

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Diseño de un Manual Administrativo Organizacional para mejorar el Sistema de  
Gestión en la EOIE

ADMI - 1230

**Proyector Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión**

Presentado por:

María José Cusido Altamirano

Xiomara Katuska Salazar Amaya

Guayaquil - Ecuador

Año: 2025

## Dedicatoria

---

Dedico mi proyecto a Dios, por ser la roca firme en mi fortaleza. A Él le debo la fe que me sostuvo y la esperanza que me impulsaba a seguir adelante.

A mi mamá, quien ha sido un modelo para mí de amor y entrega. Me enseñó a no rendirme y a tener fe en mi habilidad para lograr todo lo que me proponga. Nunca dejó de creer en mí. A mi hermana, que invariablemente me hizo recordar que no estaba sola con su alegría y atención; el apoyo de ella y su anhelo de que yo fuera feliz eran un refugio en los instantes más difíciles.

A mi adorada perrita, Lía María. Desde el primer semestre, acompañándome y siendo la fiel guardiana de mis desvelos y cómplice de mis noches extensas de estudio. Sé que, aunque hoy no esté físicamente conmigo, vivió cada paso de este recorrido. Dedico este logro a su memoria.

Y a mí, por ser esa chica valiente, que con temor y dudas llegó lejos. Sabiendo que el camino no ha sido fácil, cada lágrima valió la pena y cada risa obtuvo su recompensa.

- **María José Cusido Altamirano**

## **Dedicatoria**

---

Dedico este proyecto a la Virgencita del Cisne, quien en un momento de duda y lágrimas me regaló la señal que necesitaba: aquel correo de admisión a la ESPOL que transformó la incertidumbre en esperanza. Con fe, caminé de su mano y hoy celebro que esa promesa se ha convertido en una meta cumplida. A mis padres, pilares de mi vida y ejemplo de entrega, quienes con sacrificio y amor me brindaron lo que ellos no pudieron tener, sembrando en mí la convicción de que una buena educación abre caminos y de que con esfuerzo todo se puede lograr. Me dedico también este logro a mí misma, porque soy mi propio motor: a esa niña que llegó con miedo y que hoy se despide con brillo, demostrando que los sueños sí se cumplen y que este paso no es un final, sino el inicio de metas más grandes y hermosas que están por venir.

- **Xiomara Kathiuska Salazar Amaya**

## Agradecimientos

---

Doy gracias al Señor por haberme dado la vida,  
fortaleza y sabiduría para poder finalizar este periodo  
tan importante en mi trayectoria personal y académica.

A mi hermana y a mi madre, por su amor sin  
condiciones, por su paciencia inagotable y porque  
siempre han confiado en mí.

Agradezco, en particular, a mi tutor Javier Ruiz, quien  
nos dio apoyo y confianza para seguir adelante con su  
optimismo y constante ayuda. Además, a mi profesor  
de tesis, Christian Vera, cuya empatía, profesionalismo  
y carisma tuvieron un impacto significativo en este  
proceso al transmitirnos no solo conocimientos, sino  
también motivación y agradecimiento.

Finalmente, aunque no menos importante, a mi  
compañera de tesis, Xiomara Salazar. Con ella  
compartí incertidumbres, noches sin dormir y  
momentos de debilidad; juntas supimos ayudarnos  
mutuamente hasta terminar este proyecto. Su admirable  
presencia y su disciplina fueron siempre para mí un  
pilar de admiración e inspiración.

Mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que  
han sido parte de esta trayectoria, de alguna manera.

- **María José Cusido Altamirano**

## Agradecimientos

---

Al mirar hacia atrás en este recorrido, reconozco con gratitud primero a Dios fuente de fortaleza y esperanza, y a la Virgencita del Cisne, cuyo amparo maternal me acompañó con ternura y guía, dedico mis primeras palabras de agradecimiento. Me brindaron la fortaleza necesaria para perseverar y la fe para confiar en que cada paso estaba dispuesto conforme a su voluntad. A mis padres, por ser el pilar fundamental de mi vida, por confiar en mis capacidades y sostenerme siempre con amor incondicional, y a mi hermano, por su paciencia y generosidad al acompañarme en cada clase y reunión. A mi tutor Javier, por la confianza depositada y su apoyo constante, y al profesor Christian, por su compromiso y acompañamiento durante todo el proceso integrador. De manera muy especial, a mi perrito Coco, que con su silenciosa compañía y cariño me reconfortó en las largas noches de estudio. Extiendo también mi gratitud a mi compañera de tesis, María José, con quien, gracias a la dedicación compartida, logramos sacar adelante este proyecto con esfuerzo y entrega. Finalmente, agradezco a quienes de una u otra manera fueron parte de este logro.

- **Xiomara Kathiuska Salazar Amaya**

## Declaración Expresa

---


Nosotras Cusido Altamirano María José y Salazar Amaya Xiomara Kathiuska acordamos y reconocemos que:


La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotras durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 29 de mayo del 2025.

