

UNIVERSIDAD CÁTOLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
ACORDE A LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA DE ACUEDUCTO,
ASEO Y ALCANTARILLADO DE PUERTO ASÍS.

AUTORES:

TANIA GALINDO CUENCA

YERALDIN CAMILA QUIMBAYA MORENO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

NEIVA-HUILA

2019

UNIVERSIDAD CÁTOLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
ACORDE A LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA DE ACUEDUCTO,
ASEO Y ALCANTARILLADO DE PUERTO ASÍS.

AUTORES:

TANIA GALINDO CUENCA

YERALDIN CAMILA QUIMBAYA MORENO

PROFESOR:

ERIK MARCELO SEPÚLVEDA VARGAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

NEIVA-HUILA

2019

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 2 |
| 2. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA | 3 |
| 2.1 Planteamiento del problema | 3 |
| 2.2 Pregunta de investigación..... | 3 |
| 3. ANTECEDENTES..... | 4 |
| 4. JUSTIFICACIÓN..... | 5 |
| 5. OBJETIVOS | 6 |
| 5.1 Objetivo general | 6 |
| 5.2 Objetivos específicos..... | 6 |
| 6. IMPACTO SOCIAL | 7 |
| 7. REFERENTES TEORICOS | 8 |
| 7.1 Manual..... | 8 |
| 7.2 Procesos..... | 8 |
| 7.3 Procedimientos | 8 |
| 7.4 Organigrama..... | 9 |
| 7.5 Manual de procesos y procedimientos | 9 |
| 7.6 Objetivos del manual de procesos y procedimientos. | 9 |
| 7.7 Ventajas para la organización al implementar el manual de procesos y procedimientos..... | 10 |
| 8. DISEÑO METODOLÓGICO | 11 |
| 9. TÉCNICAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN | 13 |
| 10. INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD..... | 16 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 18 |

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad todo en nuestra vida es un proceso desde el momento en que nos levantamos hasta irnos a dormir, por esta razón nace la necesidad de controlar en las organizaciones cada proceso y procedimiento, para así, ser desarrolladas de manera eficiente y eficaz.

El presente proyecto se realiza con el fin de incursionar e indagar en las falencias de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Puerto Asís ESP., describir su problemática y así dar solución mediante un mecanismo de control que acoja todos los procesos y procedimientos de la empresa, en pro de la búsqueda de calidad y competitividad de la organización, contribuyendo al crecimiento y mejoramiento continuo que facilite y controle las actividades que se realizan en la “EAAAP ESP” aplicado mediante el diseño y elaboración de un manual de procesos y procedimientos para el área administrativa y operativa, generando una adecuada planeación, coordinación, organización, control y evitando la duplicación de funciones con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

Según Muñoz (2007). *Importancia de la implementación del manual de procesos y procedimientos*. Determina el manual como un soporte para el buen desarrollo de las actividades con el objetivo de cumplir con las competencias definidas por mando constitucional o legal, el cual aplica como un todo, generando un valor agregado y trabajo en equipo, es así, donde el presente manual tiene la finalidad de ser elaborado de forma sistemática, objetiva, estandarizada y secuencial acorde a las operaciones realizadas por el departamento del área administrativa y operativo, lo anterior, origina una fuente de información permanente centrada en la forma adecuada de realizar determinada actividad alineada a políticas y/o normas vigentes.

En conclusión, se pretende diseñar y elaborar un manual de procesos y procedimientos alineado a la planeación estratégica de la organización que funcione como un mecanismo de inducción y orientación para el personal, brindando facilidad en su incorporación.

2. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

2.1 Planteamiento del problema

La Empresa de acueducto, aseo y alcantarillado de Puerto Asís es una Empresa Industrial y Comercial de Estado descentralizada del orden municipal, cuyo objeto principal es la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo.

