



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN  
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-  
EP**

**AUTORAS:**

**KAREN ANDREA CAICEDO GARCÍA  
ANGIE NICOLLE CAICEDO ZAMBRANO**

**TUTOR:**

**ING. WLADIMIR A. PALACIOS ZURITA, MG.**

**CALCETA, FEBRERO DE 2023**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Karen Andrea Caicedo García y Angie Nicolle Caicedo Zambrano declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado a ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual y su reglamento.



---

**KAREN A. CAICEDO GARCÍA**



---

**ANGIE N. CAICEDO ZAMBRANO**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

**ING. WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS ZURITA MsC**, certifica haber tutelado el proyecto **MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP** que ha sido desarrollada por **KAREN ANDREA CAICEDO GARCÍA Y ANGIE NICOLLE CAICEDO ZAMBRANO**, previo a la obtención de título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. WLADIMIR A. PALACIOS ZURITA MsC.**

## **APROBACION DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP**, que ha sido desarrollada por **KAREN ANDREA CAICEDO GARCIA Y ANGIE NICOLLE CAICEDO ZAMBRANO**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACION DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

MGS. Susy Tatiana Tóala Mendoza  
**MIEMBRO**

---

MGS. Benigno Javier Alcívar Martínez  
**MIEMBRO**

MGS. Yessenia Johana Márquez Bravo  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, agradecer a Dios porque con su amor y bondad nos brindó sabiduría para poder superar este largo camino de nuestra carrera.

A la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López por la oportunidad de poder crecer como profesional gracias los conocimientos que nos brindó en este tiempo de aprendizaje de calidad.

A nuestros queridos padres por apoyarnos en cada decisión y proyecto que nos proponemos porque gracias a su esfuerzo podemos obtener este gran logro.

A nuestro tutor por ser la guía para la realización de esta investigación.

Y a la Empresa Pública ESPAM MFL-EP por permitir que se llevara a cabo el presente trabajo.

**KAREN ANDREA CAICEDO GARCIA**

**ANGIE NICOL CAICEDO ZAMBRANO**

## DEDICATORIA

Agradecida con dios por las oportunidades brindadas a lo largo de mi vida, porque sin su guía, nada de esto sería posible.

Dedico el presente trabajo a mis padres, quienes con su apoyo me enseñaron que nunca debo desistir ni dejar de perseguir mis sueños hoy me dejan el mejor legado que un padre puede dejar a sus hijos, la educación. Mis hermanos que con sus muestras de apoyo y admiración me impulsaron a seguir adelante para mostrarles que todo lo que anhelamos con esfuerzo y dedicación se puede alcanzar. Mis amigos que de una u otra manera estuvieron presentes el logro de esta meta.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí que brindo la oportunidad de recibir una educación optima, que me permitió alcanzar mis metas mis maestros que, a lo largo de la carrera, me mostraron sus mejores enseñanzas, día a día en cada paso de aula donde fue posible conocer aquello que era desconocido.

**KAREN A. CAICEDO GARCÍA.**

## **DEDICATORIA**

A Dios en primer lugar, por guiarme en el transcurso de mi vida, especialmente en cada etapa de este proceso, por permitirme vivir una experiencia transformadora y productiva, para nuestro ámbito personal y profesional.

A mis padres Rocio y Pablo por su amor infinito y sobre todo por su gran apoyo, a mi hermana Ana Paula por ser mi motivación de superación de cada día, ya que con mucho sacrificio y su amor incondicional me motivaron a alcanzar y cumplir mi meta, ellos han sido para mí un pilar fundamental durante todo mi recorrido estudiantil.

A mis familiares y amigos, que han sido, de una u otra manera, un gran apoyo para alcanzar esta meta.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me ha dado la oportunidad de una educación superior de calidad.

**ANGIE N. CAICEDO ZAMBRANO.**

## CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE TABLAS .....	xi
CONTENIDO DE FIGURAS .....	xii
RESUMEN .....	xiii
PALABRAS CLAVE.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
KEYWORDS .....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	2
1.2.1. OBJETIVOS.....	3
1.2.2. OBJETIVO GENERAL .....	3
1.2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.3. IDEA A DEFENDER.....	3
2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	4
2.1. GESTIÓN DE PROCESOS .....	5
2.1.1. ELEMENTOS DE LA GESTION POR PROCESO .....	5
2.2. DEFINICIÓN DE PROCESOS.....	6
2.2.1. ELEMENTOS DEL PROCESO .....	7
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE PROCESO.....	8
2.2.3. CLASIFICACIÓN DE PROCESOS .....	10
2.2.4. CONTROL DE PROCESOS .....	11
2.2.5. CADENA DE VALOR.....	11

2.3.	MANUAL POR PROCESOS .....	11
2.3.1.	CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS.....	13
2.3.2.	IMPORTANCIA.....	13
2.3.3.	ESTRUCTURA .....	14
2.4.	REPRESENTACIÓN DE GRÁFICA DE PROCESOS.....	15
2.4.1.	MAPA DE PROCESOS .....	15
2.4.2.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	16
2.4.3.	CODIFICACIÓN DE PROCESOS.....	16
2.4.4.	DIAGRAMA DE FLUJOS .....	17
2.4.5.	SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA .....	18
2.4.6.	INGIENERÍA DE MÉTODOS .....	19
2.5.	EMPRESAS PÚBLICAS.....	19
2.5.1.	EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP.....	20
3.	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	23
3.1.	UBICACIÓN .....	23
3.2.	DURACIÓN.....	23
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO.....	23
3.4.	POBLACIÓN .....	24
3.5.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.5.1.	DESCRIPTIVA.....	25
3.5.2.	BIBLIOGRÁFICA .....	25
3.5.3.	DE CAMPO .....	26
3.6.	MÉTODOS.....	26
3.6.1.	MÉTODO ANALÍTICO .....	26
3.6.2.	MÉTODO INDUCTIVO .....	26
3.6.3.	MÉTODO DEDUCTIVO .....	26
3.7.	TÉCNICAS.....	26
3.7.1.	OBSERVACIÓN .....	27
3.7.2.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	27
3.7.3.	ENTREVISTA .....	27
3.8.	INSTRUMENTOS.....	27
3.9.	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
4.	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	30

4.1. DESARROLLO DE LA FASE I. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES QUE REALIZA LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP .....	30
4.1.1 OBSERVACIÓN .....	30
4.1.2. ENTREVISTA .....	30
4.2. DESARROLLO DE LA FASE II. ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS Y FICHAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP .....	38
4.2.2. ORGANIGRAMA .....	38
4.2.3. MAPA DE PROCESOS .....	42
4.2.4. SIMBOLOGÍA .....	45
4.2.5. DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS .....	46
4.3. DESARROLLO DE LA FASE III. REALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP .....	76
4.3.1. ESTRUCTURA MANUAL DE PROCESOS DE LA EP - ESPAM MFL .....	76
1. OBJETIVOS .....	78
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	78
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	78
1.3. ALCANCE .....	78
2. POLÍTICAS .....	79
2.1. POLÍTICAS GENERALES:.....	80
2.2. POLÍTICAS DE DESEMPEÑO .....	80
3. GLOSARIO Y TÉRMINOS .....	82
4. INTRODUCCIÓN .....	85
4.1. ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	86
5. INFORMACIÓN GENERAL.....	87
5.1. MISIÓN .....	88
5.2. VISIÓN.....	88
5.3. VALORES INSTITUCIONALES.....	88
5.4. ORGANIGRAMA.....	90
6. FLUJOGRAMAS Y FICHAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP.....	91
6.1. PROCESOS GOBERNANTES.....	93
6.1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	93
6.1.3. ELABORACIÓN DE PLAN OPERATIVO ANUAL POA.....	96
6.2. PROCESOS SUSTANTIVOS.....	100

6.2.1. PLANIFICACIÓN DE NUEVO REQUERIMIENTO .....	100
6.3. ADJETIVOS DE APOYO.....	102
6.3.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	102
6.3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	104
6.3.3. INCORPORACIÓN DE PERSONAL.....	106
6.3.4. CONSTATAION DE BIENES .....	108
6.3.5. PROCESO DE BAJA DE BIENES .....	111
6.3.6. PROCESO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS FINANCIEROS .....	113
6.3.7. COMPRA POR INFÍMA CUANTÍA.....	115
6.3.8. ALMACENAMIENTO DE BIENES .....	118
6.3.9. GESTIÓN DE PAGOS.....	120
6.3.10. CONCILIACIÓN DE LOS DOCUMENTOS CONTABLES.....	122
4.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	124
5. CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
5.1. CONCLUSIONES.....	126
5.2. RECOMENDACIONES .....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	128
ANEXO 1.- FICHA DE OBSERVACIÓN .....	138
ANEXO 2.- PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA .....	139
ANEXO 3.- ENTREVISTA.....	140
ANEXO 4.- FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES .....	142
ANEXO 5. FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	143

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>TABLA 3.1.</b> POBLACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS .....	24
<b>TABLA 3.2.</b> POBLACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA .....	25
<b>TABLA 4.1.</b> DETALLE DE PROCESOS GOBERNANTES Y SUSTANTIVOS. ....	31
<b>TABLA 4.2.</b> DETALLE DE PROCESOS Y SUBPROCESOS ADJETIVOS.....	32
<b>TABLA 4.3.</b> DETALLE DE INSUMOS DE LOS SUBPROCESOS DE APOYO. ....	33
<b>TABLA 4.4.</b> PROCESO ADJETIVO DE ASESORÍA.....	35
<b>TABLA 4.5.</b> INSUMO DE LOS PROCESOS DE ASESORÍA.....	35
<b>TABLA 4.6.</b> RESPONSABLES DE PROCESOS.....	36
<b>TABLA 4.7.</b> PROCESOS DEFINIDOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP. ....	40
<b>TABLA 4.8.</b> MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	43

<b>TABLA 4.9.</b> CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....	44
<b>TABLA 4.10.</b> RESULTADOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	44
<b>TABLA 4.11.</b> SIMBOLOGÍA ANSI .....	45
<b>TABLA 4.12.</b> DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. .....	47
<b>TABLA 4.13.</b> DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE RECAF ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL POA INSTITUCIONAL. ....	49
<b>TABLA 4.14.</b> DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE NUEVO REQUERIMIENTO. ....	52
<b>TABLA 4.15.</b> DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONA. ....	54
<b>TABLA 4.16.</b> DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL. ....	56
<b>TABLA 4.17.</b> DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE CONSTATAción DE BIENES. ....	60
<b>TABLA 4.18.</b> DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE BAJA DE BIENES. ....	63
<b>TABLA 4.19.</b> DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN COMPRA POR ÍNFIMA CUANTÍA. ....	67
<b>TABLA 4.20.</b> DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN ALMACENAMIENTO DE BIENES.....	70
<b>TABLA 4.21.</b> DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN GESTIÓN DE PAGOS.....	72
<b>TABLA 4.22.</b> DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE CONCILIACIÓN DE DOCUMENTOS. ....	74

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

<b>FIGURA 3.1.</b> UBICACIÓN ESPAM MFL .....	23
<b>FIGURA 4.1.</b> ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PÚBLICA DE LA ESPAM MFL.....	38
<b>FIGURA 4.2.</b> CODIFICACIÓN DE PROCESO.....	39
<b>FIGURA 4.3.</b> MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM “MFL” .....	42
<b>FIGURA 5.1.</b> ORGANIGRAMA DE LA EP .....	89
<b>FIGURA 6.1.</b> MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL. ....	91

## **RESUMEN**

El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo la elaboración de un manual de procesos para la estandarización de las actividades que se realizan en cada una de las áreas de la EP-ESPAM “MFL”. Para esta investigación se definieron tres fases, como primera fase se realizó la respectiva visita donde se aplicó la entrevista al Gerente de la empresa, misma que permitió establecer un contacto directo en la institución e identificar los procesos que se realizan, posteriormente se procedió a realizar el levantamiento de información a los siete trabajadores de la institución mediante las fichas de procesos, es así, que utilizando la simbología American National Standard Institute (ANSI) se elaboraron los flujogramas, permitiendo tener un análisis visual que reflejó la secuencia en las actividades, donde debido a la gran cantidad de procesos que maneja la empresa se realizó una matriz de priorización para graficar los más relevantes, luego se elaboró el manual de procesos como herramienta para la oportuna organización de los procesos y contribución a los trabajadores para guiarlos ordenadamente en la ejecución de las actividades. Los resultados determinaron la existencia de 46 subprocesos de los cuales se priorizaron 12 según su impacto con la empresa, con el cliente y con el objetivo, además de su importancia en el proceso. La realización del manual de procesos para la empresa permitió la estandarización de los procedimientos y actividades que se realizan en las distintas áreas departamentales, constituyéndose en una guía escrita e ilustrativa para el personal de la institución.

## **PALABRAS CLAVE**

Manual, flujogramas, proceso, responsables, empresa pública.

## **ABSTRACT**

The present investigative work had as objective the elaboration of a process manual for the standardization of the activities that are carried out in each one of the areas at EP-ESPAM "MFL". For this investigation three phases were defined, as a first phase the respective visit was carried out where the interview was applied to the Manager of the company, which allowed establishing a direct contact in the institution and identifying the processes that are carried out, later proceeded to carry out the collection of information to the seven workers of the institution through the process files, it is so, that using the American National Standard Institute ANSI symbology the flow charts were elaborated, allowing to have a visual analysis that reflected the sequence in the activities, where due to the great amount of processes managed by the company, a prioritization matrix was made to graph the most relevant, then the process manual was developed as a tool for the timely organization of processes and contribution to workers to guide them in an orderly manner in the execution of activities. The results determined the existence of 46 threads, of which 12 were prioritized according to their impact with the company, with the client and with the objective, in addition to their importance in the process. The realization of the manual of processes for the company allowed the standardization of the procedures and activities that are carried out in the different departmental areas, constituting a written and illustrative guide for the personnel of the institution.

## **KEYWORDS**

Handbook, flowcharts, process, responsible, public company.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Para Sánchez et al. (2011) “la gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente, cada proceso que conforma el sistema debe contribuir al logro de la meta objetivos de la organización, lo que implica una relación de causa y efecto de los procesos individuales y rendimiento general del sistema”.

Por su parte, la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), con 21 años transcurridos desde su creación es la principal universidad de la zona norte de la provincia, procurando el manejo de la gestión y a fin de obtener recursos en relación a sus fortalezas institucionales y cumplimiento lo que dispone el art. 5 de Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), en el que se establece que las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas que se someterán al régimen establecido en esta ley, es así que la ESPAM crea la Empresa Pública ESPAM MFL – EP (LOEP, 2017).

La empresa pública se presenta como una organización que sirve para determinar, administrar, implementar, desarrollar, operar y administrar proyectos, empleos, bienes y servicios; así como también la producción agrícola, la agricultura y la tecnología; readquirir; velocidad y promoción de la investigación, además brinda consultores técnicos y especializados que fueron delegados del estado central para administrar las actividades de los campos de los servicios estratégicos y públicos; estas actividades de producción y comerciales incluyen medios de comunicación y algunas relaciones con la ESPAM MFL a través de agentes externos, así como con la aprobación del Consejo Politécnico. (Valencia, 2017).

Actualmente dentro de la Empresa Pública ESPAM MFL EP, se realizan los procesos de una manera empírica, no existe un documento que detalle sistemáticamente las

actividades a ejecutar, lo cual causa un desconocimiento por parte de los empleados de las tareas a realizar, además de ocasionar una duplicidad de actividades por ello surge la necesidad de estandarizar los procesos de la empresa mediante un manual de procesos para que exista una mayor organización en la ejecución de los mismos. Con lo expuesto anteriormente las autoras se plantean la siguiente interrogante:

¿Cómo organizar y estandarizar los procesos y las actividades que se llevan a cabo en la Empresa Pública ESPAM MFL – EP?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación centra su utilidad en la elaboración de un manual de procesos para la Empresa Pública de la ESPAM MFL, ya que este constituye una herramienta administrativa que permite la correcta definición de políticas, procedimientos y actividades de forma detallada y sistemática lo que consecuentemente contribuye a fortalecer la gestión interna de la organización. Tal como lo indica Macías (2018) “los manuales de procesos sirven para llevar un registro de las actividades que se realizan en las diferentes áreas de una organización, dando como resultados procesos apropiados a sus requerimientos, estandarización de las actividades, y el mejoramiento del uso de recursos” (p.26).

Desde el punto de vista económico la elaboración de un manual de procesos permite realizar las tareas de una manera sistematizada y organizada, reduciendo o eliminando la duplicidad de actividades lo que implica un aporte a la gestión de los recursos de la Empresa Pública de la ESPAM MFL-EP. Tal como lo corroboran Asanza et al. (2016) al establecer que, dentro de los beneficios de disponer de un manual de procedimientos, se encuentra el ahorro de tiempo y la reducción de costos, debido a que se construye una base que determina y delimita las funciones, responsabilidades y políticas en la entidad.

En el ámbito social, un manual de procesos ayuda a la institución a dinamizar sus actividades, logrando un correcto funcionamiento de los procesos dentro de la empresa, debido a que el personal cuenta con el conocimiento específico de cada uno de los procesos que se deben desarrollar en las actividades, sin ocasionar reprocesos ni demoras en la ejecución. Este argumento justificativo se sustenta con lo aportado por Arámbulo y Dávila (2018), quienes establecen que el manual de procesos permite aumentar la eficiencia de los empleados, ya que representa una guía coordinada de trabajo y evita duplicidad en la realización de las actividades.

### **1.2.1. OBJETIVOS**

#### **1.2.2. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un manual de procesos en la Empresa Pública ESPAM MFL-EP para la estandarización de sus actividades.

#### **1.2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar procesos y actividades que realiza la Empresa Pública ESPAM MFL – EP para la determinación de la situación actual.
- Realizar los flujogramas y fichas de los procesos de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP para la representación gráfica.
- Diseñar el manual de procesos para la Empresa Pública ESPAM MFL – EP para la organización de sus actividades.

### **1.3. IDEA A DEFENDER**

La elaboración de un manual de procesos contribuye a la organización y estandarización de los procesos y actividades en la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para dar sustento teórico a la investigación se presentan diferentes conceptualizaciones de los temas que abarca el objeto de estudio, mediante revisión bibliográfica en fuentes confiables y actualizadas, como libros, artículos, documentos electrónicos, entre otros. Con el propósito de ilustrar la referenciación teórica se expone en la siguiente figura el hilo conductor que explica la secuencia y relación de los temas tratados. La importancia de presentar el hilo conductor es dada por Castaño et al. (2016), quienes explican que esta herramienta le otorga coherencia de los temas principales y los subtemas, asegurando una conexión fluida entre las distintas secciones. A continuación se muestra de forma gráfica el hilo conductor:



**Figura 2.1.** Hilo conductor.

**Fuente:** Las autoras.

## 2.1. GESTIÓN DE PROCESOS

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología (Bravo, 2015).

Así mismo, Hernández et al. (2016) lo define como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

Ante lo expuesto por los autores la gestión por procesos es un método que permite el crecimiento de una empresa, porque utiliza un enfoque que se basa en conseguir la mejora continua de los procesos o actividades que en ella se desarrollan, de manera que el objetivo final es la satisfacción del cliente; se utiliza actualmente como una herramienta que proporciona mecanismos para identificar y determinar qué actividades puede agregar valor al usuario.

### 2.1.1. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESO

Según Ferrer (2006, como se citó en Medina, 2019) existen cuatro elementos fundamentales en la gestión por procesos:

- **Priorización de los procesos:** consiste en establecer aquellos procesos que son críticos para la creación de valor y el éxito de la organización.
- **Responsabilidad única:** debido a que la gestión por procesos se dirige de manera horizontal, ya que intenta disminuir el impacto de la

departamentalización y a fin de evitar que se vean limitados por una estructura funcional vertical, característica de la dirección tradicional, debe ser posible gestionar interconexiones entre las diferentes funciones. Para todo ello se asigna a un dueño del proceso quien es el claro y único responsable del mismo, dicho dueño debe ser designado por la dirección y es responsable de la eficiencia y eficacia del proceso a lo largo de su funcionamiento.

- **Control de los procesos:** los procesos deben ser mantenidos bajo control, especificándose de manera clara todos sus pormenores. Para ello deben ser entendidos, documentados y medidos. Son “entendidos” cuando todo el personal involucrado conoce el proceso, su propósito y descripción, sus proveedores, entradas, propietario, rendimiento, salidas, clientes y por último “medidos”, puesto que implican dar a conocer el nivel de rendimiento con respecto a las expectativas de los clientes, sean internos o externos.
- **Mejora permanente del proceso:** de acuerdo al desempeño observado y medido, puede evaluarse su funcionamiento y por tanto decidirse cambios al mismo. (pp. 16-17)

Los elementos de la gestión por procesos están constituidos por cuatro puntos básicos que se implementan según la necesidad presente en la organización, motivo por el que se debe conocer que procesos se apegan directamente a las necesidades de las empresas, difiriendo entre los procesos necesarios y los obligatorios, lo cuales mantiene una estrecha relación entre la ejecución y la planificación de sus criterios y características más apropiadas para las mismas.

## 2.2. DEFINICIÓN DE PROCESOS

La International Standardization Organization (ISO) 9001 2015, lo detalla a manera de “conjunto de actividades relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Quizás faltaría indicar la necesidad de que dichas actividades se repitan en el tiempo, y poder así aplicar el ciclo de mejora continua, sobre el proceso”. (ISO 9001:2015).

Asimismo, Bravo (2015) señala que la visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio.

Generalmente, “un proceso está integrado por un conjunto de subprocesos, que se relacionan entre sí de manera local. Cada proceso tiene consigo un sub-objetivo que tiene que cumplir, que se establece con un determinado número de actividades, que son las tareas a realizar para lograr un resultado, se debe tener en cuenta que cada una de estas actividades ejecutada por un personal de la empresa“(Halliburton, 2006).

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. Los procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos, además un proceso es un conjunto de acciones y tareas que se realizan de forma secuencial, y que en su conjunto proporcionan valor añadido a los clientes (Maldonado, 2018).

### **2.2.1. ELEMENTOS DEL PROCESO**

Álvarez y Bernal (2015) definen los elementos de los procesos de la siguiente manera:

- Las entradas son recursos o datos que deben estar presentes, y “triggers” (diferentes tipos de eventos) que invocan un proceso.
- Los mecanismos son las “herramientas”, incluyendo máquinas, sistemas y personas, que realizan “actividades”, las acciones sobre y en respuesta a los insumos.

- Los controles son los requisitos, restricciones, guías y restricciones; y definiendo las leyes, políticas, normas y reglamentos que configuran y determinan la acciones sobre los insumos. Los mecanismos y controles pueden ser los mismos: para ejemplo, regulaciones, dinero o personas.
- Las salidas son los resultados de las acciones de los mecanismos, guiados por los controles y mecanismos, sobre los insumos. De manera óptima, los productos son servicios o productos que cumplen o exceden el tiempo, la calidad o las expectativas de clientes de la organización. También pueden ser eventos que desencadenan otros procesos en la misma o en una organización diferente.

Pérez (2012) menciona que los elementos de un proceso son los siguientes:

- Entradas (inputs).
- Salidas, o resultados (outputs).
- Recursos.
- Límites del proceso.
- Sistema de Control.(pp. 52-53)

### 2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE PROCESO

Los procesos deben de ser definibles, repetibles y predecible, como tres de sus características más predominantes, mismas que se definen seguidamente:

- **Definible:** el proceso debe poder ser descrito y documentado, teniendo establecidos los procedimientos, requisitos, indicadores y mediciones.
- **Repetibles:** el proceso de be poder repetirse en los mismos términos y condiciones, para que sean comunicados, entendidos y seguidos por el equipo de trabajo.
- **Predecibles:** el proceso debe poder alcanzar los resultados buscados, en cumplimiento con el objetivo propuesto al que se le debe de realizar un seguimiento y control que asegure su estabilidad (Asturias Corporación Universitaria, s.f).

Así mismo Contreras et al. (2017) indica que las características de los procesos más relevantes son:

- Están orientados a obtener unos resultados, crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes), dar respuesta a la misión de la organización.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

Las características de un proceso son para Beltrán (2008, como se citó en Ruiz, 2015):

- Conjunto de actividades que se relacionan entre sí.
- Evoluciona las entradas en salidas.
- Se deben centrar en los clientes y lo que ellos desean.
- Ser adaptables fáciles de manejar y de actualizar.
- Incluir indicadores de evaluación.
- No ser aislados deben tener conexión con los otros procesos.

El proceso tiene muchas características que deben de tomar en cuenta, ya que gracias a estas características se puede efectuar una buena realización de estos procesos ya que esto es lo que influye en la calidad del servicio o producto que se ofrece. Se utilizan lo que generalmente conocemos en todos ellos como las entrada, proceso, salida, y todo lo que en ellos interviene (Torres, 2014).

### 2.2.3. CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Ruiz et al. (2014) establecen que, entre los tipos de procesos se destacan los siguientes:

- **Estratégicos:** procesos que permiten desarrollar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la dirección o gerencia de la empresa.
- **Operativos:** estos son procesos claves aquí empieza la cadena de valor que es desde donde comienza el proceso hasta el producto o servicio final.
- **De apoyo:** son procesos de soporte que ayudan a que tengan un eficiente funcionamiento los procesos operativos son relacionados con lo que es gestión y control.

Se debe tener en consideración que en las empresas no todos los procesos satisfacen la misma necesidad en sus clientes, existe satisfacción en la estrategia que se utiliza, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal, los costos. Por eso se debe clasificar los procesos en base del impacto que estos tengan en los clientes y los ámbitos nombrados.

Según Ramos (2015) los procesos se suelen clasificar en tres tipos: estratégicos, clave, de apoyo o soporte:

- **Procesos Estratégicos:** son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Se refieren a la dirección o gerencia y son aquellos que guían a los procesos operativos.
- **Procesos Clave u Operativos:** Este proceso está ligado a los que es la elaboración del producto o servicio, tiene la función de satisfacer las necesidades del cliente es el que se encarga del principio hasta el final del proceso.
- **Procesos de Apoyo/Soporte:** Dan apoyo a los procesos operativos, ayudan al control y a la mejora de la gestión de los procesos, como son las auditorías externas o internas para medir el buen funcionamiento de los procesos.

En base a lo expuesto por los autores sobre la clasificación de los procesos, se debe determinar tres tipos de procesos importantes donde encontramos los estratégicos donde se encuentra la gerencia aquellos que permiten la planeación de los objetivos y estrategias para crecer, los operativos que son la parte principal de los procesos ya que es el encargado del producto o servicio y los de apoyo que ayudan a mejorar dichos procesos.

#### **2.2.4. CONTROL DE PROCESOS**

El control de procesos permite realizar una supervisión y evaluación profunda e los procesos que maneja las empresa, permite evaluar el progreso de las tareas a realizar y determinar el cómo corregir las fallas que se presente para así poder obtener mejor resultados y rendimiento de la empresa. (Astudillo y Gómez 2011):

- Eficiencia y eficacia en la empresa.
- Credibilidad de la información financiera.
- Mejora la calidad del producto o servicio.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

#### **2.2.5. CADENA DE VALOR**

Menciona Togra (2015) que es una cadena de actividades de creación de valor que se deben desarrollar para proporción un producto o servicio, empieza con el abastecimiento de materias primas, la producción y el empaquetado hasta llegar el consumidor final. La cadena de valor de una empresa refleja el crecimiento del negocio, de sus operaciones internas, de las estrategias que se están utilizando para tener un buen resultado.

### **2.3. MANUAL POR PROCESOS**

El manual por procesos es una herramienta administrativa que permite el aseguramiento de la calidad en los servicios o productos que se ofrece, facilita la

identificación de los elementos básicos de los procesos, especifica los subprocesos que lo componen, además permite que la empresa funcione de una manera correcta por define cuáles son sus usuarios o clientes, los insumos que utilizan, el responsable de realizar cada proceso entre otro aspectos importantes. (Instituto de la Artesanía Jalisciense [IAJ], 2013). Por otro lado, también resulta necesario exponer lo aportado por otros autores:

El manual de procesos constituye una herramienta útil para el trabajo con la información en una empresa. Un manual de información como herramienta en el sistema de información en la organización, se evidencia que, a través del sistema de información en una entidad, se pueden integrar las disposiciones legales logrando organizar toda la información que se genera, localizarla rápidamente y garantizar su conservación. (Rodríguez y Pérez, 2012, p. 33)

Son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución". (Vivanco, 2017, p. 248)

El manual de procesos es una herramienta que tiene la finalidad de brindar apoyo a las acciones relacionadas con organización, dirección y control de los diferentes aspectos que involucra la organización, así como especificar las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización; es así, que se establece como un documento que posee información de las distintas políticas que rigen el desarrollo de las actividades al interior de una entidad. (Arámbulo y Dávila, 2018, p. 7)

Ante lo expuesto por los autores un manual de procesos es un documento que contiene información relevante para la organización, generalmente refleja la misión, visión, políticas, procesos y procedimientos de la organización, su importancia radica a en la explicación de manera detallada de los procedimientos que se llevan dentro de la organización y todo esto es gracias a la existencia de un manual de funciones logrando así evitar errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa.

### **2.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS**

Un manual de proceso debe de reunir las siguientes características según Cárdenas (2015):

- Deben ser escrito mediante un lenguaje sencillo, preciso con lógica donde se establezcan los objetivos claros.
- Crear una metodología donde sea fácil su aplicación y se puedan realizar actualizaciones en el si es necesario, además debe describir cada uno de sus procesos y el alcance de cada uno.
- Se debe de capacitar a todos los funcionarios de la empresa sobre este manual para que realicen un correcto uso de este, además de que puedan conocer las normas y las políticas que lo integran. (pp. 30-31)

### **2.3.2. IMPORTANCIA**

Un manual por procesos favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los macro procesos y procesos de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales, la misión y visión de la entidad; de economía, al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad y cantidad requeridas; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir la cadena de valor o mapa de procesos de manera coherente y armónica con los planes y programas de la Institución”.(Muñoz,2007)

Por su parte, Vásquez y Laguna (2015) hacen referencia a la utilidad de esta herramienta, ya que permite detectar fallas que se presentan regularmente, evitando que las funciones se realicen de forma duplicada, además, sirve como guía de inducción para el personal de nuevo ingreso.

### 2.3.3. ESTRUCTURA

Como se ha revisado en la literatura, no se evidencian modelos únicos sobre los manuales de procedimientos, sin embargo, Asanza et al. (2016) mencionan que existen varios elementos que las empresas pueden incorporar en sus manuales conforme el grado de necesidad:

- **Identificación:** se debe incorporar la siguiente información logotipo y nombre oficial de la organización.
- **Índice o contenido:** relación de los capítulos y páginas que forman parte del documento.
- **Prólogo y/o introducción:** explicación del contenido del manual.
- **Objetivos:** se plantean los objetivos del manual de procedimientos.
- **Áreas de aplicación:** esfera de acción que cubren los procedimientos.
- **Responsables:** unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos que realiza la empresa.
- **Políticas:** lineamientos de acción y responsabilidad.
- **Conceptos:** lista de conceptos de carácter técnico relacionado con el contenido y técnicas de elaboración del manual de procedimientos.
- **Procedimientos:** presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial de cada uno de las operaciones que se realiza en un procedimiento explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, qué tiempo y los responsables de llevarlas a cabo.
- **Formulario de impresos:** adjuntos como apéndices.
- **Diagramas de flujo:** representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento.

## 2.4. REPRESENTACIÓN DE GRÁFICA DE PROCESOS

Como señala Bravo (2015) “diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos”. De esta forma, son capaces de percibir una secuencia de acciones de forma analítica y detallada, lo que contribuye significativamente a una estructura de pensamiento fuerte que potencia su capacidad de toma de decisiones.

La representación gráfica de los procesos es una herramienta de gran ayuda ya que dentro de estas gráficas se identifican de forma detallada la secuencia al momento de realizar una actividad que generalmente se da con un inicio y un fin y cada uno de estas actividades está representado por un símbolo.

### 2.4.1. MAPA DE PROCESOS

Para Restrepo (2015) el mapa de procesos representa gráficamente la totalidad de los procesos desarrollados por la organización que tienen como fin cumplir a cabalidad con la misión de la organización. Por su parte, Oviedo (2018) argumentan que, los mapas de procesos permiten que una empresa identifique los procesos y dé a conocer a su equipo de trabajo la forma en que se estructuran las actividades a desarrollar.

De acuerdo con la ISO 9001:2015 dentro del Mapa de Procesos, es posible identificar los siguientes grupos:

- **Procesos estratégicos:** relacionados con la toma de decisiones a nivel directivo, y que definen y aplican la estrategia de la organización.
- **Procesos operacionales:** relacionados con el producto o servicio que presta la organización. Que incluyen todas las actividades relacionadas con la producción, y forman parte de la cadena de valor.
- **Procesos de soporte:** Son todos aquellos, no incluidos en los anteriores grupos, que ayudan o facilitan que el resto de procesos puedan funcionar.

Un mapa de procesos de una empresa permite representar de manera gráfica los procesos que estos poseen y su relación entre sí, además de que examinan durante la elaboración de un plan estratégico empresarial, con el fin de determinar el funcionamiento y el trabajo de los procesos y las actividades, con particular interés a estos aspectos claves.(Costa,2017)

Los mapas de procesos contienen una estructura que indica cual es la relación de los procesos que mantiene una empresa al brindar un servicio o producto además del valor que se agrega al mismo con el objetivo de tener un enfoque claro de las actividades que se realizan.

#### **2.4.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

Pepper (2011) afirma lo siguiente:

El levantamiento y descripción de los procesos es una manera de representar la realidad de los mismos de la forma más exacta posible, se parte mediante la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado en el servicio o producto.

Conforme lo expone Mosquera (2018), el levantamiento de procesos corresponde una fase importante en la gestión por procesos, puesto que permite evidenciar una estructura para recolectar y registrar información sobre cada proceso identificado, desglosando sus características y especificaciones particulares como las tareas, responsables, política, anexos, indicadores, entre otros.

#### **2.4.3. CODIFICACIÓN DE PROCESOS**

De acuerdo con la aportación de Mosquera (2018) la codificación de procesos es un aspecto crucial para la correcta identificación y diferenciación de los mismos, asignándoles un código único que puede estar constituido por números y palabras. La siguiente afirmación permite comprender a mayor detalle sobre este tema:

El código es el enunciado corto que el teórico fundamentado construye para representar un fragmento de los datos. Los códigos clasifican, sintetizan y más significativamente, analizan los datos. Los códigos conectan los datos empíricos con la conceptualización que de ellos hace el teórico fundamentado. Los mejores códigos son cortos, simples, precisos y analíticos. Estos códigos dan cuenta de los datos en términos teóricos, pero a la vez en términos accesibles. (Monge, 2015, pp. 341-342)

#### **2.4.4. DIAGRAMA DE FLUJOS**

Un diagrama de flujo u organigrama es una representación diagramática que ilustra la secuencia de las operaciones que se realizarán para conseguir la solución de un problema. Los diagramas de flujo se dibujan generalmente antes de comenzar a programar el código frente a la computadora. Los diagramas de flujo facilitan la comunicación entre los programadores y la gente del negocio (Bimbela, 2017).

Ruiz et al. (2014) afirman lo siguiente:

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo. (p. 11)

Ante lo expuesto por los autores los diagramas de flujo son considerados como herramienta para poder lograr el mejoramiento continuo en los procesos, puesto que

permiten poder comprenderlos de una manera fácil, además de ser un elemento necesario para poder analizar, identificar y documentar que cambios ayudarían a mejorar los procesos.

#### **2.4.5. SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA**

Con base al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009) “el lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa”. De tal manera que para tener una interpretación clara y segura de un diagrama de flujo, es necesario diseñar y seleccionar ciertos símbolos que tengan los significados convencionales correctos y definir las reglas claras sobre el uso de los símbolos.

