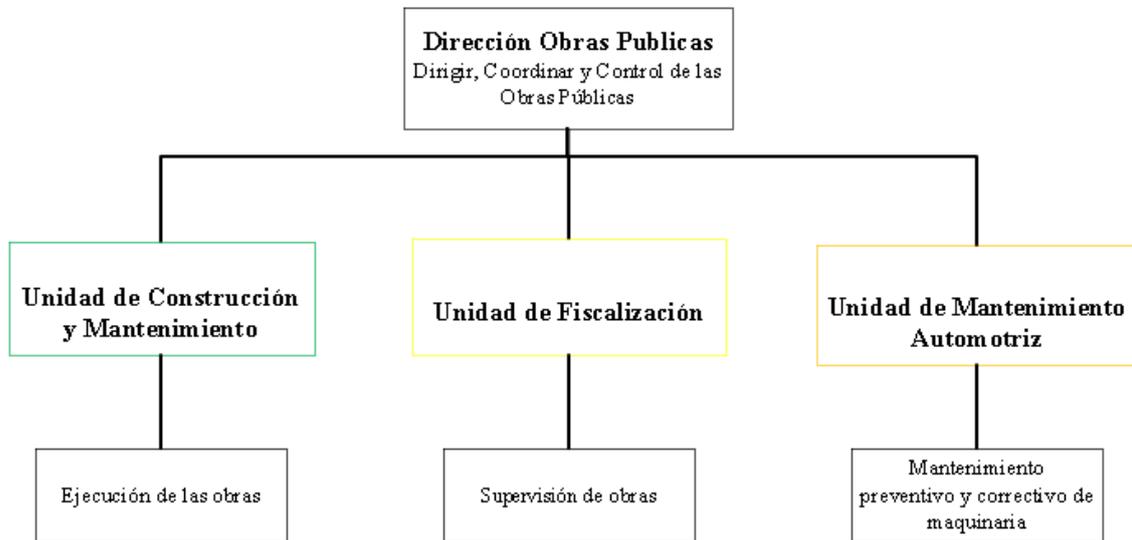


**Figura 15** Organigrama estructural de la Dirección de Obras Públicas.

Elaborado por: Andrés Jaya

- **Organigrama Funcional Obras Públicas**

En la figura 16 muestra la funcionalidad que ejerce cada unidad del departamento y de la misma en sí.



**Figura 16** Organigrama funcional Obras Públicas.

**Elaborado por:** Andrés Jaya

### **Servicio que ofrece la Dirección de Obras Públicas**

El departamento se dedica principalmente a fortalecer y mejorar la gestión de obras de infraestructura, ejecución de proyectos procurando el cuidado del ambiente y ornato de la ciudad.

### **Servicio que ofrece la Unidad de Construcción y Mantenimiento**

La Unidad principalmente se dedica a la ejecución de proyectos ya sea por contratación o administración directa. Procesos que se desarrollan en el Unidad:

- Proceso de ejecución de obra por contratación
- Proceso de ejecución obra por administración directa
- Proceso de adquisición del bien o servicio

### 3.3.7 Datos informativos del personal de la Unidad de Construcción y Mantenimiento.

En la tabla 26 se muestra los datos demográficos de los funcionarios que labora en el área administrativa de la unidad, en base su edad, genero, instrucción, cargo.

**Tabla 24** Datos demográficos del personal

N°	FUNCIONARIO	GÉNERO	EDAD	INSTRUCCION	CARGO
1	Jefa de Unidad	Femenino	35	Superior	Especialista 2 de Mantenimiento Vial
2	Secretaria	Femenino	54	Superior	Asistente Administrativo 2 de Unidad
3	Técnico 1	Masculino	39	Superior	Analista 3 – Eléctrico
4	Técnico 2	Femenino	29	Superior	Jefa de Mantenimiento
5	Técnico 3	Masculino	31	Superior	Especialista 1 – Mantenimiento Vial
6	Técnico 4	Masculino	33	Superior	Contraamaestre
7	Técnico 5	Femenino	30	Superior	Analista 1 – Control Maquinaria
8	Técnico 6	Femenino	28	Superior	Topógrafa
9	Técnico 7	Masculino	42	Superior	Técnico Supervisor
10	Técnico 8	Masculino	38	Superior	Especialista 1- de Maquinaria
11	Técnico 9	Masculino	34	Superior	Especialista 2 de Proyectos
12	Topógrafo 1	Masculino	32	Superior	Analista 2 Topografía
13	Topógrafo 2	Masculino	41	Superior	Analista 2 Topografía

Elaborado por: Andrés Jaya, 2022



Municipio de  
**Latacunga**

## **UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO**

MANUAL DE PROCESOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE  
CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS  
PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL LATACUNGA.

**Elaborado por:** Andres Jaya, 2022

**AMBATO – ECUADOR**

**2023**

 <p>Municipio de <b>Latacunga</b></p>	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>OBRAS PÚBLICAS</b>	<b>AÑO</b>	<b>2023</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>01</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual es una herramienta de apoyo para estandarizar los procesos de: ejecución de obra por contratación, proceso de ejecución de obra por administración directa, proceso de adquisición del bien o servicio que los funcionarios del Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la DOOPP realizan. Este documento describe de manera clara las actividades a realizar para el mejor desarrollo de los procesos administrativos de ejecución de los proyectos de obras para la ciudadanía, aportando en lo posible una mejor coordinación.

El manual de procesos administrativos es una guía para los funcionarios del área; estará estructurado con toda la información necesaria para el desarrollo laboral con respecto a los procesos; la misma que abarca la descripción de los procesos en sí, responsables; diagrama de flujo, glosario de términos, valores y demás puntos que son descritos a continuación.

## **OBJETIVO**

Orientar el flujo de trabajo en la ejecución de los procesos administrativos de; ejecución de obra por contratación; ejecución de obra por administración directa; adquisición de bien o servicio y que son desarrollados por los funcionarios del área administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la DOOPP.

## **ALCANCE**

Aportar al fortalecimiento organizacional de la Dirección de Obras Públicas y hacia el rendimiento eficiente del personal participativo en los procesos administrativos, por lo que este manual estaría dirigido a los colaboradores del área administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento, los cuales están encargados de la tramitación de la ejecución de las obras hacia la ciudadanía.



## **VALORES**

- Mantener la responsabilidad dentro y fuera de la Unidad de Construcción y Mantenimiento, de manera que corrobore en las actividades de cada funcionario.
- Mostrar una armonía de respeto dentro del Área Administrativa; así como también hacia la ciudadanía que acude a las instalaciones.
- Tener humildad en aceptar las propias debilidades y cualidades, siempre con la intención de aprender y superarse.
- Mantener el compromiso dentro de la Unidad y puesto laboral; para cumplir con las asignaciones expuestas con un enfoque de logro de los objetivos.
- Cumplir con la calidad esperada y parámetros establecidos en lo que al servicio se refiere.
- Mantener el equipo de trabajo dentro y fuera de la Unidad de Construcción y Mantenimiento; para así fomentar la comunicación, confianza, fortaleza y desarrollo de habilidades para los problemas.
- Ser solidario de la mejor manera con el cliente externo e interno; y así crear vínculos sociables con los que nos rodean.



## **POLITICAS GENERALES**

- Garantizar la claridad de los procesos internos de la Unidad de Construcción y Mantenimiento; con el fin de mantener a los ciudadanos satisfechos.
- Proporcionar a los empleados de la organización un ambiente agradable, reconfortante, seguro y divertido como parte del estímulo que les permite llevar a cabo una buena ejecución de sus labores diarias.
- Predominar la aplicación de valores organizacionales como una herramienta más para el desarrollo de la Unidad de Construcción Mantenimiento.
- Facilitar y promocionar cursos de capacitación que formen parte de un proceso obligatorio a los nuevos ingresos de la empresa.
- Rechazar la corrupción tanto en los cargos altos como medios de la organización.
- Fomentar un espíritu laboral agradable tanto en líderes como empleados para el buen funcionamiento de la empresa.
- Formar nuevos trabajadores de forma directa e indirecta para el desarrollo óptimo.