Actualmente la compañía presenta deficiencia en el desempeño de las actividades propias de los procesos porque los colaboradores no cumplen con las funciones, obligaciones y responsabilidades que les pertenecen, sin embargo, argumentan que esta actividad no corresponde a su puesto de trabajo por motivos de crecimiento empresarial ya que anteriormente no existía una buena administración y planeación estratégica.

De esta manera, se realizó una lluvia de problemas donde a partir de una matriz de vester surgieron ciertas problemáticas en el que se establece la falta de capacitación e inducción para ejecutar el trabajo actual, lo cual obliga a que la persona interesada realice la función que recae sobre otra persona con la finalidad de poder culminar el proceso, lo anterior involucra de manera directa la acumulación de carga laboral y se ve reflejado de forma negativa en el incremento de tiempo para cada actividad, así mismo influye la inadecuada organización de los puestos de trabajo, bajo nivel de aceptación a sugerencias, falta de planeación de procesos y procedimientos, ineficiencias en las actividades y por último la empresa se identifica como rígida, centralizada y resistente al cambio.

2.2 Pregunta de investigación

De acuerdo a lo anteriormente expuesto en el planteamiento del problema surge la siguiente pregunta: ¿Existen protocolos de actividades que se puedan implementar para mejorar el desempeño en la Empresa de Acueducto, Aseo y Alcantarillado de Puerto Asís ESP?

3. ANTECEDENTES

La empresa de Acueducto, Aseo y Alcantarillado de Puerto Asís, desde tiempos atrás viene presentando sin número de problemas que radican principalmente en el continuo cambio administrativo y la planeación estratégica, estas modificaciones se ven representados de forma constante en los altos mandos, el cual afecta directamente la organización dado que los gerentes llegan a establecer cambios que benefician más a el área operativa que la administrativa de la organización, también se establece que al ser una empresa pública, se da ingreso al personal que no cumple con las competencias profesionales del cargo, lo cual perjudica el desarrollo de las mismas, incluyendo que no existe una herramienta o instrumento de apoyo que facilite el proceso de capacitación e inducción al personal.

4. JUSTIFICACIÓN

La Empresa de Acueducto, Aseo y Alcantarillado de Puerto Asís “EAAAP ESP”, cuyo objeto principal es la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, y sus actividades complementarias de acuerdo con lo contemplado en las Leyes 142 de 1994 y 689 de 2001, tiene como recurso principal la mano de obra por encima de la tecnología, brindando empleo a más de 53 personas. (EAAAP ESP., 2016).

Se ha caracterizado por ofrecer servicios con altos estándares de calidad, aunque actualmente presenta una serie de problemas en la prestación de servicios debido a la falta de organización, no está determinado las funciones por cargo, por lo tanto, no tiene definido la responsabilidad de cada una de las áreas administrativas y operativa en sus funciones; es por esto, que se ve la necesidad de realizar el diseño de un manual de procesos y procedimientos para generar una adecuada dinamización de la planeación estratégica en la compañía.

A raíz de dicha necesidad, este proyecto busca aumentar productividad y eficiencia administrativa y operativa para identificar y acreditar los procesos y procedimiento de cada una de las áreas junto con la actualización del organigrama de la organización.

Esta propuesta radica con el fin de brindar una solución a la problemática evidenciada, realizando el manual de procesos y procedimientos el cual permitiría a la empresa conocer el funcionamiento interno de la descripción de cada una de las tareas o requerimientos, facilitar la inducción del puesto y las auditorías internas con el propósito de obtener mayor organización en sus actividades y así brindar un servicio con altos estándares de calidad y competitividad.

En conclusión, se debe tener presente que desde el momento que se implemente este Manual la empresa directamente adquiere beneficios para la misma, partiendo como un guía que determina las actividades por cada puesto e incursiona una mejora al momento de optimizar tiempo estimado por cada trabajo.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Elaborar el Manual de procesos y procedimientos de la Empresa de Acueducto, Aseo y Alcantarillado de Puerto Asís como un instrumento de apoyo que especifique los tramos de control, responsabilidades y canales de comunicación de cada uno de los puestos de trabajo con la finalidad de generar la dinamización de la planeación estratégica de la compañía.