Manene (2011) expresa lo siguiente:

Para facilitar el entendimiento y análisis del proceso, el diagrama utiliza una serie de símbolos para representar las acciones y momentos del proceso. No es obligatorio el uso de todos los símbolos, debiéndose utilizarlos de acuerdo con las necesidades de las actividades mapeadas. En general, se puede decir que los símbolos de inicio o fin del proceso y de toma de decisiones son los más utilizados.

Como los autores lo indican una simbología es una representación gráfica que se utiliza dentro de los diagramas de flujos compuesta por diferentes figuras que tienen un significado en específico, las cuales muestran una secuencia de pasos a seguir para realizar algo.

#### **2.4.6. INGENIERÍA DE MÉTODOS**

“Es una técnica de gran importancia ya que permite aumentar la productividad en la empresa con los mismo recursos que se tiene, además de ser el conjunto de procedimientos que se realizan de manera sistematizada para someter a todas las operaciones de trabajo directo e indirecto a un concienzudo escrutinio.” (Niegel y Freivalds, 2009).

Palacios (2016) aumenta que la ingeniería de métodos es capaz de aumentar la productividad en el trabajo por medio de la eliminación de materiales que no sirven. Por otro lado, Ecured (2017) “señala que esta ingeniería es la técnica que se encarga de ampliar la productividad con los recursos mismo que se posee y por ende alcanzar lo mismo pero con menos recursos en la empresa, realizando un estudio sistemático de la metodología que se utiliza al momento de realizar un trabajo”.

La ingeniería de métodos abarca las técnicas idóneas para mejorar el trabajo en relación a la productividad, midiendo y evaluando los tiempos de ejecución de las tareas y precisando tiempos estándares óptimos a un ritmo de trabajo eficiente.

#### **2.5. EMPRESAS PÚBLICAS**

Jaramillo (2011) indica que las Empresas Públicas son órganos descentralizados del poder público, organizadas autárquicamente que dentro de un sistema de organización empresarial persiguen atender una necesidad social. La LOEP en su Art. 4 “define a las empresas públicas como entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, son personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión” (LOEP, 2017).

De acuerdo con la última actualización de la Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, se establece en su artículo 315 se establece que: “el Estado constituirá

empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas”. Ante esto, Campuzano et al. (2018) afirma que, en el campo universitario, estas instituciones “son creadas como una vía para crear recursos adicionales en las universidades ante los permanentes problemas de financiamiento presupuestario por parte del gobierno central” (p. 191).

Haciendo un análisis sobre lo que los autores plantean anteriormente se puede definir que la empresa pública es aquella donde la participación del gobierno es total o mayoritaria. Las empresas públicas se crean usualmente con la motivación de brindar bienes y servicios de primera necesidad a la población. La participación de las EP genera un vínculo comercial o de servicios con las universidades públicas cuyo fin es obtener ingresos económicos.

### **2.5.1. EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP**

La ESPAM MFL-EP tiene como principal finalidad convertirse en una entidad que promueva una relación permanente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”, con el entorno local, nacional e internacional; generando un vínculo con los procesos de docencia e investigación, a través de procedimientos regulados, en el marco de una oferta permanente de servicios que aporten a la investigación, al desarrollo y la transferencia de tecnología (ESPAM MFL-EP, 2017).

La ESPAM MFL – EP, (2017) en sus estatutos define que, para el cumplimiento de su objeto la empresa desarrollará actividades para:

- a) Actuar de manera directa o bien en asociación, consorcio, constituyéndose empresas de economía mixta o en alianzas estratégicos con otras instituciones o entidades del Estado.
- b) Auspiciar, participar y ejecutar proyectos promovidos por la ESPAM MFL u otra institución pública o privada, nacional o internacional.

- c) Administración y gestión: logística, operativa, comercial, de los servicios y productos de proyectos de investigación, adquisiciones, prestación de servicios y transferencia de tecnología.
- d) Impulsar, crear y administrar, programas, servicios y proyectos que, mediante el uso e innovación de procesos tecnológicos, generen impactos y cambios positivos en el ambiente.
- e) Brindar los servicios de asesoría, control, administración de servicios en el manejo financiero, gerencia y fiscalización de toda clase de proyectos, sean estos de inversión, investigación científica, servicios técnicos y profesionales como los de consultoría especializada, desarrollo y transferencia de tecnología, auditorías y peritajes, así como también proyectos educativos, cursos de capacitación y entrenamiento, seminarios, eventos sociales y culturales; sea de manera directa o en asociación con otros organismos, personas naturales o jurídicas, públicas o privadas.
- f) Desarrollar actividades productivas mediante el uso de los medios de producción, en los sectores agrícolas, pecuaria y agroindustrial, que promueva acciones estratégicas en las operaciones comerciales, nacionales e internacionales.
- g) Suscribir toda clase de contratos, Fideicomisos, Encargos Fiduciarios, Convenios, Acuerdos, Memorandos de Entendimiento, cartas de intención, cartas de compromiso con personas naturales o jurídicas, organismos e instituciones, nacionales o internacionales; o participar con éstos, para la implementación de proyectos específicos, así como la obtención de los recursos necesarios para su ejecución u otros de naturaleza similar, en el que el instrumento legal será el que establezca los procedimientos de contratación y su normativa aplicable, en concordancia con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento y demás normativa legal pertinente.
- h) Invertir, adquirir, administrar, usufructuar, gravar, dar o tomar en arriendo o a otro título, toda clase de participaciones, acciones, cuotas sociales, fondos de inversión, emisión de obligaciones, titularizaciones, bienes muebles o inmuebles,

que bien pudiera enajenarlos o no cuando por necesidad y conveniencia sea pertinente, acorde con la normativa aplicable para cada caso.

- i) Podrá constituir empresas subsidiarias, filiales, agencias o unidades de negocio para la prestación de servicios, de conformidad con la Constitución y la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

El presente Proyecto de Titulación se ejecutó en la Empresa Pública de la ESPAM MFL – EP ubicada en la provincia de Manabí, cantón Bolívar, en el sitio Limón de la ciudad de Calceta.



**Figura 3.1. Ubicación ESPAM MFL**  
**Fuente: Google Maps.**

### 3.2. DURACIÓN

La presente investigación tuvo una duración de 15 meses para su respectivo desarrollo, tiempo donde se pudo cumplir con los objetivos planteados en este proyecto, desde la fecha de aprobación de la planificación del trabajo.

### 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

- Manual de Procesos.
- Coordinación y organización de los procesos en la Empresa Pública.

### 3.4. POBLACIÓN

Como lo indican Arias et al. (2016), la población corresponde a un grupo de casos previamente definidos y limitados, que sean accesibles para la elección de una muestra, cuyos criterios correspondan al objeto de estudio del investigador. La población de esta investigación comprende a la totalidad de los empleados (siete) de la Empresa Pública ESPAM MFL-EP, en cuanto al levantamiento de procesos, debido a que son quienes cuentan con la información requerida. Además, la investigación también precisa de la obtención de datos relevantes obtenidos del gerente de la entidad, por ser quién tiene mayor tiempo en el desarrollo de sus funciones y, por lo tanto, mayor conocimiento sobre la gestión de los procesos. Cabe recalcar que, debido a que la población es finita no se escogió una muestra, empleando el total de la población estudiada.

**Referente a la población de empleados:** se realizó el levantamiento de procesos a los siete trabajadores de la Empresa Pública ESPAM MFL EP, mediante las fichas de procesos para poder identificar cada proceso que realiza cada uno de los funcionarios de esta institución y así realizar la representación gráfica de los mismos, así como también toda la información fundamental para la elaboración del manual de procesos.

**Tabla 3.1.** Población para el levantamiento de procesos

TÉCNICA	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Ficha de procesos	Secretaría	1
Ficha de procesos	Director Financiero	1
Fichas de procesos	Talento Humano	1
Fichas de procesos	Compras Públicas	1
Ficha de procesos	Encargado RECAF	1
Ficha de procesos	Encargado de OCI	1
Ficha de procesos	Contabilidad	1

**Fuente:** Empresa Pública ESPAM MFL-EP

**Elaborado por:** Las Autoras

**En cuanto a la entrevista:** su aplicación fue dirigida al gerente de la Empresa Pública ESPAM MFL EP, para poder conocer los tipos de procesos que maneja la empresa, y determinar los procesos y subprocesos de los mismos, además ayudó con la identificación de la simbología utilizada para la elaboración de los flujogramas y reconocer quien es el encargado de revisar y aprobar los procesos.

**Tabla 3.2.** Población para la aplicación de la entrevista

TÉCNICA	CARGO	NÚMERO DE PERSONA
Entrevista	Gerente	1

**Fuente:** Empresa Pública ESPAM MFL- EP

**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se aplicaron en la investigación, se describen a continuación:

#### 3.5.1. DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva permitió describir y analizar de una forma detallada los aspectos y tareas más relevantes que realiza la empresa, cuáles son las condiciones de las variables, de esta forma se pudo obtener datos necesarios sobre la situación actual de la Empresa Pública ESPAM “MFL”-EP sin la implementación de un manual de procesos.

#### 3.5.2. BIBLIOGRÁFICA

Este tipo de investigación facilitó la recopilación de la información sobre las variables del objeto de estudio gracias a que brindó un sustento teórico sobre temas relevantes como estructuras, simbología de diagramas, tipo de procesos que se basa en investigaciones sobre la elaboración de un manual de procesos, mediante la búsqueda y la recopilación de información la misma que fue extraída de diferentes fuentes bibliográficas confiables tales como las revistas científicas, libros, artículos de tesis.

### **3.5.3. DE CAMPO**

Esta investigación se aplicó para la recolección de información necesaria y confiable del objeto de estudio, ya que se obtendrán directamente en el lugar de los hechos.

## **3.6. MÉTODOS**

Los métodos aplicados para llevar a efecto la investigación de tesis se puntualizan a continuación:

### **3.6.1. MÉTODO ANALÍTICO**

Este método, permitió descomponer en todas sus partes los factores intervinientes para la elaboración de un manual de procesos en la Empresa Pública ESPAM MFL-EP logrando así determinar cada uno de los inconvenientes en relación a las actividades administrativas todo esto con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

### **3.6.2. MÉTODO INDUCTIVO**

Pérez (2015) menciona que el método inductivo es el que se conoce por pasar de un conocimiento particular a uno general. De tal modo la aplicación de este método permitió conocer a través de la observación las entradas, salidas, áreas involucradas, actividades que se realizan en la Empresa Pública ESPAM “MFL”-EP para de esta manera determinar su situación actual.

### **3.6.3. MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método sirvió como ayuda para obtener conclusiones y las consecuencias sobre la carencia de un manual de proceso en la empresa además permitió entender el manejo del diseño de un manual de procesos y procedimientos de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.

## **3.7. TÉCNICAS**

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación

son las que se detallan a continuación:

### **3.7.1. OBSERVACIÓN**

La técnica de la observación se aplicó para conocer cómo se llevaron a cabo los procedimientos en la Empresa Pública ESPAM MFL-EP, además permitió obtener información relevante, misma que fue aplicada al momento de efectuar la entrevista al personal de la empresa, evitando así ocupar más horas de trabajo, basado en la teoría de Rojas (2015) esta técnica permite el contacto visual directo con el objeto de estudio y los elementos que aplica, con el propósito de obtener información inicial.

### **3.7.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

Se utilizó esta técnica para identificar y describir cada una de las actividades en los procesos que realiza la empresa y así representar cada proceso de una manera gráfica mediante diagramas de flujos.

### **3.7.3. ENTREVISTA**

La entrevista es una técnica de investigación que permite la recopilación de datos desde un enfoque cualitativo, a través de una interacción oral entre el investigador y el entrevistado (Troncoso y Amaya, 2017). En base a esta explicación, la técnica se la realizó al gerente de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP, mediante una serie de preguntas abiertas que permitieron obtener información de los aspectos administrativos, especialmente de los procesos que se llevan a cabo sin un manual.

## **3.8. INSTRUMENTOS**

Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación son los siguientes:

- **Ficha de Observación:** Sirvió para establecer la situación actual de la empresa, para determinar la comunicación y el manejo de los procesos, así también como las personas que laboran en ella y el responsable de cada actividad.
- **Ficha de procesos:** Sirvió como herramienta para la descripción de cada uno de

los procesos que se realiza en la empresa pública, además ayudó a detallar los principales componentes del proceso.

- **Cuestionario de entrevista:** Para realizar la entrevista al gerente de la Empresa Pública ESPAM “MFL” se utilizó el cuestionario como instrumento para la recopilación de información sobre la situación actual de la empresa y también para identificar los tipos procesos que realiza la misma.

### **3.9. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se plantearon 3 fases con sus respectivas actividades, tal como se describen a continuación:

#### **FASE N° I: IDENTIFICAR PROCESOS Y ACTIVIDADES QUE REALIZA LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP PARA LA DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

- Visita a la Empresa Pública ESPAM MFL-EP.
- Aplicación de la ficha de observación.
- Entrevista al gerente general de la ESPAM MFL-EP para establecer cada uno de los procesos y actividades que se realizan en la empresa.
- Análisis de la información obtenida.

Se aplicó la ficha de observación, posteriormente se realizó la entrevista al gerente general de la Empresa Pública de la ESPAM MFL-EP, misma que permitió llevar a cabo la identificación de cada uno de los procesos y actividades que realiza la empresa para así consecutivamente realizar un análisis de la información obtenida.

#### **FASE N° II: REALIZAR LOS FLUJOGRAMAS Y FICHAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP PARA LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA**

- Levantamiento de información de cada uno de los procesos que realiza la ESPAM MFL-EP.
- Elaboración de las fichas de procesos.
- Elaboración de los flujogramas.

Se hizo un levantamiento de procesos a las 7 personas que laboran en la empresa para determinar de una manera más exacta las diferentes actividades y procesos que se realizan en la empresa pública para así elaborar las fichas de procesos y los flujogramas que describen detalladamente cada uno de los procesos, subprocesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

### **FASE N° III: DISEÑAR EL MANUAL DE PROCESOS EN LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL- EP PARA LA ORGANIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES.**

- Diseño de la estructura que debe tener el manual de procesos de la Empresa Pública de la ESPAM MFL-EP.
- Elaboración del manual de procesos y procedimientos para la Empresa Pública ESPAM MFL-EP.
- Socialización del manual de procesos y procedimientos a los 7 trabajadores de la Empresa Pública ESPAM MFL-EP.

Se realizó el diseño de la estructura a aplicar en el manual de procesos y con la información obtenida en las fases anteriores se procedió a la elaboración del manual de procesos de la Empresa Pública ESPAM MFL-EP, mediante este documento se detalla toda la información necesaria sobre los procesos que se realizan dentro de la empresa, finalmente se realizó la socialización de este documento con el gerente y los 7 trabajadores de la empresa para que tengan una mejor organización de las actividades a realizar.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. DESARROLLO DE LA FASE I. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES QUE REALIZA LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP**

#### **4.1.1 OBSERVACIÓN**

Mediante la investigación de campo se realizó la visita a la Empresa Pública ESPAM “MFL”-EP, en donde se logró aplicar la técnica de observación (**Ver Anexo 1**), para así observar cómo es el funcionamiento en la empresa y el manejo de las actividades dentro de la misma.

Dentro de los resultados obtenidos en la aplicación de la ficha de observación se determinó que dentro de la EP-ESPAM MFL, laboran siete personas que son las encargadas de realizar las actividades designadas dentro de sus áreas.

Las áreas que se encuentran en la EP son gerencia, dirección financiera, dirección administrativa, Red de formación y capacitación continua (RECAF) y la Dirección de Unidad de Negocios (OCI). No se tiene una visualización de un mapa de procesos que permita identificar la interrelación de todos los procesos que existen y se realizan dentro de la empresa pública.

#### **4.1.2. ENTREVISTA**

Se aplicó una entrevista (**Ver Anexo2**) al gerente de la Empresa Pública con el objetivo de conocer la situación actual en el manejo de los procesos que realiza la institución, así como los tipos de procesos, los responsables de los procesos, simbología utilizada y los insumos manejados en la ejecución de cada uno de los procesos.

Con la aplicación de la entrevista al gerente de la Empresa Pública se procedió a realizar el análisis de la información obtenida (**Ver Anexo3**) mismo que se describe a continuación:

**Pregunta 1: ¿Cuál es la clasificación de los procesos existentes en la empresa EP?**

**Objetivo:** Conocer los tipos de procesos que maneja la EP- ESPAM “MFL”

La EP-ESPAM MFL cuenta con cuatro tipos de procesos, los procesos gobernantes que comprenden las funciones relacionadas con el direccionamiento estratégico de la empresa aquí se definen las políticas, normas, directrices de la empresa, los procesos sustantivos son aquellos que tratan las funciones y actividades técnicas u operativas de la empresa, los procesos adjetivos de asesoría son los que facilitan la ejecución de los procesos sustantivos y los procesos adjetivos de apoyo son los que comprenden todas las actividades de la gestión administrativa, financiera de la empresa pública.

**Pregunta 2: ¿Puede usted indicar los procesos gobernantes y sustantivos definidos en la EP?**

**Objetivo:** Reconocer los procesos gobernantes y sustantivos que se realizan en la EP.

El gerente de la EP-ESPAM “MFL” indicó los procesos gobernantes y sustantivos que se manejan dentro de la empresa, los cuales están detallados en el siguiente cuadro:

**Tabla 4.1.** Detalle de Procesos Gobernantes y Sustantivos.

PROCESOS	MACROPROCESOS	PROCESO
GOBERNANTES	Gestión Estratégica	Direccionamiento estratégico
	Gestión de Calidad	Evaluación y seguimiento
SUSTANTIVOS	Unidad de Negocios	Red estratégica de formación y capacitación continua (RECAF)
	Gestión de Proyectos	Unidad de Negocios OCI
		Planificación de proyectos

**Fuente:** Empresa Pública ESPAM MFL-EP

**Elaborado por:** Las Autoras

**Pregunta 3: ¿Podría indicar los procesos y subprocesos adjetivos de apoyo de la EP?**

**Objetivo:** Conocer los procesos y subprocesos adjetivos que tiene la empresa pública.

Los procesos adjetivos son aquellos procesos que permiten facilitar la ejecución de los procesos sustantivos de la empresa EP -ESPAM MFL, planificar e impulsar a corto, mediano y largo plazo todos los procesos y actividades que la empresa requiera para el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos, dentro de estos procesos y subprocesos se encuentran:

**Tabla 4.2.** Detalle de procesos y subprocesos adjetivos.

PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO	SUBPROCESOS ADJETIVOS DE APOYO
Admisión de personas	Reclutamiento. Selección.
Aplicación de personas	Incorporación a la empresa. Orientación de personas.
Compensación de personas	Evaluación del desempeño. Remuneración.
Administración documental	Recepción de documentos. Elaboración de memorándums y oficios. Envío de documentos. Administración de archivo general.
Administración de bienes y bodegas	Recepción y codificación de bienes. Almacenamiento de bienes. Despacho y entrega de bienes.
Administración de compras	Preparación de términos de referencia. Contratación o adjudicación de contratos. Ejecución y evaluación del cumplimiento de contratos.
Gestión de contabilidad	Registro de actividades contables. Clasificación de documentos contables. Conciliación. Presentación de balances.
Gestión de tesorería	Planificación presupuestaria Gestión tributaria. Gestión de comprobantes electrónicos (retenciones). Gestión de comprobantes electrónicos (facturas).

Gestión de pagos.  
Evaluación de presupuestos.

**Fuente:** Empresa Pública ESPAM MFL-EP

**Elaborado por:** Las Autoras

**Pregunta 4: ¿Utiliza insumos en los procesos y subprocesos adjetivos de apoyo?**

**Objetivo:** Identificar los insumos que se utilizan para la ejecución de los procesos adjetivos de apoyo

Según la información otorgada por el gerente de la EP-ESPAM para la ejecución de los procesos adjetivos de apoyo se utilizan diversos insumos mismos que se detallan a continuación:

**Tabla 4.3.** Detalle de insumos de los subprocesos de apoyo.

PROCESOS ADJETIVOS	SUBPROCESOS ADJETIVOS	INSUMOS
<b>Admisión de personas</b>	Reclutamiento. Selección. Incorporación a la empresa.	Convocatoria laboral Perfil del puesto a cubrir
<b>Aplicación de personas</b>	Orientación de personas. Evaluación del desempeño	Evaluación
<b>Compensación de personas</b>	Remuneración.	Rol de pago
<b>Administración documental</b>	Recepción de documentos. Elaboración de memorándums y oficios. Envío de documentos. Administración de archivo general.	Documentos Carpetas Folders
<b>Administración de bienes y bodegas</b>	Recepción y codificación de bienes. Almacenamiento de bienes. Despacho y entrega de bienes. Constatación de bienes	Código Orgánico Monetario y Financiero. Reglamento General para la Administración, Utilización, Manejo y Control de los Bienes y Existencias
<b>Administración de compras</b>	Preparación de términos de referencia. Contratación o adjudicación de contratos. Ejecución y evaluación del cumplimiento de contratos.	Orden de compra Actas de entrega Documentación de proveedor.
<b>Gestión de contabilidad</b>	Registro de actividades contables. Clasificación de documentos contables. Conciliación. Presentación de balances.	Estados financieros Impresión de la carga de archivo
<b>Gestión de tesorería</b>	Planificación presupuestaria Gestión tributaria. Gestión de comprobantes electrónicos (retenciones).	Impresión de la carga de archivos

---

Gestión de comprobantes electrónicos (facturas).  
Gestión de pagos.  
Evaluación de presupuestos.

---

**Fuente:** Empresa Pública ESPAM MFL-EP  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Pregunta 5: ¿Cuál es finalidad de los procesos gobernantes dentro de la empresa EP?**

**Objetivo:** Determinar cuál es la finalidad de realizar los procesos gobernantes en la EP.

La finalidad de los procesos gobernantes dentro de la EP-ESPAM MFL, hacen referencia a la gerencia general, esta se encarga de dictar las políticas y normas de la empresa, así mismo puede establecer estrategias y directrices generales de las actividades que desarrolla y a su vez aprueba y delega.

**Pregunta 6: ¿Cuál es finalidad de los procesos sustantivos en la empresa?**

**Objetivo:** Determinar cuál es la finalidad de realizar los procesos sustantivos en la EP.

Los procesos sustantivos de acuerdo a lo mencionado por el gerente, tienen como finalidad desarrollar todas aquellas actividades que brindan aporte a la misión, objetivos y políticas planteados en la EP-ESPAM MFL.

**Pregunta 7: ¿Cuál es finalidad de los procesos adjetivos en la empresa?**

**Objetivo:** Determinar cuál es la finalidad de realizar los procesos adjetivos en la EP.

Los procesos adjetivos de la empresa EP-ESPAM MFL, son aquellos que facilitan el desarrollo de los procesos sustantivos, debido a que realizar sus actividades de manera ordenada brinda apoyo para que los procesos sustantivos puedan ser ejecutados de una manera eficiente.

**Pregunta 8: De la información otorgada. ¿Cuáles considera usted como**

### procesos adjetivos de asesoría?

**Objetivo:** Identificar cuales procesos son adjetivos de asesoría en la empresa pública.

En la EP-ESPAM MFL se evidencian los procesos adjetivos de asesoría que se detallan a continuación:

**Tabla 4.4.** Proceso adjetivo de asesoría

PROCESOS ADJETIVOS DE ASESORÍA
Gestión de auditoría interna y externa

**Fuente:** Empresa Pública ESPAM MFL-EP

**Elaborado por:** Las Autoras

### Pregunta 9: ¿Cuáles son los insumos que se utilizan en los procesos y subprocesos adjetivos de asesoría?

**Objetivo:** Identificar que insumo se utilizan para la ejecución de los procesos adjetivos.

**Tabla 4.5.** Insumo de los procesos de asesoría.

PROCESOS ADJETIVOS DE ASESORÍA	SUBPROCESOS ADJETIVOS DE ASESORÍA	INSUMOS
Gestión de auditoría interna y externa	Planificación de auditoría interna y externa.	Oficios
	Ejecución de auditoría interna.	Formularios de auditoría
	Ejecución de auditoría externa.	Informe de auditoría
	Comunicación de auditoría.	

**Elaborado por:** Las Autoras

### Pregunta 10: ¿Cuál es finalidad de los procesos adjetivos de apoyo en la empresa?

**Objetivo:** Determinar cuál es la finalidad de realizar los procesos apoyo en la EP

La finalidad de los procesos de apoyo de la empresa es gestionar y administrar los recursos que se necesiten para cumplir con los objetivos y misión de la EP-ESPAM MFL.

**Pregunta 11: ¿Utilizan indicadores para verificar el adecuado cumplimiento de sus procesos?**

**Objetivo:** Determinar si se utilizan indicadores de cumplimiento en los procesos y cuales se utilizan.

Sí se utilizan indicadores para verificar el adecuado cumplimiento de sus procesos ya que los mismos actúan como medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o qué medida se están logrando cumplir los procesos y el área de Talento Humano es el responsable de definir los indicadores.

**Pregunta 12: ¿Quién es el responsable(s) de los procesos?**

**Objetivo:** Identificar quien se encarga de cada uno de los procesos que se realizan en la Empresa Pública ESPAM MFL-EP.

El encargado de cada área dentro de la empresa es el responsable de cada uno de los procesos que se realizan dentro de ella.

**Tabla 4.6.** Responsables de procesos.

PROCESOS	RESPONSABLE
GOBERNANTES	Gerencia
SUSTANTIVOS	Coordinador de RECAF OCI
ADJETIVOS DE APOYO	Secretaria Departamento TTHH Departamento de compras Publicas Contabilidad
ADJETIVOS DE ASESORIA	Dirección financiera

**Elaborado por:** Las Autoras

**Pregunta 13: ¿Quién es responsables(s) de Levantar/diseñar los procesos? ¿Revisar los procesos? ¿Aprobar los procesos?**

**Objetivo:** Determinar quién es el responsable cuando se realiza un nuevo proceso de levantar, revisar y aprobar el mismo.

La analista de compras públicas y a su vez coordinadora de RECAF es la encargada de levantar, diseñar y revisar los procesos de la empresa y la Gerencia de la EP-ESPAM MFL es el que aprueba los procesos.

**Pregunta 14: ¿Se revisan y actualizan los procesos?**

**Objetivo:** Conocer si existe un intervalo de tiempo donde se realice la revisión y actualización de los procesos.

El gerente comentó que no existe una frecuencia de tiempo en la que se revisen o se actualicen cada uno de los procesos de la empresa, lo que podría ocasionar una desactualización en el manejo de los procesos que se realizan dentro de la empresa.

**Pregunta 15: ¿Qué simbología utilizan para la representación gráfica de los procesos ¿ANSI, ISO, ASME, o simbología propia?**

**Objetivo:** Determinar con que simbología trabaja la empresa para caracterizar sus procesos.

Para la representación gráfica de los procesos que realiza la empresa se utiliza la simbología ANSI.

**Pregunta 16: ¿Los procesos (gubernantes, sustantivos, adjetivos de asesoría y de apoyo) están documentados? Es posible que se pueda otorgar acceso a estos para utilizar dicha información en nuestro trabajo de titulación.**

**Objetivo:** Conocer si los procesos que maneja la EP se encuentran documentados para la realización del trabajo de investigación.

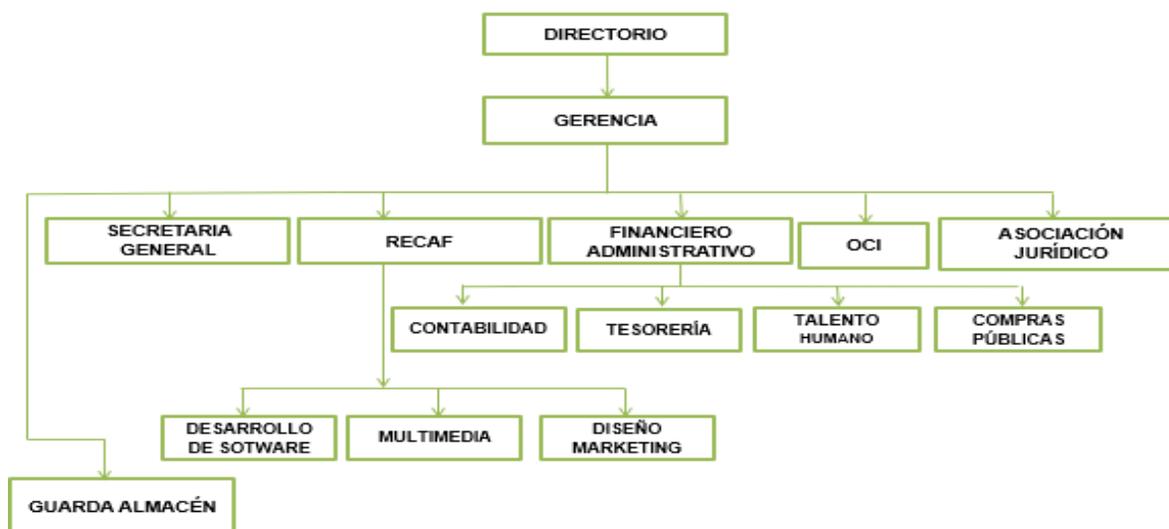
El gerente de la EP-ESPAM MFL manifestó que todos los procesos (gubernantes, sustantivos, adjetivos) están documentados, y que si es posible que se pueda otorgar el acceso a estos para utilizar dicha información en este trabajo de titulación.

## 4.2. DESARROLLO DE LA FASE II. ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS Y FICHAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP

Para el desarrollo de la presente fase dentro de la investigación primero fue necesario realizar el levantamiento de información plasmándola en una matriz (**Ver Tabla 4.7**), donde se desglosaron los macroprocesos, proceso y subprocesos que se realizan dentro de la EP-ESPAM “MFL”, segundo, se procedió a diseñar un mapa de procesos para posteriormente realizar una matriz de priorización que se realizó para ayudar a ponderar los procesos más fundamentales que maneja la empresa y así poder elaborar las fichas de procesos y los flujogramas que describirán detalladamente cada proceso y subproceso con sus respectivas actividades y/o tareas.

### 4.2.2. ORGANIGRAMA

La Empresa Pública de la ESPAM “MFL” muestra el siguiente organigrama:



**Figura 4.1.** Organigrama de la Empresa Pública de la Espam MFL.

**Fuente:** Empresa Pública ESPAM MFL.

**Elaborado por:** Las autoras de la tesis.

## PROCESOS INTERNOS

La empresa pública ESPAM MFL – EP con el fin del cumplimiento de sus objetivos establece los siguientes procesos internos:

### PROCESOS GOBERNANTES

- Gestión Estratégica.
- Gestión de Calidad.

### PROCESOS SUSTANTIVOS

- Gestión de Proyectos.
- Unidad de Negocios.

### PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO

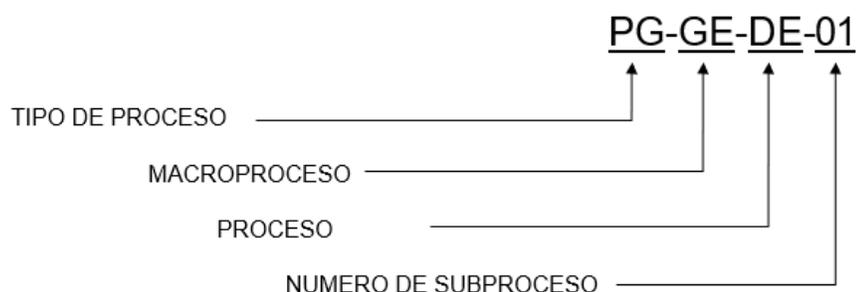
- Gestión de Talento Humano.
- Gestión Administrativa.
- Gestión Financiera.

### PROCESOS ADJETIVOS DE ASESORÍA

- Gestión de Asesoría.

A continuación, se detallan los procesos que se obtuvieron del respectivo levantamiento de procesos dentro de la Empresa Pública ESPAM “MFL”, tal como lo aportan Benavidez et al. (2019) el levantamiento y análisis de procesos puede ser utilizado como punto inicial para la identificación de los procesos, subprocesos y las actividades intervienen en la ejecución de los procesos de las empresas.

Debidamente identificados los procedimientos y registros, se buscó una forma sencilla para su identificación dentro de la empresa. La codificación de los procedimientos que se realizan dentro de la empresa se detalla de la siguiente manera:



**Figura 4.2.** Codificación de proceso

**Elaborado:** Las autoras

**Tabla 4.7.** Procesos definidos de la Empresa Pública ESPAM MFL-EP.

Tipo de proceso	Macroproceso	Proceso	Subprocesos	Código	
Gobernantes	Gestión estratégica	Direccionamiento estratégico	Planeación estratégica	Pg-ge-de-01	
			Evaluación y seguimiento	Pg-ge-de-02	
			Elaboración de plan Operativo anual poa	Pg-un-re-01	
	Gestión de calidad	Evaluación del sistema de gestión de calidad	Medición análisis de procesos	Pg-gc-esgc-01	
			Control y actualización de documentos	pg-gc-esgc-02	
			Planificación de mejoras	Pg-gc-esgc-03	
Sustantivos	Unidad de negocio	Recaf	Planificación de nuevos requerimientos	Ps-un-re-02	
			GI	Ps-un-re-03	
		Oci	Planificación (laboración de plan operativo anual poa)	Ps-un-oci-01	
			Oferta proyectos Obras civiles e ingeniería	Ps-un-oci-02	
			Desarrollo etapa precontractual	Ps-un-oci-03	
	Fiscalización	Ps-un-oci-04			
	Gestión de proyectos	Planificación de proyectos	Elaboración de convenios interinstitucionales	Ps-gp-pp-01	
			Seguimiento y evaluación de convenios	Ps-gp-pp-02	
	Adjetivos de apoyo	Gestión de talento humano	Admisión de personas	Reclutamiento	Pa-gth-adp-01
				Selección	Pa-gth-adp-02
Incorporación a la empresa				Pa-gth-adp-03	
Aplicación de personas			Orientación de personas	Pa-gth-ap-01	
			Evaluación del desempeño	Pa-gth-ap-02	
Compensación de personas			Remuneración y beneficios	Pa-gth-cp-01	
Gestión administrativa		Administración documental	Recepción de documentos	Pa-ga-ad-01	
			Elaboración de memorándums y oficios	Pa-ga-ad-02	
			Envío de documentos	Pa-ga-ad-03	
			Administración de archivo general	Pa-ga-ad-04	

	Administración de compras pública	Preparación de términos de referencia	Pa-ga-acp-01	
		Contratación o adjudicación de contratos	Pa-ga-acp-02	
		Ejecución de la etapa contractual	Pa-ga-acp-03	
		Evaluación del cumplimiento de Contratos	Pa-ga-acp-04	
		Compras por ínfima cuantía	Pa-ga-acp-05	
	Administración de bienes y bodega	Recepción y codificación de bienes	Pa-ga-abb-01	
		Almacenamiento de bienes	Pa-ga-abb-02	
		Despacho y entrega de bienes	Pa-ga-abb-03	
		Constatación de bienes	Pa-ga-abb-04	
		Baja de bienes	Pa-ga-abb-05	
Gestión financiera	Gestión de contabilidad	Registro de actividades contables	Pa-gf-gc-01	
		Clasificación de documentos contables	Pa-gf-gc-02	
		Conciliación	Pa-gf-gc-03	
		Presentación de balances	Pa-gf-gc-04	
	Gestión de tesorería	Planificación presupuestaria	Pa-gf-gt-01	
		Gestión tributaria	Pa-gf-gt-02	
		Gestión de comprobantes electrónicos (retenciones)	Pa-gf-gt-03	
		Gestión de comprobantes electrónicos (facturas)	Pa-gf-gt-04	
		Gestión de pagos	Pa-gf-gt-05	
		Evaluación de presupuestos	Pa-gf-gt-06	
Adjetivos de asesoría	Gestión de asesoría	Gestión de auditoría interna y externa	Planificación de auditoría interna y externa	Pa-gda-gaie-01
			Ejecución de auditoría interna	Pa-gda-gaie-02
			Ejecución de auditoría externa	Pa-gda-gaie-03
			Comunicación de auditoría	Pa-gda-gaie-04

**Fuente:** Empresa Pública ESPAM “MFL”

**Elaborado por:** Las autoras

### 4.2.3. MAPA DE PROCESOS

El siguiente mapa de procesos se determinó a través de los resultados de la entrevista dirigida al gerente de la EP-ESPAM MFL:



**Figura 4.3.** Mapa de procesos de la Empresa Pública ESPAM "MFL".

**Fuente:** Empresa Pública ESPAM MFL.

**Elaborado por:** Las autoras.

Después de haber definido los procesos que se realizan en la EP-ESPAM MFL se realizó la aplicación de una matriz de priorización, a consecuencia de la gran información y por la economía de tiempo en la investigación, se puso a criterio del gerente de la empresa pública un listado donde se encontraban todos los subprocesos con sus ítems evaluativos, que permitió determinar cuáles son los procesos más importantes.