  
\_\_\_\_\_  
María José Cusido  
Altamirano

  
\_\_\_\_\_  
Xiomara Kathiuska  
Salazar Amaya

## **Evaluadores**



Firmado electrónicamente por:  
**LUIS JAVIER RUIZ  
VELEZ**  
Validar únicamente con FirmaEC

---

**Lcdo. Cristhian Vera**

Profesor de Materia

---

**Lcdo. Javier Ruiz**

Tutor de proyecto

## **Resumen**

El objetivo del proyecto fue desarrollar un manual administrativo de tipo organizativo que optimice la gestión interna, perfeccione los procedimientos y brinde a los estudiantes un entorno de formación más profesional y transparente. Este se llevó a cabo en la Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE), que pertenece a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL. Se utilizó una metodología mixta basada en Design Thinking, compuesta por tres etapas: empatizar, que incluye la realización de entrevistas, análisis FODA y mapas de empatía; diseñar y prototipar, que consiste en pasos para crear manuales y un primer prototipo; y validar y probar, mediante encuestas de satisfacción y pruebas de empatía. Esta metodología se aplicó bajo la suposición de que la falta de directrices provoca desorden e ineficiencia en la organización de eventos. Los hallazgos evidenciaron avances en la comunicación interna, la claridad de funciones y el grado de satisfacción de los colaboradores, lo cual reforzó un organigrama definido y una herramienta viva que sitúa a la EOIE como líder académico y profesional.

Palabras clave: Manual Administrativo, Design Thinking, metodología mixta, procesos, satisfacción.



## **Abstract**

The aim of the project was to develop an organisational administrative manual to optimise internal management, improve procedures and provide students with a more professional and transparent training environment. The project was carried out at the School of Integral Organisation of Events (EOIE), which belongs to the Faculty of Social and Humanistic Sciences of ESPOL. A mixed methodology based on Design Thinking was used, consisting of three stages: empathising, which includes conducting interviews, SWOT analysis and empathy maps; designing and prototyping, which consists of steps to create manuals and a first prototype; and validating and testing, through satisfaction surveys and empathy tests. This methodology was applied under the assumption that the lack of guidelines leads to disorder and inefficiency in the organisation of events. The findings showed progress in internal communication, clarity of roles and the degree of satisfaction of collaborators, which reinforced a defined organisational chart and a living tool that positions the EOIE as an academic and professional leader.

**Keywords:** Administrative Manual, Design Thinking, mixed methodology, processes, satisfaction.

## Índice General

Resumen.....	6
Abstract .....	7
Índice General.....	8
Abreviaturas.....	10
Índice de Figuras.....	11
Índice de Tablas .....	12
Capítulo 1.....	13
1. Introducción.....	14
1.1. Descripción del problema .....	15
1.2. Justificación del problema .....	16
1.3. Objetivos.....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16
1.4. Marco Teórico.....	17
1.4.1. Marco Referencial.....	17
1.4.2. Marco Conceptual.....	20
1.4.3. Marco legal .....	23
Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).....	23
Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).....	24
Código del Trabajo .....	24
Normativa Interna y Control Público .....	25
Capítulo 2.....	26
2. Metodología.....	27
2.1. Diagnosticar - Empatizar .....	28
2.1.1. Empatía con el Usuario .....	28
Observación .....	29
Entrevistas .....	29
Mapa de Empatía .....	29
Matriz FODA.....	30
2.2. Diseño del Manual Administrativo - Prototipar.....	32
Planeación.....	32

Investigación.....	33
Análisis .....	34
Estructuración.....	34
Distribución y difusión .....	35
2.2.1. Prototipado en Bruto .....	36
2.3. Encuesta de Satisfacción al usuario – Validar y Testear .....	37
2.3.1. Prueba de Usabilidad .....	37
2.3.2. Prototipo Mejorado .....	39
2.3.3. Encuesta de Satisfacción.....	39
Identificación .....	39
Diseño del Cuestionario.....	40
Construcción y Aplicación .....	40
Procesamiento y uso .....	42
Capítulo 3.....	43
3. Resultados y Análisis.....	44
3.1. Resultados de Herramientas Aplicadas.....	44
3.1.1. Observación .....	44
3.1.2. Entrevistas y Mapa de Empatía.....	44
3.1.3. Prototipo en Bruto.....	45
3.1.4. Prueba de Usabilidad .....	46
3.2. Resultados del Manual Administrativo.....	47
3.2.1. Análisis de Encuestas de Satisfacción (Antes vs. Después) .....	47
3.3. Análisis de Relación Costo-Beneficio .....	56
3.4. Aportes Académicos y Organizacionales .....	67
Capítulo 4.....	69
4. Recomendaciones y Conclusiones.....	70
4.1. Recomendaciones .....	70
4.2. Conclusiones .....	72
Referencias.....	75
Apéndices.....	77

## **Abreviaturas**

EOIE	Escuela Superior Politécnica del Litoral
FCSH	Facultad de Ciencias Sociales y humanísticas
DT	Design Thinking
LOEP	Ley Orgánica de Empresas Públicas
LOSEP	Ley Orgánica del Servicio Público
BOH	Back of House
FOH	Front of House
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
CEO	Chief Executive Officer – Director Ejecutivo