## **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS POR CONTRATACIÓN**

- **Objetivo**

Proporcionar información necesaria a los funcionarios, al momento de ejecutar un trabajo por contratación.

- **Descripción**

Este proceso trata de una modalidad de construcción; donde la entidad, coloca un precio y plazo de entrega determinados y de conformidad con las especificaciones preparadas, delega a un contratista; la administración y construcción del proyecto u obra a ejecutarse.

- **Alcance**

El objetivo de este proceso es documentar la información necesaria, acerca de la ejecución de obras por contratación, trabajo que será realizado por los funcionarios del área administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento. El procedimiento describe las actividades que conforma todo el proceso; de la misma manera muestra el diagrama de flujo que evidencia el lineamiento y flujo del trabajo hasta el último paso que es la ejecución de la obra.

- **Glosario**

**POA** Plan Operativo Anual

**PAC** Plan Anual de Contratación

**SERCOP** Servicio Nacional de Contratación Pública

**TDR** Términos de Referencia

**OOPP** Obras Públicas

**CP** Compras Publicas



En la tabla 27 se muestra la descripción de las actividades para el desarrollo del respectivo procedimiento.

**Tabla 25** Procedimiento de ejecución de obra por contratación

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Ingreso de la necesidad	Se receipta el requerimiento por parte del ciudadano directamente en la Dirección de Obras Públicas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistente administrativo de la Unidad “secretaria”</li></ul>
<b>2</b>	Realizar informe de factibilidad	Se realiza el informe de factibilidad con las condiciones ideales para realizar el trabajo. Con el informe se puede cuantificar el monto de inversión que requiere la obra, valorizaciones, presupuesto referencial.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialista 2 de Proyectos</li><li>• Especialista 1 Mantenimiento Vial</li><li>• Analista 1 de control de Maquinaria</li></ul>
<b>3</b>	Solicitar la autorización y sumillado a la máxima autoridad	Se envía la documentación en conjunto con especificaciones técnicas del proyecto al alcalde quien es la máxima autoridad para que dé su aprobación del trabajo; de igual forma cumpla con la convalidación del proyecto (sumillado) para el estudio.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialista 2 de Mantenimiento Vial</li></ul>
<b>4</b>	Emitir la documentación aprobada a Obras Públicas	Después que el señor alcalde ha dado la aprobación al proyecto este se remite a la Dirección de Obras Públicas sin necesidad de ningún otro trámite.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistente administrativo “secretaria general”</li></ul>

5	Elaboración de estudio y diseño de proyecto	Aquí se realiza una inspección del lugar, condiciones ideales donde se trabajará el proyecto; además se establecerá una representación y descripción gráfica y escrita de la obra que se trata de ejecutar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista 1 de mantenimiento vial</li> <li>• Especialista 1 de maquinaria</li> </ul>
6	Solicitar el POA y PAC	Se solicita la certificación del POA y PAC, en el documento se describe el concepto, monto, periodo que se planea realizar la obra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente administrativo de la Unidad “secretaria”</li> </ul>
7	Elaborar los TDR (Términos de Referencia)	Funcionarios del área administrativa de la Unidad desarrollan los TDR donde se describe las especificaciones técnicas que contiene el trabajo; así como también los antecedentes, objetivos, plazo de ejecución, presupuesto referencial, productos esperados. Los TDR deberán ser elaborados correctamente para que la persona que lo reciba y de lectura comprenda lo que está pidiendo y no exista malos resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista 2 de proyectos</li> <li>• Técnico supervisor</li> <li>• Analista 2 topografía 1 y 2</li> </ul>
8	Solicitar certificación presupuestaria	Se solicita a la Dirección Financiera la certificación presupuestaria del trabajo; lo que garantizará que la institución cuenta con los recursos presupuestarios necesarios para iniciar la obra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente administrativo de la Unidad “secretaria”</li> </ul>
9	Emitir certificación presupuestaria a Compras Públicas	Después que la Dirección Financiera ha revisado la documentación y Presupuesto Institucional; se emite la certificación presupuestaria a la Dirección de Compras Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente administrativo de la</li> </ul>

		atendiendo de esta manera el requerimiento de la necesidad.	Dirección Financiera
10	Designar Administrador de obra y Fiscalizador	Se asignará un administrador y fiscalizador para el servicio de elaboración del trabajo. El administrador dará verificación y cumplimiento de los términos establecidos; el fiscalizador será quién inspeccione todo lo que corresponde a la ejecución del servicio y que cumpla con todas las especificaciones técnicas que demanda el proyecto; los mismos que estarán en contacto con el contratista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista 2 Mantenimiento Vial</li> </ul>
11	Subir el proceso a la página SERCOP	Se solicita a la Unidad de Compras Públicas subir el proceso a la página del portal web SERCOP, en este punto se administra los procesos de contratación en la fase precontractual; además da publicidad a los procesos para que las personas interesadas puedan participar en éstos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista 1 de Unidad de Compras Publicas</li> </ul>
12	Elaborar cronograma de tiempos	Se desarrolla el cronograma de tiempos; donde se lleva a cabo los acuerdos legales con los oferentes en lo que concuerda a: preguntas y respuestas por parte de los oferentes; recepción y apertura de ofertas; convalidación y entrega de errores; ejecución de la puja; adjudicación, acerca de quien será responsable del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios Administrativos de Compras Públicas</li> </ul>

<b>13</b>	Emitir la documentación al proveedor ganador después de la calificación	Se emite la documentación realizada al contratista quien será responsable total de la ejecución de la obra; el mismo que estará en contacto con el administrador de obra y fiscalizar y evidenciar cualquier corrección y aclaración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente administrativo 2 de la Unidad “secretaria”</li> </ul>
<b>14</b>	Emitir la documentación al administrador de obra y fiscalizador	La documentación también es entregada al administrador de obra y fiscalizador para el previo control y seguimiento del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista 2 de Mantenimiento Vial</li> <li>• Asistente Administrativo de la Unidad “secretaria”</li> </ul>
<b>15</b>	Se ejecuta la obra	<p>Después de haber aprobado la documentación se da inicio la ejecución de la obra. Dentro de esta etapa se cumple las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar documentación.</li> <li>• Administrador solicita pago de anticipo.</li> <li>• Ejecución de los rubros entre fiscalizador y contratista.</li> <li>• Pago de planillas de acuerdo al avance de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista 2 de Mantenimiento Vial</li> <li>• Analista 2 topografía</li> <li>• Técnico Supervisor</li> </ul>
<b>16</b>	Finalización de obra	Se da por finalizado la obra planificada; seguidamente se procede a realizar el acta provisional y definitivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratista</li> <li>• Máxima autoridad</li> </ul>