En este sentido Salas (2011) menciona que "el realizar una matriz de priorización facilita que se tomen las decisiones al momento de la planificación para cada nivel de gestión y evitar que algunos de ellos queden aislados por algún motivo, al no ser ejecutados a pesar de su importancia". A continuación, se muestra la matriz de subprocesos priorizados que se realizó.

**Tabla 4.8.** Matriz de priorización de los procesos.

	Procesos	Impacto en la empresa	Impacto en el cliente	Contribuye al objetivo	Importancia	Total
1	Planeación estratégica	4	4	4	4	16
2	Evaluación y seguimiento	2	2	1	2	7
3	Elaboración de plan Operativo anual poa	4	3	4	3	14
4	Medición análisis de procesos	2	3	1	3	9
5	Control y actualización de documentos	2	2	2	2	8
6	Planificación de mejoras	4	2	2	4	12
7	Planificación de nuevos requerimientos	4	4	3	4	15
8	Gestión logística	2	2	2	3	9
9	Oferta proyectos Obras civiles e ingeniería	2	2	3	4	11
10	Desarrollo etapa precontractual	4	3	1	2	10
11	Fiscalización	3	3	3	3	12
12	Elaboración de convenios interinstitucionales	4	2	3	2	11
13	Seguimiento y evaluación de convenios	3	3	2	2	10
14	Reclutamiento	4	4	4	4	16
15	Selección	3	3	3	4	13
16	Incorporación a la empresa	4	4	3	3	14
17	Orientación de personas	4	2	2	2	10
18	Evaluación del desempeño	4	4	3	1	12
19	Remuneración y beneficios	2	3	2	3	10
20	Recepción de documentos	4	2	3	4	13
21	Elaboración de memorándums y oficios	2	2	2	2	8
22	Envío de documentos	3	3	2	3	11
23	Administración de archivo general	3	3	3	2	11
24	Preparación de términos de referencia	2	2	2	4	10
25	Contratación o adjudicación de contratos	3	3	2	3	11
26	Ejecución de la etapa contractual	4	4	2	1	11
27	Evaluación del cumplimiento de contratos	3	2	2	3	10
28	Recepción y codificación de bienes	4	4	4	3	14
29	Almacenamiento de bienes	4	4	3	4	15
30	Despacho y entrega de bienes	3	3	2	3	11
31	Egreso de bienes	3	3	4	1	11
32	Constatación de bienes	4	4	4	2	14
33	Registro de actividades contables	3	3	2	2	10
34	Clasificación de documentos contables	2	2	2	2	8
35	Conciliación	3	2	3	4	12
36	Presentación de balances	1	2	3	4	9
37	Planificación presupuestaria	4	2	3	1	10

38	Gestión tributaria	2	2	2	3	9
39	Compra de íntima cuantía	4	4	4	3	15
40	Gestión de comprobantes electrónicos (facturas)	4	3	2	1	10
41	Gestión de pagos	4	4	4	4	16
42	Evaluación de presupuestos	3	3	3	2	12
43	Planificación de auditoría interna y externa	1	1	4	1	7
44	Ejecución de auditoría interna	4	3	2	2	11
45	Ejecución de auditoría externa	4	2	3	1	11
46	Comunicación de auditoría	3	2	2	4	11

**Fuente:** Empresa Pública ESPAM “MFL”

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 4.9.** Criterios de evaluación

Criterios de Evaluación	Valor
No Importante	1
Poco Importante	2
Importante	3
Muy Importante	4

**Fuente:** Casas y Giraldo (2014)

**Elaborado por:** Las autoras

Después de haber asignado los valores y creado los criterios evaluativos por el gerente de la empresa pública, donde se aplicó la metodología de Casas y Giraldo (2014), “evaluando los parámetros a los cuales se les asignaron valores de 1 a 4, siendo 4 muy importante, 3 importante, 2 poco importante y 1 no importante”.

**Tabla 4.10.** Resultados criterios de evaluación

Criterios de Evaluación	Resultados
No Importante	0-3
Poco Importante	4-7
Importante	8-11
Muy Importante	12-16

**Fuente:** Casas y Giraldo (2014)

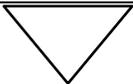
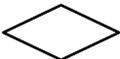
**Elaborado por:** Las autoras

El gerente de la empresa basado en estos criterios determinó que 12 de los 46 subprocesos son de los de mayor relevancia en la gestión de la Empresa Pública ESPAM “MFL”. Se escogieron los procesos que tienen como un total de 12 a 16 como las más importantes para realizar la representación gráfica de dichos procesos.

#### 4.2.4. SIMBOLOGÍA

Para la representación de los procesos competentes a la Empresa Pública ESPAM “MFL”, se utiliza la simbología ANSI; que por los criterios de Rizo y Rodas (2019) es la de mayor empleo por el tipo de procesos que maneja la empresa, para la descripción y orientación de estos, se detalla a continuación:

**Tabla 4.11. Simbología ANSI**

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida o entrada de datos.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Muestra un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad de diagrama en otra página.

**Fuente:** Rizo y Rodas (2019)

**Elaborado:** Las autoras

Para la elaboración de esta investigación, la utilización de esta simbología, permitió representar el flujo de actividades requeridas en la ejecución de los procesos en la Empresa Pública ESPAM “MFL”. Ramos et al. (2018) “establecen que la simbología se emplea como un lenguaje ampliamente reconocido cuando se realiza la representación de los flujogramas, donde se incluyen elementos concretos para representar de manera más simple las actividades que se ejecutan dentro de los procesos, ya que cada símbolo indica algo concreto dentro del proceso.

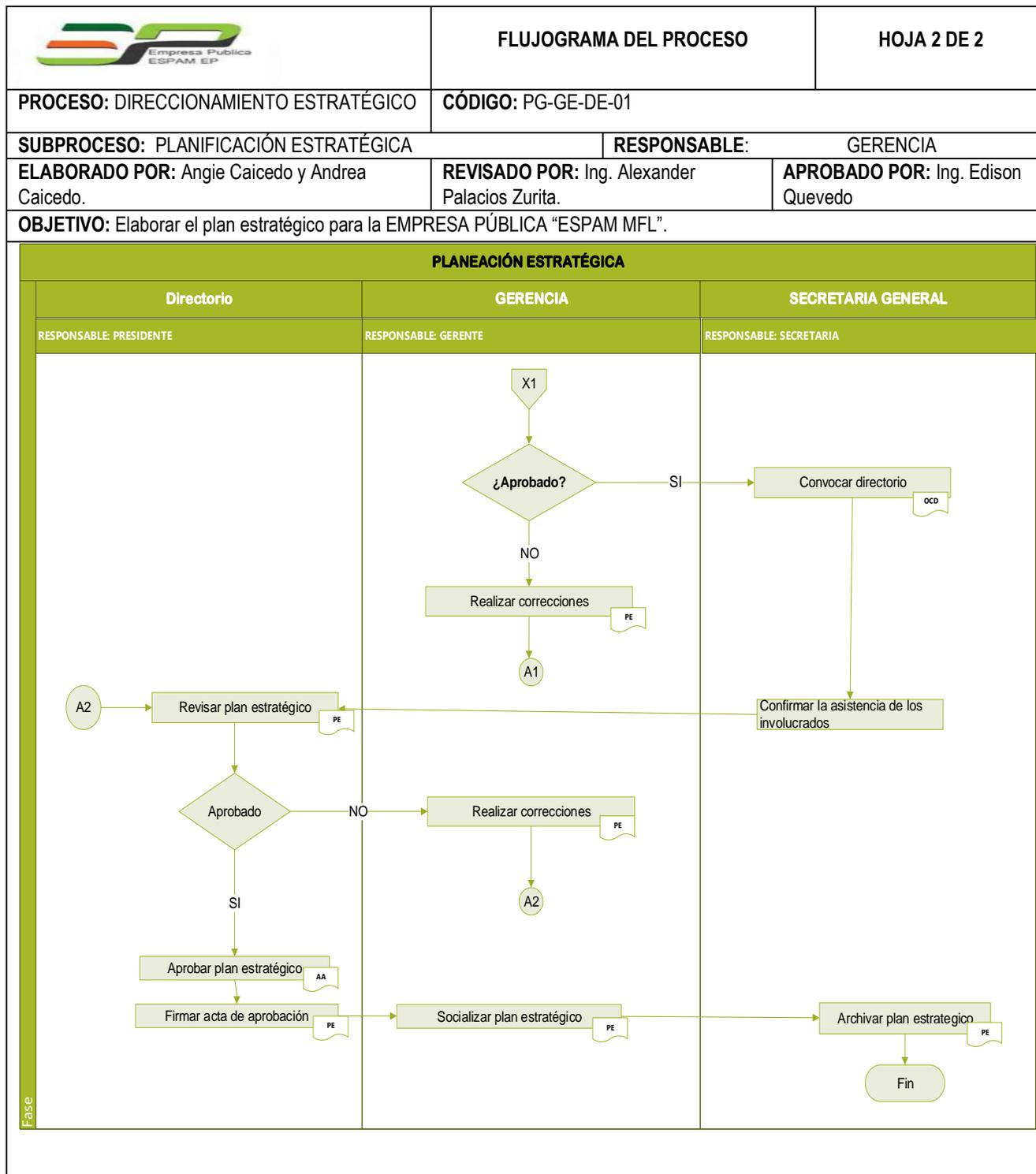
#### **4.2.5. DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

Después de la previa selección de los procesos gracias a la matriz de priorización se realiza la caracterización, y a su vez se dio paso a realizar la representación gráfica de dichos procesos que tienen mayor relevancia en la Empresa Pública ESPAM “MFL”-EP.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA - FLUJOGRAMAS Y FICHAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP

**Tabla 4.12.** Descripción y caracterización del proceso de planeación estratégica.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		<b>CÓDIGO:</b> PG-GE-DE-01
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> GERENCIA		
	<b>EDICIÓN:</b> 1		<b>FECHA:</b> 17 de Julio del 2022
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>	
Gerente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocar personal para realizar la planeación estratégica de la EP.</li> <li>2. Recaudar y documentar necesidades de los departamentos.</li> <li>3. Identificar las necesidades urgentes</li> <li>4. Comparar viabilidad y requisitos de inversión.</li> <li>5. Elaborar plan estratégico.</li> <li>6. Revisar plan estratégico.</li> <li>7. Realizar correcciones</li> <li>8. Aprobar plan por parte de gerencia.</li> <li>9. Convocar directorio</li> <li>10. Confirmar la asistencia de los involucrados</li> <li>11. Revisar plan estratégico por el directorio.</li> <li>12. Realizar correcciones.</li> <li>13. Aprobar plan estratégico por parte del directorio.</li> <li>14. Firmar acta de aprobación del plan estratégico.</li> <li>15. Socializar plan estratégico.</li> </ol>	Directorio	
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>	
Datos, información. Detección de las necesidades de la sociedad. Datos estadísticos.		Plan Estratégico	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>	
% de aumento en la efectividad de la empresa.	Elaborar el plan estratégico para la EMPRESA PÚBLICA "ESPAM MFL".	Oficios de convocatorias. Documento de necesidades. Oficio de convocatoria a directorio. Acta de aprobación de directorio.	
	<b>CONTROLES</b>		
	Parámetros institucionales como misión y visión y objetivos de la empresa		
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Talento humano y gerencia	



## GLOSARIO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- **OC:** Oficio de convocatoria.
- **DN:** Documento de necesidades.
- **PE:** Plan estratégico.
- **AA:** Acta de aprobación.
- **OCD:** Oficio de convocatoria a directorio.

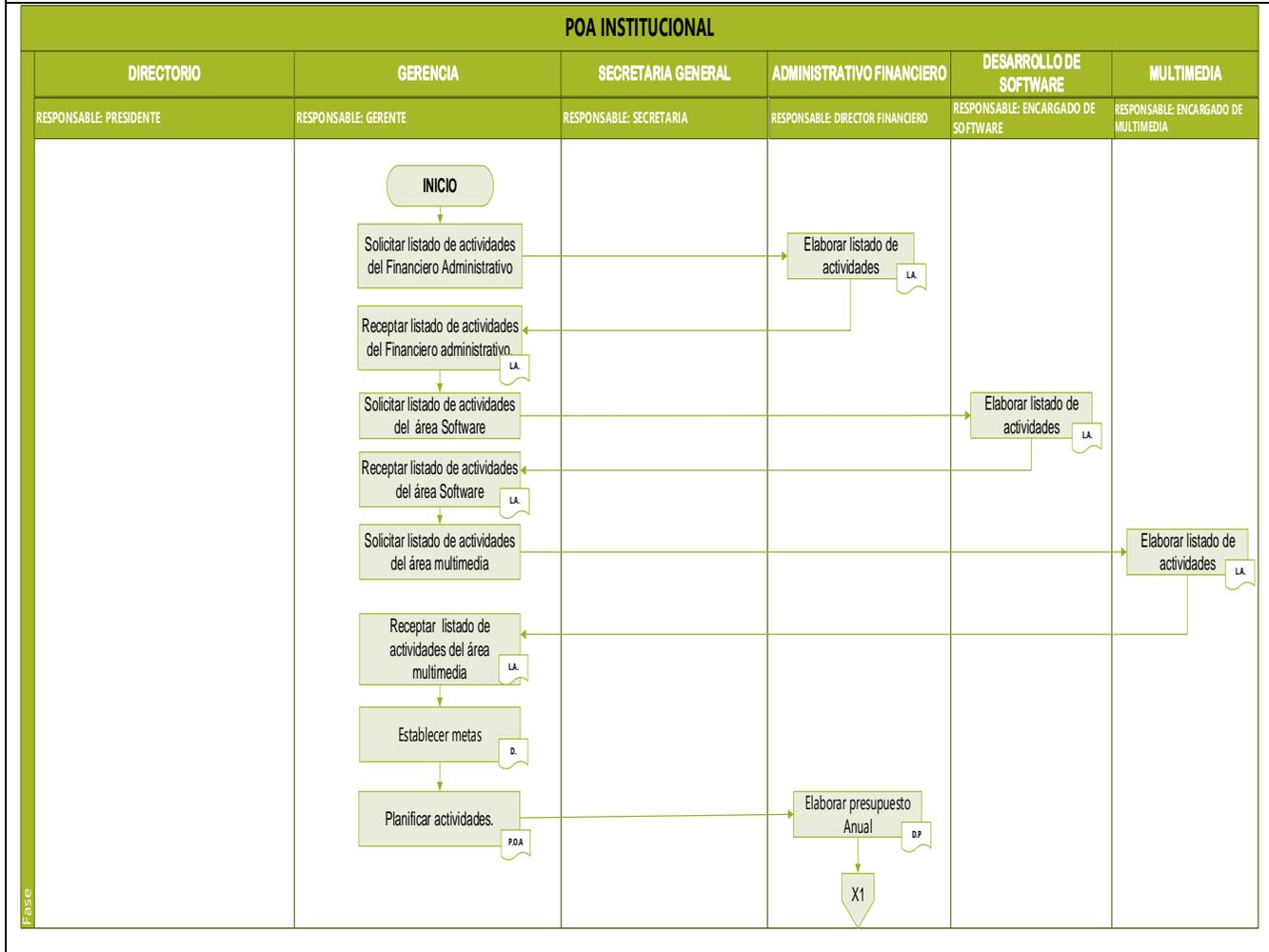
## UNIDAD DE NEGOCIO - FLUJOGRAMAS Y FICHAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP

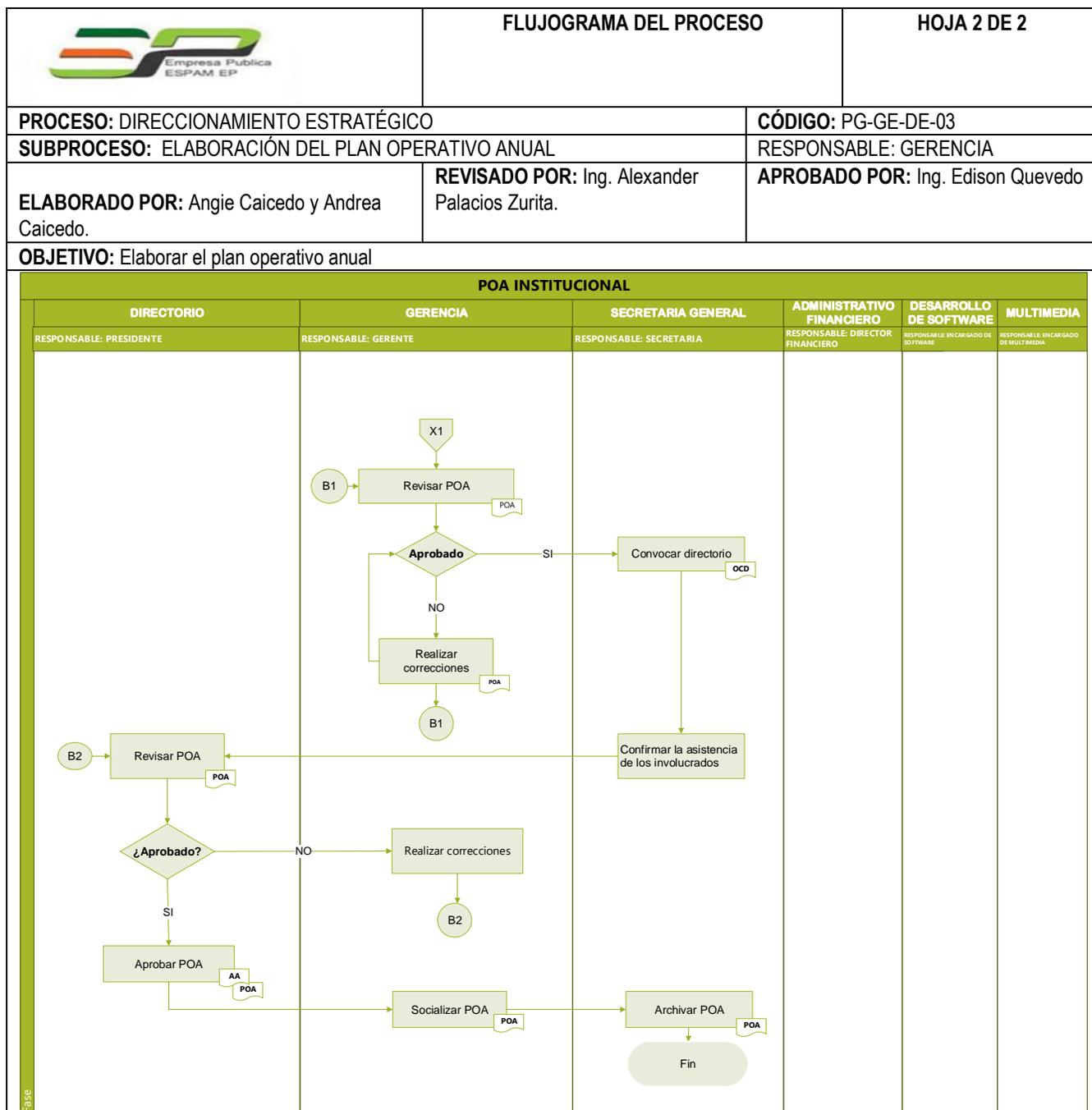
**Tabla 4.13.** Descripción y caracterización del proceso de RECAF elaboración del plan operativo Anual POA Institucional.

<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	<b>PROCESO:</b> ELABORACIÓN DE PLAN OPERATIVO ANUAL POA INSTITUCIONAL	<b>CÓDIGO:</b> PS-UN-OCI-01
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> GERENCIA	
	<b>EDICIÓN:</b> 1	<b>FECHA:</b> 17 de Julio del 2022
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>
Gerente. Dirección Financiera RECAF Gerente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar listado de actividades a desarrollar en el año del área financiero administrativo con sus respectivos costos.</li> <li>2. Receptar y revisar listado de actividades del Financiero administrativo.</li> <li>3. Solicitar listado de actividades a desarrollar en el año del área software.</li> <li>4. Receptar y revisar listado de actividades de la especialidad de desarrollo de software.</li> <li>5. Solicitar listado de actividades del área de multimedia.</li> <li>6. Receptar y revisar listado de actividades del área multimedia.</li> <li>7. Establecer metas.</li> <li>8. Planificar actividades.</li> <li>9. Elaborar presupuesto anual con Financiero Administrativo</li> <li>10. Revisar POA.</li> <li>11. Realizar correcciones.</li> <li>12. Aprobar POA por parte de gerencia.</li> <li>13. Convocar directorio</li> <li>14. Confirmar la asistencia de los involucrados</li> <li>15. Instalar reunión.</li> <li>16. Analizar POA por el directorio.</li> <li>17. Realizar correcciones.</li> <li>18. Aprobar POA por parte del directorio.</li> <li>19. Socializar POA.</li> <li>20. Archivar POA</li> </ol>	Directorio
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>
Actividades a desarrollar en el año por área		POA Institucional
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>
% de Participación de los departamentos	Elaborar Plan Operativo Anual	Oficios de convocatorias.
	<b>CONTROLES</b>	Lista de actividades.
% de necesidades cubiertas en las distintas áreas.	Reglamentos internos Calendario de feriados 2022 Ecuador.	Acta de aprobación de gerencia. Oficio de convocatoria a directorio. Acta de aprobación de directorio
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Talento humano y gerencia

	<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>	<b>HOJA 1 DE 2</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		<b>CÓDIGO:</b> PG-GE-DE-03
<b>SUBPROCESO:</b> ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL		<b>RESPONSABLE:</b> GERENCIA
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo

**OBJETIVO:** Elaborar el plan operativo anual





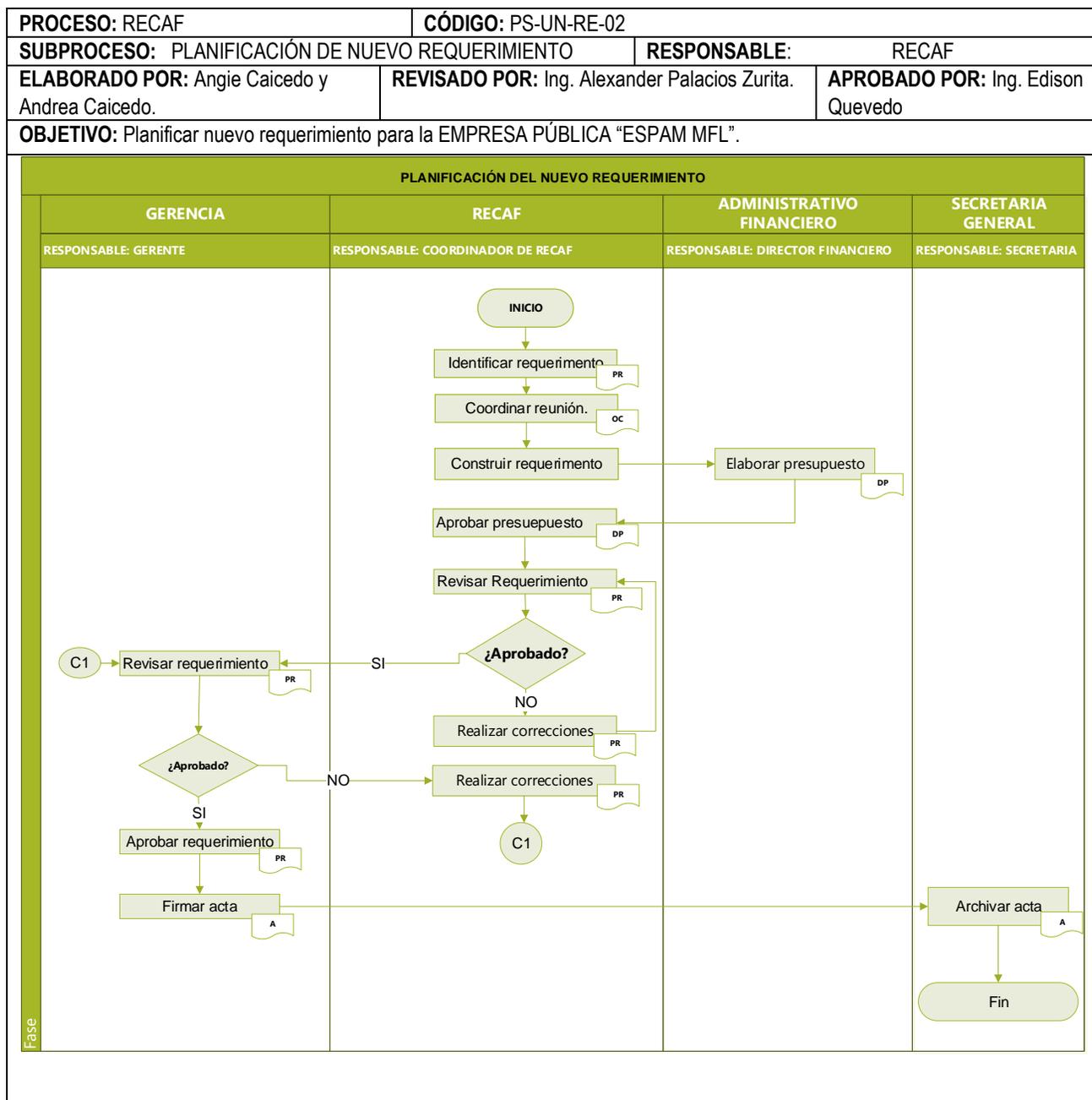
### GLOSARIO DEL PROCESO POA INSTITUCIONAL

- **POA:** Plan operativo anual
- **OCD:** Oficio de convocatoria a directorio
- **DN:** Documento de necesidades
- **DP:** Documento de presupuesto
- **AA:** Acta de aprobación

	<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>	<b>HOJA 1 DE 1</b>
---	-------------------------------	--------------------

**Tabla 4.14.** Descripción y caracterización del proceso de Planificación de nuevo requerimiento.

<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	<b>PROCESO:</b> Planificación de nuevo Requerimiento (Curso/Capacitación/Taller/Seminario/Congreso)	<b>CÓDIGO:</b> PS-UN-RE-02
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Coordinación RECAF	
	<b>EDICIÓN:</b> 1	<b>FECHA:</b> 17 de Julio del 2022
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>
RECAF Dirección Financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar/Receptar requerimiento (curso, taller, etc.)</li> <li>2. Coordinar reunión con el equipo de trabajo</li> <li>3. Construir requerimiento</li> <li>4. Elaboración de Presupuesto</li> <li>5. Aprobar presupuesto.</li> <li>6. Revisar requerimiento</li> <li>7. Realizar correcciones.</li> <li>8. Aprobar requerimiento</li> <li>9. Revisar requerimiento por gerencia.</li> <li>10. Realizar correcciones.</li> <li>11. Aprobar requerimiento por parte de gerencia.</li> <li>12. Firmar acta.</li> <li>13. Archivar acta.</li> </ol>	Directorio
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>
Oficio de la necesidad de la ejecución del curso. Silabo y Proyecto. Presupuesto del curso		Planificación De Nuevo Requerimiento.
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>
Horas mínimas de clases. Créditos académicos. Número de convenios.	Planificar nuevo requerimiento	Oficio de la necesidad de la ejecución del curso Oficio de convocatoria Documento de necesidades de requerimiento Acta de convenio
	<b>CONTROLES</b> Marco legal educativo – Ministerio de educación SETEC MRL O MT	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Talento humano y gerencia



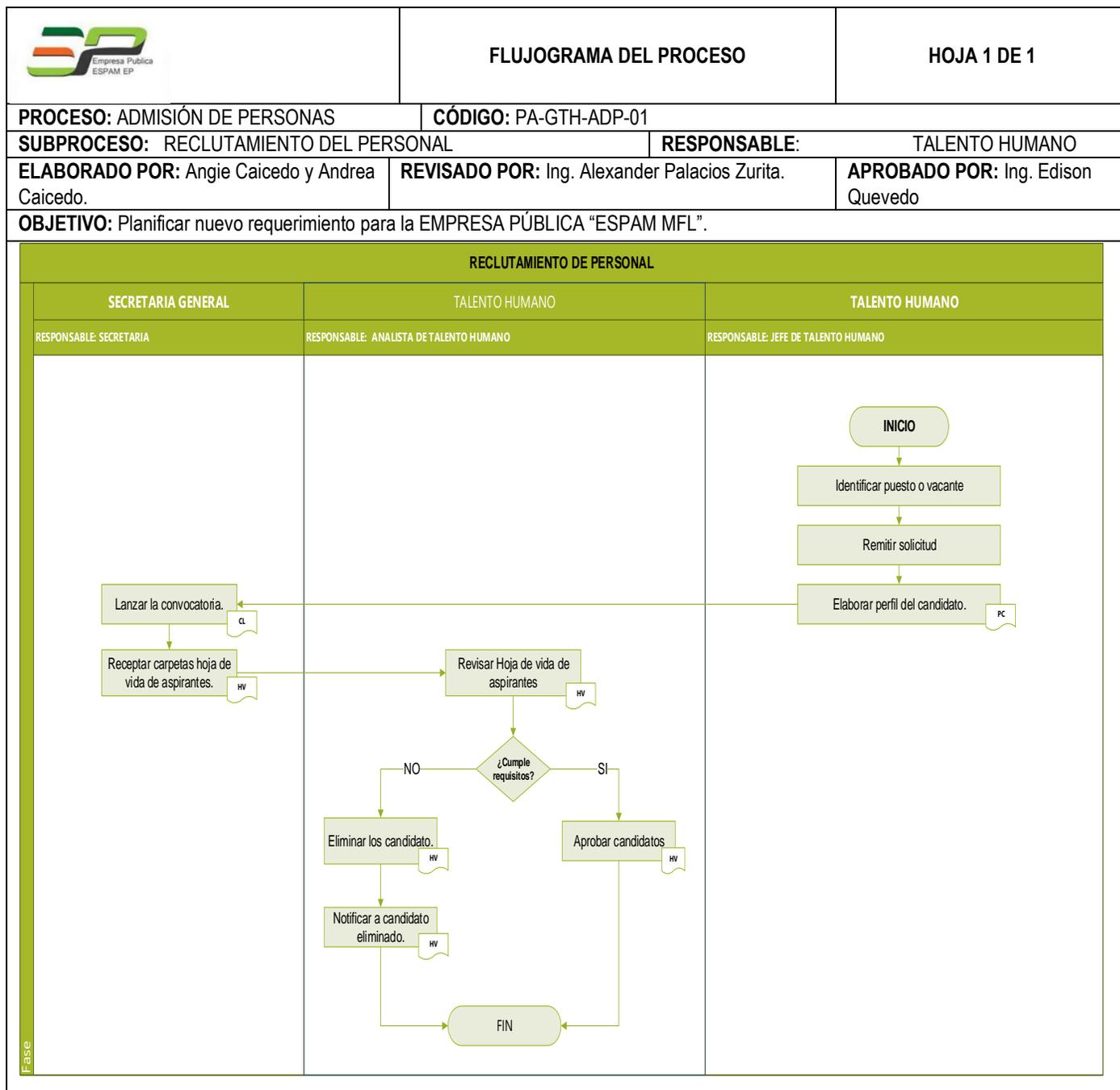
### GLOSARIO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL NUEVO REQUERIMIENTO

- **OC:** Oficio convocatoria
- **DP:** Documento de presupuesto
- **PR:** Proyecto requerimiento
- **AC:** Acta de convenio

## GESTIÓN DE TALENTO HUMANO - FLUJOGRAMAS Y FICHAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP

**Tabla 4.15.** Descripción y caracterización de Reclutamiento del Persona.

<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>			
	<b>PROCESO:</b> RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		<b>CÓDIGO:</b> PA-GTH-ADP-01
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> TALENTO HUMANO		
	<b>EDICIÓN:</b> 1		<b>FECHA:</b> 17 de Julio del 2022
	↓ ↓		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>	
Secretaria Talento Humano	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar la existencia de un puesto o vacante,</li> <li>2. Remitir la solicitud para cubrir el puesto.</li> <li>3. Elaborar perfil del candidato.</li> <li>4. Lanzar convocatoria.</li> <li>5. Receptar hoja de vida de aspirantes.</li> <li>6. Revisar hoja de vida de candidatos.</li> <li>7. Eliminar los candidatos que no cumplen con los requisitos.</li> <li>8. Aprobar candidatos cumplen con los requisitos.</li> </ol>	Personal de la empresa	
↓		↑	
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>	
Vacante PC Hojas de vida		Lista Preaprobados Documwntación Hojas de vida seleccionadas	
↑	↑		
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>	
Cumplimiento de perfil del candidato	Reclutar candidatos que cumpla con los perfiles requeridos por la institución.	Convocatoria laboral. Perfil de candidato Hojas de vidas	
	<b>CONTROLES</b>		
	Perfil de candidato.		
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Talento humano y gerencia	

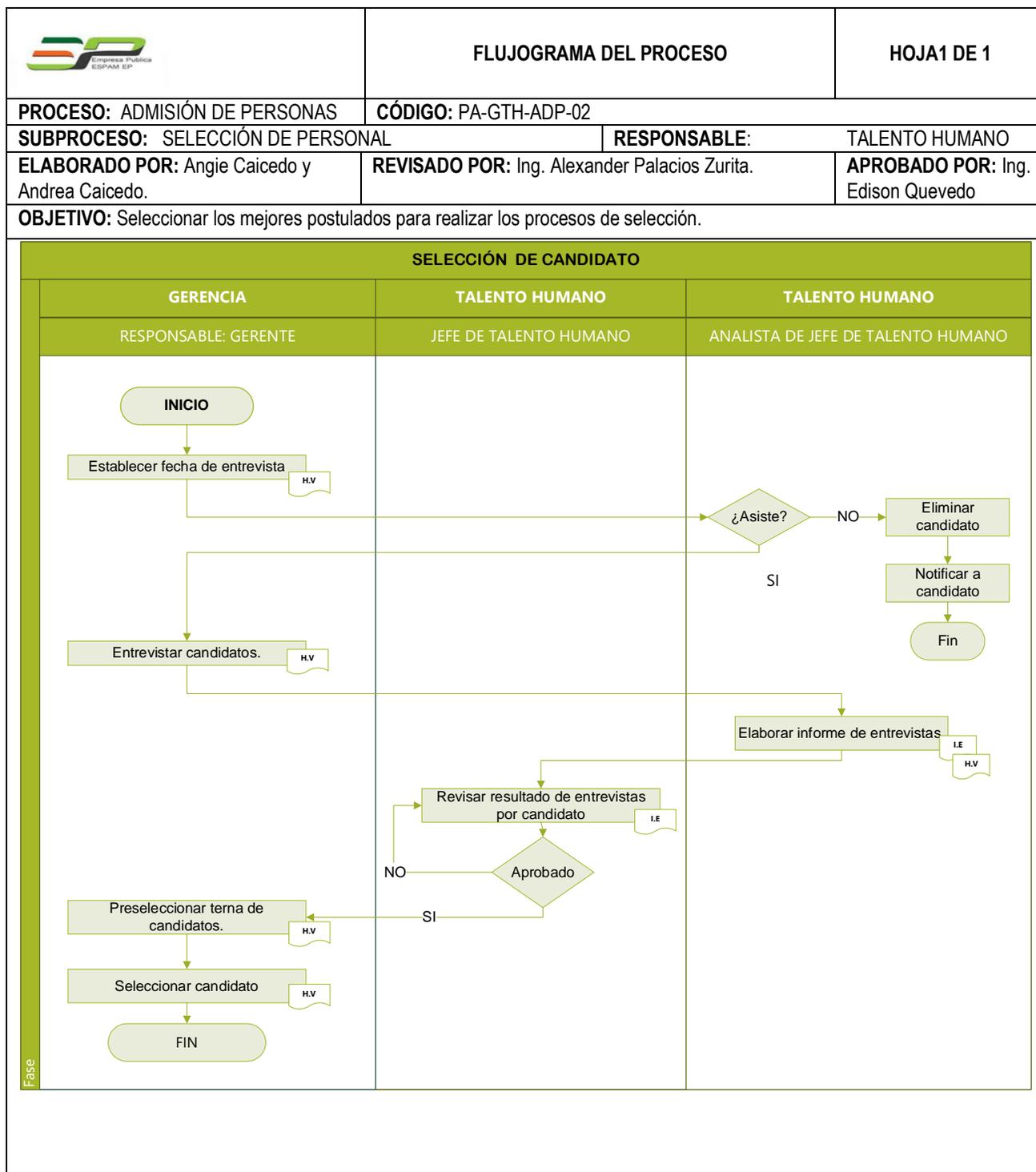


### GLOSARIO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

- **CL:** Convocatoria Laboral
- **PC:** Perfil de candidato
- **HV:** Hola de vida