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Cronología Metodológica.....	27
<b>Figura 2.</b> FODA descriptivo de la Escuela de Organización Integral de Eventos.....	31
<b>Figura 3.</b> Plantilla de herramienta "Prototipo en bruto" .....	36
<b>Figura 4.</b> Plantilla Base de la Herramienta “Prueba de Usabilidad” .....	38
<b>Figura 5.</b> Diseño de Encuestas de Satisfacción al Cliente .....	41
<b>Figura 6.</b> Herramienta Prueba de Usabilidad.....	46
<b>Figura 7.</b> Diagrama de Pastel Evidencia Conocimiento del Manual .....	48
<b>Figura 8.</b> Diagrama de Pastel Evidencia Contribución del Manual.....	49
<b>Figura 9.</b> Diagrama de Pastel Nivel de Satisfacción Post Manual.....	50
<b>Figura 10.</b> Diagrama de Pastel Mejora Laboral post Manual .....	51
<b>Figura 11.</b> Comparación de Resultados de Colaboradores antes y después de la Implementación del Manual .....	53
<b>Figura 12.</b> Comparación de Resultados de Administradores antes y después de la Implementación del Manual .....	54
<b>Figura 13.</b> Tendencia Global del Nivel de Satisfacción (Encuestas 1 y 2).....	56
<b>Figura 14.</b> Diagrama Pastel de Capacitación de los Colaboradores sobre el Contenido del Manual .....	64
<b>Figura 15.</b> Análisis de Costos vs Beneficios del Manual Administrativo .....	67
<b>Figura 16.</b> Resultados Obtenidos del Proyecto según Competencias.....	68

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Comparación Documental e implementación del manual .....	42
<b>Tabla 2.</b> Resumen entrevistas con los actores clave. ....	45
<b>Tabla 3.</b> Comparación - Resultados Identificados .....	47
<b>Tabla 4.</b> Datos de Evidencia Conocimiento del Manual.....	48
<b>Tabla 5.</b> Datos Evidencia Contribución del Manual .....	49
<b>Tabla 6.</b> Datos de Evidencia Nivel de Satisfacción post Manual .....	50
<b>Tabla 7.</b> Datos Evidencia Mejora laboral post Manual.....	51
<b>Tabla 8.</b> Comparativo de Resultados de Encuestas a Colaboradores .....	52
<b>Tabla 9</b> Comparación de Resultados Encuestas a Administradores .....	54
<b>Tabla 10.</b> Promedio de Nivel de Satisfacción Global en Encuestas 1 y 2 .....	55
<b>Tabla 11.</b> Detalle Costos de Implementación .....	57
<b>Tabla 12.</b> Detalle Errores/Beneficios Operativos .....	60
<b>Tabla 13.</b> Estimación de Ahorro de Tiempo y % de Reducción por Corrección de Funciones .....	61
<b>Tabla 14.</b> Cálculo del Ahorro Total de Horas según Número de Comensales por Evento.....	61
<b>Tabla 15.</b> Proyección de Ingresos por Servicio según Número de Comensales .....	62
<b>Tabla 16.</b> Proyección de Costos, Ingresos y Ganancias por Servicio para 200 comensales...	63
<b>Tabla 17.</b> Resumen Costos de Implementación .....	65
<b>Tabla 18.</b> Resumen Beneficios tras Implementación.....	66

## **Capítulo 1**

## **1. Introducción**

La Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE) de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) surge como respuesta a la necesidad de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas (FCSH), de formar profesionales en la organización integral de eventos, utilizando y poniendo en práctica las competencias técnicas, creativas y logísticas aprendidas durante la carrera de Turismo. Esta escuela no solo cumple la parte pedagógica, sino que brinda servicio de catering y organización de eventos a nivel de todas las demás facultades de la ESPOL, consolidándose como un espacio no solo de estudio teórico sino también práctico.

Sin embargo, a medida que van llegando más cotizaciones y demandas de sus servicios, la EOIE ha venido evidenciando varios desafíos organizacionales, específicamente relacionados con la falta de una estructura clara que delimite funciones y responsabilidades, estos factores afectan directamente a la eficiencia de los procesos internos y a la calidad del servicio ofrecido.

Frente a estos desafíos, el presente proyecto propone optimizar el sistema de gestión interno de la EOIE mediante el diseño de un Manual Administrativo Organizacional aplicando los principios del Design Thinking, dado que este aporta un enfoque dinámico que diseña soluciones centradas en las necesidades reales de los usuarios clave. Este enfoque se basa en la empatía y la observación, lo que facilita la comprensión profunda de la problemática de la empresa desde la perspectiva de quienes la ejecutan (DesignThinking.es, s.f.)

En su libro, Rodríguez Valencia (2012) estipula que un manual administrativo es una herramienta fundamental que busca estructurar, de manera clara y sistemática, las funciones, relaciones, procedimientos, políticas y responsabilidades dentro de una organización. Este tipo de documento tiene como propósito guiar al personal, evitando duplicidad y omisión de



tareas, además de proporcionar uniformidad en la ejecución de funciones. Asimismo, este manual actúa como un medio de comunicación organizacional que facilita el control interno, la toma de decisiones informadas y el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **1.1.Descripción del problema**

La Escuela de Organización Integral de Eventos de la ESPOL presenta un marcado desequilibrio organizacional relacionado a la ausencia de segregación de funciones dentro de sus procesos administrativos. Actualmente, se ha identificado que las diversas actividades como la cotización de eventos, coordinación de logística, e incluso labores operativas de cocina o servicio son llevadas a cabo o ejecutadas por un mismo grupo reducido de personas, esto ha generado una sobrecarga de trabajo en algunos colaboradores, dificultad en la toma de decisiones, y gran incremento en riesgos administrativos.