Elaborado por: Andrés Jaya, 2022



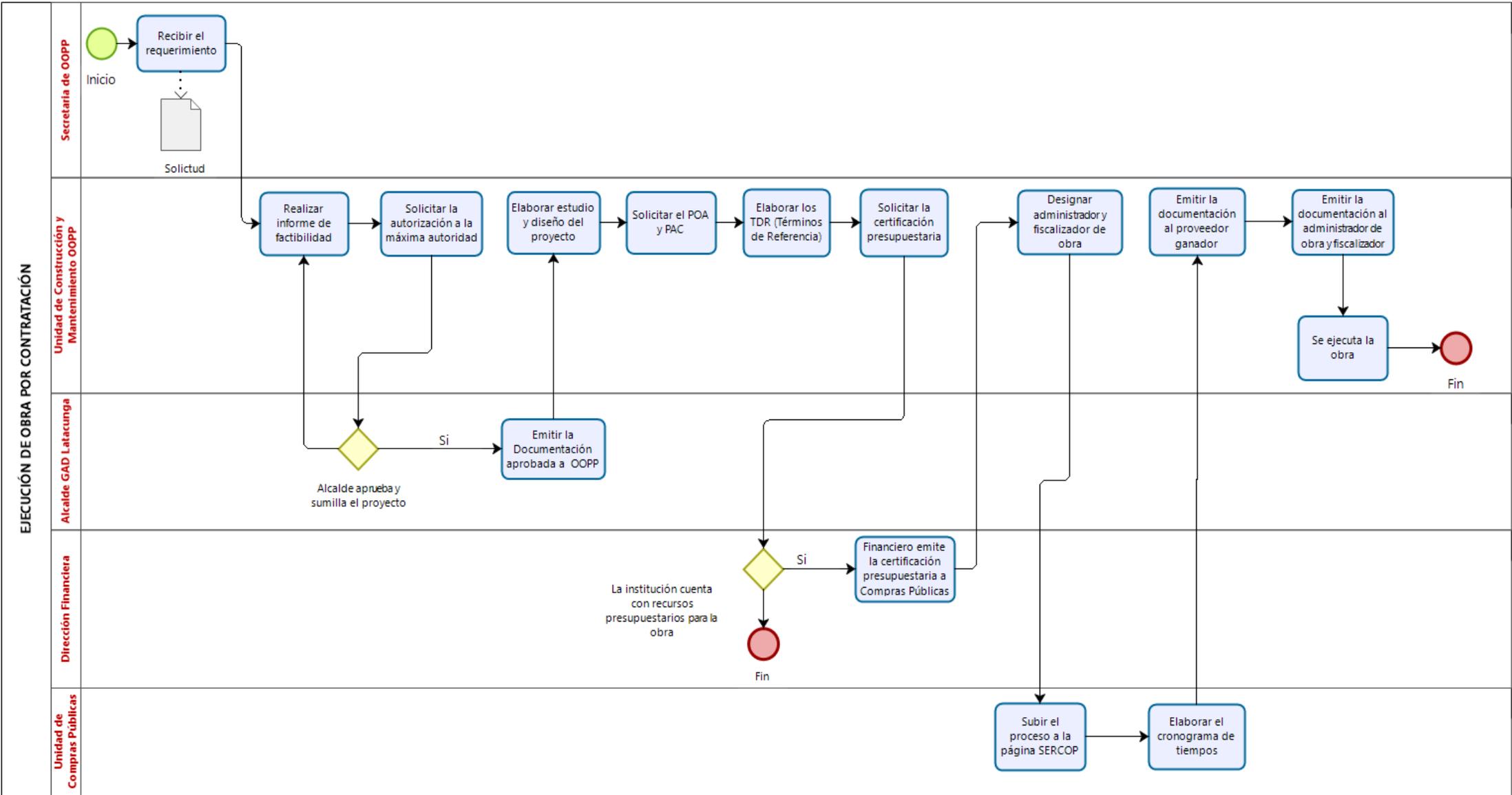
Municipio de  
**Latacunga**

## MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

<b>Ejecución de obra por contratación</b>	<b>AÑO</b>	<b>2023</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>09</b>
---	------------	-------------	---------------	-----------

La ejecución de una obra por contratación debe ser cumplida con mucha responsabilidad del funcionario, para así cumplir con las expectativas de los ciudadanos; el procedimiento que se muestra en la tabla 27 está estructurado en mejor plenitud. Contiene todas las tareas que conlleva un proceso de obra por contratación, para que el funcionario(s) pueda tener una guía del desarrollo del mismo y en lo posible evitar retrasos.

## Diagrama de flujo – Ejecución de obras por contratación



**Figura 17** Diagrama de flujo - Ejecución de obra por contratación  
**Elaborado por:** Andres Jaya, 2023

 <p>Municipio de <b>Latacunga</b></p>	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>Ejecución de obra por administración directa</b>	<b>AÑO</b>	<b>2023</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>11</b>

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA**

- **Objetivo**

Brindar información suficiente a los funcionarios del área Administrativa, al momento de ejecutar un trabajo por administración directa.

- **Descripción**

Este proceso trata de una modalidad de construcción; en donde, se emplea personal técnico, mano de obra, personal administrativo, maquinaria, herramientas que son pertenecientes a la institución contratante.

- **Alcance**

El objetivo de este proceso es documentar la información necesaria, acerca de la ejecución de obras administración directa, trabajo que será realizado por los funcionarios del área administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento, la misma que sirve como una guía para el empleado. El procedimiento describe las actividades que conforma todo el proceso; de la misma manera muestra el diagrama de flujo estructurado que evidencia el lineamiento y flujo del trabajo hasta el último paso que es la ejecución de la obra.

- **Glosario**

**POA** Plan Operativo Anual

**PAC** Plan Anual de Contratación

**SERCOP** Servicio Nacional de Contratación Pública

**TDR** Términos de Referencia

**CP** Compras Públicas

**OOPP** Obras Públicas

 <p>Municipio de <b>Latacunga</b></p>	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>Ejecución de obra por administración directa</b>	<b>AÑO</b>	<b>2023</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>012</b>

En la tabla 28 se muestra la descripción de las actividades para el desarrollo del procedimiento.

**Tabla 26** Procedimiento de ejecución de obras por administración directa

N°	Actividad	Descripción	Responsable
<b>1</b>	Ingreso de la necesidad	Se recibe el requerimiento por parte del ciudadano directamente en la Dirección de Obras Públicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente administrativo de la Unidad “secretaria”</li> </ul>
<b>2</b>	Inspeccionar el lugar de trabajo	Se realiza la inspección del lugar para saber las condiciones ideales, recursos e insumos que serán necesarios para alcanzar la calidad deseada. La persona encargada para realizar esta tarea debe estar familiarizada con el sector y tener los conocimientos sólidos. En este punto también se identificará la magnitud de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista 1-mantenimiento vial</li> <li>• Topógrafa</li> </ul>
<b>3</b>	Solicitar la Certificación Presupuestaria	La Unidad de Construcción y Mantenimiento solicita a la Dirección Financiera la certificación presupuestaria del trabajo; lo que garantizará que la institución cuenta con los recursos presupuestarios necesarios para iniciar la obra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente administrativo de la Unidad “secretaria”</li> </ul>

4	Realizar informe de factibilidad	<p>Se desarrolla el informe de factibilidad donde se plasmará las condiciones ideales para el trabajo. Con el informe se puede cuantificar el monto de inversión que requiere la obra, valorizaciones, presupuesto referencial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analista 3</li> <li>• Especialista 2 de proyectos</li> <li>• Analista 1 - Topografía</li> </ul>
5	Autoriza el director	<p>Después que existe el presupuesto y se ha hecho el estudio del trabajo, el director de Obras Publicas autoriza mediante firma la documentación del trabajo que se pretende dar inicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de OOPP</li> </ul>
6	Enviar a la máxima autoridad para ser aprobado	<p>Después de que el director ha dado la autorización se envía la documentación en conjunto con especificaciones técnicas del proyecto al alcalde quien es la máxima autoridad para que dé su aprobación del trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente administrativo de la Unidad “secretaria”</li> </ul>
7	Elaborar los TDR (Términos de Referencia)	<p>Funcionarios del área administrativa de la Unidad desarrollan los TDR donde se describe las especificaciones técnicas que contiene el trabajo; así como también los antecedentes, objetivos, plazo de ejecución, presupuesto referencial, productos esperados. Los TDR deberán ser elaborados correctamente para que no exista malos resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista 2 de proyectos</li> <li>• Técnico supervisor</li> <li>• Analista 2 topografía 1 y 2</li> </ul>