**Tabla 4.16.** Descripción y caracterización del proceso de Selección de personal.

<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>			
	<b>PROCESO:</b> SELECCIÓN DE PERSONAL		<b>CÓDIGO:</b> PA-GTH-ADP-02
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> TALENTO HUMANO		
	<b>EDICIÓN:</b> 1		<b>FECHA:</b> 17 de Julio del 2022
	 		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>	
Gerencia Secretaria Talento Humano Asesor legal externo	16. Establecer fecha de entrevista. 17. Revisar asistencia de candidatos. 18. Entrevistar candidatos. 19. Elaborar informe de entrevistas. 20. Revisar resultado de entrevistas por candidato. 21. Preseleccionar terna de candidatos. 22. Seleccionar candidato junto con área requirente.	Personal de la empresa	
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>	
Hojas de vida		Hoja de vida seleccionada Informe de entrevista	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>	
# de entrevistas realizadas.  %tasas de entrevistas realizadas.	Seleccionar los mejores postulados para realizar los procesos de selección	Hojas de vida. Informe de entrevistas	
	<b>CONTROLES</b>		
	Normas que rigen el comportamiento del personal		
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Talento humano y gerencia	

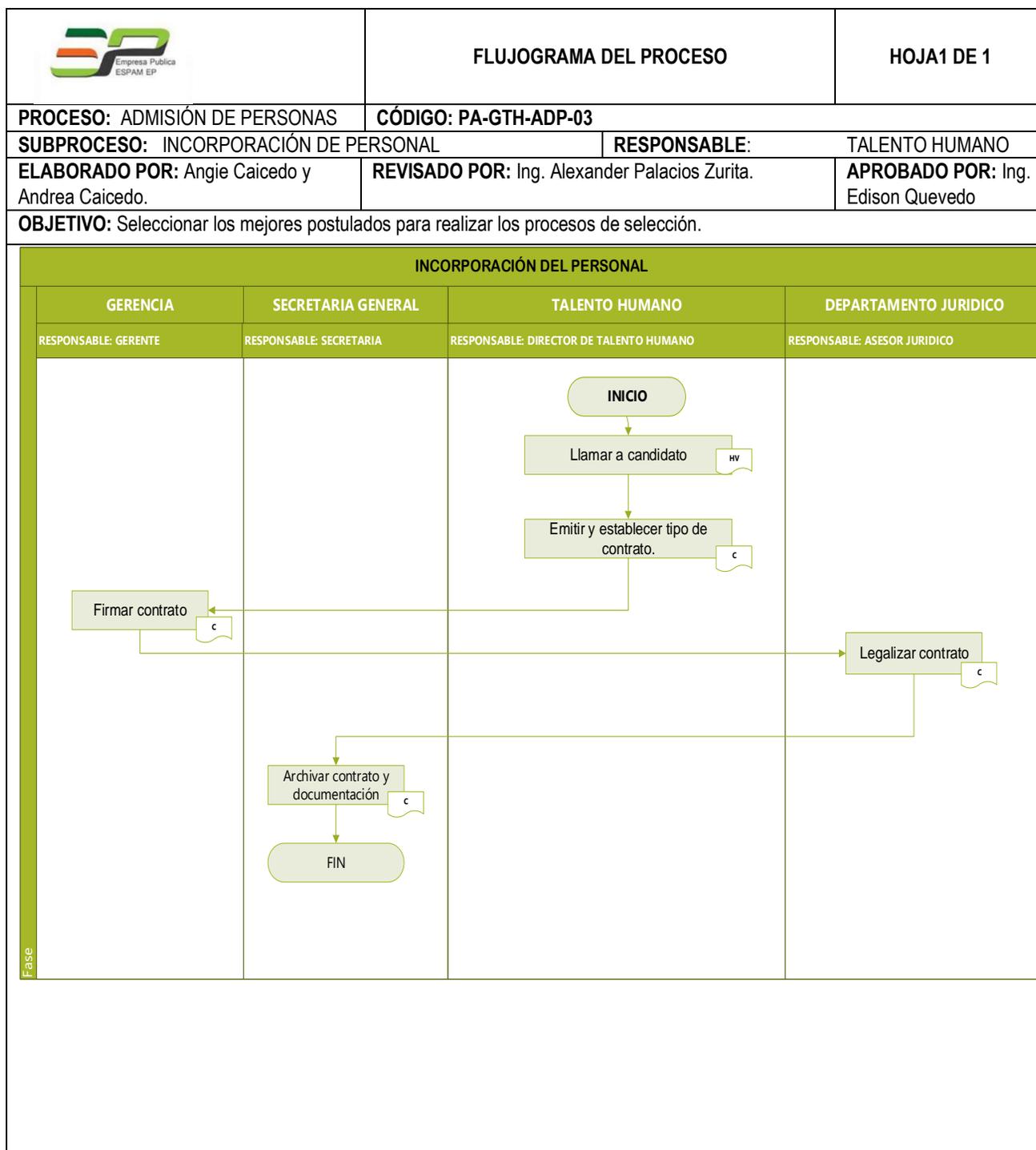


## GLOSARIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE CANDIDATO

- **IE:** Informe entrevista
- **HV:** Hoja de vida.

**Tabla 1.** Descripción y caracterización de incorporación de personal.

	<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>	
	<b>PROCESO:</b> INCORPORACIÓN DEL PERSONAL	<b>CÓDIGO:</b> PA-GTH-ADP-03
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> TALENTO HUMANO	
	<b>EDICIÓN:</b> 1	<b>FECHA:</b> 17 de Julio del 2022
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>
Talento Humano Gerencia Asesor externo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llamar a candidato seleccionado.</li> <li>2. Emitir y establecer tipo de contrato.</li> <li>3. Firmar contrato por gerencia.</li> <li>4. Legalizar contrato.</li> <li>5. Archivar contrato y documentación.</li> </ol>	Personal de la empresa
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>
Hojas de vida		Hoja de vida seleccionada Informe de entrevista
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>
Vacante cubierta # contratos legalizados	Incorporar a la empresa candidato seleccionado.	Hoja de vida trabajador Contrato.
	<b>CONTROLES</b>	
	LOSEP	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Talento humano y gerencia



### GLOSARIO DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL

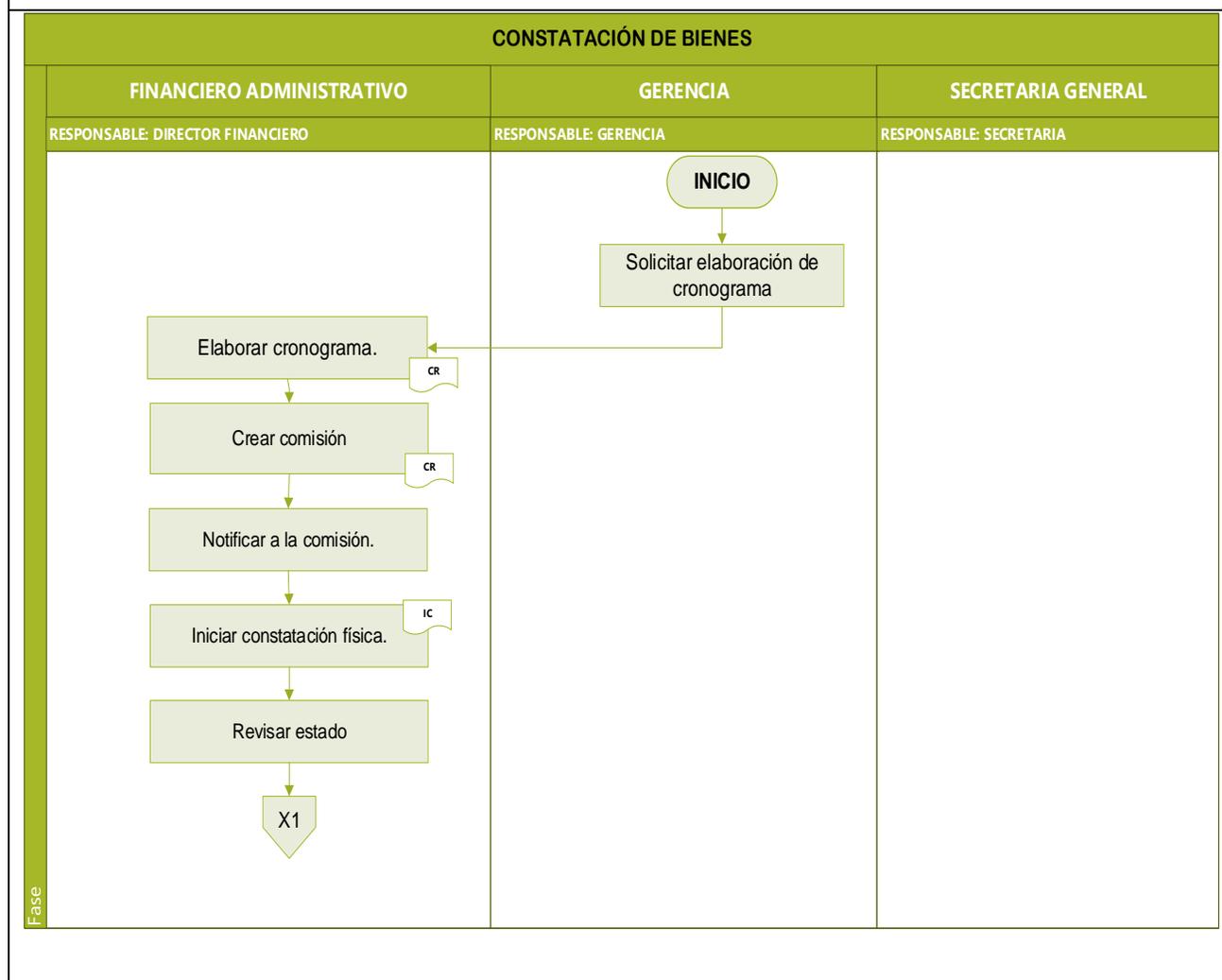
- **HV:** Hoja de vida
- **C:** Contrato

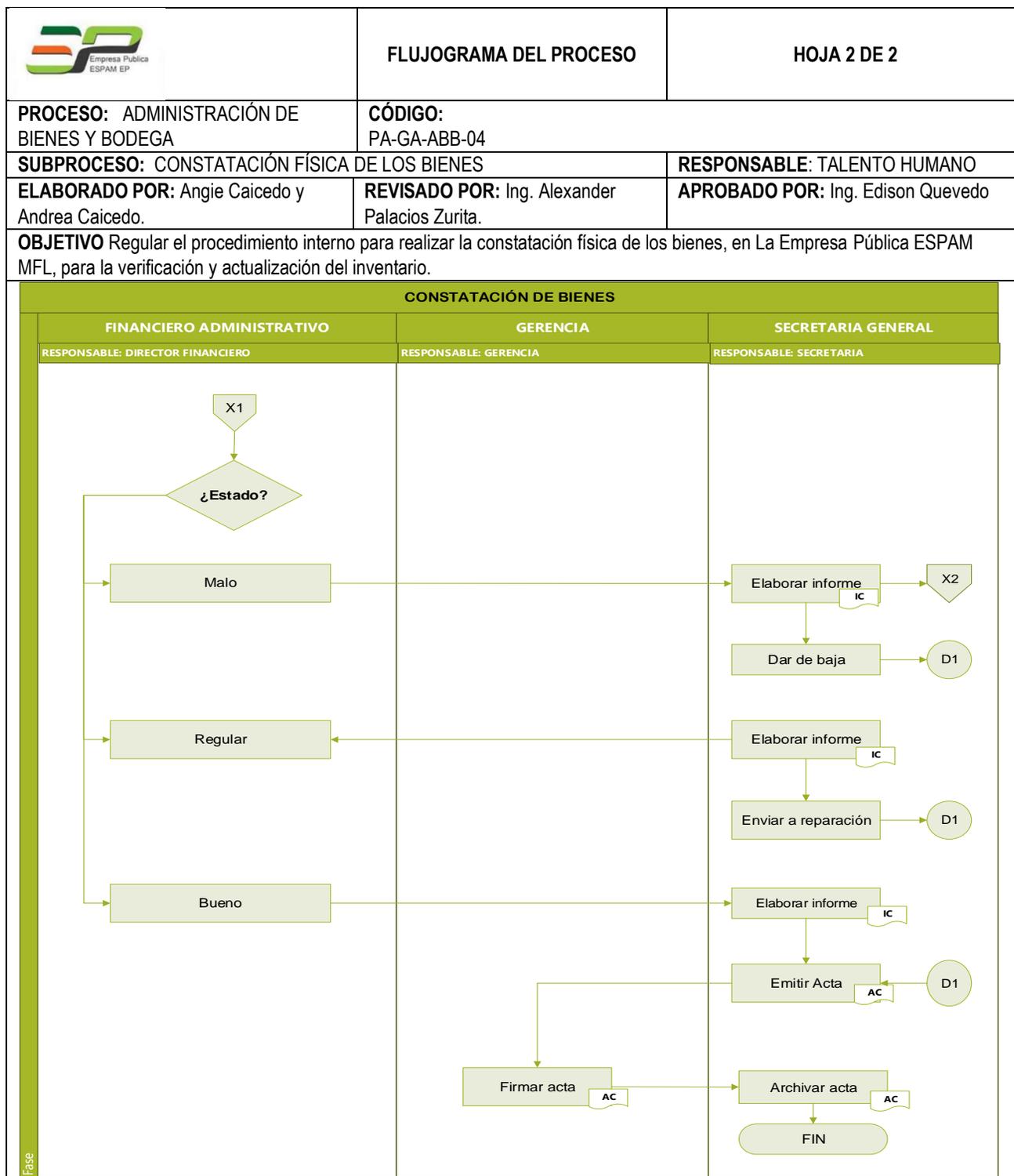
## GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FLUJOGRAMAS Y FICHAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP

**Tabla 4.17.** Descripción y Caracterización de Constatación de Bienes.

	DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: CONSTATACIÓN FÍSICA DE LOS BIENES	CÓDIGO: PA-GA-ABB-05
	RESPONSABLE DEL PROCESO: FINANCIERO ADMINISTRATIVO	
	EDICIÓN: 1	FECHA: 17 de Julio del 2022
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>
Secretaría General Financiero Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar elaboración del cronograma de constatación</li> <li>2. Elaborar cronogramas.</li> <li>3. Crear comisión para constatación física.</li> <li>4. Notificar a los miembros de la comisión.</li> <li>5. Iniciar constatación física de los bienes.</li> <li>6. Revisar estado de los bienes físicos.</li> <li>7. Dar de baja los bienes en mal estado.</li> <li>8. Elaborar informe de la constatación física.</li> <li>9. Emitir acta de la constatación.</li> <li>10. Recibir y firmar acta.</li> <li>11. Archivar acta.</li> </ol>	Personal de la empresa
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>
Cronograma de constatación física de bienes		Acta firmada de la constatación física.
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>
#Elementos de inventario	Regular el procedimiento interno para realizar la constatación física de los bienes, en La Empresa Pública ESPAM MFL, para la verificación y actualización del inventario.	Cronograma Informe de constatación Acta de constatación física
	<b>CONTROLES</b>	
	Documento institucional de estándares de calidad de los equipos.	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Talento humano y gerencia

	<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>	<b>HOJA 1 DE 2</b>
<b>PROCESO:</b> ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y BODEGA	<b>CÓDIGO:</b> PA-GA-ABB-04	
<b>SUBPROCESO:</b> CONSTATACIÓN DE BIENES	<b>RESPONSABLE:</b>	TALENTO HUMANO
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo
<b>OBJETIVO:</b> Regular el procedimiento interno para realizar la constatación física de los bienes, en La Empresa Pública ESPAM MFL, para la verificación y actualización del inventario.		





### GLOSARIO DEL PROCESO DE CONSTATAción DE BIENES

- **CR:** Cronograma
- **AC:** Acta de constatación
- **IC:** Informe de constatación

<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	<b>PROCESO:</b> BAJA DE BIENES	<b>CÓDIGO:</b> PA-GA-ABB-02A-GTH-ADP-03
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> GUARDA ALMACEN	
	<b>EDICIÓN:</b> 1	<b>FECHA:</b> 17 de Julio del 2022
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>
Secretaria General Compras públicas Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar Informe de resultados de la constatación física.</li> <li>2. Solicitar a gerencia autorización de la baja de bien.</li> <li>3. Revisar solicitud</li> <li>4. Autorizar procedimiento de baja.</li> <li>5. Elaborar Resolución.</li> <li>6. Emitir Resolución Ejecutiva</li> <li>7. Dar de baja el bien</li> <li>8. Registrar el bien egreso.</li> </ol>	Gerencia
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>
Solicitud de egreso		Resolución Registro de egreso
<b>INDICADORES</b>		<b>OBJETIVO</b>
#Productos en mal estado	Administrar, utilizar, manejar y controlar los bienes e inventarios de propiedad de la empresa.	Informe de resultados Solicitud Resolución
	<b>CONTROLES</b>	
	Manual de la empresa, sección egreso de bienes	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Talento humano y gerencia

**Tabla 4.18.** Descripción y caracterización de baja de bienes.

PROCESO: GESTION DE BIENES

CÓDIGO: PA-GA-ABB-05

SUBPROCESO: DAR DE BAJA LOS BIENES

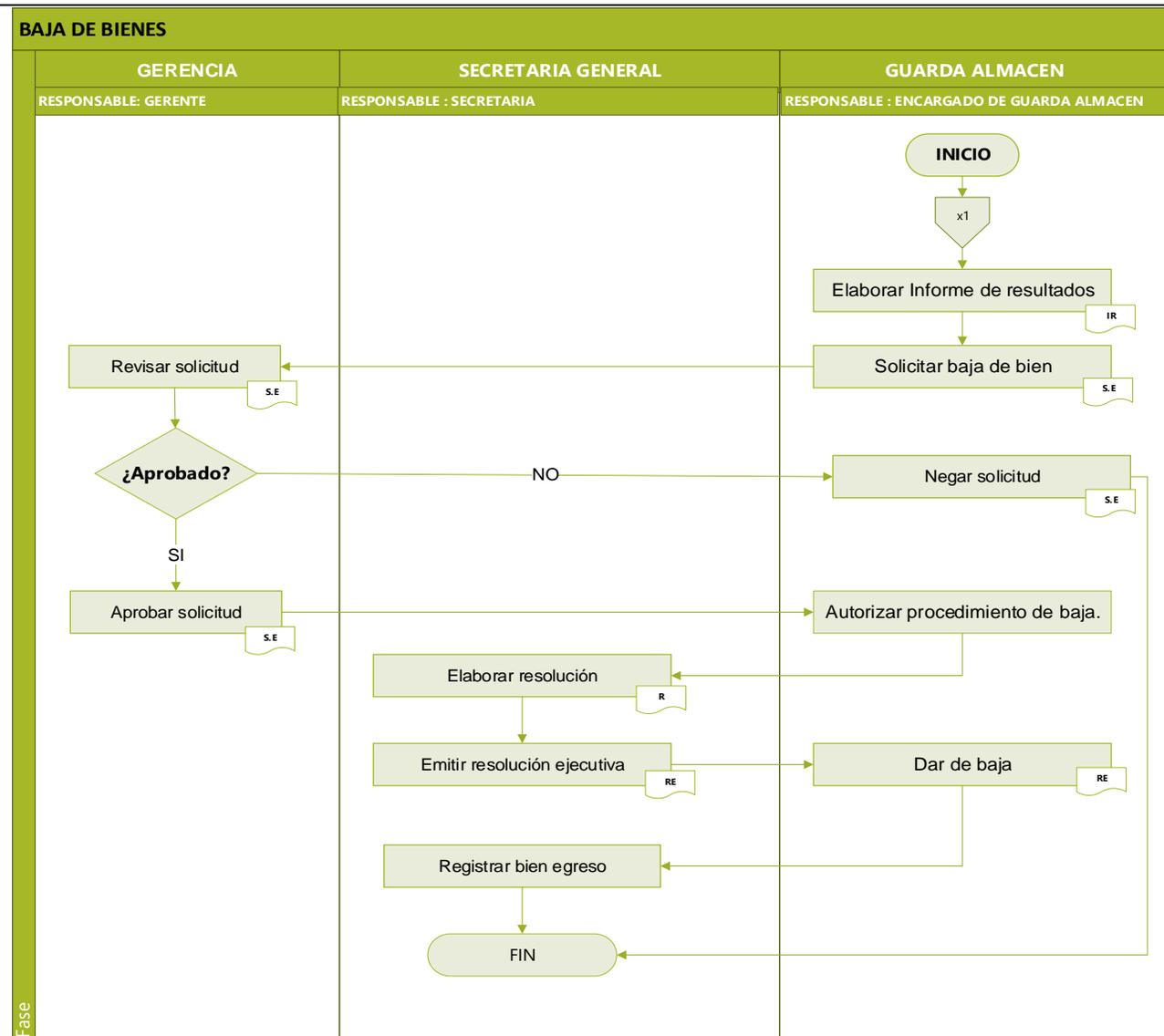
RESPONSABLE: ENCARGADO GUARDA ALAMCÉN

ELABORADO POR: Angie Caicedo y Andrea Caicedo.

REVISADO POR: Ing. Alexander Palacios Zurita.

APROBADO POR: Ing. Edison Quevedo

OBJETIVO: Dar de baja a los bienes en mal estado.

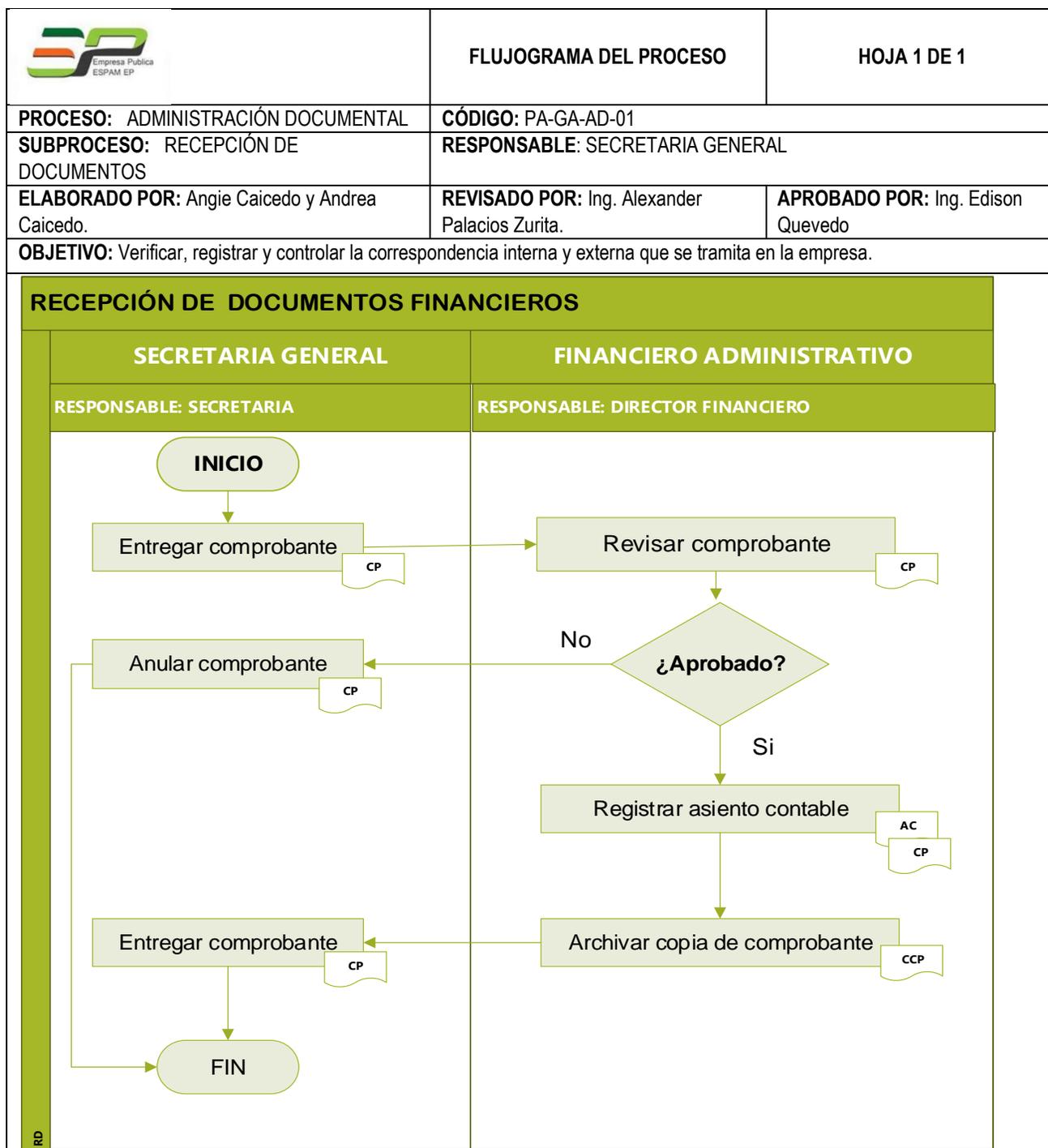


**GLOSARIO DEL PROCESO DE BAJA DE BIENES**

- **IR:** Informe de resultados
- **SE:** Solicitud de egreso
- **RE:** Resolución ejecutiva
- **R:** Resolución.

**Tabla 2.** Descripción y caracterización de Recepción de documentos financieros.

<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	<b>PROCESO:</b> RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS FINANCIEROS	<b>CÓDIGO:</b> PA-GTH-ADP-03
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> FINANCIERO ADMINISTRATIVO	
	<b>EDICIÓN:</b> 1	<b>FECHA:</b> 17 de Julio del 2022
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>
Secretaria General Financiero administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar comprobante de pago.</li> <li>2. Revisar comprobante.</li> <li>3. Registrar asiento contable.</li> <li>4. Archivar copia de comprobante de pago.</li> <li>5. Entregar comprobante de pago.</li> </ol>	Gerencia
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>
Documentos recibidos		Comprobante de pago emitido.
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>
#comprobantes de pago.	Verificar, registrar y controlar la correspondencia interna y externa que se tramita en la empresa.	Comprobante de pago. Copia comprobante de pago. Asiento contable
	<b>CONTROLES</b>	
	Parámetros de documentos legalizados emitido por la institución.	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Talento humano y gerencia



### GLOSARIO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

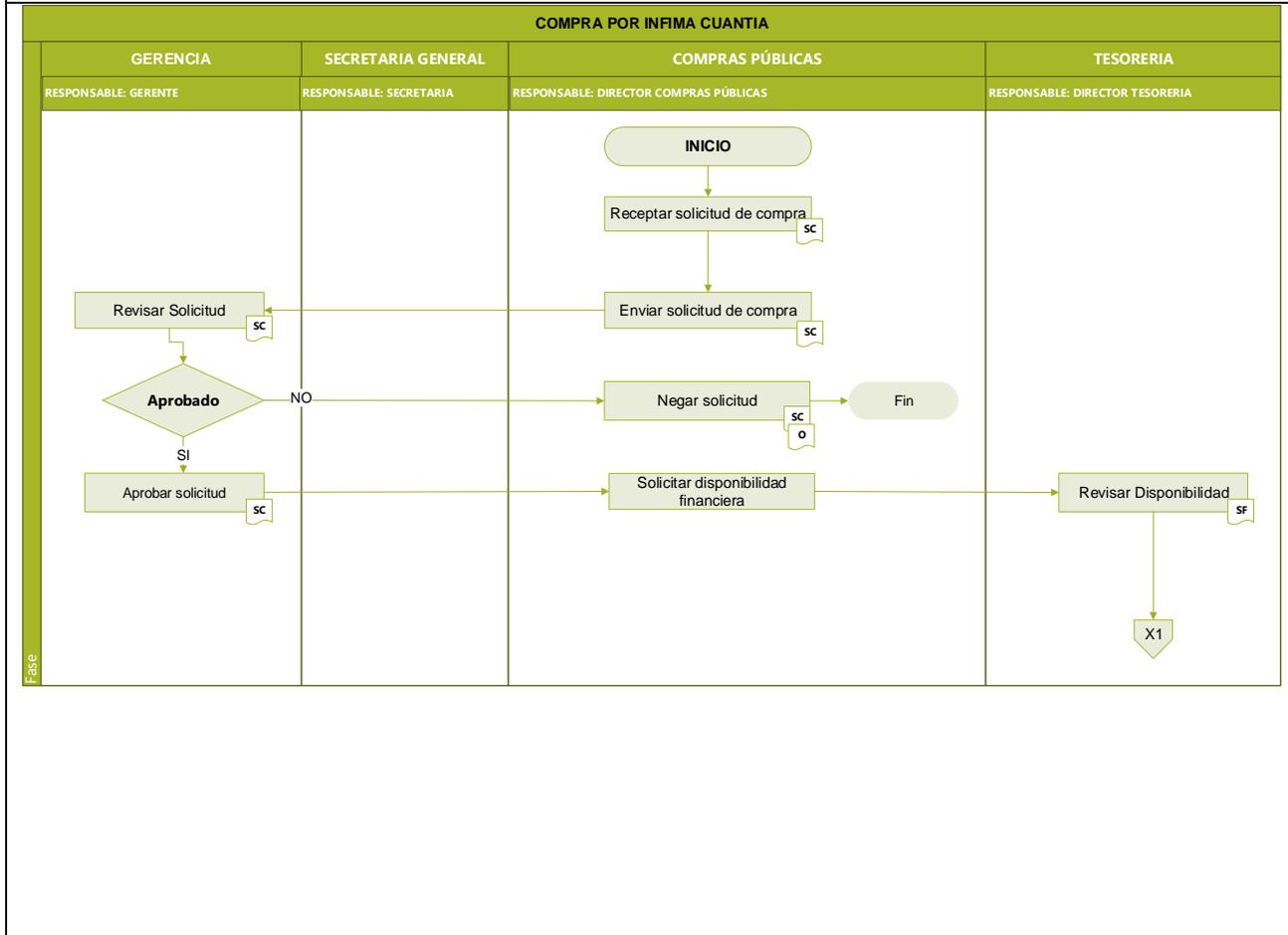
- **CP:** Comprobante de pago
- **CCP:** Copia comprobante de pago
- **AC:** Asiento Contable

<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	<b>PROCESO:</b> COMPRA POR INFIMA CUANTIA	<b>CÓDIGO:</b> PA-GA-ABB-02A- GTH-ADP-03
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Compras Públicas	
	<b>EDICIÓN:</b> 1	<b>FECHA:</b> 17 de Julio del 2022
	 	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>
Secretaria General Compras públicas Gerencia Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receptar solicitud de compra</li> <li>2. Enviar solicitud de compra de artículos.</li> <li>3. Revisar solicitud (gerencia)</li> <li>4. Aprobar solicitud.</li> <li>5. Solicitar disponibilidad financiera de insumos. (tesorería)</li> <li>6. Revisar disponibilidad financiera.</li> <li>7. Aprobar disponibilidad.</li> <li>8. Elaborar orden de compra</li> <li>9. Pagar productos</li> <li>10. Recibir factura.</li> <li>11. Recibir producto con acta de entrega.</li> <li>12. Registrar en el sistema el producto.</li> </ol>	Gerencia
		
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>
Solicitud de compra		Factura Acta de entrega.
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>
#Productos de inventario	Registrar las compras que realiza la empresa.	Solicitud de compra Solicitud financiera Orden de compra Factura Acta de entrega
	<b>CONTROLES</b>	
	Normas vigentes del SRI para compras privadas.	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Talento humano y gerencia

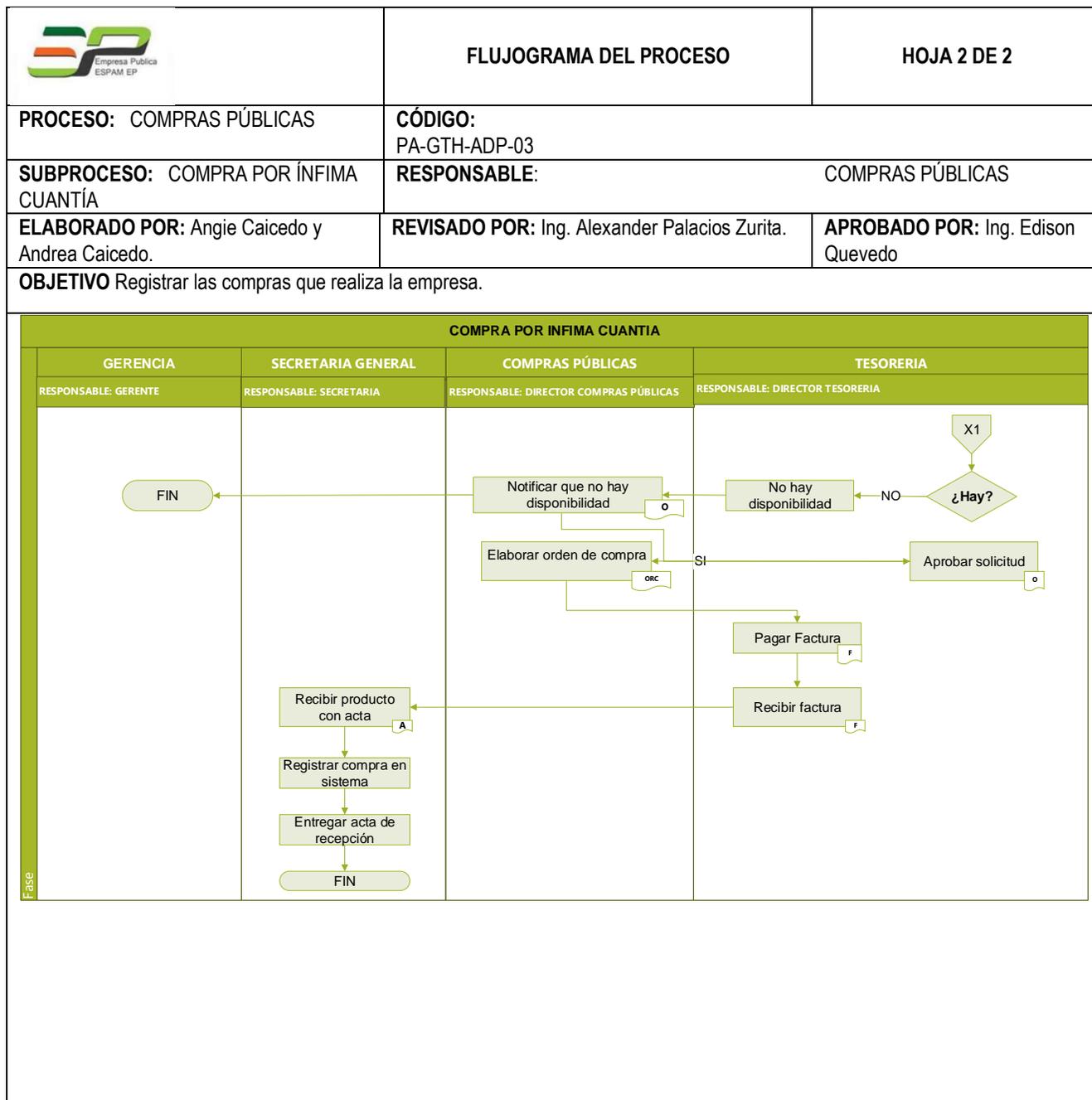
**Tabla 4.19.** Descripción y caracterización Compra por Ínfima Cuantía.