Esta problemática se observa de manera evidente conforme llegan más cotizaciones a la Escuela de Eventos y crecen las actividades de las diferentes áreas por lo que se busca una estructura organizacional clara y funcional. El informe de estructura establecido en 2023 ya presentaba ausencia de lineamientos estandarizados y funciones delimitadas, principales factores que ponen en riesgo la eficiencia operativa como la sostenibilidad de la Escuela.

Desde una perspectiva metodológica, la ausencia de organización interna también afecta el aprendizaje práctico de los estudiantes. Tal como señala la investigación desarrollada por la Contraloría General del Estado de Veracruz (2005), los manuales administrativos deben establecer limitaciones en los roles y responsabilidades, detectar omisiones y orientar el trabajo de los colaboradores, convirtiéndose en una herramienta clave para la mejora de procesos internos y asegurar la satisfacción interna y externa aplicando soluciones con base a empatía, la ideación y la validación de los usuarios reales.

## **1.2. Justificación del problema**

La situación actual de La Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE) descrita compromete la calidad del servicio y la sostenibilidad de esta, la ausencia de una estructura organizacional conlleva problemas de crecimiento institucional y genera costos ocultos por ineficiencias, duplicidad de esfuerzos y potenciales pérdidas de clientes.

En este sentido, se propone diseñar un manual administrativo como una estrategia que establezca una estructura organizacional clara, con delimitación específica de funciones y responsabilidades.

Además, el manual se proporcionará como herramienta útil para capacitar nuevo personal, facilitar auditorías internas y promover una cultura de calidad institucional. Esta solución va dirigida a la necesidad de profesionalizar la gestión administrativa basada en los principios del Design Thinking, que ha demostrado ser efectiva abordando problemas de gestión desde una perspectiva centrada en el usuario.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar un manual administrativo para la Escuela Integral de Organización de Eventos (EOIE) de la ESPOL, que estructure de manera clara el control organizacional, mediante los principios de la metodología Design Thinking, orientado a la optimización de la gestión institucional.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el sistema organizacional actual de la EOIE mediante herramientas de empatía propias de los principios del Design Thinking, identificando necesidades, problemáticas y oportunidades de mejora.

2. Prototipar el contenido estructural del manual administrativo, a través de sesiones de retroalimentación con los actores clave, utilizando técnicas participativas como entrevistas y talleres colaborativos.
3. Diseñar un manual administrativo que describa de forma clara la estructura organizacional, funciones, responsabilidades y relaciones interdepartamentales de la EOIE.

## **1.4.Marco Teórico**

### **1.4.1. Marco Referencial**

La Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE) se retoma en el 2023 como una iniciativa para contratar servicios de catering externos con la calidad y rapidez necesarias para la organización de eventos institucionales de la ESPOL, simultáneamente, proporcionar un espacio de formación práctica a los estudiantes de la carrera de Turismo.

En su base operativa existe una estructura organizacional del 2023, que fija misión, visión, valores, cultura de servicio y un esquema de compensaciones monetarias y no monetarias (programas de reconocimiento, almuerzo, bienestar) alineado con la filosofía de aprendizaje práctico (Escuela de Organización Integral de Eventos, 2023)

Desde esta perspectiva, Alvarado Saraguro & Rivera Morales (2023) estudiantes de la carrera de Turismo, plantearon como objetivo “desarrollar un plan de gestión integral para la Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE) de la ESPOL” a fin de optimizar recursos, aplicando metodología Design Thinking por medio de sus cinco etapas. Entregando como producto final un manual de procesos detallado que sirve de base para la buena distribución de actividades.

En el 2024 estudiante de la carrera de Administración de Empresas elaboraron un Plan de Gestión Integral diagnosticando ciertos “dolores” (falta de KPI, desorden financiero, y estructura difusa). En este mismo plan se propuso 6 indicadores de desempeño y la creación de un cargo administrativo dedicado al seguimiento de datos (Almachi Lindao & Arévalo Segovia, 2024)

Por otra parte, Ana Pazmiño y Marilyn Cajilema (2024) abordan el desafío de la EOIE en la gestión de la información financiera, las autoras detectan que el tipo de costeo es tradicional y mezcla gastos directos e indirectos; lo que dificulta el conocimiento de la rentabilidad y la toma de decisiones. Por esto, implementaron el sistema Activity Based Costing (ABC), buscando reducir gastos no esenciales y proyectar la sostenibilidad financiera de la escuela a mediano plazo.

La metodología para la elaboración de manuales administrativos del Gobierno de Veracruz desglosa ocho etapas (planeación, investigación, análisis, estructuración, validación, autorización, difusión y actualización) y diferencia los manuales por su contenido de organización, procedimientos y servicios al público (Contraloría General del Estado de Veracruz, 2005).

En el contexto nacional, en el año 2010 se realizó un manual administrativo consolidado para la Secretaría de Auditoría del Banco Central del Ecuador, donde se detalla desde la estructura jerárquica nacional hasta diagramas de flujo para viáticos y suministros, evidenciando ser un documento normativo que puede cubrir los riesgos de control en un organismo financiero (Veronica, Erika, & Annie., 2010)

De igual forma, el mismo año se estructuró un manual para la Asistente de Gerencia de Produxpend S.A. mostrando cómo se adapta ese enfoque al sector privado: describe perfiles, responsabilidades, procesos de compras, roles de pagos, y destaca el valor de las TIC

y herramientas de colaboración digital para la eficiencia (Rivera Quiroz, Jara Muñoz, & Días Motoche, 2010).