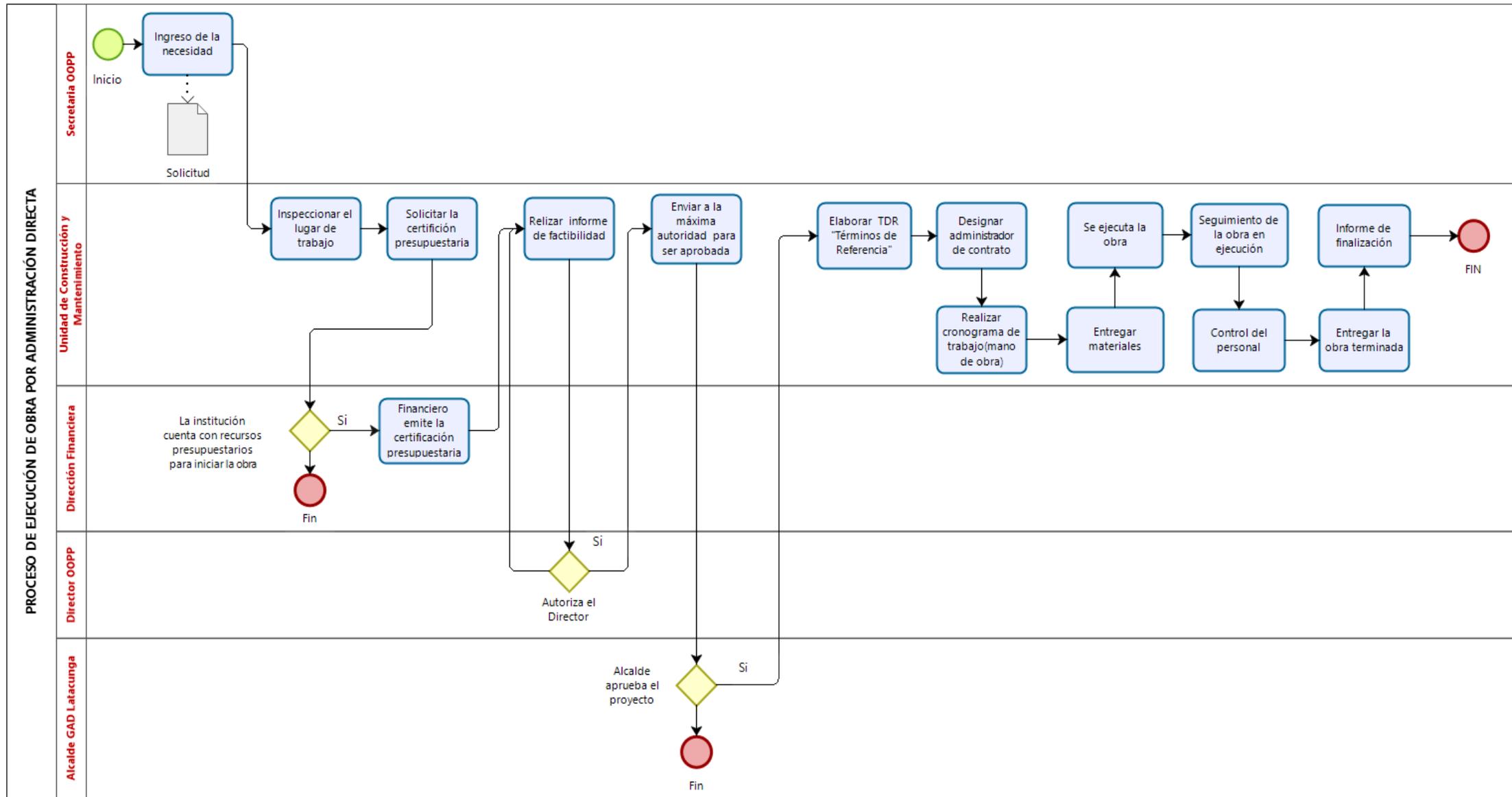
8	Designar administrador de contrato	Se asignará un administrador de contrato para el servicio de elaboración del trabajo. El administrador es quién realizará el monitoreo, verificación y cumplimiento de los términos establecidos. Para lo cual también debe tener consigo la documentación del trabajo a elaborar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista 2 de Mantenimiento Vial</li> </ul>
9	Cronograma de trabajo	Después de haber conocido la magnitud de la obra; se procede a la selección del personal operativo (mano de obra) suficiente para el desarrollo de la obra, estos se harán formando equipos de cuadrillas y que permanecerán de un inicio hasta el final. En este punto cada cuadrilla deberá registrarse antes de empezar el trabajo y al final del día; también deberá ser organizado con anticipación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista 2 de proyectos</li> <li>• Técnico supervisor</li> </ul>
10	Entrega de materiales	Se entrega los materiales necesarios para el trabajo de obra, en los patios de las instalaciones de la Dirección de Obras Públicas; donde mediante transporte de la Dirección serán trasladados hacia el lugar de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodegas Gad Municipal</li> <li>• Jefa de Mantenimiento</li> </ul>
11	Se ejecuta la obra	Una vez que se ha revisado y aprobado toda la documentación, se da inicio a la obra y siempre con los técnicos asignados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista 1 de Mantenimiento Vial</li> <li>• Jefe de Mantenimiento</li> </ul>

12	Seguimiento de la obra en ejecución	Después de poner en movimiento la ejecución de la obra, seguidamente se designa un funcionario para el control y seguimiento del trabajo; la persona deberá tener a la mano todos los recursos necesarios para realizar la tarea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador de obra</li> <li>• Técnico supervisor</li> </ul>
13	Control del personal	Antes y durante la ejecución de la obra; se hará una supervisión de que el personal de trabajo conserve y haga uso de todos los EPPs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de mantenimiento</li> <li>• Analista 3</li> </ul>
14	Entregar la obra	Se realiza la entrega del trabajo con todas las especificaciones presentadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Especialista 2 de Mantenimiento Vial</li> </ul>
15	Informe de finalización	Se realiza el informe de cumplimiento; donde se evidencia la finalización del trabajo emprendido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente administrativo 2 “secretaria”</li> <li>• Especialista 2 de mantenimiento Vial</li> </ul>

**Elaborado por:** Andrés Jaya, 2022

La ejecución de una obra por administración directa debe ser efectuada con mucha responsabilidad por el funcionario y así cumplir con el trabajo de la misma. El procedimiento que se muestra en la tabla 28, está estructurado en mejor integridad. Incluye todas las tareas que conlleva el proceso de obra por contratación, para que el funcionario(s) pueda tener una guía del desarrollo del mismo y en lo posible evitar retardos.

## Diagrama de flujo – Ejecución de obra por administración directa



**Figura 18** Diagrama de flujo – Ejecución de obra por administración directa  
**Elaborado por:** Andres Jaya, 2023



## **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DEL BIEN O SERVICIO**

- **Objetivo**

Ofrecer la información suficiente a los funcionarios del área Administrativa, al momento de realizar el trámite de la adquisición del bien o servicio.

- **Descripción**

Este proceso trata sobre la modalidad de la adquisición de un bien o servicio; en cierto modo para el uso pertinente de la Unidad que ha hecho el requerimiento. La adquisición del bien o servicio será otorgada por la entidad contratante, que en revisión de todo procedimiento dará validez al asunto y su previa entrega.

- **Alcance**

El propósito de este proceso es documentar la información necesaria, sobre la adquisición de un bien o servicio, trabajo que será realizado por los funcionarios del área administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento. El procedimiento describe las actividades que conforma todo el proceso; de la misma manera muestra el diagrama de flujo que evidencia el lineamiento y flujo del trabajo hasta el último paso que es la ejecución de la obra.

- **Glosario**

**POA** Plan Operativo Anual

**PAC** Plan Anual de Contratación

**SERCOP** Servicio Nacional de Contratación Pública

**TDR** Términos de Referencia

**OOPP** Obras Públicas

**CP** Compras Públicas



A continuación, en la tabla 29, se muestra la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan para llevar a cabo el siguiente proceso.