	<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>	<b>HOJA 1 DE 2</b>
<b>PROCESO:</b> COMPRAS PÚBLICAS	<b>CÓDIGO:</b> PA-GTH-ADP-03	
<b>SUBPROCESO:</b> COMPRA POR ÍNFIMA CUANTÍA	<b>RESPONSABLE:</b> COMPRAS PÚBLICAS	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo

**OBJETIVO** Registrar las compras que realiza la empresa.



Fase:

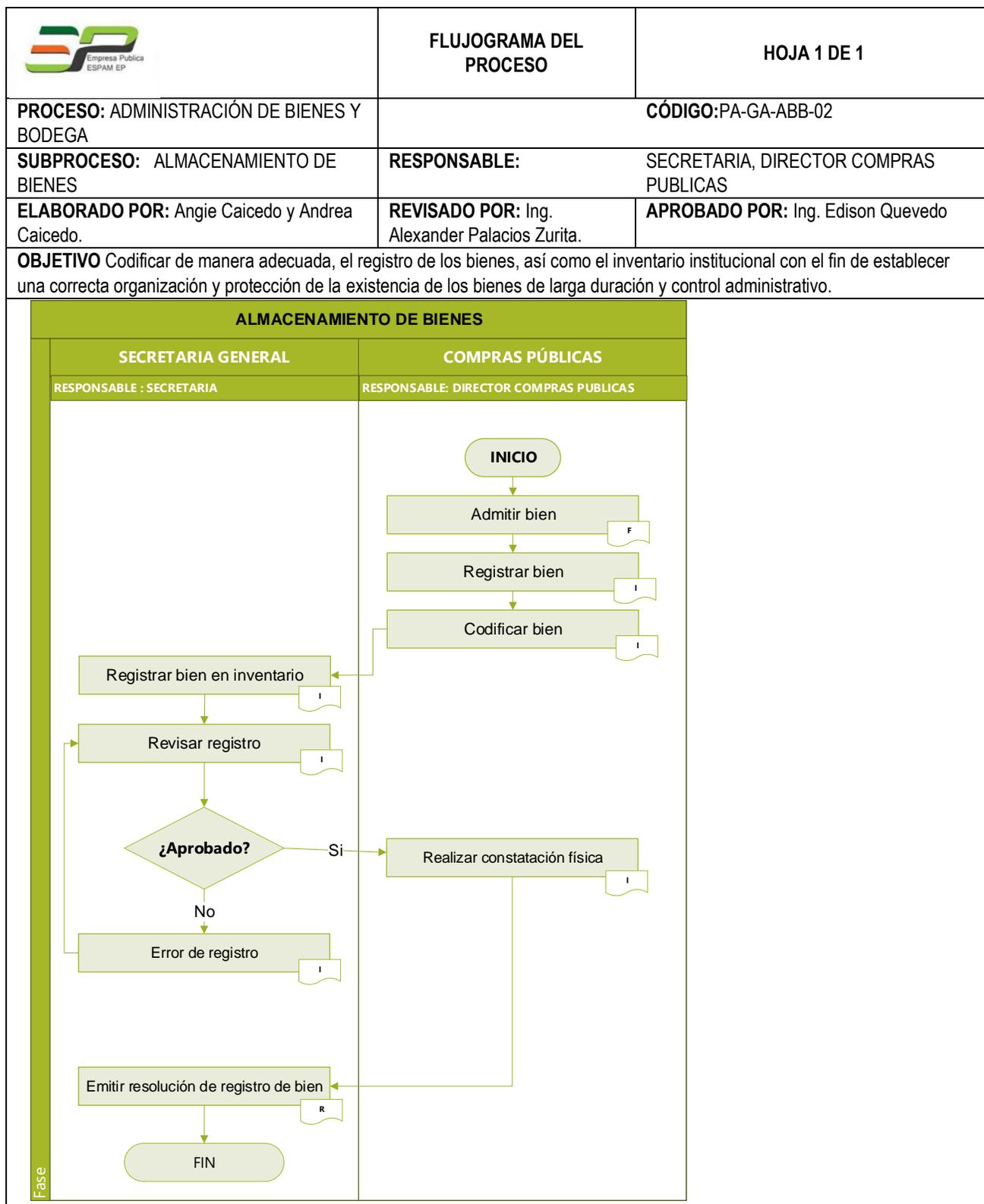


### GLOSARIO DEL PROCESO DE COMPRA POR ÍNFIMA CUANTIA

- **SC:** Solicitud de compra
- **SF:** Solicitud financiera
- **ORC:** Orden de compra
- **F:** Factura
- **A:** Acta
- **O:** Oficio.

<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	<b>PROCESO:</b> ALMACENAMIENTO DE BIENES	<b>CÓDIGO:</b> PA-GA-ABB-02A- GTH-ADP-03
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> GUARDA ALMACÉN	
	<b>EDICIÓN:</b> 1	<b>FECHA:</b> 17 de Julio del 2022
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>
Secretaria General Compras públicas Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Admitir bienes.</li> <li>2. Registrar bienes.</li> <li>3. Codificar de bien.</li> <li>4. Registrar bien en inventario</li> <li>5. Revisar registro en inventario</li> <li>6. Realizar la constatación física de los bienes.</li> <li>7. Emitir resolución de registro de bien.</li> </ol>	Gerencia
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>
Factura o comprobante de bien		Resolución Registro de bien
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>
#Productos de inventario	Sistematizar adecuadamente el registro de bienes así como el inventario institucional para establecer una adecuada organización y salvaguardar la existencia de activos a largo plazo y controles administrativos.	Factura o comprobante Inventario Resolución de registro
	<b>CONTROLES</b>	
	Necesidad de adquisición, reposición, traspaso, comodato o donación de bienes que deban ingresar al inventario institucional	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Compras públicas y gerencia

**Tabla 4.20.** Descripción y caracterización Almacenamiento de Bienes.



## GLOSARIO DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE BIENES

**I:** Inventario

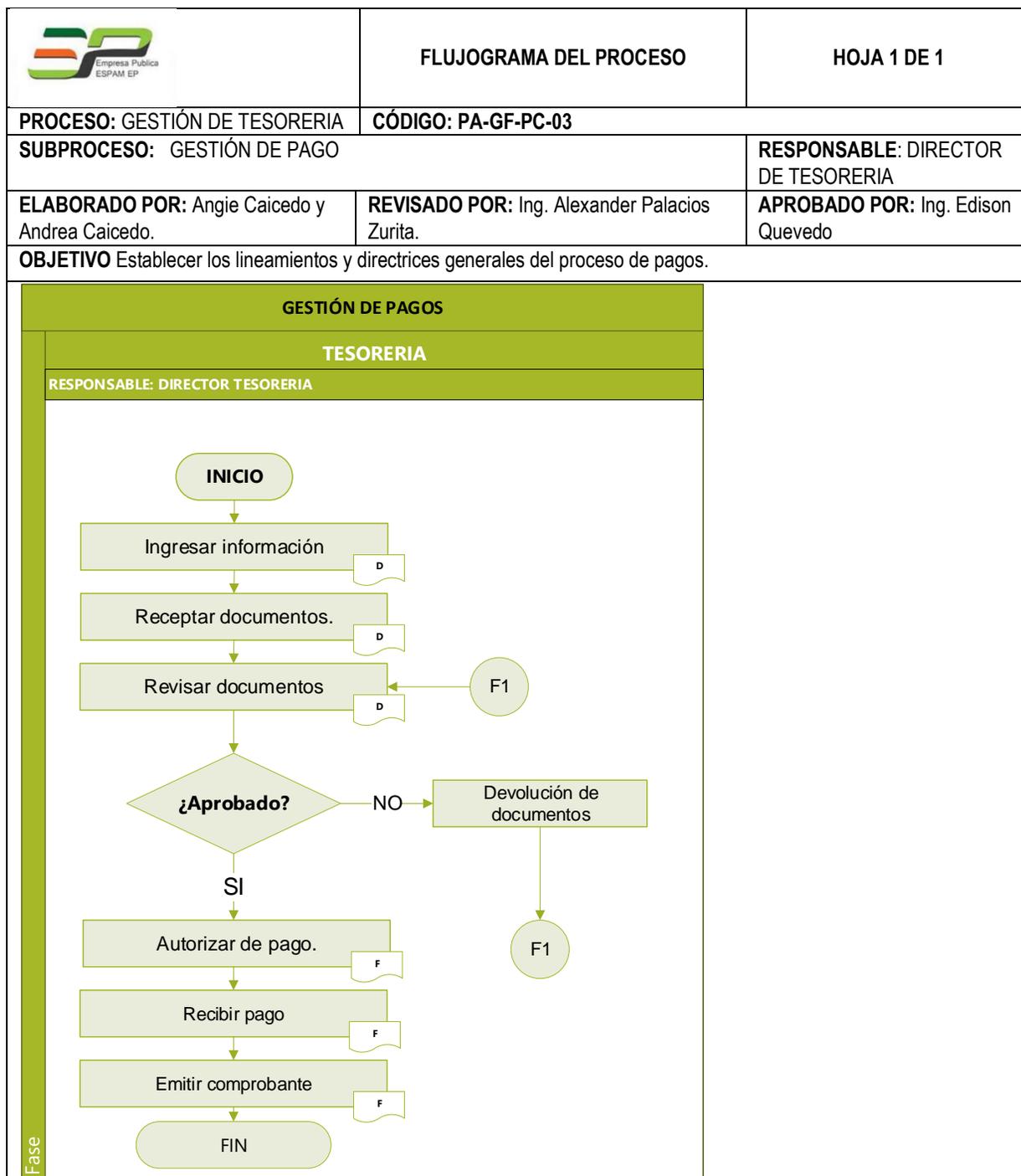
**F:** Factura

**R:** Resolución

## GESTIÓN FINANCIERA - FLUJOGRAMAS Y FICHAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP

	<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>	
	<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE PAGOS	<b>CÓDIGO:</b> PA-GA-ABB-02A-GTH-ADP-03
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Dirección Financiera	
	<b>EDICIÓN:</b> 1	<b>FECHA:</b> 17 de Julio del 2022
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>
Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar información requerida.</li> <li>2. Receptar documentos.</li> <li>3. Revisar documentos</li> <li>4. Autorizar pago.</li> <li>5. Recibir pago.</li> <li>6. Emitir comprobante de pago.</li> </ol>	Administrativo financiero
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>
Monto económico		Resolución Registro de bien
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>
#Registro de pago en libro diario y estados financieros de la empresa	Establecer los lineamientos y directrices generales del proceso de pagos.	Comprobante de pago Documentos
	<b>CONTROLES</b>	
	Consolidación de diferentes rubros solicitados	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Compras públicas y gerencia

**Tabla 4.21.** Descripción y caracterización Gestión de Pagos.

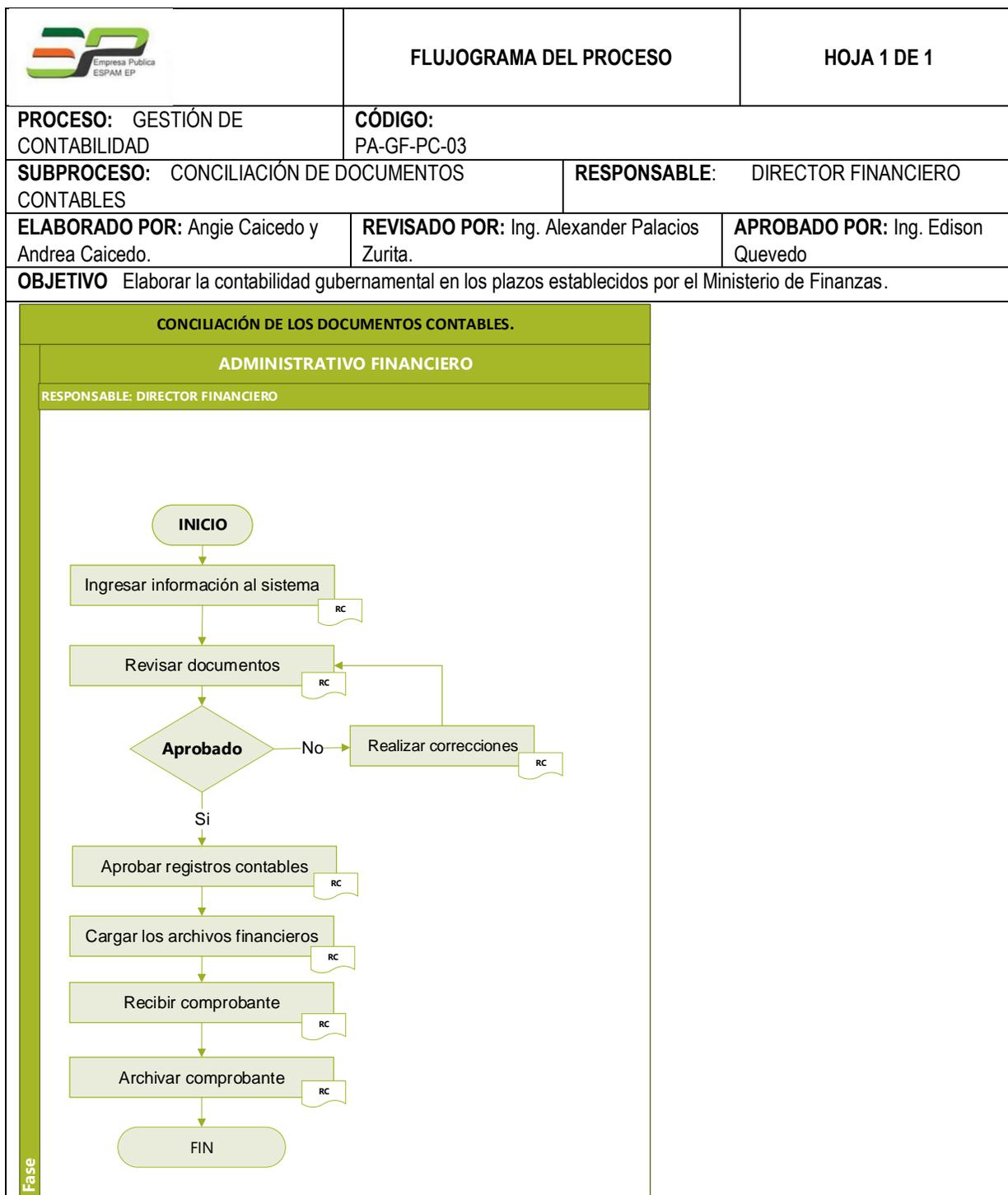


## GLOSARIO DE PROCESO DE GESTIÓN DE PAGOS

- **D:** Documentos
- **F:** Factura

<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	<b>PROCESO:</b> Conciliación de los documentos contables.	<b>CÓDIGO:</b> PA-GA-ABB-02A- GTH-ADP-03
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Financiero Administrativo	
	<b>EDICIÓN:</b> 1	<b>FECHA:</b> 17 de Julio del 2022
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>
Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar información al Sistema Contable Gubernamental Génesis.</li> <li>2. Revisar y determinar la veracidad de los registros contables.</li> <li>3. Realizar correcciones</li> <li>4. Aprobar registros contables</li> <li>5. Cargar los archivos financieros al Ministerio de Finanzas.</li> <li>6. Recibir comprobante del ministerio de finanzas</li> <li>7. Archivar comprobante</li> </ol>	Ministerio Finanzas
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>
Información contable		Comprobante del ministerio de finanzas
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>
Número de anexos. Declaraciones realizadas.	Elaborar la contabilidad gubernamental en los plazos establecidos por el Ministerio de Finanzas	Registros contables Comprobantes del MF
	<b>CONTROLES</b>	
	Consolidación de Estados Financieros Normativas del SRI	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Compras públicas y gerencia

**Tabla 4.22.** Descripción y caracterización de conciliación de documentos.



## GLOSARIO DE PROCESO DE CONCILIACIÓN DE PAGOS

**RC:** Registros contable

### **4.3. DESARROLLO DE LA FASE III. REALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP**

Se procedió a la realización del manual de procesos de la Empresa Pública ESPAM “MFL”, Vivanco (2017) indica que los Manuales de Procedimiento son un documento de ayuda a la empresa, que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo, dentro de este manual de procesos se trabajó con la simbología ANSI en la caracterización de los procesos y con una estructura definida por las autoras.

#### **4.3.1. ESTRUCTURA MANUAL DE PROCESOS DE LA EP - ESPAM MFL**

A continuación, se presenta la estructura a utilizar en el manual de procesos de la Empresa Pública ESPAM “MFL”:

1. Objetivos
2. Políticas
3. Glosarios y términos
4. Introducción
5. Información general
6. Procesos y procedimientos



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

2022

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Dar a conocer los procesos y procedimientos que se realizan dentro de la Empresa Pública ESPAM “MFL”, proporcionando información confiable para la toma de decisiones y así de esta manera se consigan los objetivos y metas de la empresa.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir el organigrama institucional de la Empresa Pública ESPAM “MFL”.
- Identificar y establecer los procesos necesarios que se llevan a cabo dentro de la empresa pública ESPAM “MFL”.
- Elaborar el manual de procesos para que sirva como guía y como herramienta de trabajo para que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión, las políticas y los objetivos de la empresa.

### **1.3. ALCANCE**

El objetivo principal de la elaboración de un Manual de procesos y procedimientos es suministrar una guía para el apropiado desenvolvimiento de las actividades ejecutadas en las diferentes áreas de la Empresa Pública ESPAM “MFL”.



# POLÍTICAS

## **2. POLÍTICAS**

### **2.1. POLÍTICAS GENERALES:**

- El presente Manual de procesos servirá de guía laboral de la Empresa Pública ESPAM “MFL” con los servicios que esta brinda.
- Los procesos y procedimientos de la EP- ESPAM “MFL”, se vigilarán permanentemente para asegurar su alineación con los propósitos generales de la Institución que garanticen su estabilidad y poder ofrecer un servicio rápido y eficaz.
- Revisar periódicamente que se realicen de manera eficiente de los procedimientos establecidos en la empresa, con el fin de poder actualizarlos si es necesario, ya que este puede ser modificado pasando el tiempo y si existen cambios en los procesos.
- El presente Manual de procesos de la EP-ESPAM “MFL” será utilizado como una herramienta didáctica para la capacitación y entrenamiento del personal de nuevo ingreso.
- El Gerente General será el encargado de difundir este Manual de procesos y de capacitar a los empleados en la aplicación de los procedimientos que contiene.

### **2.2. POLÍTICAS DE DESEMPEÑO**

- Cumplir de forma correcta con los horarios de trabajo establecidos por la empresa.
- Ejecutar de manera comprometida y con disposición las funciones del cargo para el cual fue contratado.
- Solucionar en poco tiempo algún inconveniente que pueda presentarse en la ejecución de las actividades diarias dentro de la empresa.
- Comunicar al gerente las estrategias que puedan contribuir a la mejora y mantenimiento de un excelente ambiente laboral.
- Formar espacios donde pueda haber comunicación de las actividades que se están realizando para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales.

- Cuidar y conservar en buen estado los implementos y elementos de trabajo suministrados por la empresa



# **GLOSARIO Y TÉRMINOS**

### 3. GLOSARIO Y TÉRMINOS

- **Proceso:** Un conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, que convierten las entradas en salidas o resultados.
- **Procedimiento:** Una forma específica de realizar una actividad o procedimiento.
- **Manual de procesos y procedimientos:** Es una herramienta que le permite a la empresa, recopilar acciones para mejorar la organización interna, así como brindar un servicio de alta calidad y buscar alternativas de solución para mejorar la satisfacción del cliente.
- **Manual:** Una o más carpetas para un área que puede constar de procedimientos, instructivos, formatos, y otros documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- **Actividad:** Es la más pequeña acción ejecutada por una persona, es todo lo que las personas realizan diariamente en todo momento en la empresa.
- **Control:** acción para reducir el riesgo, analizar el desempeño de las actividades para buscar los resultados esperados y así aplicar medidas preventivas.
- **Eficacia:** la capacidad de lograr resultados en un tiempo determinado.
- **Eficiencia:** Maximiza el uso de los recursos utilizados para crear productos o servicios.
- **Diagrama de flujo:** Representación gráfica de un proceso o procedimiento que permite observar sistemáticamente su ejecución, mostrando la lógica y dinámica del flujo de trabajo.
- **Macroproceso:** Conjunto de procesos.
- **Puesto o Cargo:** Es el conjunto de identificaciones, relaciones, funciones, responsabilidades asignadas de una organización.
- **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, que muestra las relaciones entre las partes individuales y sus funciones, así como de las personas que trabajan en ellas.
- **Mapa de procesos:** Es un diagrama que permite ver de forma gráfica todos los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización.

- **Subproceso:** Una vez definidos y validados los procesos, corresponderá analizar la complejidad del proceso, de manera a determinar la necesidad de crear Subprocesos, para así garantizar el efectivo control y cumplimiento de dicho proceso.
- **Responsable:** Obligado a responder de algo o por alguien, como una actividad.
- **Área:** El espacio donde se realizará el trabajo.
- **Políticas:** Lineamientos generales que guían las operaciones.
- **Insumo:** Son todos los factores de producción o necesidades tecno lógicas, físicas, operativas, entre otras, requeridas para la realización y correcta prestación de un servicio o entrega de un producto.
- **Indicadores:** Es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.
- **POA:** Un Plan Operativo Anual (POA) es un documento oficial donde se plasman las estrategias de acción de una empresa orientadas al futuro.
- **Requerimiento:** Petición de una cosa que se considera necesaria, especialmente el que hace una autoridad.
- **Planificación:** La planificación es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos.
- **Código:** Es una agrupación de principios legales sistemáticos que regulan, de forma unitaria, una cierta materia.
- **Descripción:** Es la acción y efecto de describir, esto es, de explicar o representar detalladamente.
- **Objetivo:** Es una meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones o las operaciones de algo en específico.
- **Anexo:** Es la información extra o complementario que se incluye al final de un trabajo.

# EMPRESA PÚBLICA ESPAM “MFL”



# INTRODUCCIÓN

## **4. INTRODUCCIÓN**

La empresa pública de la ESPAM “MFL” es una empresa creada bajo la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) en la que confiere de manera puntual al manifestar que: "Todas las universidades públicas pueden constituir empresas públicas o mixtas, que estarán sujetas al régimen establecido en esta Ley para las empresas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o al régimen societario, respectivamente", por lo cual debería contar con un manual de procesos que describa cada proceso que se realiza dentro de sus áreas.

Por lo que se mencionó anteriormente, este documento contiene el Manual de Procesos de la Empresa Pública ESPAM “MFL”, que sirve como herramienta dentro de la institución para poder realizar con eficiencia cada uno de los procesos que se manejan y mejorar la calidad del servicio que se ofrece.

Se realizó la estructura de este manual en relación con los macroprocesos identificados en la empresa pública, los cuales están conformados por procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos; los mismos que están representados a través de la caracterización de los procesos mediante los diagramas de flujo.

### **4.1. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El presente Manual está diseñado para que pueda ser aplicado en todos los procesos que se establecieron mediante el Mapa de proceso y así mismo para todos los funcionarios que laboran dentro de la Empresa Pública ESPAM “MFL”.



# INFORMACIÓN GENERAL

## 5. INFORMACIÓN GENERAL

**Tabla 3.** Información general de la Empresa Pública ESPAM “MFL”.

Organización	Empresa Pública ESPAM “MFL”
Tipo Organización	Empresa Pública
Cantón	Bolívar
Dirección	Sitio El Limón, edificio de posgrado, tercer piso.
Provincia	Manabí
Parroquia	Calceta
Teléfono	052-303-2915
Email	admin@espammfl-ep.com

**Fuente:** Empresa Pública ESPAM “MFL”

**Elaborado por:** Las autoras

### 5.1. MISIÓN

Gestionar las actividades comerciales de bienes y servicios en los sectores productivos, industriales, agroambientales, turísticos y pecuarios, con integridad y excelencia a través de los procesos desarrollo, innovación y evolución que contribuyan eficiencia de la ESPAM MFL y a su vez a la sociedad.

### 5.2. VISIÓN

Ser una empresa líder en la generación, tecnología y transferencia de recursos para el desarrollo de la provincia y el país.

### 5.3. VALORES INSTITUCIONALES

- **INTEGRIDAD:** Un accionar transparente que vincula la ideología y procedimiento de forma coherente, en pro de la verdad y el respeto.
- **COMPROMISO:** Un enfoque en el cliente, por medio del desarrollo de confianza, lealtad y el bien común.
- **EFFECTIVIDAD:** Conseguir resultados mediante la eficacia y eficiencia de los objetivos planificados.
- **EXCELENCIA:** Bueno no es suficiente siempre existirá una forma de innovar y ser más rentables.
- **PROACTIVIDAD:** Espíritu emprendedor que motiva a tomar la iniciativa y liderazgo.

## 5.4. ORGANIGRAMA

La Empresa Pública ESPAM “MFL” muestra el siguiente organigrama:

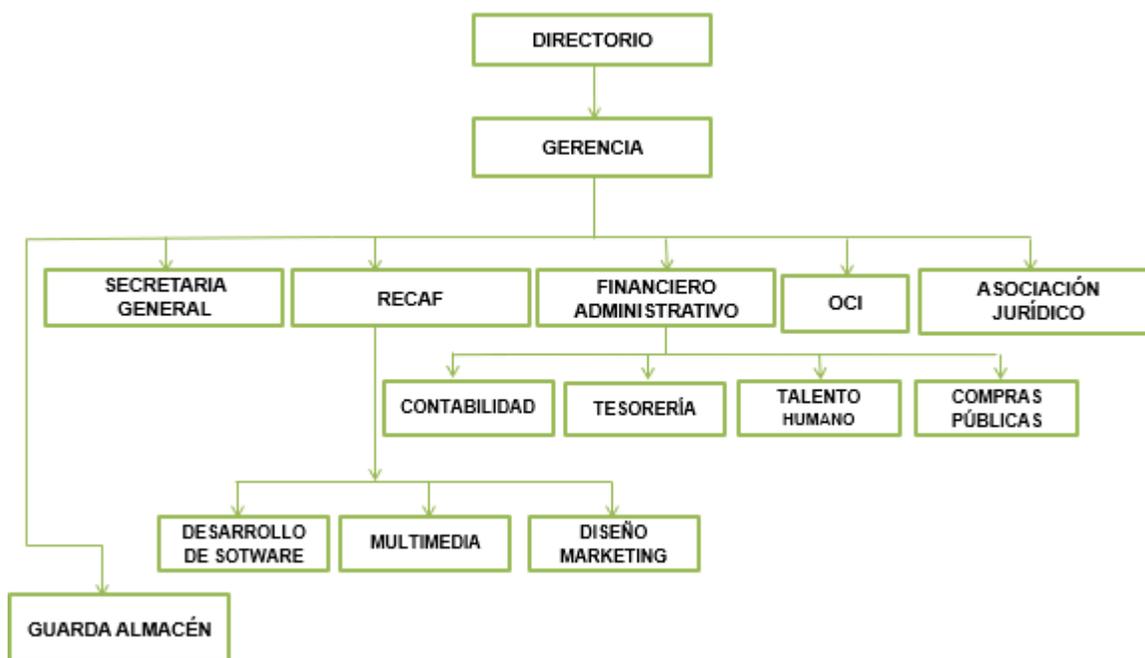


Figura 5.1. Organigrama de la EP.

**Fuente:** Empresa pública ESPAM “MFL”



# PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

## 6. FLUJOGRAMAS Y FICHAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL – EP

La Empresa Pública ESPAM“MFL”, dentro de su gestión maneja diferentes procesos, los cuales le permiten operar dentro de la ESPAM “MFL”, por ello se categorizaron de la siguiente manera: procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos de apoyo y asesoría, como se detalla en el mapa de procesos, mismo que se utiliza para poder determinar e interrelacionar uno por uno los procesos de la empresa.



Figura 6.1. Mapa de procesos de la Empresa Pública ESPAM MFL.

*Elaborado por:* Las autoras de la tesis.

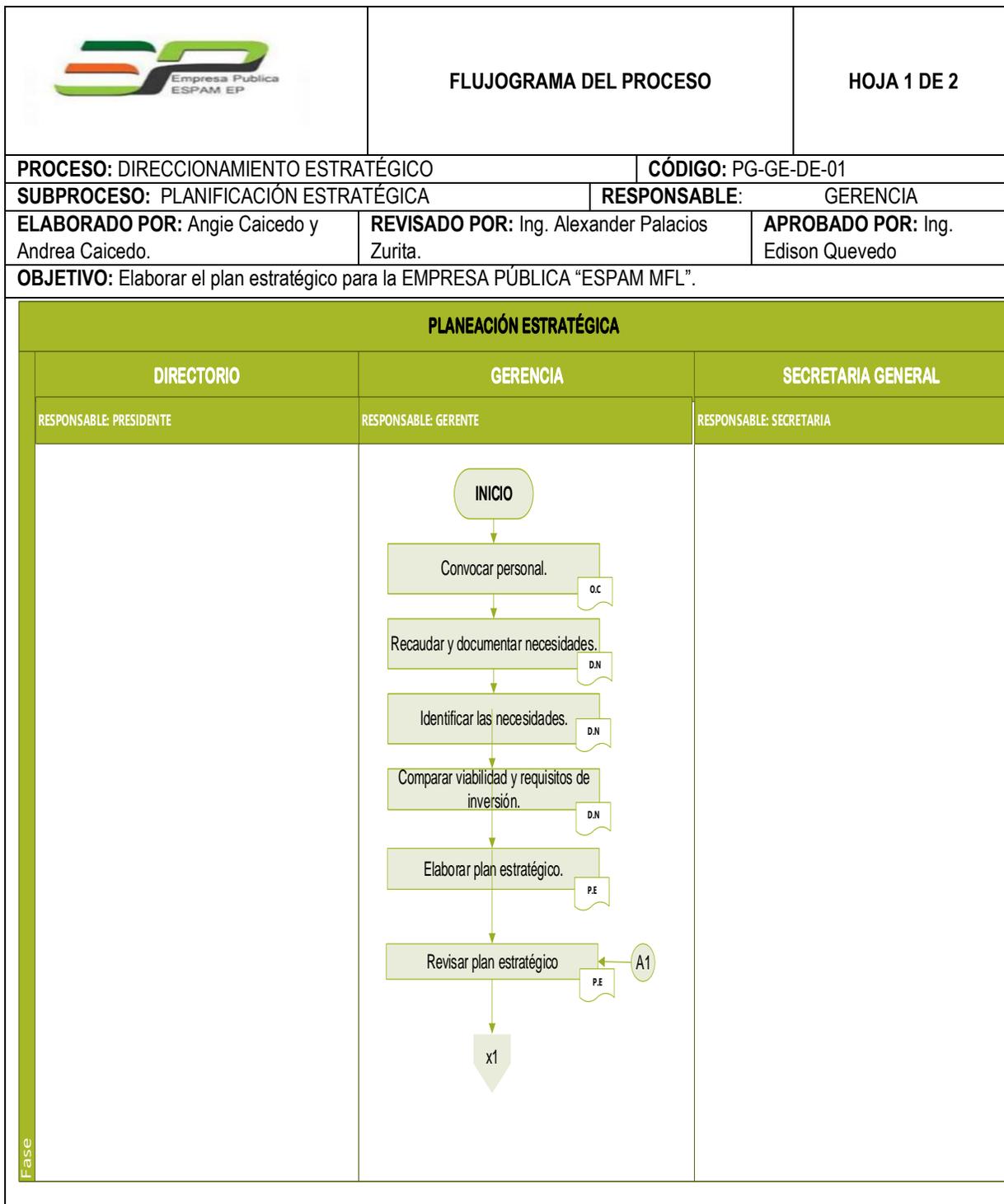
- **Procesos gobernantes.** - Son aquellos procesos que proveen las directrices, políticas y planes estratégicos para un buen funcionamiento de la empresa.
- **Procesos sustantivos.** - Son aquellos que están destinados a llevar a cabo las actividades que permiten realizar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y las políticas de la empresa y buscan la satisfacción del cliente.

- **Procesos adjetivos.** - Son aquellos servicios internos necesarios que facilitan el desarrollo de las actividades que se realizan en los procesos sustantivos.