Todos estos precedentes refuerzan la pertenencia de la propuesta para la EOIE, al demostrarnos que la claridad documental mejora la eficiencia corporativa y que los diagramas paso a paso son clave para reducir la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores.

Con el fin de evidenciar el alcance práctico de los principios DT, nos inspiramos en dos casos que ilustran su impacto en la gestión del talento y toma de decisiones basada en información.

En Lima, se realizó un trabajo de investigación de Maestría en Administración de Empresas; aplicando la metodología Design Thinking a la Arca Continental Lindley, donde incrementó la satisfacción de los operarios del 51.5% al 79.4%, demostrando cómo este enfoque puede transformar la experiencia del usuario interno y mejorar procesos claves de capital humano (Llerena Martínez & Terrones Okamura, 2018).

En Ecuador, estudiantes de la carrera de Economía de la ESPOL buscaban aumentar la productividad en la Cámara de Comercio de Samborondón, fusionando el Design Thinking con Business Intelligence para levantar requerimientos, diseñar un formulario de validación de datos, resaltando la importancia en datos y funciones claras para la generación de nuevos reportes, que en nuestro caso nos sirve para la validación de nuevos manuales y la actualización de estos (Loor & Moncayo, 2020).

Uno de los ejes clave del proyecto es evaluar el impacto con referencia al nuevo manual mediante una encuesta, que mida la satisfacción de los usuarios antes y después de implementar el prototipo.

Tomando proyectos como el de Johnny Peñafiel (2020), donde se diseñaron instrumentos validados para medir la satisfacción en gestión académica, y de Angie Carrillo (2023), que utilizó escalas tipo Likert para evaluar desempeño institucional, nos centramos en

la Metodología de encuesta de satisfacción a usuarios desarrollada por el INEC donde se define el proceso para la aplicación de una encuesta de satisfacción a los usuarios de las Cuentas Satélite de Salud (INEC, 2019)

Contando así con una base empírica y operativa para medir satisfacción y trasladar esa evidencia a la mejora continua de la gestión interna y servicios. Así, un futuro manual administrativo se apoya en datos confiables y en un enfoque centrado en las personas, garantizando coherencia entre diagnóstico y acción.

#### **1.4.2. Marco Conceptual**

En este apartado vamos a revisar los conceptos claves que sustentan el diseño de un Manual Administrativo con contenido organizacional para la Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE).

La *Escuela de Organización Integral de Eventos* funciona como un laboratorio académico, productivo donde los estudiantes de Turismo desarrollan competencias de servicio, A&B y organización de eventos, de forma operacional, obteniendo al final un certificado de coordinación de eventos con habilidades de operación, mientras se generan ingresos por el servicio que se ofrece para los diferentes eventos en la universidad (Escuela de Organización Integral de Eventos, 2023).

Partiendo de esto, entra el *Catering*, que es un servicio integral de preparación y suministro de alimentos y bebidas para eventos sociales, corporativos o institucionales dentro de la universidad. Implica realización de menú, logística de transporte, montaje y desmontaje, y servicio directo (Unsplash, 2025).

La *Operación de alimentos y bebidas (A&B)* contiene un conjunto integrado de procesos administrativos, productivos y de servicio, como:

- las compras,
- el almacenamiento,

- el mise en place,
- la producción,
- el servicio y
- limpieza.

Donde se busca que, por medio de las técnicas correctas los alimentos y bebidas lleguen al cliente con calidad, inocuidad y oportuna; al mismo tiempo que cumpla metas financieras y satisfacción organizacional, generando la coordinación sistemática de todos los recursos y actividades convirtiendo una experiencia gastronómica rentable y segura (Segura, 2025).

El *Back of House (BOH)* siendo parte operativa, agrupa cocinas, gestión compras y costos; y el *Front of House (FOH)* siendo la parte del servicio y coordinación de eventos. Sirven para segregar flujos y responsabilidades mitigando los riesgos de contaminación cruzada, optimizando el servicio al cliente. Esta información fue adquirida mediante una breve entrevista a la directora de la EOIE.

Un *centro de costos* es la unidad que se define en una organización a la que se asigna, registra y controla todos los gastos que genera, aun cuando esa unidad no genera ingresos directos. De esta forma, podemos ver un *Centro de Costos en Servicios de A&B*, funcionando como unidad contable que agrupa ingresos y gastos de la actividad gastronómica para medir rentabilidad y mejorar la toma de decisiones. Por otro lado, se puede ver el *Centro de Costos de Formación Profesional*, donde se enfoca en registrar costos directos e indirectos de prácticas laboratorios, insumos y supervisión (Iván Arroyo, 2025).

El *Manual Administrativo*, es un instrumento de gestión que integra y estandariza la información esencial de la organización (estructura orgánica, políticas, procedimientos, formatos, puestos y métricas) para orientar al personal, optimizar la ejecución de tareas,

garantizar la coherencia de la operación y servir de base a la evaluación y mejora continua, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el libro de (Franklin, 2013).