**Tabla 27** Procedimiento de adquisición de un bien o servicio

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Hacer el requerimiento	Se realiza el requerimiento por parte de la Unidad requirente.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistente administrativo de la Unidad “secretaria”</li></ul>
<b>2</b>	Emitir la certificación de existencia de la petición	Se emite una certificación, donde se convalida la existencia de la petición en bodegas del Municipio.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistente administrativo de bodegas</li></ul>
<b>3</b>	Realizar el estudio de mercado	Aquí se documenta las actividades que requiere la adquisición del bien o servicio, con el fin de establecer y analizar las especificaciones técnicas, comerciales, económicas de lo que se requerirá contratar para satisfacer de mejor manera el proyecto u obra.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialista 2 de proyectos</li></ul>
<b>4</b>	Solicitar el POA y PAC	Se solicita la certificación del PAC y POA a la Dirección Administrativa y Planificación respectivamente; en el documento se describe el concepto, monto, periodo que se planea realizar la obra.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistente administrativo de la Unidad “secretaria”</li></ul>

5	Solicitar la autorización al delegado del proceso	Se envía la documentación con todas las especificaciones al delegado/da asignado; que en calidad de responsable del proyecto dará su aprobación del trámite que se está ejecutando.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente administrativo de la Unidad “secretaria</li> </ul>
6	Emitir la documentación aprobada a Obras Públicas	Una vez que el delegado/a aprueba el asunto, este se remite a la Dirección de Obras Publicas sin necesidad de otro trámite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente administrativo GAD Municipal “secretaria general”</li> </ul>
7	Solicitar la certificación presupuestaria	La Unidad de Construcción y Mantenimiento solicita a la Dirección Financiera la certificación presupuestaria del trabajo; lo que garantizará que la institución cuenta con los recursos presupuestarios para realizar la adquisición del bien o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente administrativo de la Unidad “secretaria”</li> </ul>
8	Emitir la certificación presupuestaria	Se emite la certificación presupuestaria a la Dirección de Compras Públicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad administrativa de la Dirección Financiera</li> </ul>
9	Designar administrador de contrato	Se asignará un administrador de contrato para el servicio de elaboración del trabajo. El administrador es quién realizará el monitoreo, verificación y cumplimiento de los términos establecidos. Para lo cual también debe tener consigo la documentación del trabajo a elaborar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialista 2 de Mantenimiento Vial</li> </ul>

10	Subir el proceso al sistema SERCOP	Se sube el proceso al portal web SERCOP para así administrar los procesos de contratación en la fase precontractual; además dar publicidad a los procesos para que las personas interesadas puedan participar en éstos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad administrativa de Compras Públicas</li> </ul>
11	Elaborar cronograma de tiempos	Se desarrolla el cronograma de tiempos; donde se lleva a cabo los acuerdos legales con los oferentes en lo que concuerda a: preguntas y respuestas, aclaraciones por parte de los oferentes; recepción y apertura de ofertas; convalidación y entrega de errores; ejecución de la puja; negociación; adjudicación, acerca de quien será responsable del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad administrativa de Compras Públicas</li> </ul>
12	Proveedor ganador emite el requerimiento después de la calificación	Se emite la documentación al proveedor ganador, quién seguidamente se hará presente con el requerimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Administrativo de la Unidad “secretaria”</li> </ul>
13	Emitir la documentación al administrador de contrato	Se emite la documentación al administrador del contrato para el previo control del requerimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista 2 de Mantenimiento Vial</li> <li>• Asistente Administrativo de la Unidad “secretaria”</li> </ul>

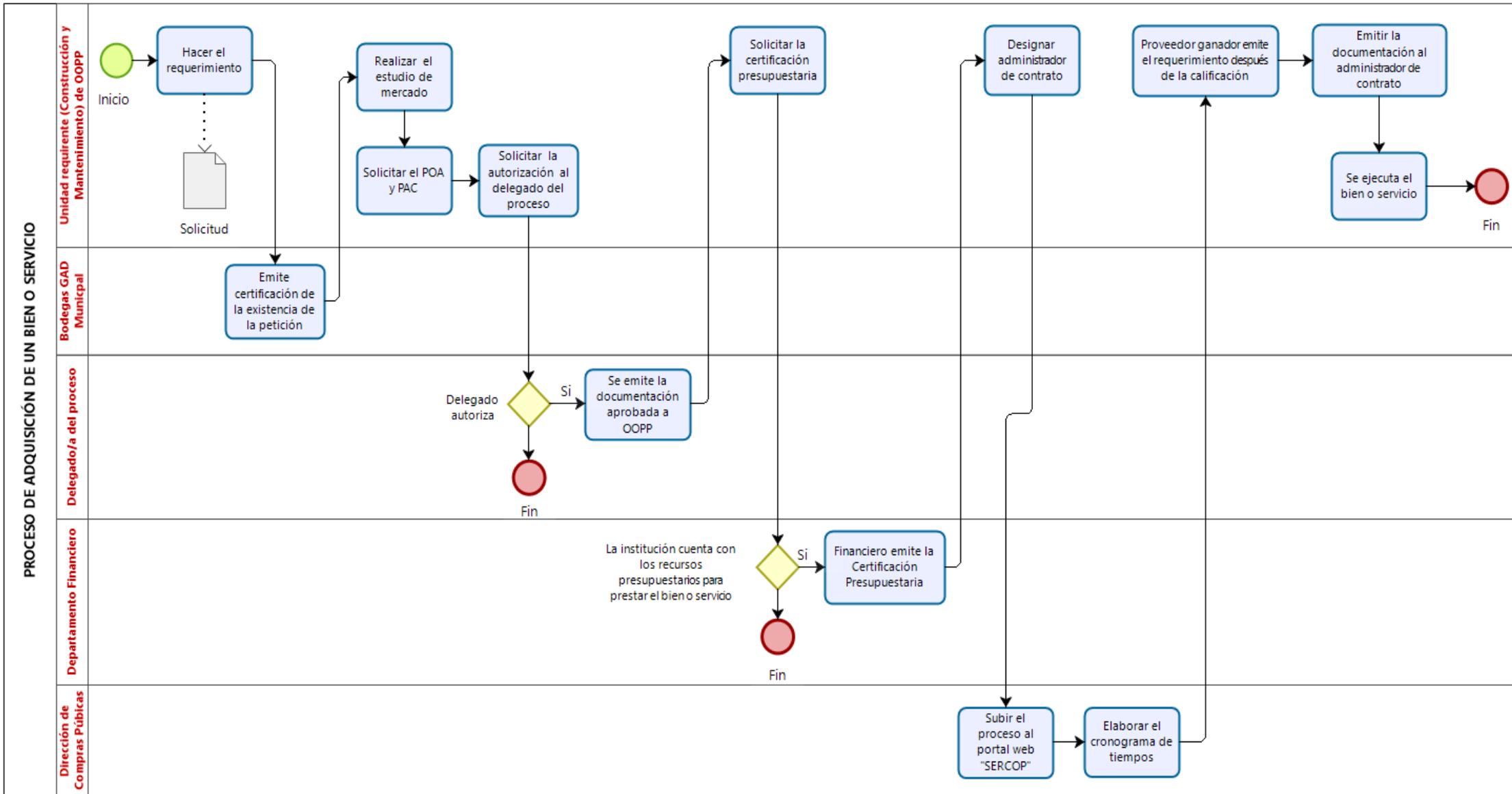
<b>14</b>	Se ejecuta el bien o servicio	Se recibe el bien o la prestación del servicio conforme a las especificaciones generales y técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máxima autoridad</li> <li>• Control de bodegas</li> </ul>
-----------	-------------------------------	--	--

**Elaborado por:** Andrés Jaya, 2022

 <p>Municipio de <b>Latacunga</b></p>	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>Adquisición del bien o servicio</b>	<b>AÑO</b>	<b>2023</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>021</b>

La adquisición de un bien o servicio debe ser efectuada y entrega con mucha responsabilidad por parte de la entidad contratante; de esta manera por cumplir con el beneficio de la necesidad; por lo tanto, el procedimiento que se muestra en la tabla 29, está estructurado en mejor plenitud el desarrollo del proceso. Contiene todas las tareas que conlleva el proceso de adquisición del bien o servicio, para que el funcionario(s) pueda tener un respaldo en el desarrollo del mismo y en lo posible evitar demoras.