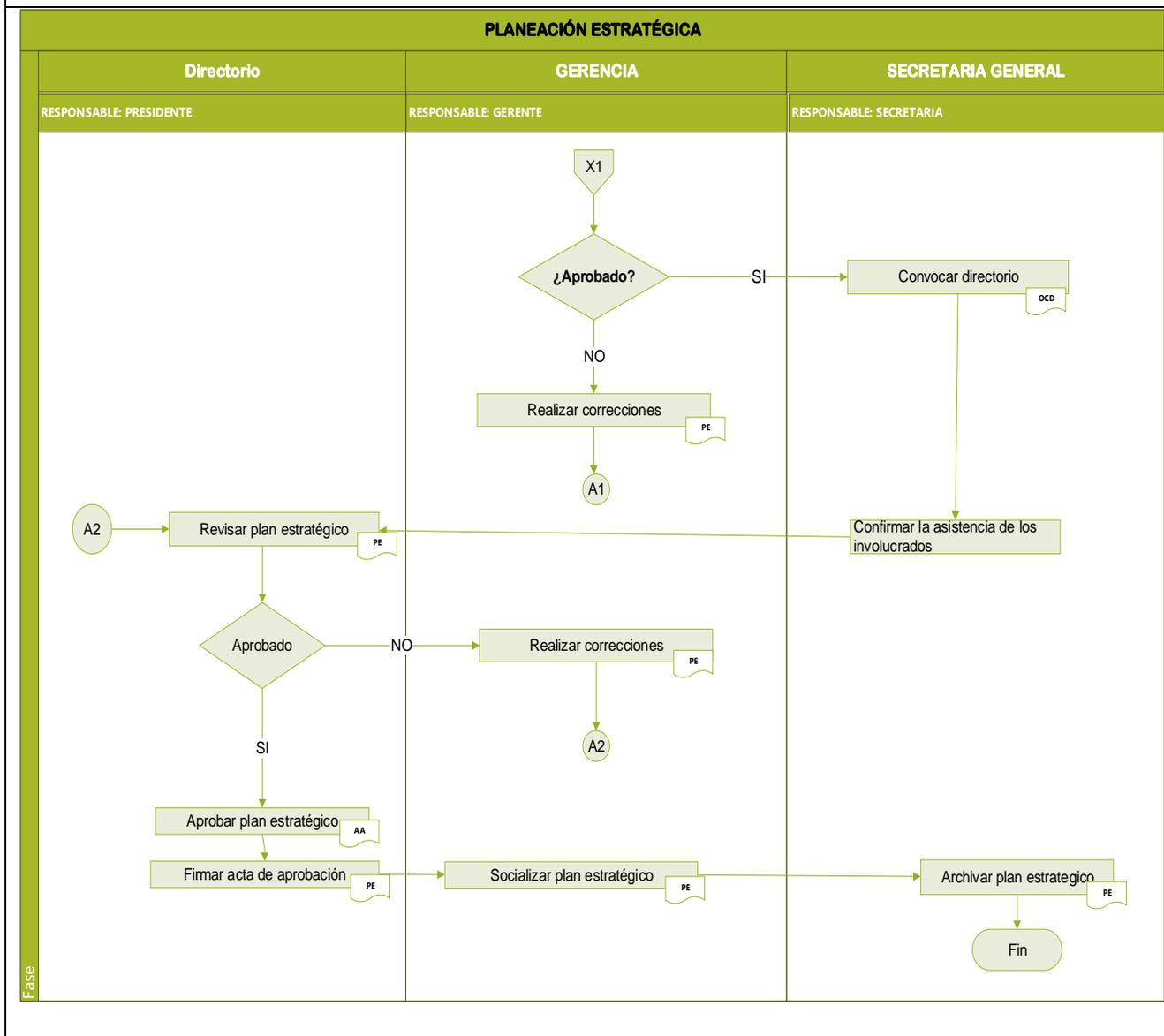
## 6.1. PROCESOS GOBERNANTES

### 6.1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Empresa Pública ESPAM MFL - EP.				
		Descripción de actividades		
		Código	Página	
		PG-GE-DE-01	1 de 2	
		<b>Macroproceso:</b> Gestión estratégica <b>Proceso:</b> Direccionamiento estratégico <b>Subproceso:</b> Planeación estratégica		
Nº	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Convocar Personal	Gerencia	El Gerente delega a la secretaria la realización de la convocatoria para la elaboración del plan estratégico.	Secretaria
2	Recaudar y documentar necesidades	Gerencia	Gerencia solicita las necesidades de todos los departamentos	Gerente
3	Identificar las necesidades	Gerencia	Realizar la revisión exhaustiva y meditación sobre las necesidades de los departamentos.	Gerente
4	Comparar viabilidad y requisitos de inversión	Gerencia	Se selecciona las necesidades a atender y se realiza un análisis de inversión.	Gerente
5	Elaborar el plan estratégico.	Gerencia	Elaborar el plan estratégico considerando las perspectivas de los demás departamentos y el análisis realizado.	Gerente
6	Revisar plan estratégico	Gerencia	Se envía el plan estratégico elaborado.	Gerente
7	Realizar correcciones	Gerencia	Se revisa plan estratégico y se toma decisión: si se hacen correcciones. Si no se realizan correcciones sigue el proceso.	Gerente
8	Aprobar el plan estratégico.	Gerencia	Aprobar el plan estratégico.	Gerente
9	Convocar Directorio	Secretaria General	La secretaria de gerencia por orden del gerente pide una reunión con el directorio para revisar plan estratégico.	Gerente
10	Confirmar asistencia de los involucrados	Secretaria General	La secretaria toma la asistencia, es necesario que la mayor parte de miembros del directorio estén presentes.	Secretaria de gerencia
11	Revisar plan estratégico	Directorio	El directorio revisa de manera minuciosa el documento de la planeación estratégica.	Miembros del directorio
12	Realizar correcciones	Directorio	Si el directorio tiene alguna objeción en la planeación estratégica le notificará al gerente para que la realicen.	Presidente del directorio
13	Aprobar plan estratégico	Directorio	Una vez que el directorio este conforme con todo el plan, se aprobará el plan estratégico.	Presidente del directorio
14	Firmar aprobación de acta	Directorio	Todos los miembros del directorio firmarán un acta de constancia para la aprobación del plan estratégico.	Presidente del directorio
15	Socializar plan estratégico	Gerencia	Gerencia formula un plan de socialización a nivel de toda la empresa para dar las directrices acerca del plan estratégico.	Gerente
16	Archivar plan estratégico	Secretaria General	La secretaria general aloja toda la documentación y análisis del plan estratégico para archivarlo.	Secretaria General
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo			<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo



		<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>	<b>HOJA 2 DE 2</b>
<b>PROCESO:</b> DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		<b>CÓDIGO:</b> PG-GE-DE-01	
<b>SUBPROCESO:</b> PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		<b>RESPONSABLE:</b>	GERENCIA
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo
<b>OBJETIVO:</b> Elaborar el plan estratégico para la EMPRESA PÚBLICA “ESPAM MFL”.			



### GLOSARIO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- **OC:** Oficio de convocatoria.
- **DN:** Documento de necesidades.
- **PE:** Plan estratégico.
- **AA:** Acta de aprobación.

- **OCD:** Oficio de convocatoria a directorio.

### 6.1.3. ELABORACIÓN DE PLAN OPERATIVO ANUAL POA

#### Empresa Pública ESPAM MFL - EP.



#### Descripción de actividades

**Código**

**Página**

PG-GE-DE-01

1 de 3

**Macroproceso:** Gestión estratégica

**Proceso:** Direccionamiento estratégico

**Subproceso:** Elaboración de POA institucional

N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Solicitar necesidades financiero administrativo con sus respectivos costos.	Gerencia	Gerente solicita las necesidades del financiero administrativo creación del plan macro anual para la empresa.	Secretaria de gerencia
2	Receptar y revisar necesidades del financiero administrativo.	Gerencia	Se recolecta los requerimientos del departamento financiero administrativo.	Secretaria de gerencia
3	Solicitar necesidades del área software.	Gerencia	Gerente solicita las necesidades del área de software.	Secretaria de gerencia
4	Receptar y revisar necesidades de la especialidad de desarrollo de software.	Gerencia	Se recolecta las necesidades de los desarrolladores de software.	Secretaria de gerencia
5	Solicitar necesidades del área de multimedia.	Gerencia	Gerente solicita las necesidades del área multimedia.	Secretaria de gerencia
6	Receptar y revisar necesidades del área multimedia.	Gerencia	Se recolecta las necesidades del área multimedia.	Secretaria de gerencia
7	Solicitar necesidades del área de marketing.	Gerencia	Gerente solicita las necesidades del área de marketing	Secretaria de gerencia
8	Receptar y revisar necesidades del área de marketing.	Gerencia	Se recolecta las necesidades del área de marketing.	Secretaria de gerencia

**Empresa Pública ESPAM MFL - EP.**



Empresa Pública  
ESPAM EP

**Descripción de actividades**

**Código**

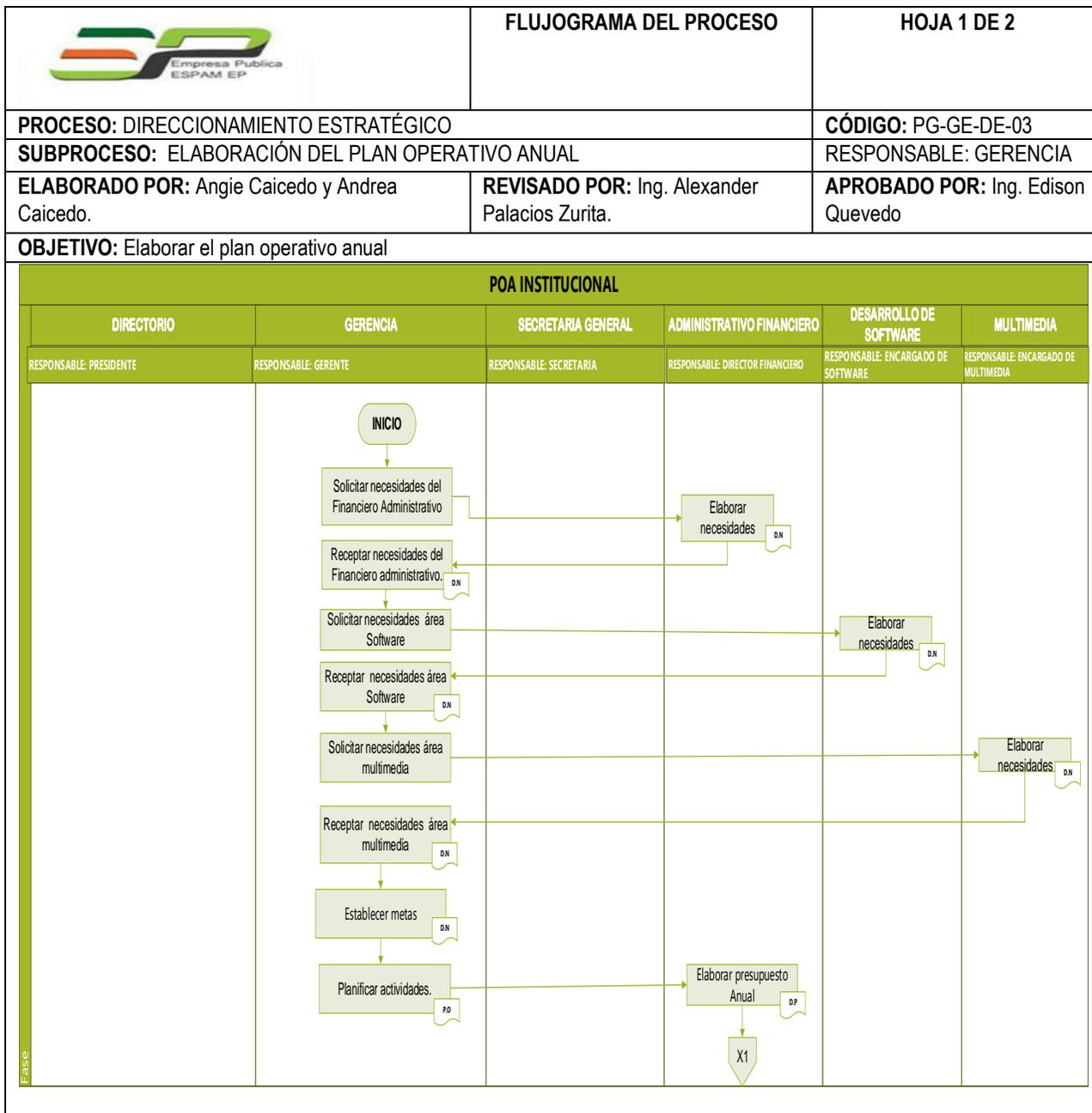
**Página**

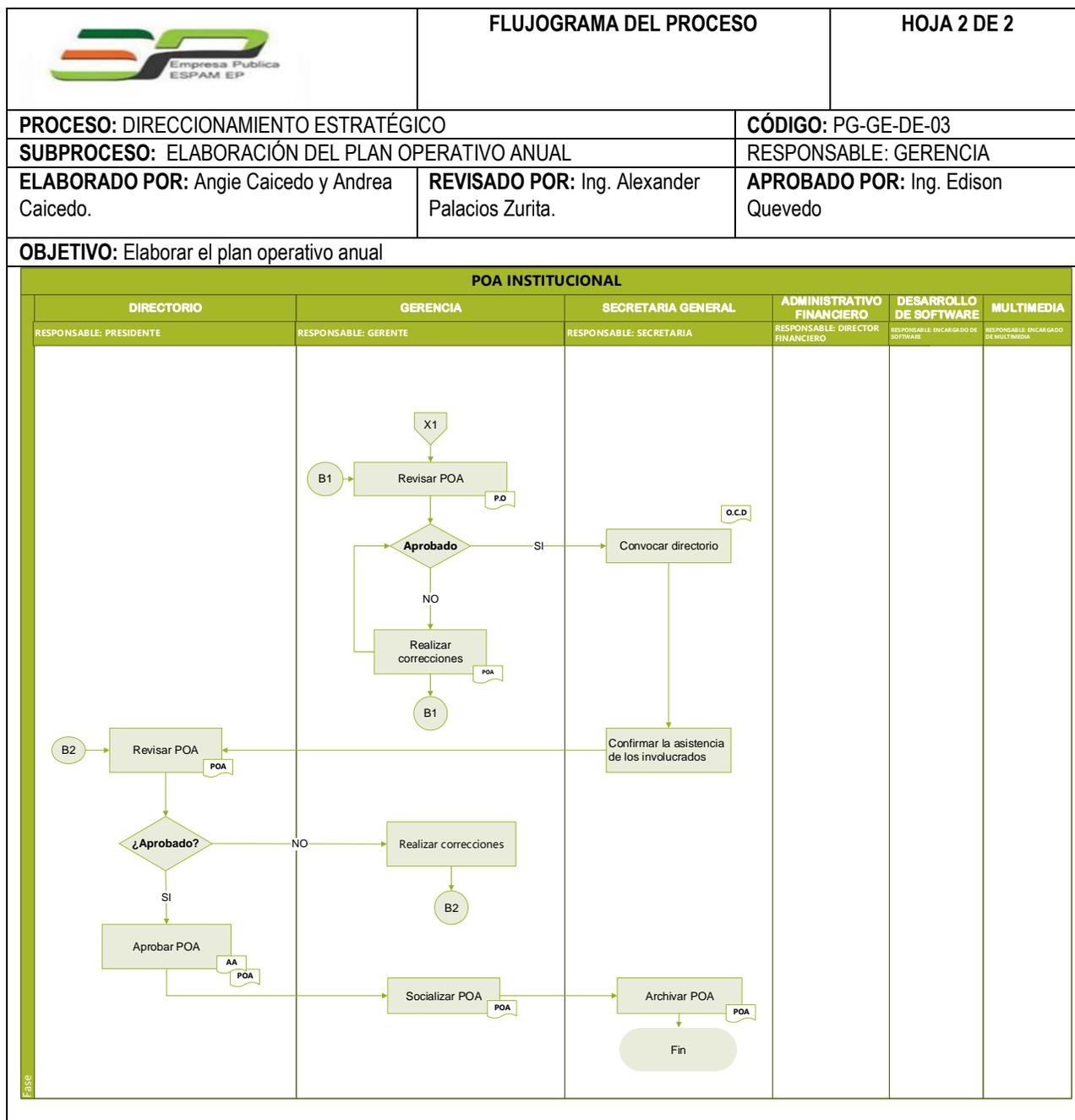
PG-GE-DE-01

2 de 3

**Macroproceso:** Gestión estratégica  
**Proceso:** Direccionamiento estratégico  
**Subproceso:** elaboración de POA institucional

N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
9	Establecer metas.	Gerencia	Gerente establece las metas conforme las necesidades de los departamentos.	Gerente
10	Planificar actividades.	Gerencia	Se planifica que plan acción de acción se tomará para alcanzar las metas.	Gerente
11	Elaborar presupuesto anual con Financiero Administrativo.	Financiero Administrativo	Se analiza el presupuesto que cuesta ejecutar el plan de acción.	Financiero
12	Revisar POA.	Gerencia	Gerente revisa el POA para asesorarse que todo este perfecto	Gerente
13	Realizar correcciones.	Gerencia	Si existen correcciones, el gerente las realiza junto con su equipo.	Gerente
14	Aprobar POA por parte de gerencia.	Gerencia	Si todo está en perfecto estado gerencia aprueba el POA.	Gerente
15	Convocar directorio.	Secretaría General	La secretaria de gerencia por orden del gerente pide una reunión con el directorio para revisar plan estratégico.	Secretaría General
16	Confirmar la asistencia de los involucrados.	Secretaría General	La secretaria general se asesora de que la mayoría del directorio participe de la reunión.	Secretaría General
17	Analizar POA por el directorio.	Directorio	Los miembros del directorio analizan de manera detallada el POA.	Miembros del directorio
18	Realizar correcciones.	Gerencia	Si los miembros del directorio encuentran alguna falencia, lo envían a gerencia para realizar correcciones.	Gerente
19	Aprobar POA por parte del directorio.	Directorio	Si el POA está en perfecto orden, el directorio lo aprueba.	Presidente del directorio
20	Socializar POA.	Gerencia	Gerencia inicia el trámite de socialización a fin de compartirlo con cada departamento.	Gerente
21	Archivar POA	Secretaría General	Se almacena toda la documentación del POA como respaldo.	Secretaría General
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.		<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo





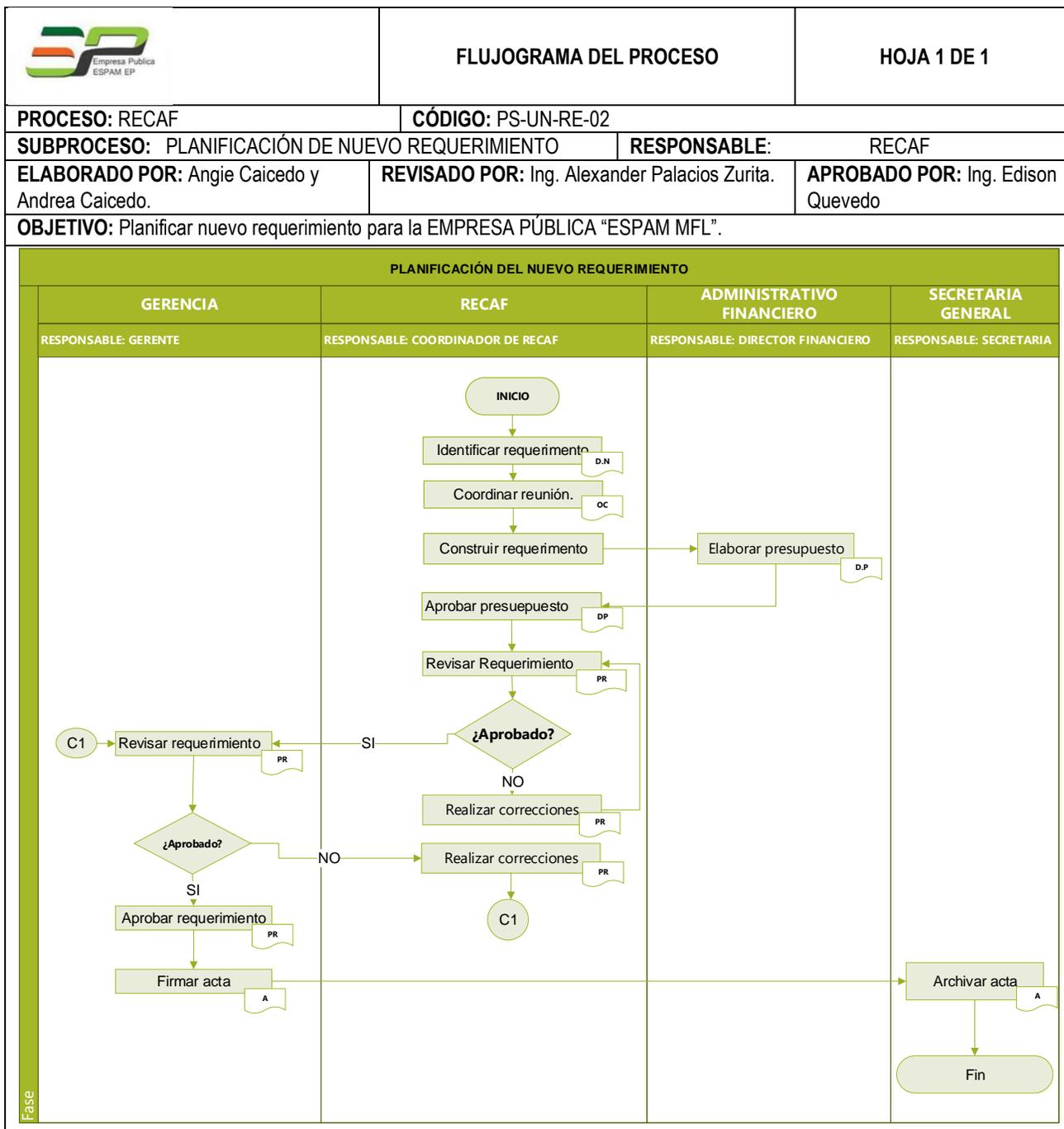
## GLOSARIO DEL PROCESO POA INSTITUCIONAL

- **POA:** Plan operativo anual
- **OCD:** Oficio de convocatoria a directorio
- **DN:** Documento de necesidades
- **DP:** Documento de presupuesto
- **AA:** Acta de aprobación.

## 6.2. PROCESOS SUSTANTIVOS

### 6.2.1. PLANIFICACIÓN DE NUEVO REQUERIMIENTO

Empresa Pública ESPAM MFL - EP.				
		Descripción de actividades		
		Código	Página	
		PS-UN-RE-02	1 de 2	
		<b>Macroproceso:</b> Unidad de Negocio <b>Proceso:</b> RECAF <b>Subproceso:</b> Planificación de nuevo requerimiento		
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Identificar/Receptar requerimiento.	RECAF	Los departamentos del RECAF identifican la implementación de un nuevo requerimiento.	Áreas de RECAF
2	Coordinar reunión con el equipo de trabajo.	RECAF	Se organiza una reunión con el personal de RECAF con el fin de organizar el requerimiento identificado.	Secretaria de RECAF
3	Construir requerimiento.	RECAF	Se construye el requerimiento que logre cubrir la necesidad.	Secretaria de gerencia
4	Elaboración de Presupuesto.	Financiero Administrativo	Envían a analizar el presupuesto que se necesita para implementar ese nuevo requerimiento.	Financiero
5	Aprobar presupuesto.	RECAF	RECAF aprueba el presupuesto en caso de que ingrese dentro de la estimación de ellos.	Director RECAF
6	Revisar requerimiento.	RECAF	Se analiza toda la estructura del requerimiento.	Director RECAF
7	Realizar correcciones.	RECAF	En caso necesario se hace las respectivas correcciones.	Equipo RECAF
8	Aprobar requerimiento.	RECAF	Una vez realizadas las correcciones se aprueba el requerimiento por parte de RECAF.	Director DE RECAF
9	Revisar requerimiento por gerencia.	Gerencia	El gerente junto con su equipo determina la viabilidad del requerimiento.	Gerente
10	Realizar correcciones.	Financiero Administrativo	En caso de encontrar algún error se realiza las correcciones.	Equipo RECAF
11	Aprobar requerimiento por parte de gerencia.	Gerencia	RECAF aprueba el presupuesto en caso de que ingrese dentro de la estimación de ellos.	Gerente
12	Firmar Acta.	Gerencia	El gerente firma el acta de aprobación del nuevo requerimiento.	Gerente
13	Archivar acta.	Secretaría general	Se archiva el acta junto con toda la documentación del nuevo requerimiento.	Secretaría general
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.		<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo



**GLOSARIO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL NUEVO REQUERIMIENTO**

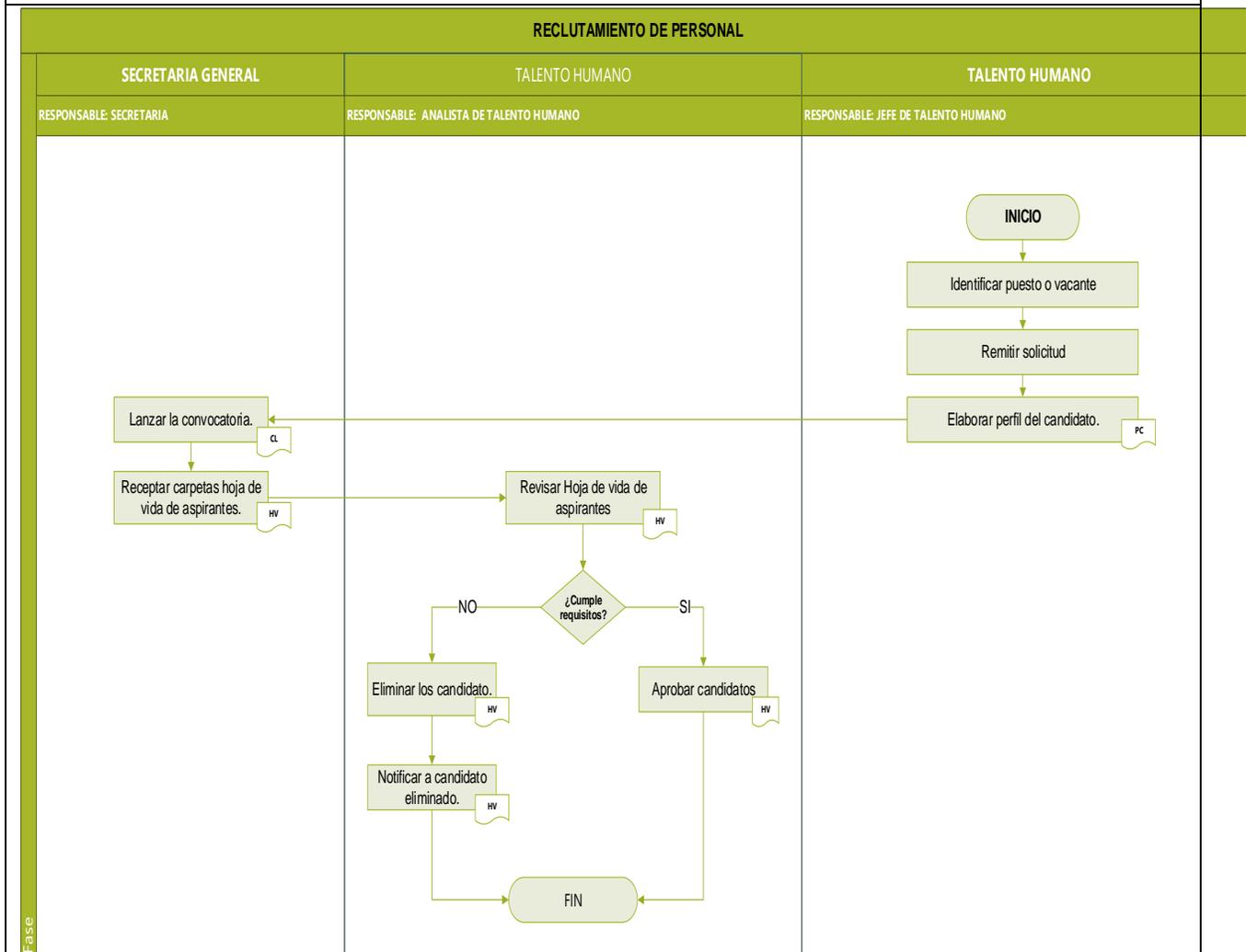
- **OC:** Oficio convocatoria.
- **DP:** Documento de presupuesto.
- **DN:** Documento de necesidad.
- **PR:** Proyecto requerimiento.

## 6.3. ADJETIVOS DE APOYO

### 6.3.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Empresa Pública ESPAM MFL - EP.				
			Descripción de actividades	
			Código	Página
			PA-GTH-ADP-01	1 de 2
			<b>Macroproceso:</b> Gestión de talento humano <b>Proceso:</b> Admisión de personas <b>Subproceso:</b> Reclutamiento de personal	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Identificar la existencia de un puesto o vacante.	Talento Humano	Los departamentos se encargados de notificar si hay una vacante libre al departamento de talento humano	Delegado de Departamento solicitante
2	Remitir la solicitud para cubrir el puesto.	Talento Humano	Se envía una solicitud al gerente de talento humano para poder cubrir el puesto.	Jefe de talento humano
3	Elaborar perfil del candidato.	Talento Humano	La elaboración del perfil del candidato es necesaria para establecer los requisitos que debe cumplir los postulantes.	Delegado de Departamento solicitante
4	Lanzar convocatoria.	Secretaría General	Se realiza la convocatoria externa e interna para reclutar los aspirantes.	Secretaria
5	Receptar hoja de vida de aspirantes.	Secretaría General	Los aspirantes interesados harán llegar su hoja de vida en secretaria.	Secretaria
6	Revisar hoja de vida de candidatos.	Talento Humano	Se analiza la hoja de vida de todos los candidatos si cumplen el perfil establecido.	Analista de talento humano.
7	Eliminar los candidatos que no cumplen con los requisitos.	Talento Humano	Las hojas de vida que no cumplan con el perfil se las elimina del proceso.	Analista de talento humano.
8	Aprobar candidatos que cumplen con los requisitos.	Talento Humano	Las hojas de perfil que cumplan pasan al proceso de selección.	Analista de talento humano
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.		<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo

	<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>	<b>HOJA 1 DE 1</b>
<b>PROCESO:</b> ADMISIÓN DE PERSONAS	<b>CÓDIGO:</b> PA-GTH-ADP-01	
<b>SUBPROCESO:</b> RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	<b>RESPONSABLE:</b> TALENTO HUMANO	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo
<b>OBJETIVO:</b> Planificar nuevo requerimiento para la EMPRESA PÚBLICA “ESPAM MFL”.		

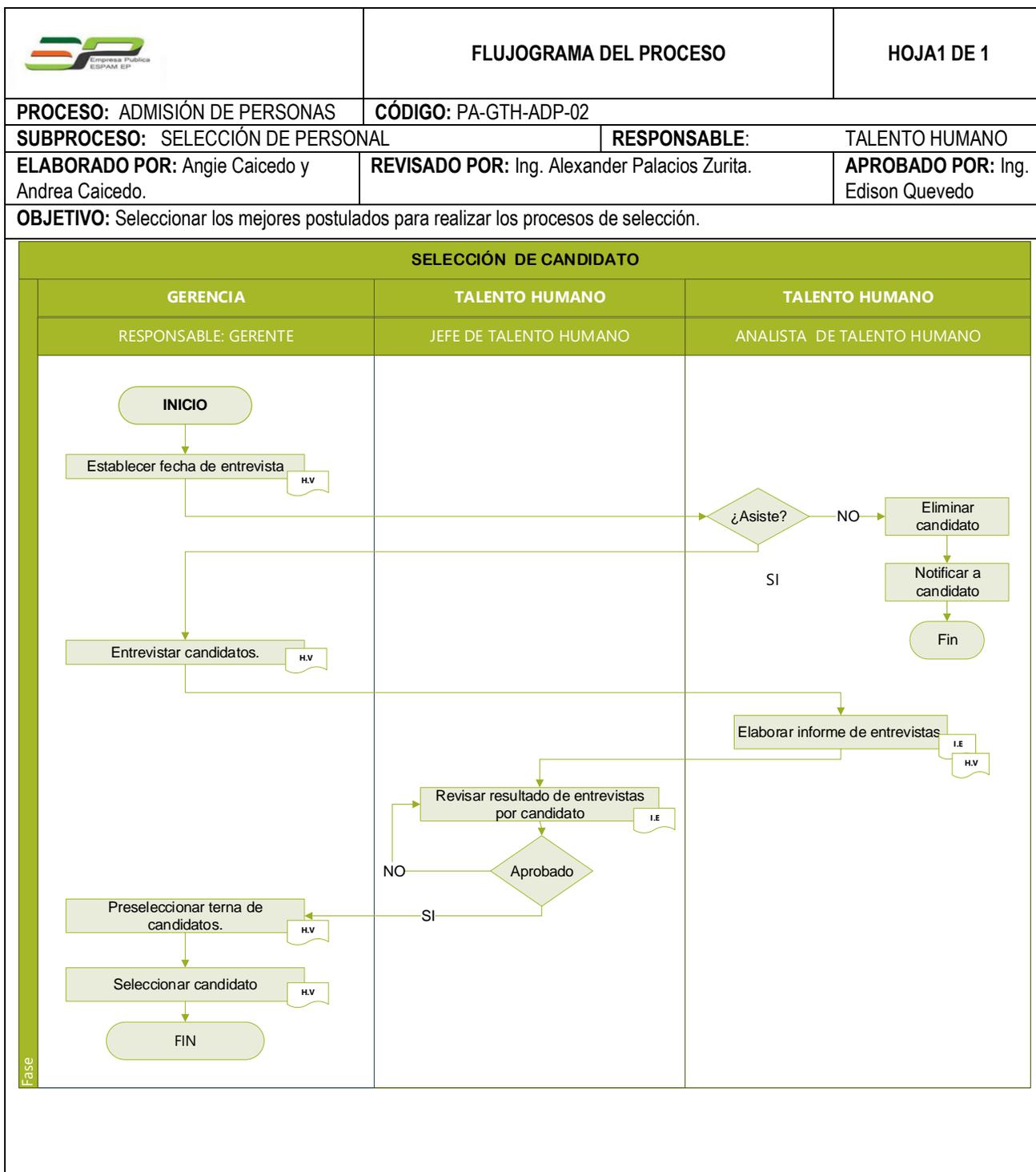


**GLOSARIO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

- **CL:** Convocatoria Laboral
- **PC:** Perfil de candidato
- **HV:** Hola de vida.