5.2 Objetivos específicos

- Revisar la información sobre la planeación estratégica de la organización.
- Identificar los diferentes procesos y procedimientos que se desarrollan dentro de la organización con el fin de establecer responsabilidades, frecuencias y tiempos.
- Reconocer los objetivos y funciones de cada puesto para facilitar el procesos o procedimiento que realizan los colaboradores en cada una de sus áreas o dependencias.
- Planear las funciones de acuerdo al organigrama especificando las áreas que rigen actualmente.
- Realizar el manual de procesos y procedimientos del área administrativa y operativa en la “EAAAP ESP” con la finalidad de establecer las funciones alineados a la planeación estratégica.

6. IMPACTO SOCIAL

Hoy en día es de vital importancia tener información ordenada y sistemática de cada uno de las funciones de un área de trabajo en una organización, el cual se obtiene un ambiente laboral más productivo y eficiente, el manual de procesos y procedimiento es el mecanismo por el cual se busca tener mayor claridad y orden de las responsabilidades y funciones de un área de trabajo

Se ha identificado que son muchas las condiciones laborales que influyen en una insatisfacción laboral, entre esas esta la falta de orden en cada una de las funciones de trabajo, la falta de responsabilidad y nivel de autoridad, en donde por la falla de las mismas se crea una actitud insaciable del personal de una organización, el cual afectan negativamente la productividad de una organización.

Este proyecto de desarrollo busca generar un mejoramiento en el desempeño actividades realizadas en cada área de trabajo del personal de la empresa de Acueducto, Aseo y Alcantarillado de Puerto Asís ESP, brindando una mayor confiabilidad y seguridad del personal en su diario que hacer del desempeño de su trabajo, por lo tanto, al generar un nivel de satisfacción del trabajo en cada uno del personal experimentan compromiso y motivación.

7. REFERENTES TEORICOS

7.1 Manual; según Rodríguez (2012). *Como elaborar y usas los manuales administrativos*. Define el manual como un instrumento de comunicación que refleja la toma de decisión acorde a los objetivos, procesos, procedimientos o funciones de la organización, por esta razón en la Empresa de Acueducto este manual se manifiesta de forma explícita mediante instrucciones con el propósito de orientar y facilitar el trabajo de los colaboradores en cada actividad.

7.2 Procesos, Según Lyndall Urwick (1943). *Los elementos de administración del negocio*. Define el proceso administrativo como: “funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación: Investigación, planificación, coordinación, control, previsión, organización y comando”. Tomando consideración esta definición se puede interpretar como las etapas para percibir un proceso dentro de una organización, la importancia que radica la ejecución de cada una de estas etapas para poder determinar los procesos.

Uno de los objetivos de este proyecto, es definir lo procesos tanto administrativos como operativos de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Puerto Asís, para poder identificar las diferentes funciones y procedimientos por cargo de la administración y así generar mayor organización dentro de la empresa.

7.3 Procedimientos, De acuerdo con Sánchez (2013). *Diseño del manual de política y procedimiento*. Establece los procedimientos como el seguimiento de fases que se desarrollan en una actividad de manera precisa y veloz.

Por otra parte, Melinkoff, R (1990), afirma, "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores"

Por esa razón dentro de la Empresa “EAAAP”, cada procedimiento se define como un conjunto de actividades para llevar a cabo las acciones en una secuencia lógica, para así descubrir la ejecución del proyecto en la planificación del mismo. Su intención es facilitar un entendimiento del progreso del proyecto para la tomar decisiones correctas, demostrar y verificar y llevar a cabo su planificación.

La herramienta como marco lógico es para poder formar un antes y un después, para formular, monitorear y evaluar el proyecto.

7.4 Organigrama

Conforme con Sallán (1984). *Posibilidades y Limites de los organigramas*. Define el organigrama como la representación gráfica que indica la jerarquía organizacional, por esta razón se modificara el organigrama de la Empresa “EAAAP”, enfocado en ajustar las funciones, la subdivisión en servicios y puestos de trabajo.