## Diagrama de flujo – Adquisición de un bien o servicio



**Figura 19** Diagrama de flujo - adquisición del bien o servicio  
**Elaborado por:** Andres Jaya, 2023

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- La situación actual de la prestación del servicio en el Área Administrativa de Unidad de Construcción y Mantenimiento es deficiente en un 67%, debido a la existencia de una baja documentación en los procesos administrativos que son utilizados en el servicio, en efecto se presenta un 59% de muchos procesos retardados en el funcionario y un 67% de un ambiente laboral negativo.
- Los procesos que se ejecutan dentro del Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento son: ejecución de obras contratación; ejecución de obras por administración directa y la adquisición de un bien o servicio. Los mismos que son realizados de forma parcial y poco ágil, debido al desconocimiento del flujo del proceso y actividades no programadas en el empleado.
- Se planteó una propuesta de mejora para la prestación del servicio en el Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento, como una alternativa de solución a la escasa documentación e información de los procesos administrativos, esto con el objetivo de evitar aquellos inconvenientes presentes y elevar la agilidad del servicio.

#### **4.1 Recomendaciones**

- Hacer uso del manual de procesos administrativos que se pone a disposición para la Unidad de Construcción de Mantenimiento; para mejorar en lo posible la prestación del servicio, considerando a los funcionarios como principal activo; los mismos que deberán estar comprometidos con su trabajo a realizar y evitar el inconforme del ciudadano.
- Mejorar los tiempos de los procesos dentro del Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento a través de la revisión de inicio y final del proceso que se pretende realizar; el mismo que está descrito en el presente manual y que el funcionario debe acoger.
- Incrementar la comunicación interna dentro del Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento, para gestionar de mejor manera las posibles deficiencias que aún se generen y limitan la fluidez del proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] D. Alava, «Propuesta de un manual de procesos de la empresa LATTINAT S.A.» 03 2021. [En línea]. Available: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/51942/1/TRABAJO%20DE%20ITULACION%20-%20ALAVA%20VELEZ%20DAVIS%20JAHIR.pdf>. [Último acceso: 23 04 2021].
- [2] J. Gavilane y M. Guerrero, «Diseño de manual de procesos y funciones de la empresa Coventas S.A.» 2019. [En línea]. Available: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/45514>. [Último acceso: 25 04 2022].
- [3] V. Vergára, «Los manuales como un control interno en la Organización,» 04 2017. [En línea]. Available: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>. [Último acceso: 07 03 2022].
- [4] W. Camacho, D. Gil y J. Paredes, «Importancia de un control interno,» 03 2017. [En línea]. Available: [https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html#:~:text=23\)%20Afirma%20que%3A%20el%20control,participan%20y%20sobre%20sus%20operaciones..](https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html#:~:text=23)%20Afirma%20que%3A%20el%20control,participan%20y%20sobre%20sus%20operaciones..) [Último acceso: 12 03 2022].
- [5] C. Hernández y M. Oriz, «El control de la gestión económico-financiera de las Administraciones Públicas,» [En línea]. Available: <https://www.ugr.es/~dortiz/sicap/webs/documentos/Tema%209.pdf>. [Último acceso: 14 06 2022].
- [6] E. Martínez, «Aplicación del Marco Integrado de Control Interno en el Sector Público Español,» 2016. [En línea]. Available: [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/f%C3%A1bricacososectorp%C3%BAblico.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/f%C3%A1bricacososectorp%C3%BAblico.original.pdf). [Último acceso: 20 06 2022].
- [7] R. Yerrén, «El sistema de control interno y la gestión pública,» 2021. [En línea]. Available: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2030/2921>. [Último acceso: 20 06 2022].
- [8] ANA, «Sistemas de Control Interno,» [En línea]. Available: <https://www.ana.gob.pe/gestion-compartida/sistema-de-control-interno/faq>. [Último acceso: 24 06 2022].

- [9] A. De la Cruz y F. Garcés, «Orientaciones para un control interno fuerte y eficiente,» [En línea]. Available:  
[https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20180416/20180416110543/libro\\_un\\_estado\\_para\\_la\\_ciudadania\\_delacruz.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20180416/20180416110543/libro_un_estado_para_la_ciudadania_delacruz.pdf). [Último acceso: 25 07 2022].
- [10] C. Erazo, «Órganos de control,» [En línea]. Available:  
[http://www.oas.org/sap/english/txt\\_guia\\_organos\\_chile.html](http://www.oas.org/sap/english/txt_guia_organos_chile.html). [Último acceso: 26 07 2022].
- [11] T. Mahecha, «Estandarización y actualización de manual de procesos y procedimientos municipales de UTICA Cundinmarca,» 2021. [En línea]. Available:  
<repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/42682/2021taniamahecha.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. [Último acceso: 28 04 2022].
- [12] B. Miranda, «Estandarización de procesos en la empresa Calzamatrix Multimoquetas,» 2016. [En línea]. Available:  
[repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8606/1/Tesis\\_t964id.pdf](repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8606/1/Tesis_t964id.pdf).
- [13] V. Bonilla, «Manual de procedimientos para la gestión documental de la Subsecretaria Nacional de Gestión Pública de la Administración de Ecuador,» 2016. [En línea]. Available:  
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5227/1/PIUAADS001-2016.pdf>. [Último acceso: 01 05 2022].
- [14] G. Westreicher, «Gestión,» 2020. [En línea]. Available:  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>. [Último acceso: 02 05 2022].
- [15] ISOOTools, «Gestión de procesos,» 2021. [En línea]. Available:  
<https://www.isootools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>. [Último acceso: 02 05 2022].
- [16] E. Álvarez y M. López, «Manual de procesos en le Cooperativa de Ahorro y Crédito Junin,» 2021. [En línea]. Available:  
<https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1418/1/TTAE25D.pdf>. [Último acceso: 03 05 2022].
- [17] A. Luna, *Proceso Administrativo*, México: Callejas Javier, 2020.
- [18] K. Corzo y M. Muñoz, «Estandarización y Documentación de Procesos del Centro de Investigación en Anomalías Congénitas,» 2019. [En línea].

- Available:  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/84939/1/TG02570.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84939/1/TG02570.pdf). [Último acceso: 03 05 2022].
- [19] M. Castillo, «Estudio, Análisis y diseño de procedimientos,» [En línea]. Available: [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est\\_sis/9.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/9.pdf). [Último acceso: 03 05 2022].
- [20] R. Zambrano, «Diseño de manual de procedimientos para el departamento de operaciones,» [En línea]. Available: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf>. [Último acceso: 03 05 2022].
- [21] L. Días y A. Escobar, «Productividad y reducción de costos con el enfoque orientado a Procesos,» 2017. [En línea]. Available: <https://gerens.pe/blog/enfoque-procesos-productividad-costos/>. [Último acceso: 03 05 2022].
- [22] I. Ramírez, «Proceso de mejora en los procesos operacionales pra proyectos,» 2018. [En línea]. Available: <https://repositorio.uci.cu/jspui/bitstream/123456789/7876/1/Tesis%20Final%200IsmaraySISI.pdf>. [Último acceso: 03 05 2022].
- [23] G. Alarcon, «Mapa de procesos para universidad Ecuatoriana,» *Espacios*, vol. 40, n° 19, p. 14, 2019.
- [24] Gehisy, «Herramientas para mapear procesos en ISO 9001:2015.,» 02 2017. [En línea]. Available: <https://aprendiendocalidadyadr.com/mapeo-de-procesos-iso-90012015/>. [Último acceso: 13 05 2022].
- [25] F. Macías, J. Zavala y J. Penafiel, «Auditoría de gestión al proceso administrativo,» *Fipcaec*, vol. 4, n° 1, p. 26, 2019.
- [26] J. May, D. Romero, D. Herrera y M. d. C. Cruz, «Temas de admisnitración,» 2021. [En línea]. Available: [https://www.cecytcampeche.edu.mx/BibliotecaVirtual/6toSemestrePropedeutico/06\\_PROP\\_Temas\\_de\\_Administracion\\_2do\\_parcial.pdf](https://www.cecytcampeche.edu.mx/BibliotecaVirtual/6toSemestrePropedeutico/06_PROP_Temas_de_Administracion_2do_parcial.pdf). [Último acceso: 23 07 2022].
- [27] C. Portillo y A. Cárdenas, «Proceso Académico-Administrativo de la revista científica y ética dle investigador,» *Omnia*, vol. 14, n° 3, p. 25, 2015.