### 6.3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL.

Empresa Pública ESPAM MFL - EP.				
			Descripción de actividades	
			Código	Página
			PA-GTH-ADP-02	1 de 2
			<b>Macroproceso:</b> Gestión de talento humano <b>Proceso:</b> Admisión de personas <b>Subproceso:</b> Selección de personal	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Establecer fecha de entrevista.	Gerencia	Se establece la fecha para entrevistar a los participantes	Gerente
2	Revisar asistencia de candidatos.	Talento Humano	El analista se encarga de confirmar la asistencia de los participantes, donde si asiste se procede a la entrevista; caso contrario el candidato será eliminado y notificado.	Analista de talento humano
3	Entrevistar candidatos.	Gerencia	Gerencia procede a la realización de la entrevista de los o el candidato.	Gerente
4	Elaborar informe de entrevistas.	Gerencia	Se realiza el informe de los entrevistados para el puesto vacante.	Analista de talento humano
5	Revisar resultado de entrevistas por candidato.	Talento Humano	Revisar los resultados de la entrevista por candidatos si es aprobado se procede a realizar la terna de candidatos, si no aprueba se vuelve a la revisión de los resultados por entrevista.	Jefe de talento humano
6	Preseleccionar terna de candidatos.	Gerencia	Gerencia debe preseleccionar la terna de candidatos.	Gerente
7	Seleccionar candidato junto con área requirente.	Gerencia	El candidato que este apto para la vacante y con los resultados obtenidos en el proceso será seleccionado.	Gerente
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.			<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo

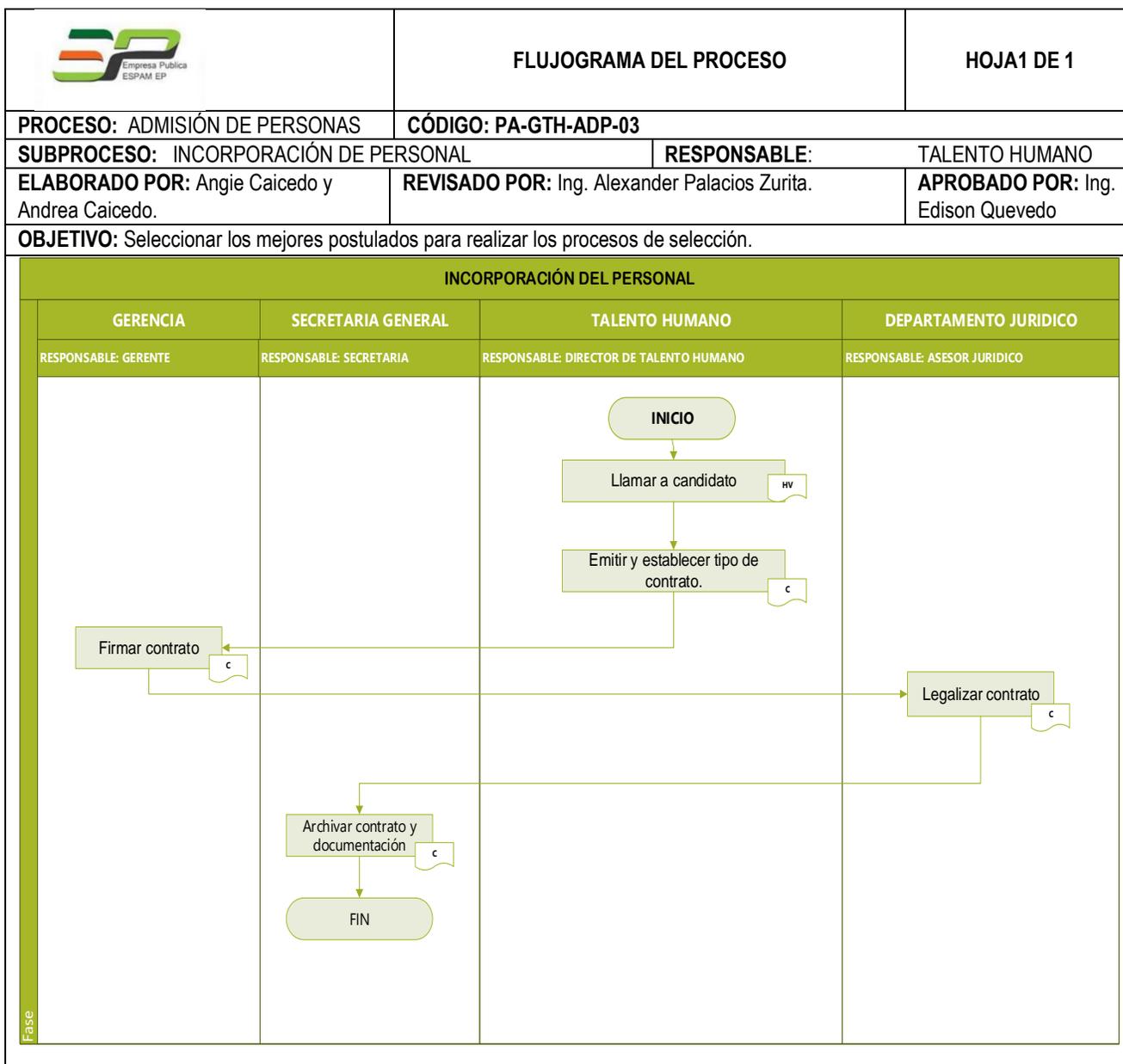


### GLOSARIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE CANDIDATO

- **IE:** Informe entrevista
- **HV:** Hoja de vida

### 6.3.3. INCORPORACIÓN DE PERSONAL.

Empresa Pública ESPAM MFL - EP.				
		Descripción de actividades		
		Código	Página	
		PA-GTH-ADP-03	1 de 1	
		<b>Macroproceso:</b> Gestión de talento humano <b>Proceso:</b> Admisión de personas <b>Subproceso:</b> Incorporación del personal		
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Llamar a candidato seleccionado.	Talento Humano	Se hace una llamada telefónica al aspirante seleccionado	Secretaria Talento Humano
2	Emitir y establecer tipo de contrato.	Talento Humano	Se dan las indicaciones al aspirante seleccionado acerca del tipo de contrato que se va firmar.	Director Talento Humano
3	Firmar contrato por gerencia.	Gerencia	Una vez que haya aceptado el candidato seleccionado, el gerente también firma el contrato.	Gerente
4	Legalizar contrato.	Departamento Jurídico	A través de la firma de ambas partes el abogado legaliza el contrato.	Abogado
5	Archivar contrato y documentación.	Secretaría General	Los aspirantes interesados harán llegar su hoja de vida en secretaria.	Secretaria
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.		<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo



**GLOSARIO DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL**

- **HV:** Hoja de vida
- **C:** Contrato

### 6.3.4. CONSTATAACION DE BIENES

#### Empresa Pública ESPAM MFL - EP.



#### Descripción de actividades

**Código**

**Página**

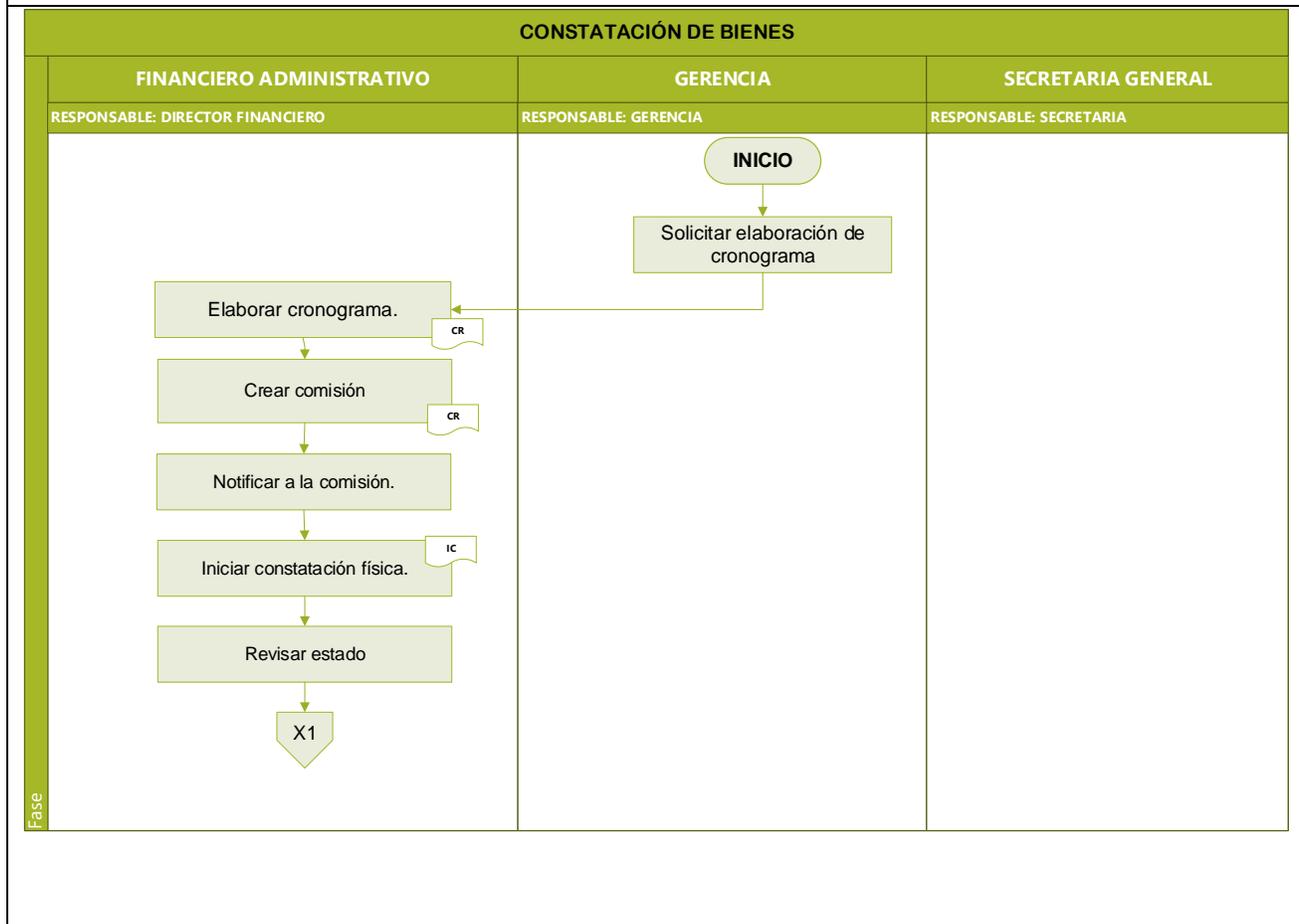
PA-GA-ABB-04

1 de 2

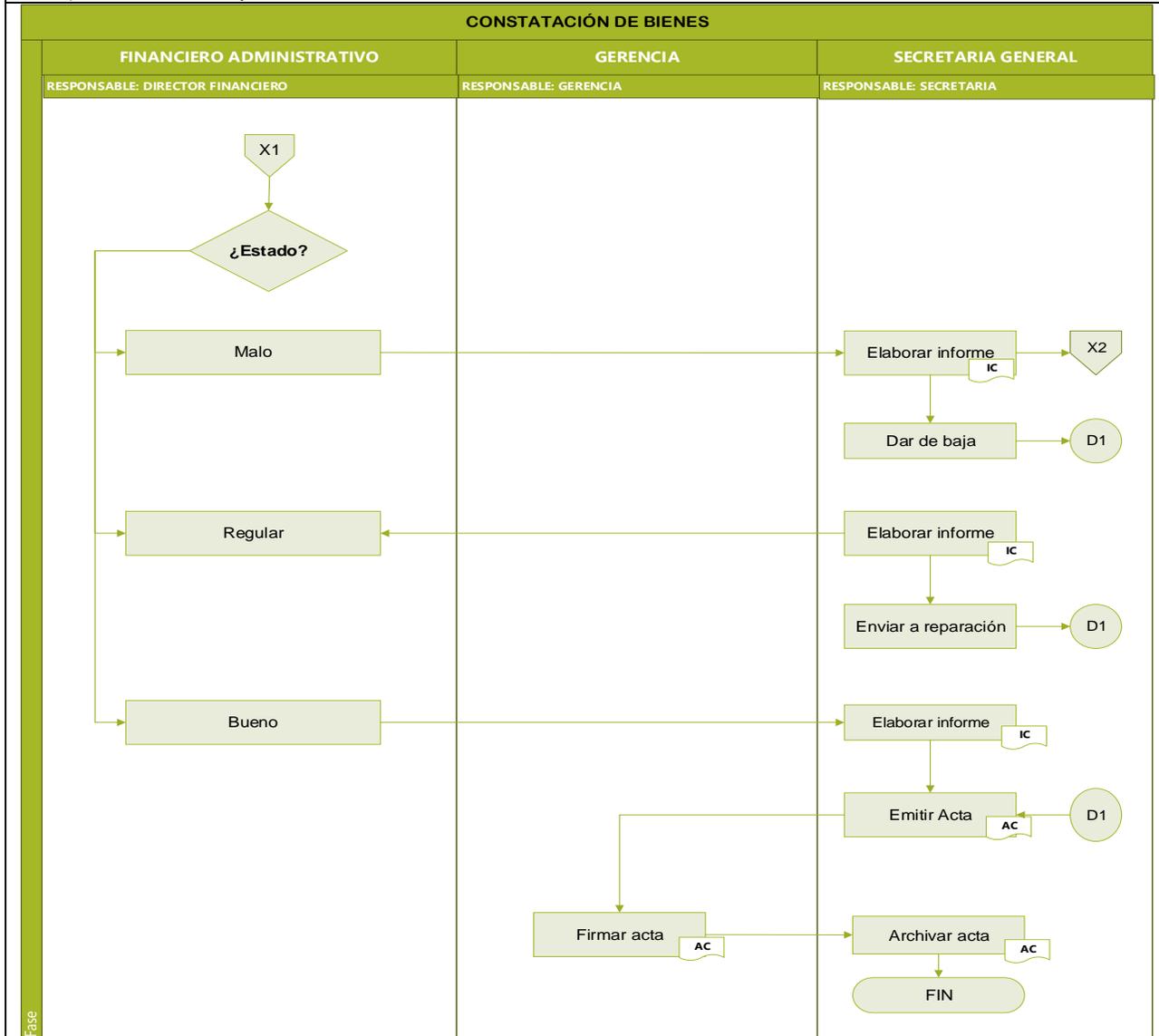
**Macroproceso:** GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
**Proceso:** ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y BODEGA  
**Subproceso:** CONSTATACIÓN DE BIENES

N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Solicitar elaboración del cronograma de constatación.	Gerencia	El gerente autoriza el inicio de la constatación de los bienes.	Gerente
2	Elaborar cronogramas.	Financiero Administrativo	Se dan las indicaciones al aspirante seleccionado acerca del tipo de contrato que se va a firmar.	Secretaría
3	Crear comisión para constatación física.	Financiero Administrativo	Se crea una comisión que se encargue de revisar absolutamente todos los bienes.	Comisión de Financiero Administrativo
4	Notificar a los miembros de la comisión.	Financiero Administrativo	Se notifica a los miembros que fueron seleccionados para este trabajo.	Secretaría
5	Iniciar constatación física de los bienes.	Financiero Administrativo	Empiezan a revisar en todos los departamentos de la empresa el estado de los bienes.	Comisión De Financiero Administrativo
6	Revisar estado de los bienes físicos	Financiero Administrativo	Se va definiendo el estado de cada bien revisado.	Comisión De Financiero Administrativo
7	Dar de baja los bienes en mal estado	Secretaría General	Si el bien está en mal estado se le da de baja y se lo procede a retirar.	Secretaría
8	Elaborar informe de la constatación física.	Secretaría General	Se elabora un informe por cada bien según sea su estado.	Secretaría
9	Emitir acta de la constatación.	Secretaría General	Se emite un acta acerca de la constatación de cada bien.	Secretaría
10	Recibir y firmar acta.	Gerencia	Gerente recibe el acta creada en la constatación y la firma.	Gerente
11	Archivar acta.	Secretaría General	Secretaría almacena el acta de la constatación física de bienes.	Secretaría
ELABORADO POR: Angie Caicedo y Andrea Caicedo.		REVISADO POR: Ing. Alexander Palacios Zurita.		APROBADO POR: Ing. Edison Quevedo

	<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>	<b>HOJA 1 DE 2</b>
<b>PROCESO:</b> ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y BODEGA	<b>CÓDIGO:</b> PA-GA-ABB-04	
<b>SUBPROCESO:</b> CONSTATACIÓN DE BIENES	<b>RESPONSABLE:</b> TALENTO HUMANO	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo
<b>OBJETIVO:</b> Regular el procedimiento interno para realizar la constatación física de los bienes, en La Empresa Pública ESPAM MFL, para la verificación y actualización del inventario.		



	<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>	<b>HOJA 2 DE 2</b>
<b>PROCESO:</b> ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y BODEGA	<b>CÓDIGO:</b> PA-GA-ABB-04	
<b>SUBPROCESO:</b> CONSTATAción FÍSICA DE LOS BIENES	<b>RESPONSABLE:</b> TALENTO HUMANO	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo
<b>OBJETIVO</b> Regular el procedimiento interno para realizar la constatación física de los bienes, en La Empresa Pública ESPAM MFL, para la verificación y actualización del inventario.		



**GLOSARIO DEL PROCESO DE CONSTATAción DE BIENES**

- **CR:** Cronograma
- **AC:** Acta de constatación
- **IC:** Informe de constatación

### 6.3.5. PROCESO DE BAJA DE BIENES

Empresa Pública ESPAM MFL - EP.



Descripción de actividades

Código

Página

PA-GA-ABB-05

1 de 1

**Macroproceso:** GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
**Proceso:** ADMINISTRACION DE BIENES  
**Subproceso** BAJA DE BIENES

N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Elaborar Informe de resultados de la constatación física.	Guardalmacén	Se elabora la constatación física de los bienes.	Secretaria de Guardalmacén
2	Solicitar a gerencia autorización de la baja de bien.	Guardalmacén	La solicitud de baja de bien la emite el guarda almacén para tomar una decisión	Director de Guardalmacén
3	Revisar solicitud	Gerencia	El gerente revisa si es factible dar de baja el bien.	Gerente
4	Autorizar procedimiento de baja.	Gerencia	Si el gerente aprueba se da paso al proceso.	Gerente
5	Elaborar Resolución.	Secretaria General	Se elabora el informe de la resolución tomada.	Secretaria
6	Emitir Resolución Ejecutiva	Secretaria General	Se emite la resolución ejecutiva.	Secretaria
7	Dar de baja el bien	Guardalmacén	Con la resolución ejecutiva el guarda almacén da de baja ese bien.	Director de Guardalmacén
8	Registrar el bien egreso.	Secretaria General	Se registra el egreso del bien para tener actualizado los bienes de la empresa.	Secretaria
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.		<b>APROBADO POR:</b> Edison Quevedo

PROCESO: GESTION DE BIENES

CÓDIGO:PA-GA-ABB-05

SUBPROCESO: DAR DE BAJA LOS BIENES

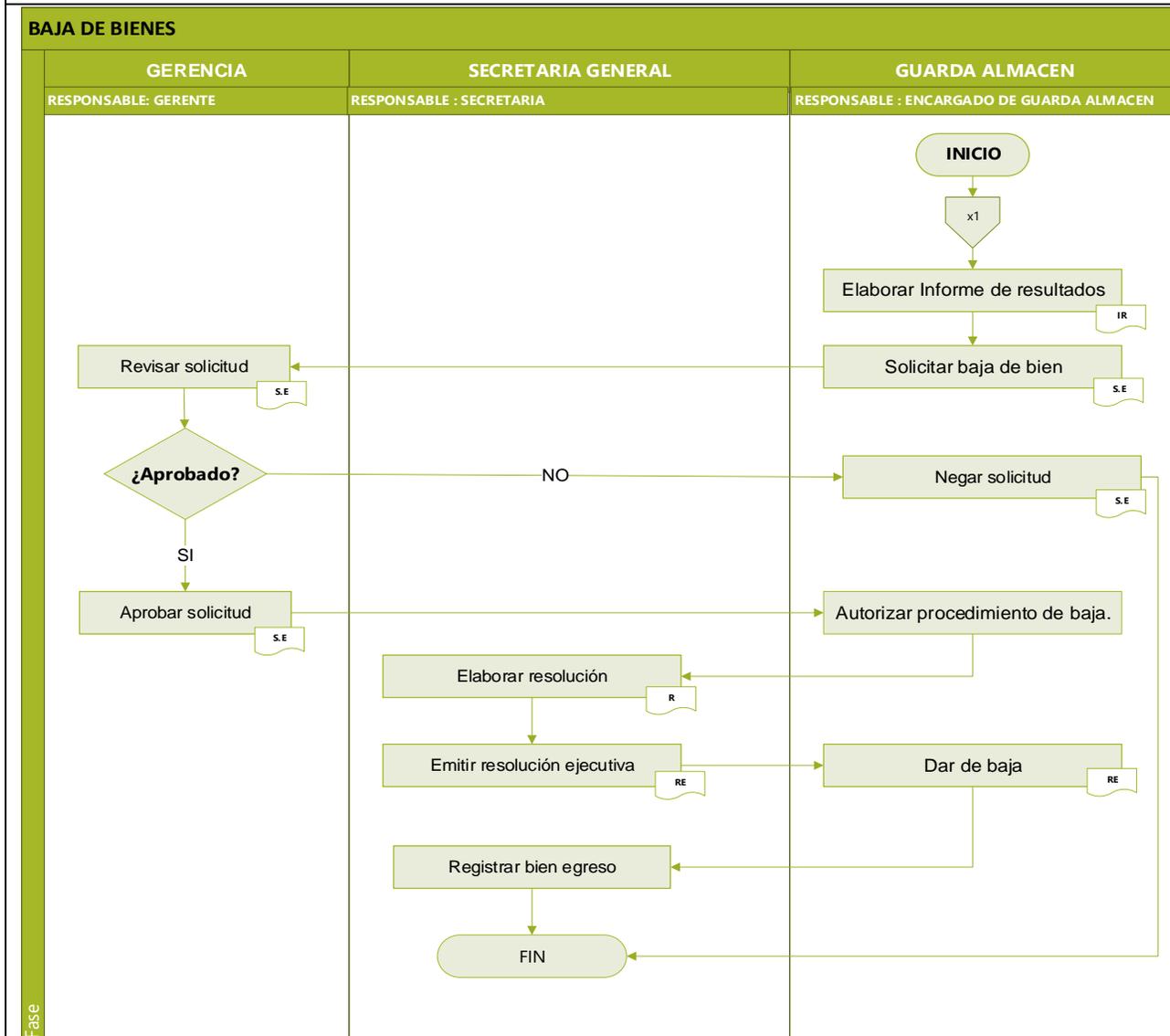
RESPONSABLE:  
ENCARGADO DE GUARDA ALMACÉN

ELABORADO POR: Angie Caicedo y  
Andrea Caicedo.

REVISADO POR: Ing. Alexander  
Palacios Zurita.

APROBADO POR: Ing. Edison Quevedo

OBJETIVO: Dar de baja a los bienes en mal estado.

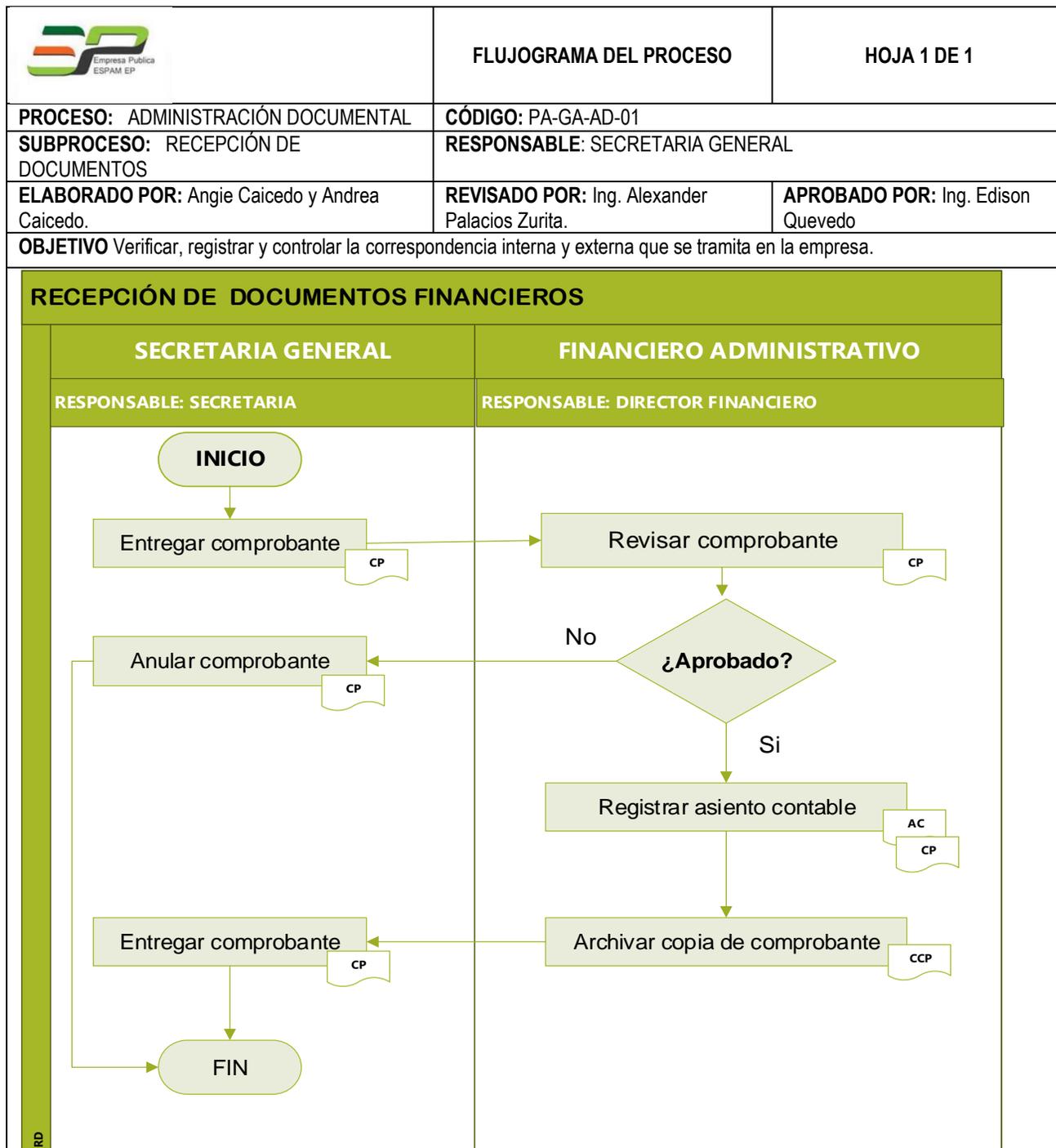


**GLOSARIO DEL PROCESO DE BAJA DE BIENES**

- **IR:** Informe de resultados
- **SE:** Solicitud de egreso
- **RE:** Resolución ejecutiva
- **R:** Resolución.

### 6.3.6. PROCESO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS FINANCIEROS

Empresa Pública ESPAM MFL - EP.				
			Descripción de actividades	
			Código	Página
			PA-GA-AD-01	1 de 1
			<b>Macroproceso:</b> GESTION ADMINISTRATIVA <b>Proceso:</b> ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL <b>Subproceso</b> RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS FINANCIEROS	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Entregar comprobante de pago.	Secretaría General	Secretaria general receipta los comprobantes de pago.	Secretaria
2	Revisar comprobante.	Financiero Administrativo	Se valida el comprobante a ver si es fidedigno	Director Financiero
3	Registrar el asiento contable.	Financiero Administrativo	El registro en el asiento contable se hace en caso de que se compruebe la veracidad del documento de pago	Financiero
4	Archivar copia de comprobante de pago.	Financiero Administrativo	Se archiva la copia como respaldo del comprobante de pago.	Financiero
5	Entregar comprobante de pago.	Secretaría General	Secretaria devuelve el comprobante de pago.	Secretaria
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.		<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo



### GLOSARIO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

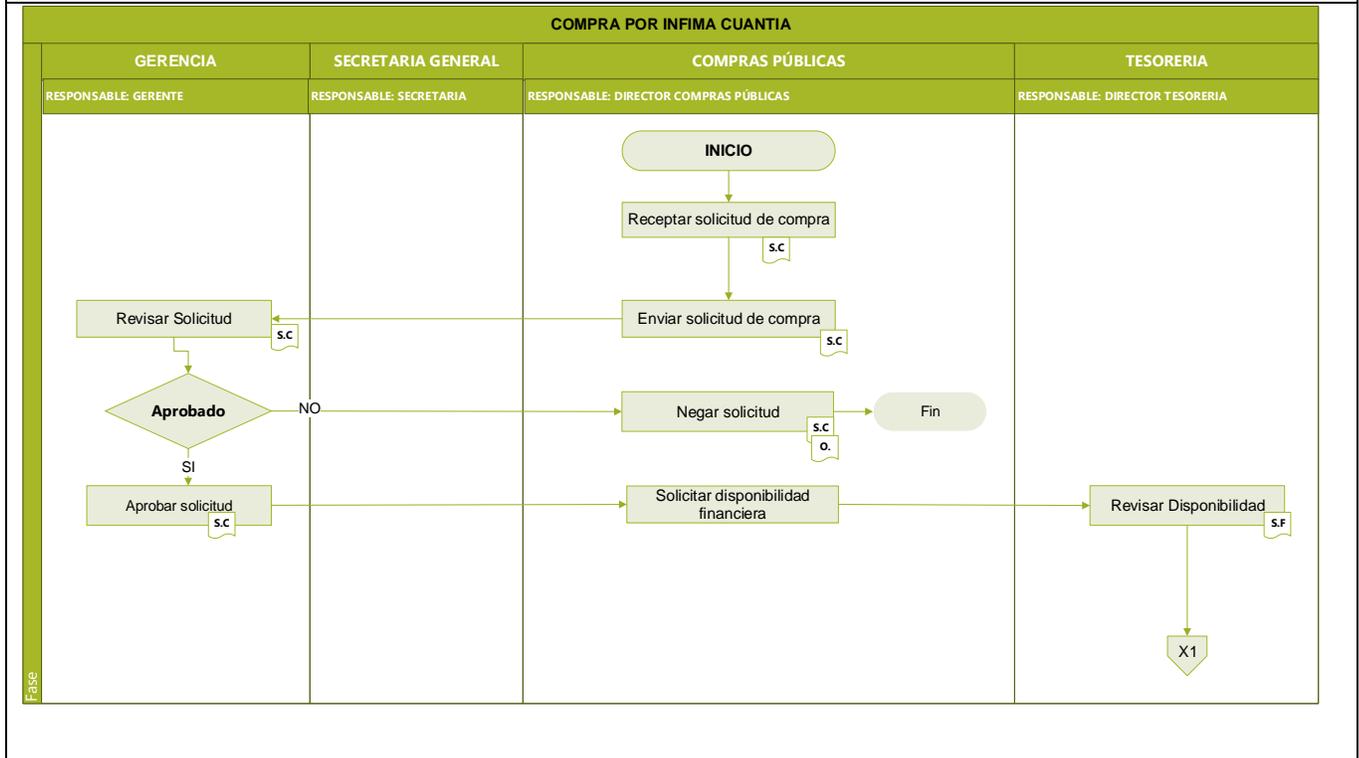
- **CP:** Comprobante de pago
- **CCP:** Copia comprobante de pago
- **AC:** Asiento Contable

### 6.3.7. COMPRA POR INFÍMA CUANTÍA

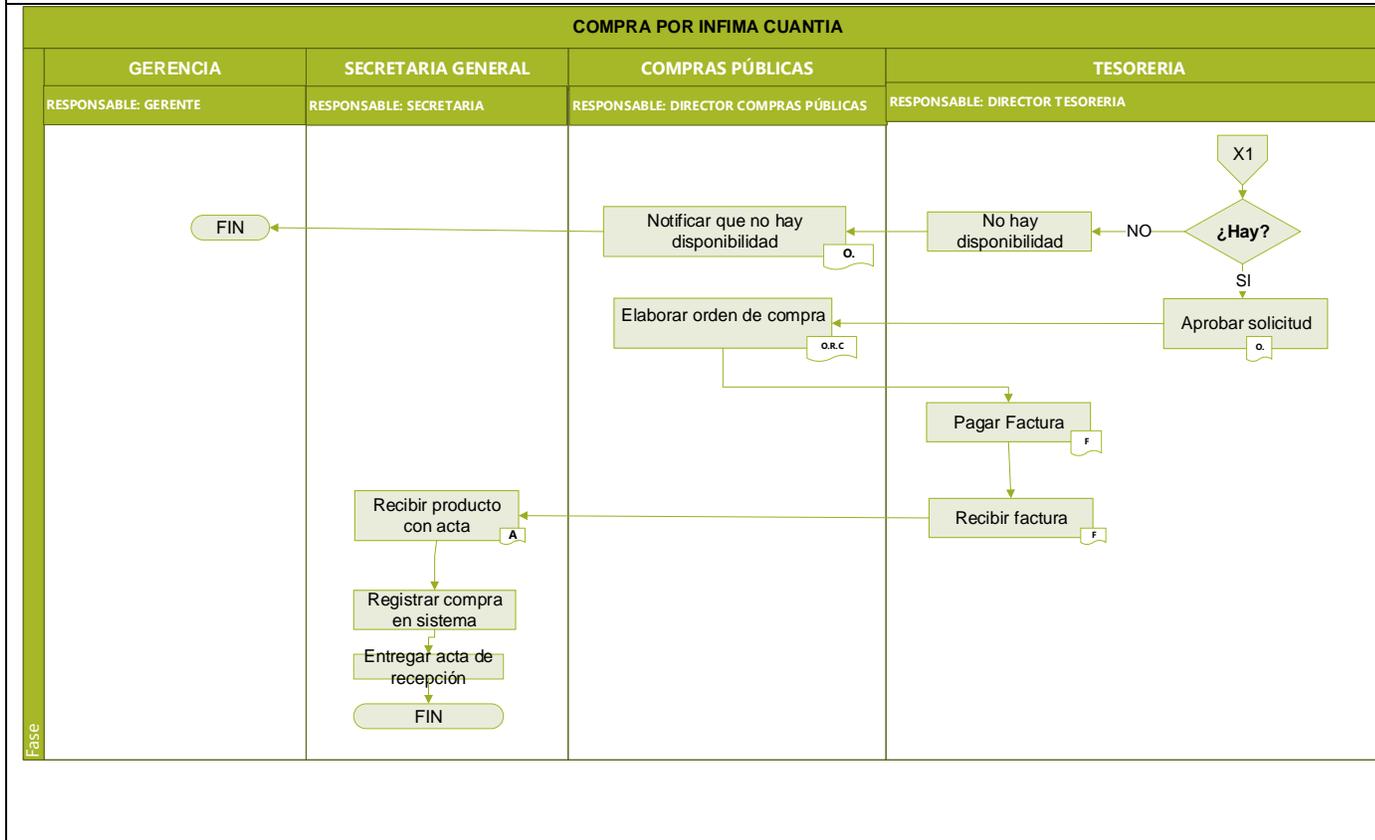
Tabla 4. Proceso De Compra Por Infima Cuantia

Empresa Pública ESPAM MFL - EP.				
			Descripción de actividades	
			Código	Página
			PA-GA-ACP-05	1 de 2
			<b>Macroproceso:</b> GESTIÓN ADMINISTRATIVA <b>Proceso:</b> COMPRAS PÚBLICAS <b>Subproceso:</b> COMPRAS POR ÍNFIMA CUANTÍA	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Receptar solicitud de compra	Compras Públicas	Se receipta la solicitud de compra del departamento requirente del bien	Secretaria
2	Enviar solicitud de compra de artículos.	Compras Públicas	Se realiza él envió de la solicitud de compra al gerente	Secretaria
3	Revisar solicitud (gerencia).	Gerencia	El gerente revisa si es viable la compra.	Gerente
4	Aprobar solicitud.	Gerencia	Si el gerente aprueba la compra da continuidad al proceso.	Gerente
5	Solicitar disponibilidad financiera de insumos. (tesorería)	Compras Públicas	Se solicita al departamento financiero, si es viable la compra.	Director Compras Publicas
6	Revisar disponibilidad financiera.	Financiero Administrativo	Se revisa si existe el presupuesto para hacer la compra.	Tesorería
7	Aprobar disponibilidad.	Financiero Administrativo	En caso de que exista el presupuesto para realizar la compra, se procede a aprobar.	Tesorería
8	Elaborar orden de compra	Compras Públicas	Se da la orden para realizar la compra.	Secretaria
9	Pagar factura	Compras Públicas	Se paga la factura según la orden dada de la compra.	Tesorería
10	Recibir factura	Compras Públicas	Se receipta la factura, como comprobante de la compra.	Tesorería
11	Recibir producto con acta de entrega.	Secretaria General	Se receipta el producto por parte del proveedor.	Secretaria
12	Registrar en el sistema el producto.	Secretaria General	Se registra el producto en el sistema constatando los bienes de la empresa.	Secretaria
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.		<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo

	<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>	<b>HOJA 1 DE 2</b>
<b>PROCESO:</b> COMPRAS PÚBLICAS	<b>CÓDIGO:</b> PA-GTH-ADP-03	
<b>SUBPROCESO:</b> COMPRA POR ÍNFIMA CUANTÍA	<b>RESPONSABLE:</b> COMPRAS PÚBLICAS	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo
<b>OBJETIVO</b> Registrar las compras que realiza la empresa.		



		<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>	<b>HOJA 2 DE 2</b>
<b>PROCESO:</b> COMPRAS PÚBLICAS		<b>CÓDIGO:</b> PA-GTH-ADP-03	
<b>SUBPROCESO:</b> Compra por ínfima cuantía		<b>RESPONSABLE:</b>	Director Compras Públicas
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo
<b>OBJETIVO</b> Registrar las compras que realiza la empresa.			