*Estructura Organizacional*, es la configuración formal que define la división del trabajo, la jerarquía de autoridad, los mecanismos de coordinación y relaciones entre unidades, con el fin de alcanzar los objetivos y sostener la estrategia de la organización (Franklin, 2013).

La *Gestión institucional*, tomada de la gestión documental establecido por Organización de Empresas de Franklin, es un conjunto integrado de políticas, procesos y herramientas orientadas a capturar, clasificar, almacenar, proteger, recuperar y disponer la información (en papel o electrónica) generada por la empresa, asegurando oportunidad, confiabilidad, trazabilidad y soporte para la toma de decisiones (Franklin, 2013).

El *Design Thinking* según Tim Brown (2009), CEO de IDEO y uno de los promotores del Design Thinking (DT), lo define como “una disciplina que emplea la sensibilidad y los métodos del diseño para armonizar las necesidades de las empresas con lo que es tecnológicamente factible y económicamente viable, convirtiéndolo en valor para cliente y oportunidades de mercado” (DesignThinking.es, s.f.).

El *análisis FODA* (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una técnica estratégica que se identifica en una matriz de cuatro cuadrantes; permitiendo recolectar información clave y que al integrarse con Design Thinking nos permite priorizar iniciativas de mejora con mayor impacto y menor dificultad (Raeburn, 2024).

La *Encuesta de Satisfacción* es una herramienta de retroalimentación sistemática que mide la percepción del usuario sobre la calidad del servicio y fortalece el ciclo de mejora continua. La parte metodológica con la que se trabajará la encuesta de satisfacción sobre el manual administrativo será revisada en el siguiente capítulo con mayor detalle.



Lo presentado genera pilares de integración que aseguran que el manual administrativo mejorado para la EOIE no solo sea un compendio teórico, sino un instrumento eficiente, controlador, y con aprendizaje continuo para estudiantes y colaboradores.

### **1.4.3. Marco legal**

El desarrollo del manual administrativo para la Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE), como unidad funcional o centro de costos de ESPOLTECH S.A., se sustenta en el cumplimiento de varios reglamentos jurídicos vigentes que rigen a las empresas públicas, al talento humano del sector público y los trabajadores bajo relación de dependencia. Estas normas son: La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y el Código del Trabajo. Se detallan a continuación:

#### **Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)**

La EOIE, al pertenecer a ESPOLTECH S.A., está sujeta a la LOEP, por ser una empresa pública universitaria constituida. Según el Art. 2, “las empresas públicas están destinadas a la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o la ejecución de actividades económicas en sectores estratégicos, servicios sociales o de interés general” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2009).

En esta misma línea, la EOIE al prestar servicios formativos y profesionales, como eventos académicos con servicios de catering, siendo un centro de costos, y de acuerdo con lo establecido en el Art. 6 de la misma ley dice “Las empresas públicas podrán crear unidades operativas que funcionen como centros de gestión autónoma presupuestaria, administrativa y operativa, sin personería jurídica propia”.

En cuanto a la parte de planeación y compra de recursos e insumos (como alimentos o menaje para los eventos), el Art. 34 indica “Las empresas públicas planificarán y ejecutarán

sus contrataciones mediante el Plan Anual de Contratación, con sujeción a los principios de economía, transparencia y eficiencia”.

### **Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)**

Dado que el personal administrativo permanente de ESPOLTECH está regulado por la LOSEP. En esta normativa el Art. 9 establece que “La administración del talento humano en las instituciones del Estado se desarrollará con base en los principios de mérito, igualdad de oportunidades, transparencia, eficacia y eficiencia” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

En este mismo texto se justifica que el manual administrativo de la EOIE debe contener perfiles claros y normas de reclutamiento. El Art. 60 brinda ajustes organizacionales, es decir, “Las instituciones podrán suprimir puestos de trabajo por causas técnicas, funcionales y económicas debidamente justificadas”

Y al hablar de la estructura de cargos y procesos documentados en la EOIE el Art. 21 dice, “Todo servidor público tendrá derecho a recibir capacitación, evaluación del desempeño y promoción conforme a su mérito” diseño del manual que deben cumplirse para una mejora continua.

### **Código del Trabajo**

Parte del personal de cocina y servicio que colabora en los eventos podría estar regido por el Código del Trabajo, y se aplica lo dispuesto en el Art. 4: “Este Código se aplicará a todas las personas naturales que presten sus servicios lícitos y personales en relación de dependencia” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005)

En la EOIE, donde se requiere de personal eventual para ciertos eventos, el Art. 17 del mismo cuerpo de texto resulta clave “Se entiende por contrato ocasional el que se celebra

para satisfacer exigencias circunstanciales...” con esta norma se garantizan condiciones en cuanto a jornada y estabilidad laboral.

### **Normativa Interna y Control Público**

Finalmente, estipulado como un centro de costos, la escuela debe cumplir con algunas Normas de Control Interno reguladas por la Contraloría General del Estado, las cuales exigen la existencia de procesos documentados, funciones definidas, y control de procesos.

En conjunto, todas estas normas legales respaldan la necesidad de la EOIE de contar con un manual administrativo organizacional, que permita delimitar funciones, asegurar el cumplimiento de obligaciones laborales, fortaleciendo así los mecanismos de control interno de la empresa.