- [28] S. Chalco, «Análisis y mejora en los procesos administrativos,» 2016. [En línea]. Available:  
[https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/978/chalco\\_se.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/978/chalco_se.pdf?sequence=3&isAllowed=y). [Último acceso: 05 05 2022].
- [29] J. Chase, Admnsitración de Operaciones, Producción y Cadena de Valor, México: Delgado, Zapata, 2015.
- [30] P. Gutiérrez, Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma, México: Vásquez, Delgado, 2009.
- [31] J. González, «Diagrama de flujo,» 2019. [En línea]. Available:  
[http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14847/1/E-4389\\_GONZALEZ%20ESPINOSA%20JENNIFFER%20XIOMARA.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14847/1/E-4389_GONZALEZ%20ESPINOSA%20JENNIFFER%20XIOMARA.pdf).  
 [Último acceso: 04 05 2022].
- [32] M. BIZagi, «Modelado para ejecución,» [En línea]. Available:  
[https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?bpmn\\_shapes.htm](https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?bpmn_shapes.htm). [Último acceso: 23 11 2022].
- [33] G. Carro, Administración de la Calidad Total, Mar de Plata: Carrillo, 2015.
- [34] A. Coaguila, «Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad,» 2017. [En línea]. Available:  
[https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA\\_GONZALEZ\\_ANT\\_MET.pdf](https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALEZ_ANT_MET.pdf). [Último acceso: 04 05 2022].
- [35] E. Olmedo y K. Recalde, «Manual de procesos y funciones,» 2018. [En línea]. Available:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37470/1/TESIS%20OLMEDO%206RECALDE.pdf>. [Último acceso: 04 05 2022].
- [36] V. Moreta, «Recuperación de Cartera Vencida y su influencia en la Rentabilidad de la empresa Marcimex,» 2016. [En línea]. Available:  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7307/1/138%20MKT.pdf>.  
 [Último acceso: 04 05 2022].
- [37] M. Loja, «Manual de procesos de Gestión del eje de tratamiento Cultural,» 2021. [En línea]. Available:  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4816/1/T-ULVR-3882.pdf>.  
 [Último acceso: 05 05 2022].

- [38] M. Benavidez, «Manual de procesos para mejorar la atención en la jefatura de rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la Concordia,» 2021. [En línea]. Available:  
<http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/2900/1/BENAVIDEZ%20MENDOZA%20MARIA%20JOSE.pdf>. [Último acceso: 05 05 2022].
- [39] E. Dominguez, «Optimización del servicio público de administración de justicia y digitalización en Distrito Judicial del Callao,» 2020. [En línea]. Available:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49331/Dominguez\\_CEL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49331/Dominguez_CEL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y). [Último acceso: 05 05 2022].
- [40] F. Lexis, «Constitución de la República del Ecuador,» 2021. [En línea]. Available: [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf). [Último acceso: 28 07 2022].
- [41] G. Westreicher, «Servicio Público,» 2017. [En línea]. Available: <https://economipedia.com/definiciones/servicio-publico.html>. [Último acceso: 05 06 2022].
- [42] Lexis, «Código Orgánico de Organización Territorial,» 2016. [En línea]. Available: [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/dic15\\_CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-COOTAD.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/dic15_CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-COOTAD.pdf). [Último acceso: 28 07 2022].
- [43] Latacunga, «Municipio de Latacunga,» 2018. [En línea]. Available: <https://www.latacunga.gob.ec/es/municipalidad.html>. [Último acceso: 28 09 2022].
- [44] Latacunga, «Orgánico Funcional,» 2018. [En línea]. Available: [http://www.latacunga.gob.ec/images/pdf/OrganicoFuncional/organico\\_funcional\\_2018.PDF](http://www.latacunga.gob.ec/images/pdf/OrganicoFuncional/organico_funcional_2018.PDF). [Último acceso: 04 08 2022].
- [45] L. Badillo, «Control interno de la Contraloría General del Estado,» 2015. [En línea]. Available: [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf). [Último acceso: 15 08 2022].

- [46] L. Herrera, A. Medina y G. Naranjo, Tutoria de la Investigación Científica, Ambato: Empredane, 2008.
- [47] J. Gaspata, «La mejora continua como herramienta de gestión de procesos,» 2016. [En línea]. Available: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13267/1/MG-GP-2511.pdf>. [Último acceso: 02 09 2022].
- [48] N. Medina, «Gestión por procesos y su relación con la gestión de la calidad,» 2018. [En línea]. Available: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13267/1/MG-GP-2511.pdf>. [Último acceso: 05 08 2022].
- [49] J. Añez, «Proceso administrativo,» [En línea]. Available: <https://www.economia360.org/proceso-administrativo/>. [Último acceso: 05 08 2022].
- [50] D. Ever, «Proceso Administrativo en la empresa,» 2019. [En línea]. Available: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/que-es-el-proceso-administrativo-de-la-empresa>. [Último acceso: 06 08 2022].
- [51] F. Molina, M. Cobos y K. Zabala, «Manual de procesos administrativos,» 2019. [En línea]. Available: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/13810/fcpys-manualprocedimientosadministrativos2019.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/13810/fcpys-manualprocedimientosadministrativos2019.pdf). [Último acceso: 09 08 2022].
- [52] C. Iturralde, «Manual de procesos,» [En línea]. Available: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2435/1/T-ULVR-2229.pdf>. [Último acceso: 09 08 2022].
- [53] J. Kennedy, «Manual de procesos,» [En línea]. Available: <https://impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>. [Último acceso: 09 08 2022].
- [54] M. Velásquez, J. García y B. González, «Clima laboral del personal administrativo en el GAD Municipal de Tosagua,» 2018. [En línea]. Available: <file:///C:/Users/Andres%20Jaya/Downloads/Dialnet-ClimaLaboralDelPersonalAdministrativoEnElGobiernoA-6756321.pdf>. [Último acceso: 10 08 2022].
- [55] J. Vera y F. Villegas, «Análisis del clima laboral,» [En línea]. Available: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/5304/1/MOREIRA%20V>

- ERA%20JOSELIN%20KATHERINE%20-  
%20PROYECTO%20DE%20INVEST..pdf. [Último acceso: 11 08 2022].
- [56] D. Zaldivar, C. Valenzuela y C. Gómez, «Manual de procedimientos para el proceso productivo empresa Helanderias,» 2021. [En línea]. Available: <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/244/623>. [Último acceso: 12 08 2022].
- [57] D. Arellano, «Capacitación continua y su incidencia en el campo laboral,» [En línea]. Available: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7222/1/Mg.GP.2019.pdf>. [Último acceso: 12 08 2022].
- [58] D. Insuaste y M. Juez, «Plan de capacitación para personal administrativo,» 2016. [En línea]. Available: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/25309/Plan%20de%20Capacitaci%C3%B3n%20para%20el%20Personal%20Administrativo%20de%20la%20Universidad%20Cooperativa.pdf?sequence=>. [Último acceso: 13 08 2022].
- [59] Á. Vélez, «Propuesta de un manual de procesos de la Empresa Lattinat S.A.,» 2021. [En línea]. Available: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/51942>. [Último acceso: 13 08 2022].
- [60] Latacunga, «Latacunga zona turistica,» 2020. [En línea]. Available: <https://latacungaturismo.com/mapas/>. [Último acceso: 23 07 2022].
- [61] LÁTACUNGA, «Organigrama Estructural GAD Latacunga,» 2018. [En línea]. Available: [https://www.latacunga.gob.ec/images/pdf/Lotaip/2018/mayo/literal\\_a1.pdf](https://www.latacunga.gob.ec/images/pdf/Lotaip/2018/mayo/literal_a1.pdf). [Último acceso: 05 08 2022].
- [62] Jalisco, «Guía técnica para elaborar organigramas,» [En línea]. Available: [https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2\\_003\\_guia\\_tecnica\\_para\\_elaborar\\_organigramas.pdf](https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf). [Último acceso: 12 09 2022].