7.5 Manual de procesos y procedimientos

Según Sánchez (2008), el Manual de Procesos y Procedimientos hace parte del sistema de Control Interno, identificado como una herramienta práctica, ordenada y descriptiva que incluye un paso a paso de las funciones, política, procesos y procedimientos que se realizan en la organización de forma individual y colectiva en cada una de sus áreas, encargado de dar respuesta: ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Para qué?, ¿Por qué?. Otra definición la establece MILENIO (2017). *Los manuales como herramientas de comunicación*. Define el manual de procesos y procedimientos como un instrumento que especifica las operaciones que se deben ejecutar acorde a cada dependencia permitiendo minimizar costos, ya que se uniforma los métodos, lo que significa que reduce el tiempo y esfuerzo.

De acuerdo a lo anterior, el manual de procesos y procedimientos tiene como propósito generar una guía de orientación práctica para la instrumentación de procesos y procedimientos en la prestación de servicios por la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Puerto Asís, se busca facilitar el aprendizaje al personal, aportando la orientación precisa que se requiere en diferentes áreas, primordialmente en el ámbito administrativo, ya que se describen en forma sistemática, lógica y detallada los pasos que se deben seguir, señalando e identificando como, cuando, quién, donde y para qué han de realizarse, el cual será expresado gráficamente mediante diagramas de flujo, para facilitar la realización de cada actividad.

También, tiene como objetivo proporcionar al personal de la Dirección General de la Empresa EAAAP ESP., pautas generales y necesarias que facilitan el cumplimiento de sus actividades, dotándole de una herramienta que les permita identificar, conocer, desarrollar, tomar su responsabilidad, alcances, derechos y la ubicación de su puesto dentro de la organización.

7.6 Objetivos del manual de procesos y procedimientos.

Según Rodríguez (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Establece los objetivos del manual de procesos y procedimientos en los siguientes ítems: Minimizar la carga de inspección , evitar la ejecución de procedimientos equivocados , determinar de forma clara y concisa las actividades que se está ejecutando en cada dependencia, útil en la capacitación del personal, instrumento base para los colaboradores de la organización,

facilitar al nuevo personal la función a realizar, servir como medio de integración, y propiciar adecuado uso de los recurso.

7.7 Ventajas para la organización al implementar el manual de procesos y procedimientos.

De acuerdo con Vivanco (2017). *Los Manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Determina el manual de procedimientos como beneficio para los colaboradores de la organización dado que les permite desempeñarse en un menor tiempo posible, de igual modo contribuye en la uniformidad de funciones, actúa como un modelo estándar para los métodos en los procesos el cual son realizados de forma eficiente, especifica las responsabilidades de cada cargo y por ultimo evita la duplicación e incertidumbre existentes en las respectivas actividades.

Por lo tanto, es de gran importancia para la Empresa “EAAAP” ejecutar e implementar el manual de procesos y procedimientos puesto que está idea de proyecto mejorará los proceso en el área administrativa y operativa proporcionando una adecuada coordinación en las actividades y la facilidad de desarrollar la capacitación e inducción del personal, de este modo se trabaja directamente en acatar la planeación estratégica (objetivos, políticas, valores, etc) seguido de cumplir con las responsabilidades estipuladas en el manual de funciones identificado como un material teórico que guía el instructivo del manual de procesos y procedimientos para aplicar el paso a paso de cada proceso.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

Este proyecto cuenta con un enfoque cualitativa e incursiona métodos inductivos, histórico, sintético y analítico que se desarrollan dentro de la Empresa de Acueducto Aseo y Alcantarillado de Puerto Asís. A continuación, se describe una serie de etapas secuenciales que se van a llevar a cabo para la elaboración del manual de proceso y procedimientos para la compañía:

Ilustración 1. Proceso de elaboración del manual de procesos y procedimiento para la Empresa "EAAAP".