## Capítulo 2

## 2. Metodología

Para el desarrollo de este proyecto, se obtuvo el levantamiento de información mediante la observación y entrevistas directas con los actores claves de la EOIE, esto pertenece a la revisión de fuente primaria, para la fuente secundaria se revisaron documentos, artículos y libros. Además, se describió el camino metodológico donde cumplimos los objetivos planteados integrando un enfoque mixto junto con nuestros tres enfoques complementarios, como: los principios seleccionados del Design Thinking, los cuales nos permitieron conocer más a profundidad al usuario y sus necesidades, también, se implementó una Metodología para la elaboración de manuales administrativos que usó la Contraloría de Veracruz y finalmente se aplicó una encuesta preliminar de satisfacción basándonos en los ideales de la INEC.

**Figura 1.**  
*Cronología Metodológica*



*Nota. Elaboración propia (2025)*

## **2.1.Diagnosticar - Empatizar**

Para desarrollar e investigar la situación actual de la EOIE se partió del objetivo específico 1 del proyecto integrador, el cual permitió comprender cómo operaba la escuela antes de empatizar y darnos una idea de qué camino tomaría diseñar el Manual Administrativo. Durante esta etapa, se documentaron las operaciones en las distintas áreas, como cocina, servicio y coordinación de eventos, identificando puntos ineficientes dentro de la gestión administrativa. Con base a estos hallazgos, se elaboró una primera lista de procesos críticos cuyo análisis será prioritario en el desarrollo del manual. Este enfoque coincide con el principio fundamental de la metodología de Design Thinking. Inicialmente se aplicaron encuestas a los involucrados: una dirigida al jefe de Talento Humano y otra, distinta, a los estudiantes practicantes, con el fin de conocer mejor sus perspectivas dentro de cada área de trabajo. (Véase Apéndice A)

### **2.1.1. Empatía con el Usuario**

En este principio se priorizó la empatía hacia los usuarios internos de la EOIE; por ello se observó de manera directa los servicios, y se entrevistó la parte directiva y a los estudiantes practicantes que colaboran dentro la misma. Según la importante premisa de Tim Brown (2009), “El Design Thinking es un enfoque centrado en las personas que permite a los equipos de trabajo observar el mundo con ojos nuevos, detectando necesidades no evidentes y, a partir de ahí, crear ideas innovadoras” (p.3.). Es por ello por lo que no solo se pretendió identificar problemas visibles, sino que también captar la parte emocional y motivadora cotidiana de los usuarios, entendiendo lo que sienten y experimentan en su entorno laboral y esta aproximación se la conoce como empatizar con el usuario con el fin de conocer sus vivencias desde adentro.

## **Observación**

Se realizó la observación participativa y no participativa, en un evento completo realizado el 7 de junio del 2025. Esta actividad ayudó a tomar nota a los comportamientos de la supervisora de eventos y a los practicantes de cocina y salón. Esta herramienta ayudó a captar detalles que no se presencian en las entrevistas, dado que observar al usuario directamente en su ambiente de trabajo detecta necesidades latentes dentro de una organización. Junto al principio de empatía en la metodología Design Thinking, esta técnica permite “visualizar cómo interactúan los usuarios con su entorno y cómo responden emocionalmente a determinadas situaciones, lo que ayuda a identificar oportunidades reales de mejora” (DesignThinking.es, s.f.). (Véase Apéndice B)

## **Entrevistas**

Con el propósito de profundizar en los motivos del por qué un manual, además de las expectativas del personal de la EOIE se emplearon varias entrevistas libres (no estructurada), este formato se caracteriza específicamente por ser de carácter flexible, dado que permite un dialogo más abierto en función a las respuestas del entrevistado. Según el enfoque de DT, “escuchar con atención y sin prejuicios es esencial para entender realmente a las personas y sus necesidades, más allá de lo que expresan de forma explícita” (DesignThinking.es, s.f.). Esta técnica complementó la observación, y el tiempo tomado para las entrevistas fueron suficientes para que el entrevistado tenga la libertad de expresarse de manera coherente y eficiente.

## **Mapa de Empatía**

El mapa de empatía se utilizó, en primer lugar, como una herramienta clave para comprender profundamente a los usuarios internos de la EOIE. Este recurso identificó de forma organizada lo que el usuario dice, piensa, siente y hace, interpretando sus emociones,

percepciones y necesidades. En el modelo que estipuló Tim Brown dice que, “el mapa de empatía ayuda a generar un entendimiento más profundo del usuario, recopilando información que va más allá de lo racional y capturando también los aspectos emocionales y comportamentales” (DesignThinking.es, s.f.). Su aplicación fue importante para identificar los perfiles realistas de cada usuario, estos orientaron el diseño del manual desde la perspectiva directa de quienes forman parte de la Escuela.

Bajo esta idea, se elaboró mapas diferenciados para el coordinador de eventos, la ayudante de cocina, el ayudante de salón y para la jefa de Producción Culinaria. Gracias a esta herramienta se comprendieron varios puntos del personal de la EOIE, en su perspectiva, ellos piensan y sienten que la escuela necesita un manual estructural que aporte a la distribución de las tareas, como también una base instructiva de cómo funciona la escuela para los que laboran dentro de la misma. (Véase Apéndice C)

### **Matriz FODA**

Esta herramienta permitió analizar los factores tanto internos como externos dentro de la EOIE, ya sea evaluando sus puntos fuertes para obtener una perspectiva real y estratégica de la misma.