**GLOSARIO DEL PROCESO DE COMPRA POR INFIMA CUANTIA**

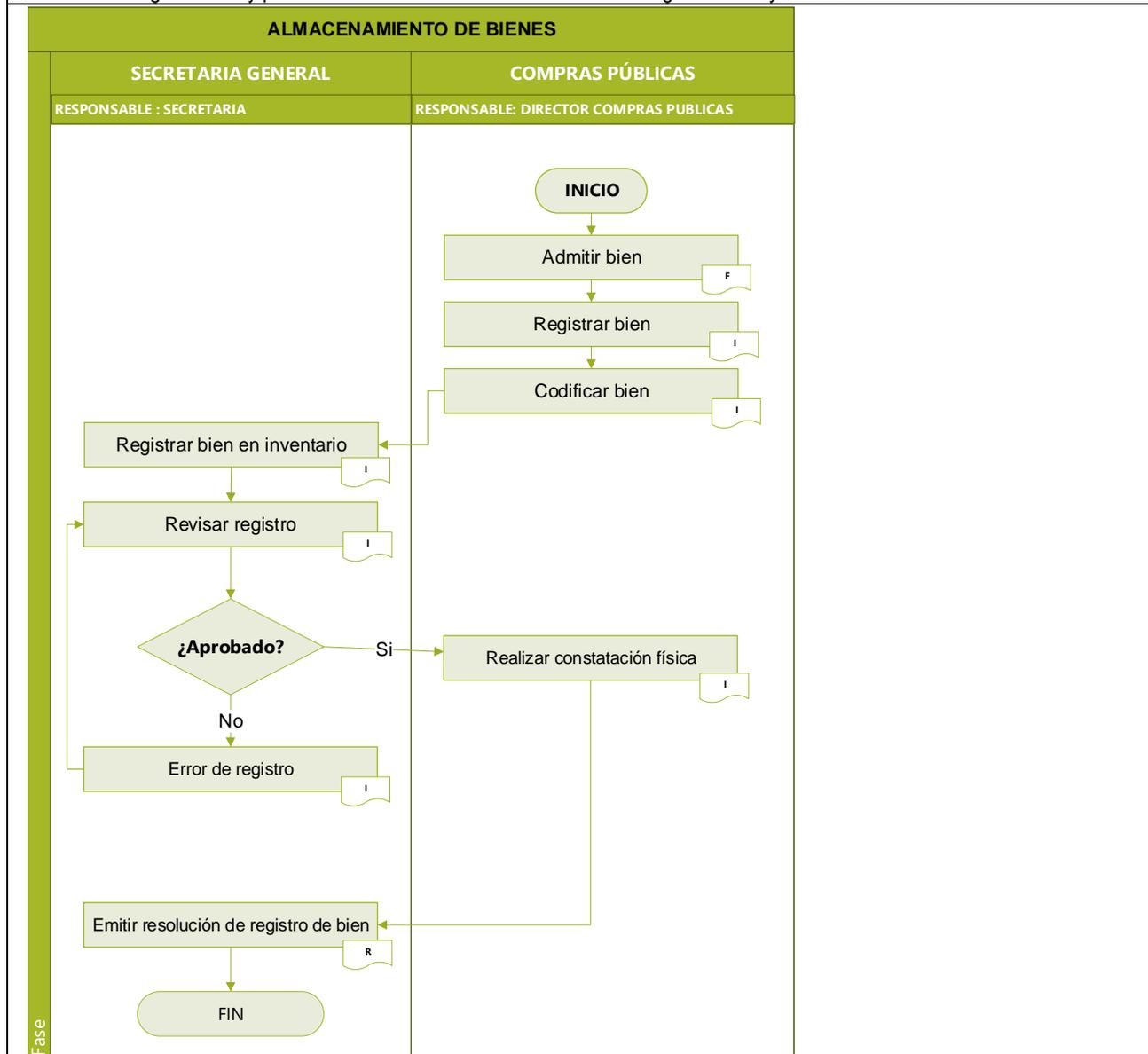
- **SC:** Solicitud de compra
- **SF:** Solicitud financiera
- **ORC:** Orden de compra
- **F:** Factura
- **A:** Acta

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
---	------------------------	-------------

### 6.3.8. ALMACENAMIENTO DE BIENES

Empresa Pública ESPAM MFL - EP.				
			Descripción de actividades	
			Código	Página
			PA-GA-ABB-02	1 de 1
			<b>Macroproceso:</b> GESTIÓN ADMINISTRATIVA <b>Proceso:</b> ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y BODEGA <b>Subproceso:</b> ALMACENAMIENTO DE BIENES	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Admitir bienes.	Compras Públicas	Se recibe los bienes adquiridos en el proceso de compras	Director de Compras Publicas
2	Registrar bienes.	Compras Públicas	Se realiza el registro de los bienes adquiridos	Secretaria
3	Codificar de bien.	Compras Públicas	La secretaria asigna un código para identificar cada bien	Secretaria
4	Registrar bien en inventario	Secretaria General	Se registra el bien adquirido en el inventario de la empresa	Secretaria
5	Revisar registro en inventario	Secretaria General	La verificación del registro permite que no haya errores.	Secretaria
6	Realizar la constatación física de los bienes.	Compras Públicas	El director se asegura de que el bien ya esté dentro de la empresa.	Director de Compras Publicas
7	Emitir resolución de registro de bien	Secretaria General	Se emite una resolución final de que el bien ya está en la empresa.	Tesorería
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.		<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo

<b>PROCESO:</b> ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y BODEGA	<b>CÓDIGO:</b> PA-GA-ABB-02	
<b>SUBPROCESO:</b> ALMACENAMIENTO DE BIENES	<b>RESPONSABLE:</b> SECRETARIA, DIRECTOR FINANCIERO	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo
<b>OBJETIVO</b> Codificar de manera adecuada, el registro de los bienes, así como el inventario institucional con el fin de establecer una correcta organización y protección de la existencia de los bienes de larga duración y control administrativo.		



### GLOSARIO DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE BIENES

- I: Inventario
- F: Factura
- R: Resolución

## 6.3.9. GESTIÓN DE PAGOS

Empresa Pública ESPAM MFL - EP.



Empresa Pública  
ESPAM EP

## Descripción de actividades

Código

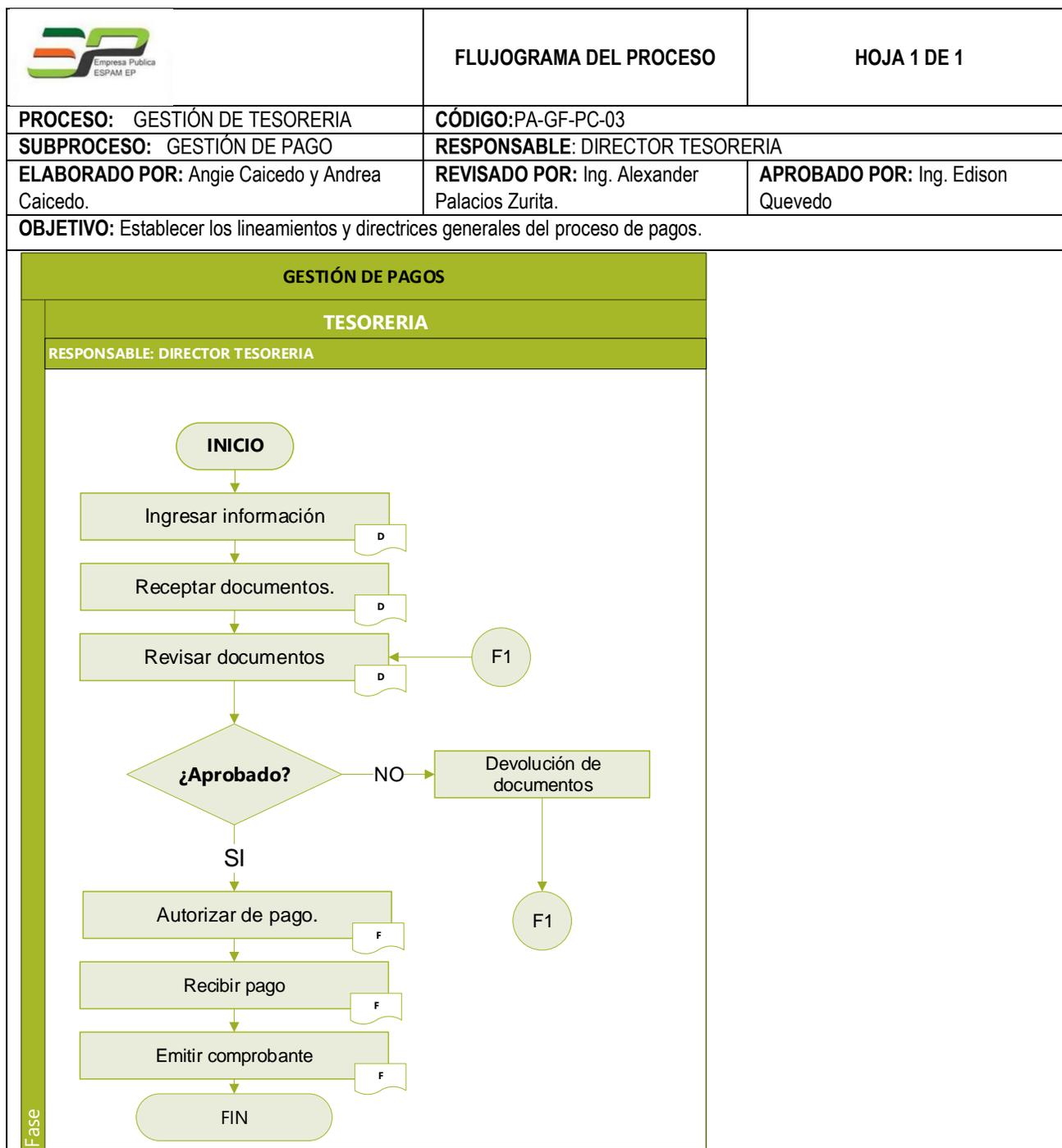
Página

PA-GF-GT-05

1 de 1

**Macroproceso:** GESTION FINANCIERA**Proceso:** GESTIÓN DE TESORERIA**Subproceso:** GESTIÓN DE PAGOS

N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Ingresar información requerida.	Tesorería	Desde caja se ingresa la información del pago	Director Tesorería
2	Receptar documentos.	Tesorería	Se coge los documentos necesarios para realizar el pago	Director Tesorería
3	Revisar documentos	Tesorería	Si los documentos son válidos se continua con el proceso	Director Tesorería
4	Autorizar pago.	Tesorería	Una vez revisado el proceso se autoriza el pago si no hay ninguna novedad	Director Tesorería
5	Recibir pago.	Tesorería	Se recibe el pago por el valor facturado	Director Tesorería
6	Emitir comprobante de pago	Tesorería	Se otorga un comprobante de pago, como respaldo del pago realizado	Director Tesorería
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.		<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo



## GLOSARIO DE PROCESO DE GESTIÓN DE PAGOS

- **D:** Documentos
- **F:** Factura

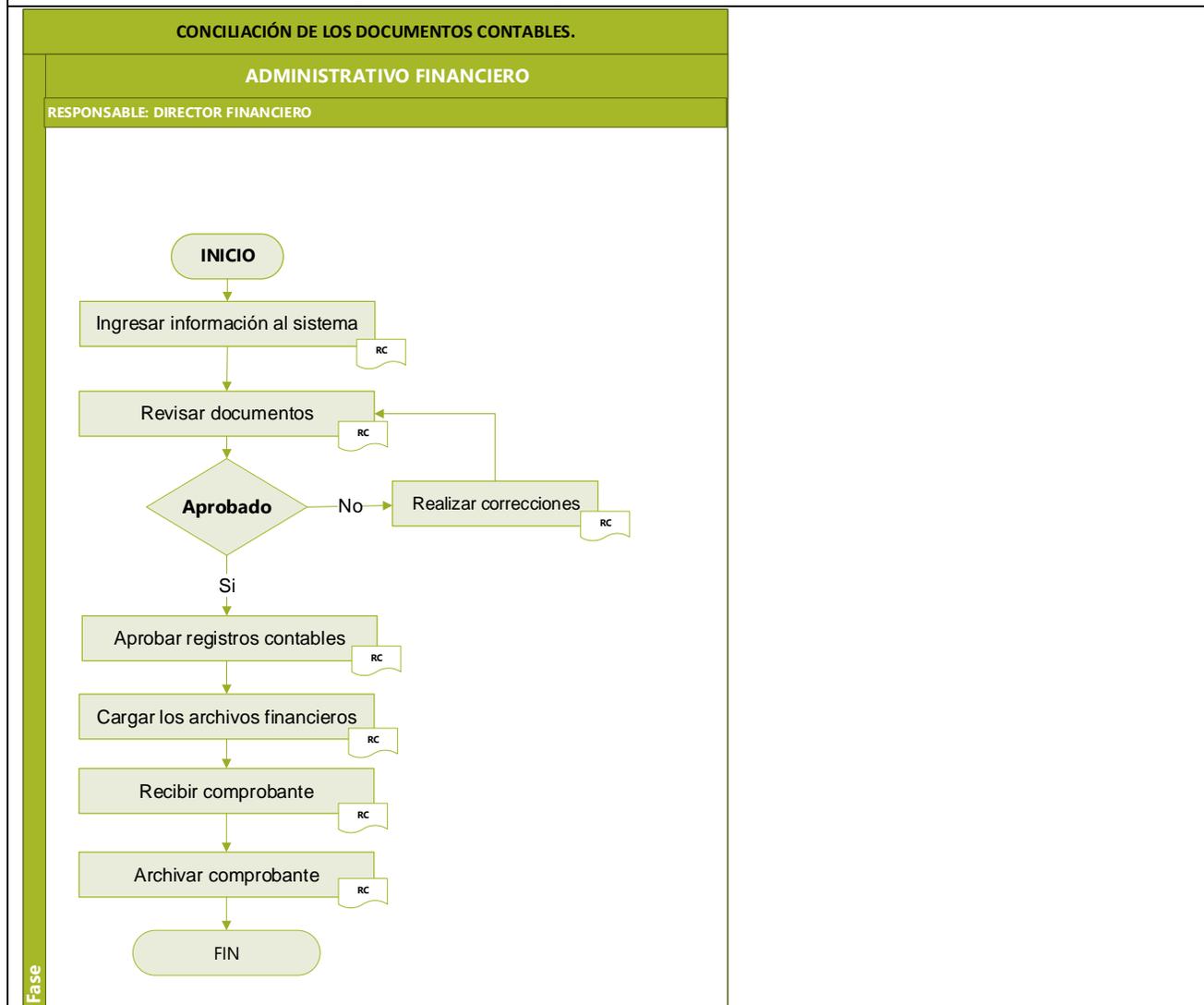
	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
---	------------------------	-------------

### 6.3.10. CONCILIACIÓN DE LOS DOCUMENTOS CONTABLES

Empresa Pública ESPAM MFL - EP.				
		Descripción de actividades		
		Código	Página	
		PA-GF-PC-03	1 de 2	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Ingresar información al Sistema Contable Gubernamental Génesis.	Financiero Administrativo	Se ingresa la información contable en la plataforma del gobierno	Director Financiero
2	Revisar y determinar la veracidad de los registros contables	Financiero Administrativo	La información en el sistema debe estar bien subida, por lo tanto, se revisa nuevamente	Director Financiero
3	Realizar correcciones	Financiero Administrativo	En caso que exista algún error en la información antes subida se procede a corregir.	Director Financiero
4	Aprobar registros contables	Financiero Administrativo	Una vez revisado el proceso se autoriza el pago si no hay ninguna novedad.	Director Financiero
5	Cargar los archivos financieros al Ministerio de Finanzas.	Financiero Administrativo	Se procede a cargar todos los archivos revisados y aprobados al ministerio de finanzas.	Director Financiero
6	Recibir comprobante del ministerio de finanzas	Financiero Administrativo	Se recibe el pago por el valor facturado del Ministerio de Finanzas	Director Financiero
7	Archivar comprobante	Financiero Administrativo	Se archiva el comprobante de pago, como respaldo del pago realizado	Director Financiero
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita		<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo

<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE CONTABILIDAD	<b>CÓDIGO:</b> PA-GF-PC-03	
<b>SUBPROCESO:</b> CONCILIACIÓN DE DOCUMENTOS CONTABLES	<b>RESPONSABLE:</b> DIRECTOR FINANCIERO	
<b>ELABORADO POR:</b> Angie Caicedo y Andrea Caicedo.	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Alexander Palacios Zurita.	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Edison Quevedo

**OBJETIVO** Elaborar la contabilidad gubernamental en los plazos establecidos por el Ministerio de Finanzas.



## Glosario de proceso de conciliación de pagos

**RC:** Registros contable

#### 4.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La situación actual de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP referente a los procesos y actividades realizadas evidencia la carencia de elementos importantes en la gestión interna de la empresa, como la ausencia visual del mapa de procesos que, pese a tener previamente definidos los procesos, no se ha trabajado en ilustrar la relación que existe entre ellos y la importancia que representan para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, tal como lo exponen Vela y Mera (2019), elaborar un mapa de procesos permite conocer e implementar aquellos procesos que no se han considerado y que son necesarios para el mejoramiento continuo, no obstante, según la investigación de Medina et al. (2019), la utilización de esta herramienta es limitada debido a un mal concepto de los responsables, obviando los beneficios que esta representación gráfica genera.

Por otra parte, la documentación de procesos de la empresa se encuentra desactualizada, generando posibilidades de que el manejo de los procesos y cumplimiento de actividades se dificulten, acarreando mal uso en los recursos empleados. Esta situación es contraria a lo expuesto por Huamán (2017) y Aranda et al. (2018) quienes exponen que, la actualización eficiente y periódica, es determinante para el mejoramiento continuo, de lo contrario, los esfuerzos por incrementar la eficiencia se quedarán únicamente en intentos fallidos. En este sentido, los resultados de la investigación se complementan con lo expuesto por los autores, ya que se valida la deficiencia encontrada y la importancia de solucionarla.

La elaboración de un manual de procesos requiere de un diagnóstico que permita conocer de primera mano cuales son los macro procesos y subprocesos que se desarrollan en la institución, así como los elementos intrínsecos en su desarrollo. Debido a esto, se efectuó el levantamiento de los procesos existentes en la empresa, así como el empleo de la simbología y la codificación para brindarles una identificación diferencial entre sí, además de la priorización de procesos según el nivel de criticidad para la respectiva toma de decisiones. Esto es concordado con autores como Valencia (2014) y Álvarez y Borbor (2017) quienes han desarrollado estas actividades y han

elaborado con éxito el manual de procesos, sin embargo, en las investigaciones de Cuascota (2021) y Moreira y Vera (2021) no se evidenció la necesidad de priorizar los procesos, desarrollándolos en su totalidad. Si bien es cierto, la elaboración de un manual de procesos requiere de una serie de actividades determinantes en la obtención de resultados, mismas que generalmente son estándares para diversos campos de aplicación, no obstante, en cuanto a la priorización de procesos, la revisión de otros estudios determina que esto depende de la cantidad de actividades y procedimientos a realizar, así como su importancia en el cumplimiento de objetivos.

El manual de procesos propuesto para la Empresa Pública de la ESPAM MFL cuenta con una estructura que abarca los elementos básicos y predominantes en la ejecución de los procesos de entidad, definiendo oportunamente los objetivos, políticas, conceptualizaciones, introducción, información general y los procesos y procedimientos. Cabe recalcar que esta la estructura de los manuales de procesos varía según las características propias de la institución, no obstante, autores como Asanza et al. (2016), Barahona et al. (2018) y Moreira y Vera (2021) coinciden con la estructura propuesta, adicionando otros apartados necesarios según la empresa y el departamento objeto de estudio, razón por la cual se determina que el manual de procesos desarrollado en esta investigación sirve como referencia para su realización en otras instituciones, particularmente para las empresas públicas universitarias, debido a que se evidencia escasa literatura sobre este sector en específico.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Gracias a la visita realizada en la institución se evidenció mediante la técnica de observación que las actividades se realizan de una manera empírica, la entrevista realizada al gerente de la Empresa Pública ESPAM MFL EP determinó que no existe una guía documentada que indique la realización de cada uno de los procesos, lo cual consigue que en la ejecución de las tareas diarias exista una duplicidad de las mismas.

En la elaboración de las fichas de procesos se determinó que esta empresa cuenta con 46 subprocesos, lo cuales se encuentran clasificados en procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos de apoyo y asesoría, mediante la representación gráfica propuesta se ordena las tareas que se ejecutan en cada una de las áreas con las que cuenta la empresa acorde a la información recogida en la ficha de levantamiento de procesos de tal manera que aporta a la organización de sus actividades de la EP.

La elaboración de un manual de procesos constituye una guía de los procedimientos para los empleados, ya que contribuye en la organización de sus actividades evitando una duplicidad de las mismas, facilitando la estandarización de los procesos planteados, con dirección al mejoramiento continuo de la empresa.

### **5.2. RECOMENDACIONES**

Realizar un control periódico de los procesos que se realizan dentro de la empresa, con el fin de identificar que la ejecución de cada uno de ellos esté acorde al manual de procesos. En el caso de se hayan suscitado cambios, poder incorporarlos de forma inmediata a través de la actualización del mismo.

Se considera importante la aplicación de este manual de procesos en la EP ESPAM “MFL” además de fortalecer los procesos identificados y delimitar las tareas del personal, para así propender al cumplimiento de los procedimientos establecidos, para llevar a cabo las actividades que les competen para el desempeño de sus objetivos.

Elaborar un programa de capacitación en gestión de procesos para el personal de la EP-ESPAM “MFL”, donde se enseñe el manejo del manual, la responsabilidad de cada uno de ellos en la ejecución de los procesos, las tareas a realizar y las áreas involucradas para asegurar la implantación de lo propuesto en este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, G., Alarcón, P. y Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*, 40(10), 4. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>
- Alcívar, C. (2022). *Gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí]. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1686>
- Álvarez, J. y Bernal, J. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en el sector manufacturero de plásticos del Ecuador, caso de estudio: Plastiazuay S.A. en el periodo 2015* [Tesis de grado, Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/22894>
- Álvarez, K. y Borbor, M. (2017). *Diseño de un sistema de gestión por procesos aplicado a una empresa de fabricación de maquinarias industriales, ubicada en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/39379>
- Arámbulo, C. y Dávila, F. (2022). Manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano de Incach S.A. Construcciones. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-talento-humano.html>
- Aranda, A., Ordoñez, L. y Peralta, C. (2018). *La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. <http://hdl.handle.net/11354/2270>

Arias, J., Villasís, M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023001>

Asturias Corporación Universitaria. (s.f). *Gestión por Procesos*. Asturias Corporación Universitaria. <https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/>

Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R. y Espín, J. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>

Astudillo, D. y Gómez, A. (2011). *Diseño y Elaboración de procedimientos del control interno para la empresa "AGROINSUR"* [Tesis de grado, Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1224>

Barahona, R., Cabezas, G. y Castillo, L. (2018). Manual de procedimientos aplicado al régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/regimen-admision-temporal.html>

Benavidez, E., Segarra, E., Erika M., Colina, E., Siguenza, L. y Arcentales, R. (2019). Levantamiento de procesos como base para la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje. *Revista Economía y Política*, 15(30), 1-19. <https://doi.org/10.25097/rep.n30.2019.03>

Bimbela, M. (2017). Diagrama de flujo para prevención secundaria de la obesidad. *Enfermería Global*, 16(3), 427-439. <http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.16.3.260671>

Bravo, J. (2015). *Gestión por procesos (6ta ed.)*. Evolución S.A. <https://www.evolucion.cl/>

Campuzano, A., Uriguen, P., Chávez, G., Bejarano, H. y Betancourt, V. (2018). Origen, evolución y realidades de las empresas públicas universitarias en el Ecuador. *INNOVA*, 3(8.1), 186-196. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.780>

Cárdenas, I. (2015). *El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/13034>

Casas, G. y Giraldo, H. (2014). Método de priorización para la identificación de los parámetros determinantes que generan los cambios de gran magnitud en los proyectos de construcción. *DEARQ. Revista de Arquitectura*, (14), 224-235. <https://doi.org/10.18389/dearq14.2014.19>

Castaño, D., Forero, M. y Pérez, J. (2016). Más allá de los conectores lógicos: El hilo conductor. *Lectura, Escritura y Originalidad en Español*. <https://leo.uniandes.edu.co/mas-alla-de-los-conectores-discursivos-el-hilo-conductor/>

Constitución de la República del Ecuador [Const]. Art. 315 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador).

Contreras, F., Olaya, J. y Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Biblioteca Nacional de Perú. <http://hdl.handle.net/10760/31012>

Costa, J. (2017). *Mapa de proceso*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-ydesarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>

Cuascota, G. (2021). *Modelo del sistema de gestión por procesos basados en la norma ISO 9001:2015 para la empresa DP Global Service S.A* [Tesis de grado,

Universidad Técnica del Norte].  
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/11589>

EcuRed (18 de Septiembre del 2017). *Imaginería de Métodos*.  
[https://www.ecured.cu/Ingenier%C3%ADa\\_de\\_m%C3%A9todos](https://www.ecured.cu/Ingenier%C3%ADa_de_m%C3%A9todos)

ESPAM MFL - EP. (2017). *Plan Estratégico institucional de la ESPAM MFL – EP (2018-2022)*.

Halliburton, E. (2006). *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la Administración Pública (3ra ed.)*. Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR.  
<https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/4%20Manual%20para%20Reingenieri%C3%A9a%20de%20Procesos.pdf>

Hernández, A., Delgado, A., Márquez, M., Nogueira, D., Medina, A. y Negrín, E. (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Revista Gerencia y Política de la Salud*, 15(31), 66-87. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgygs15-31.ggpp>

Huamán, L. (2017). *Diseño de un sistema de Gestión por procesos para mejorar la productividad y competitividad de la panadería LULI* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/936>

Instituto de la Artesanía Jalisciense. (2006). *Manual de procesos*. Gobierno de Jalisco. [Archivo PDF].  
<https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/Manual%20de%20Procesos.pdf>

International Standardization Organization. (2015). *ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de calidad – requisitos*. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Jaramillo, F. (2011). *Análisis crítico del régimen jurídico de las empresas públicas en el Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/2839>

Ley Orgánica de Empresas Públicas. [LOEP]. *Ley 0 Registro Oficial Suplemento 48 del 2009. Artículo 5. 16 de octubre de 2009. (Ecuador).*

Macías, G. (2018). *Manual de Procesos para el Centro Radiológico Dental Crd S.A.* [Tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2274>

Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos.* [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti\\_\\_n\\_de\\_procesos\\_\\_2018\\_\\_](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti__n_de_procesos__2018__)

Manene, L. (2011). *Los Diagramas de Flujo.* <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>

Medina, A. (2019). Dirección por procesos. Implicaciones para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Conexión de Economía y Administración*, 5(14), 15-21. <http://aliatuniversidades.com.mx/conexxion/index.php/mercadotecnia-para-el-consumo-masivo-ano-5-numero-15/>

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo.* [Archivo PDF].

<https://www.evalperu.org/sites/default/files/resources/file/3.%20MPNGE%20guia%20diagramas-flujo-2009.pdf>

Monge, V. (2015). La codificación en el método de investigación de la grounded theory o teoría fundamentada. *Innovaciones educativas*, 17(22) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5248462>

Moreira, M. y Vera, M. (2021). *Propuesta de un manual de procedimientos para el departamento de talento humano de la EMMAP-EP* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”]. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1472>

Mosquera, C. (2018). *Modelo de identificación, levantamiento, documentación y gestión de procesos en la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad del Azuay* [Tesis de grado, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8688>

Muñoz, B. (2007). *Importancia de la Implementación del Manual de Procesos y Procedimientos para el logro de los Objetivos* [Archivo PDF]. <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/084-importancia.pdf>

Niebel, B. y Freivalds, A. (2009). *Ingeniería Industrial: métodos, estándares y diseño de trabajo (12ma ed.)*. Mc Graw Hill.

Oviedo, A. (2018). *Análisis para la interpretación de la NOM 9001:2015: Sistema de la Gestión de la Calidad*. Editorial E-duca.

Palacios, L. (2016). *Ingeniería de Métodos: movimientos y tiempos (2da ed.)*. ECOE Ediciones.

- Pepper, S. (2011). Levantamiento y descripción de los procesos. *Revista Medwave*, 11(6), 1-4. <http://doi.org/10.5867/medwave.2011.06.5057>
- Pérez, C. (2015). *Pensamiento deductivo e inductivo*. [Diapositiva PowerPoint] <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16871/youblisher.com-1106102-.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Editorial Esic.
- Ramos, M., Santos, J. y Álvarez, L. (2018). Hacia una normalización de la representación de flujogramas en el ámbito hospitalario. *Hospital a Domicilio*, 3(1), 37-49. <http://doi.org/10.22585/hospdomic.v3i1.61>
- Ramos, P. (2015). *¿Qué es un proceso? ¿Cómo se gestiona? ¿Cómo se puede mejorar?* <https://www.linkedin.com/pu>
- Restrepo, B. (2015). *Elaboración de un modelo de operaciones por procesos (M.O.P) para el concesionario de motos MOTOMAX DEL VALLE S.A. de la ciudad de Cali*. [Tesis de grado, Universidad del Valle, Santiago de Cali]. <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10062>
- Rizo, C. y Rodas, A. (2019). *Manual de procesos y procedimientos como soporte para la gestión administrativa en la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad Alianza* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”]. <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1037>
- Rodríguez, L. y Pérez, Y. (2012). Propuestas informativas que integran el Manual de Información Institucional. *Ciencias de la Información*, 43(3), 33-42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181424691004>

- Rojas, M. (2015). *Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación*. REDVET. *Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1), 1-14. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I. y Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Ruiz, N. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa FERRECARACOL CIA LTDA*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9101>
- Salas, V. (2011). Modelo de priorización de proyectos de inversión pública con enfoque multicriterio: caso SEMAPA. *Revista Perspectivas*, (28), 63-90. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332011000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332011000200004&lng=es&tlng=es).
- Sánchez, L., Blanco, B., Pérez, C. y Serrano, A. (2011). *La gestión por procesos: Una herramienta para lograr la supervivencia de las PYMES*. [Archivo PDF]. <http://www.aeca1.org/aal/cd/64c.pdf>
- Togra, N. (2015). *Diseño de un manual de procesos para la empresa industrial, mecánica de precisión lema del pacífico, MEPRELPA S.A*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7718>
- Torres, A. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433597005>

- Troncoso, C.L y Amaya, A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2) ,329-32. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Valencia, C. (2014). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a la venta de insumos médicos y reactivos ubicada en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/39743>
- Valencia, M. (2017). *Propuesta de un diseño de estructura organizacional para la empresa pública de la ESPAM MFL* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López]. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/704>
- Vásquez, A. y Laguna, K. (2015). *Importancia de la implementación de un manual de atención al cliente en la empresa de materiales de construcción y ferreteros CONSTRUNORTE en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/2080/>
- Vela y Mera. (2019). Propuesta del manual de procesos para la carrera de Comercio Exterior\_UPEC. *Sathiti: sembrador*, 14(2), 152-166. <https://doi.org/10.32645/13906925.895>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/637>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1.- FICHA DE OBSERVACIÓN

Ficha de observación			
FECHA: 27 de Enero del 2021			
LUGAR OBSERVADO: Empresa Pública- ESPAM "MFL"-EP			
OBSERVADOR(ES): Karen Andrea Caicedo García y Angie Nicolle Caicedo Zambrano			
UBICACIÓN DEL AREA: En el campus de la ESPAM MFL en el área de posgrado			
INTERNA	X	PLANTA ALTA	X
EXTERNA		PLANTA BAJA	
NÚMERO DE PERSONAS EN EL ÁREA	7		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 personas se encuentran involucradas en los procesos que se realizan dentro de la empresa pública.</li> <li>• El nivel jerárquico que se encuentra dentro de la EP es directorio, gerencia, dirección financiera, dirección administrativa y RECAF.</li> <li>• Existen 5 departamentos</li> <li>• Manejan muchos procesos en cada una de sus áreas,</li> <li>• No se cuenta con un mapa visible de cada uno de los procesos que se realiza la EP. ESPAM MFL.</li> </ul> <p>Toda esta información fue de gran relevancia ya que la misma otorgó un gran aporte en el desarrollo del presente trabajo de titulación.</p>			

Fuente: ESPAM MFL-EP

Elaborado por: las autoras

## ANEXO 2.- PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cuál es la clasificación de los procesos existentes en la empresa EP?
2. ¿Puede usted indicar los procesos gobernantes y sustantivos definidos en la EP?
3. ¿Podría indicar los procesos y subprocesos adjetivos de apoyo de la EP?
4. ¿Utiliza insumos en los procesos y subprocesos adjetivos de apoyo?
5. ¿Cuál es finalidad de los procesos gobernantes dentro de la empresa EP?
6. ¿Cuál es finalidad de los procesos sustantivos en la empresa?
7. ¿Cuál es finalidad de los procesos adjetivos en la empresa?
8. De la información otorgada. ¿Cuáles considera usted como procesos adjetivos de asesoría?
9. ¿Cuáles son los insumos en los procesos y subprocesos adjetivos de asesoría?
10. ¿Cuál es finalidad de los procesos adjetivo de apoyo en la empresa?
11. ¿Utilizan indicadores para verificar el adecuado cumplimiento de sus procesos?
12. ¿Quién es el responsable(s) de los procesos?
13. ¿Quién es responsables(s) de Levantar/diseñar los procesos? ¿Revisar los procesos? ¿Aprobar los procesos?
14. ¿Se revisan y actualizan los procesos?
15. ¿Qué simbología utilizan para la representación gráfica de los procesos (¿ANSI, ISO, ASME, o simbología propia)?
16. ¿Los procesos (gobernantes, sustantivos, adjetivos de asesoría y de apoyo) están documentados? Es posible que se pueda otorgar acceso a estos para utilizar dicha información en el trabajo de titulación.

### ANEXO 3.- ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cuál es la clasificación de los procesos existentes en la empresa EP?	2.- ¿Puede usted indicar los procesos gobernantes y sustantivos definidos en la EP?			3.- ¿Podría indicar los procesos y subprocesos adjetivos de apoyo de la EP?			4.- ¿Utiliza insumos en los procesos y subprocesos adjetivos de apoyo?			5.- ¿Cuál es la finalidad de los procesos gobernantes dentro de la empresa EP?			6.- ¿Cuál es la finalidad de los procesos sustantivos en la empresa?			7.- ¿Cuál es la finalidad de los procesos adjetivos en la empresa?			
	Si	No	¿Cuáles son?	Si	No	¿Cuáles son?	Si	No	¿Cuáles son?	Si	No	¿Quién es el responsable?	Si	No	¿Quién es el responsable?	Si	No	¿Quién es el responsable?	
Los procesos que se llevan a cabo para el desarrollo de la empresa están organizados de la siguiente manera: -Procesos gobernantes -Procesos sustantivos -Procesos adjetivos de apoyo -Procesos adjetivos de asesoría	X		Los procesos gobernantes son: Direccionamiento Estratégico y Gestión de Calidad  Los procesos sustantivos son: Unidad de negocio y Gestión de proyectos.			Los procesos estratégicos adjetivos de la empresa: Admisión de personas. Aplicación de personas Compensación de personas. Administración documental. Administración de bienes y bodega. Administración de compras. Gestión de contabilidad. Gestión de tesorería. Gestión de auditoría externa e interna.	X		Los insumos utilizados en los procesos son: Formularios, actas de negociación, documentación legal, oficios, recursos monetarios.			Estos procesos nos suministran normas, políticas y planes estratégicos que son de gran relevancia para el funcionamiento de la institución, de allí la importancia de su existencia dentro de la EP.			Estos procesos están destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.			Todos estos procesos facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos, es decir van de la mano unos de otros.	
<b>8.- De la información otorgada. ¿Cuáles considera usted como procesos adjetivos de asesoría?</b>				<b>9.- ¿Cuáles son los insumos que se utilizan en los procesos y subprocesos adjetivos de asesoría?</b>				<b>10.- ¿Cuál es la finalidad de los procesos adjetivos de apoyo en la empresa?</b>				<b>11.- ¿Utilizan indicadores para verificar el adecuado cumplimiento de sus procesos?</b>				<b>12.- ¿Quién es el responsable(s) de los procesos??</b>			
Considero que todos brindan aporte para que la empresa como tal tenga un correcto funcionamiento, dentro de ellos menciono a la gestión de talento humano, contabilidad, la				SI	NO	¿Cuáles son?	Cumplir con los objetivos específicos planteados en la empresa para el logro del				Si	No	¿Quién es el responsable?	Cada persona encargada de su área es la					
											X		El área de talento						

gestión de auditoría, asesoría jurídica, gestión administrativa, financiera, tecnológica.	X		Reglamentos, normativas, oficios, documentos.	objetivo General.			humano	responsable de sus procesos.
13.- ¿Quién es responsables(s) de Levantar/diseñar los procesos? ¿Revisar los procesos? ¿Aprobar los procesos?	14.- ¿Se revisan y actualizan los procesos?			15.- ¿Qué simbología utilizan para la representación gráfica de los procesos (¿ANSI, ISO, ASME, o simbología propia?	16.- ¿Los procesos (gobernantes, sustantivos, adjetivos de asesoría y de apoyo) están documentados? Es posible que se pueda otorgar acceso a estos para utilizar dicha información en el trabajo de titulación.			
	Si	No	¿Con que frecuencia?					
La analista de compras públicas es la encargada de levantar, diseñar y revisar los procesos de la empresa, y la gerencia es el quien los aprueba.	X		No existe una frecuencia de tiempo en la que se revisen o se actualicen los procesos.	Para la representación gráfica de los procesos que realiza la empresa se utiliza la simbología ANSI.	Todos los procesos están documentados y si es posible que se les pueda otorgar el acceso a estos para utilizar dicha información en el trabajo de titulación.			

## ANEXO 4.- FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ANEXO 4.- FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
Empresa Pública ESPAM MFL - EP.				
			Descripción de actividades	
			Código	Página
			Macroproceso:	
			Proceso:	
			Subproceso:	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:

**Fuente:** Alcívar (2022)

## ANEXO 5. FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

	<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>	
	<b>PROCESO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	
	<b>EDICIÓN: 1</b>	<b>FECHA: 17 de Julio del 2022</b>
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTE</b>
		o
<b>ENTRADA</b>		<b>SALIDA</b>
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ANEXOS/REGISTROS</b>
	<b>CONTROLES</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

**Fuente:** Alcívar (2022)