Fuente: Autores.

- Revisar la documentación existente de la planeación estratégica y antecedentes de las funciones,
- Observar con el fin de identificar inconvenientes en el sistema,
- Investigar cada una de las funciones en los puestos de trabajo de la empresa,
- Elaborar un árbol problema con la finalidad de tener mayor claridad en la identificación de la situación problema,
- Realizar entrevistas con informantes claves encargadas de cada área.
- Elaborar la fase introductoria del manual de procesos y procedimientos,
- Diseñar un plan para establecer las funciones como material de guía del organigrama y proceder a socializar las respectivas funciones,
- Establecer un paso a paso de cada una de las actividades realizadas en la Empresa acorde con su respectivo flujograma.
- Entregar el manual de procesos y procedimiento en medio magnético y físico.

9. TÉCNICAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

La investigación determina técnicas de orientación cualitativo, en donde se busca recopilar los datos e información actual para el desarrollo del proyecto “Diseño y elaboración de un manual de procesos y procedimientos acorde a la planeación estratégica de la empresa de acueducto, aseo y alcantarillado de puerto asís”, el cual incluye las siguientes:

- Observación como mecanismo para visualizar el desarrollo de las funciones de cada área de trabajo, permitiendo examinar las conductas y las relaciones sociales en el lapso de tiempo laboral,
- Entrevista abierta con el personal trabajador, en el cual se interroga al entrevistado sobre el desarrollo de sus funciones y se concede un espacio para expresar su propia información,
- Revisión documental que permite testificar los hechos que han ocurrido y ocurren en la organización,
- Imágenes como técnica de captura del desempeño de las funciones en cada área de trabajo,
- Planes de acción como instrumento a ejecutar y priorizar las actividades más importantes para la obtención de los objetivos del proyecto.

9.1 Observación: Según Van Dalen y Meyer (1981). *Manual de técnica de la investigación*. La observación juega un papel de mucha importancia, ya que se obtiene elementos fundamentales como son los hechos.

La observación que se realizará será a cada área de trabajo, visualizando las técnicas, métodos y acciones de cada personal en su desempeño del trabajo, identificando los procedimientos que se realizan para cumplir con las metas y expectativas de cada área de trabajo.

El propósito es obtener información sobre la conducta mediante un contacto y comunicación directa con el personal de la compañía, de modo que esta presencia o contacto no interfiera de algún modo el curso natural de los acontecimientos.

La observación se hará en la jornada laboral en horas de la mañana.

9.2 Entrevista abierta: Según Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”.

La entrevista está dirigida a todo el personal de la organización, en donde los interrogatorios serán temas fortuitos de los procedimientos del área de trabajo y el ambiente laboral actual de la compañía, se busca analizar la satisfacción que tiene el trabajador con sus funciones y así detectar problemas o negligencias de la compañía.

La entrevista es de mucha importancia en una investigación, ya que se analizan muchos puntos de vista que expresan los trabajadores con su área de trabajo.

9.3 Revisión documental: Según Franklin (1997) define la investigación documental como una técnica en donde se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionado con el estudio a investigar.

El objetivo de la revisión documental es obtener datos nuevos en los que se pueda identificar, analizar y criticar la información evidenciada con respecto a los procesos y procedimientos en los puestos de trabajo en la compañía. En la implementación de dicha técnica se utilizarán los documentos como manual de funciones, evaluaciones de desempeño laboral, requisitos de vinculación con el puesto de trabajo y cada uno de los documentos que relacionan con el tema de procesos y procedimientos.

9.4 Imágenes: Según Wagner (1979). *La fotografía como herramienta en la investigación exploratoria de un fenómeno social*. establece que la toma de fotografías de forma ordenada desarrolla un conjunto de proposiciones con referentes visuales concretos.

Las fotografías tomadas durante el desarrollo del proyecto serán para obtener una información profunda de las acciones del personal trabajador en un área administrativa y operativa, identificando el paso a paso de las actividades que se realizan para cumplir con cada una de sus funciones.