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de ficha de levantamiento de información



Municipio de  
**Latacunga**



### FICHA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

**UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE OBRAS PÚBLICAS DEL  
GAD MUNICIPAL LATACUNGA**

<b>Entidad</b>	
<b>Ubicación</b>	
<b>Nombre del proceso</b>	
<b>Responsable</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Aceptación</b>	

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

*Comentarios:*

## Anexo 2. Formato de encuesta a los funcionarios de la Unidad



### UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE OBRAS PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL LATACUNGA

<b>ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS.</b>
---

<b>Objetivo:</b> Diagnosticar la situación actual de la prestación del servicio de la Unidad Administrativa.
--

<b>Indicaciones:</b>
----------------------

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Responda con claridad cada una de las preguntas</li><li>• Marque con una X una sola opción presentada</li></ul> |
|---|

#### Cuestionario:

#### 1. ¿Califique el grado del ambiente laboral de la Unidad Administrativa?

- Muy positivo ( )  
Positivo ( )  
Medianamente positivo ( )  
Negativo ( )  
Muy negativo ( )

#### 2. ¿Se ha notificado por escrito al funcionario de las responsabilidades del cargo por parte de la autoridad competente?

- SI ( )  
NO ( )

#### 3. ¿Tiene conocimiento Ud. sobre que es un manual de procesos administrativos?

- SI ( )  
Poco ( )  
No ( )

#### 4. ¿Califique, dentro de sus procesos a su cargo si existen retrasos?

- Muchos procesos retardados ( )  
Pocos procesos retardados ( )  
No existe procesos retardados ( )

**5. ¿Las funciones que usted realiza están acorde a su remuneración?**

SI ( )

NO ( )

**6. ¿Existe un control interno en los procesos realizados?**

Demasiado control interno ( )

Bueno ( )

Poco ( )

Regular ( )

Escaso control interno ( )

**7. ¿A su criterio la prestación del servicio en esta dependencia es ágil?**

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Aceptable ( )

Deficiente ( )

**8. ¿Ha asistido a cursos de capacitación, planificados por parte de la Unidad Administrativa?**

SI ( )

NO ( )

**Anexo 3.** Formato de entrevista a la jefa y funcionario encargado de la Unidad

**UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE OBRAS PÚBLICAS  
DEL GAD MUNICIPAL LATACUNGA**

**ENCUESTA APLICADA A LA JEFA DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN  
Y MANTENIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS**

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de la prestación del servicio de la Unidad Administrativa.

**Pregunta 1.-** ¿La Unidad Administrativa cuenta con un manual de procesos?

---

**Pregunta 2.-** ¿Considera usted que existe fluidez en la gestión de trámites que se genera en esta área?

---

**Pregunta 3.-** ¿Existen métodos y/o documentación adecuados para identificar a tiempo posibles deficiencias que se generan durante un proceso?

---

**Pregunta 4.-** ¿Con qué frecuencia se aplica un control interno en la gestión de los procesos que se ejecutan en esta área?

---

**Pregunta 5.-** ¿Cuenta la Unidad Administrativa con un plan de capacitación de los funcionarios?

---

**Anexo 4.** Formato de ficha de levantamiento de información del personal administrativo



**FICHA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL PERSONAL**

**UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE OBRAS PÚBLICAS DEL  
GAD MUNICIPAL LATACUNGA**

<b>Entidad</b>	
<b>Departamento</b>	
<b>Unidad</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Aceptación</b>	

<b>N°</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Genero</b>	<b>Edad</b>	<b>Instrucción</b>	<b>Cargo</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

*Comentarios:*

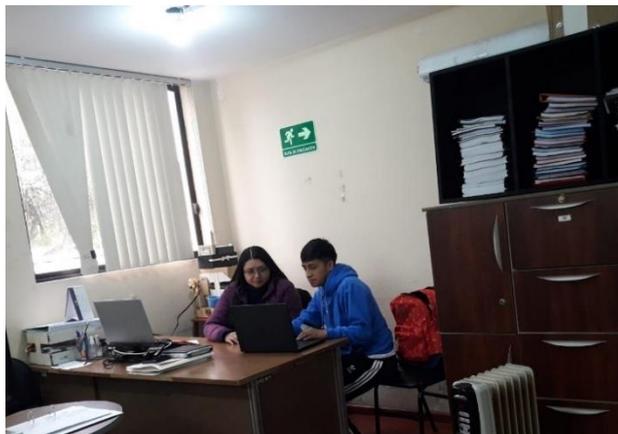
**Anexo 5.** Formato de términos de referencia para la Unidad Administrativa

 <p>Municipio de <b>Latacunga</b></p>	<p><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESENTRALIZADO MUNICIPAL CANTÓN LATACUNGA</b></p>	
<b>Fecha:</b>	<b>UNIDAD REQUIRENTE</b>	
xxxxxxx	xxxxxxxxxxxxx	
<b>CPC</b>	<b>OBJETO DE CONTRATACIÓN</b>	
xxxxxxx	xxxxxxxxxxxxx	
	<b>PRESUPUESTO REFERENCIAL</b>	
	xxxxxxxxxxxxx	
	<b>IDENTIFICACION DEL OBJETIVO</b>	
	xxxxxxxxxxxxx	

<b>TIPOS DE CONTRATACIÓN</b>	
Menor cuantía	
Cotización	
Licitación	
Contratacion integral por precio fijo	

1	BASE LEGAL
2	ANTECEDENTES
3	JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE CONTRATACIÓN
4	<p>OBJETIVOS DE LA CONTRATACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- General</li> <li>- Especificos</li> </ul>
5	ALCANCE
6	INFORMACIÓN QUE DISPONE LA ENTIDAD
7	METODOLOGÍA DE TRABAJO
8	PRODUCTOS ESPERADOS
9	PLAZO DE EJECUCIÓN
10	LOCALIDAD DONDE SE EJECUTARÁ LA CONTRATACIÓN
11	FORMA Y CONDICIONES DE PAGO
12	DESCRIPCIÓN DEL TÉRMINO DE RECEPCIÓN
13	MULTAS
14	REQUISITOS MINIMOS

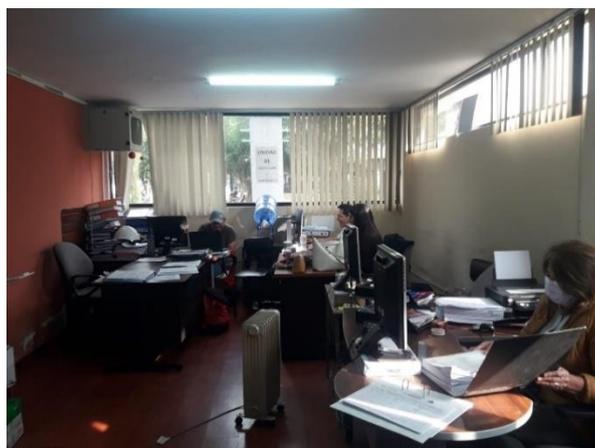
**Anexo 6.** Reunión y recolección de datos del Área Administrativa



**Figura 20** Reunión con la jefa de la Unidad



**Figura 21** Reunión con funcionario encargado



**Figura 22** Área Administrativa de la Unidad de Construcción y Mantenimiento de la Dirección de OOPP