9.5 Planes de acción: Se harán una representación resumida de las tareas o actividades a realizar en un tiempo específico en la compañía para lograr cada uno de los objetivos de dicho proyecto, y así tener un mayor control del tiempo y recursos que se utilizarán para realizar el manual de procesos y procedimientos de la organización.

Este plan de acción se presenta en una tabla que incluyen una meta, objetivos, actividades, ¿qué?, ¿Cómo?, ¿con qué recursos se cuenta?, persona responsable, un orden cronológico para especificar la fecha de inicio y finalización.

10. INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD

Tabla 1. Indicadores

| OBJETIVOS ESPECIFICOS | INDICADORES |
|---|--|
| 1. Revisar la información sobre la planeación estratégica de la organización. | Documento diagnóstico de la identificación de los procesos y procedimientos. |
| 2. Identificar los diferentes procesos y procedimientos que se desarrollan dentro de la organización con el fin de establecer responsabilidades, frecuencias y tiempos, | Descripción de procesos y procedimientos |
| 3. Reconocer los objetivos y funciones de cada puesto para facilitar el procesos o procedimiento que realizan los colaboradores en cada una de sus áreas o dependencias | Evaluación del desempeño de las áreas crítica, se expresa por medio de un diagnóstico de la planeación de las áreas (comparativo). |
| 4. Planear las funciones de acuerdo al organigrama especificando las áreas que rigen actualmente. | Total defunciones planificadas / total de áreas críticas x 100 |
| 5. Realizar el manual de procesos y procedimientos del área administrativa y operativa en la “EAAAP ESP” con la | Documento técnico del manual de procesos y procedimientos socializado (Versión final del manual) |

| | |
|--|--|
| finalidad de establecer las funciones alineados a la planeación estratégica. | |
|--|--|

Fuente: Autores

BIBLIOGRAFÍA

- EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO DE PUERTO ASÍS. (2016). *EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO DE PUERTO ASÍS*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de <https://eaaap.gov.co/index.php/ley-de-transparencia/naturaleza/303-naturaleza-juridicacc>
- MILENIO. (7 de Febrero de 2017). *Los manuales como herramientas de comunicación*. Obtenido de Los manuales como herramientas de comunicación: <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/los-manuales-como-herramientas-de-comunicacion>
- Muñoz, B. (2007). *IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/084-importancia.pdf>
- Muñoz, Y. (2007). *IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y*. Recuperado el 19 de Febrero de 2019, de <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/084-importancia.pdf>
- Rodríguez, J. (2012). *Como elaborar y usas los manuales administrativos*. México: Cengage Learning.
- Sallán, J. (1984). *Posibilidades y Limites de los Organigramas*. (Educar, Ed.) Recuperado el 21 de Febrero de 2019, de <https://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/42099/90014>
- Sánchez, M. (Agosto de 2013). *DISEÑO DEL MANUAL DE POLITICA Y PROCEDIMIENTOS*. Recuperado el 4 de Octubre de 2018, de DISEÑO DEL MANUAL DE POLITICA Y PROCEDIMIENTOS: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5723/1/UPS-GT000516.pdf>
- Vivanco, M. (Junio de 2017). *LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN*. Recuperado el 21 de Febrero de 2019, de Scielo: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Van Dalen y Meyer (1981). *La observación*. de <http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>
- Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012), de http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf
- Franklin (1997). *Introducción de la metodología de la investigación*. de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2c.htm>

Wagner (1979). *La fotografía como herramienta en la investigación exploratoria de un fenómeno social* pag. 61 Capítulo 3. de
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ldf/jimenez_r_mc/capitulo3.pdf

TABLA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|-----------|
| Ilustración 1. Proceso de elaboración del manual de procesos y procedimiento para la Empresa "EAAAP" | 11 |
|---|-----------|

LISTA DE TABLAS

| | |
|-----------------------------------|----|
| Tabla 1. Indicadores | 16 |
|-----------------------------------|----|