Se aplicó un FODA Descriptivo, y para ello se utilizaron métodos de observación y las entrevistas libres al personal interno de la EOIE. Entre las principales fortalezas se pudo denotar que el personal que labora en la escuela cuenta con experiencia en el área de prestación de servicios y destaca así mismo la adaptabilidad al momento de atender el evento de manera dinámica y responsable.

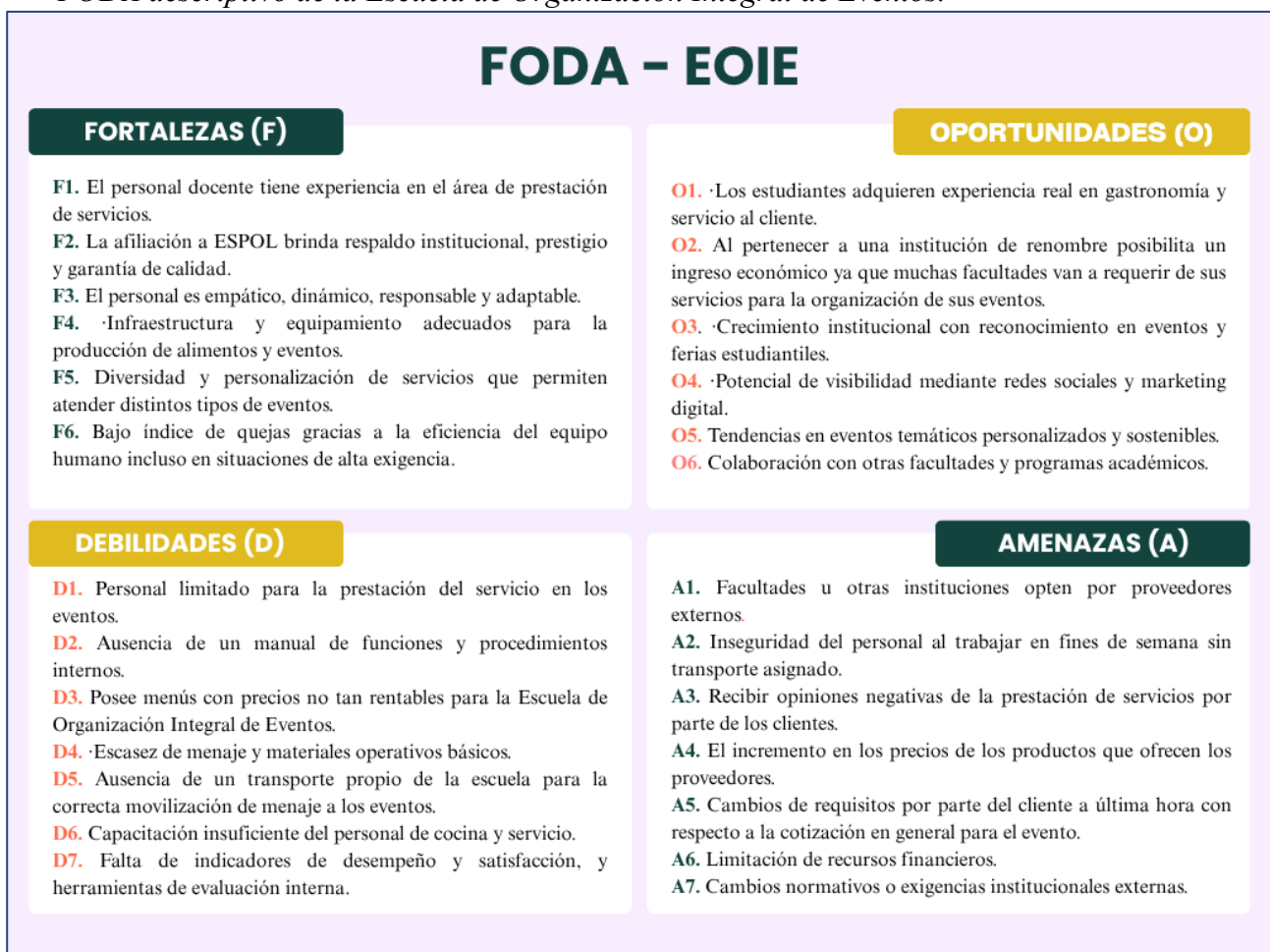
Como se observa en la *Figura 2*, entre las oportunidades se visualizaron que los estudiantes de Turismo pueden adquirir experiencia dentro de la escuela, también que las demás facultades reconocen el servicio y los contratan para eventos y ferias.



Por otro lado, las debilidades resaltadas se asociaron a la ineficiencia en capacitación al personal de cocina y servicio, la necesidad de un manual instructivo tanto administrativo como de procesos y la falta de indicadores de medición a la satisfacción del usuario interno.

Finalmente, en las amenazas los entrevistados indican algunos cambios a ultima hora por parte de cliente en la cotización, además de la inseguridad del personal de trabajar los fines de semana sin un transporte asignado y un posible incremento en los precios de los productos que ofrecen los proveedores.

**Figura 2.**  
*FODA descriptivo de la Escuela de Organización Integral de Eventos.*



*Nota. Elaboración propia (2025)*

## **2.2.Diseño del Manual Administrativo - Prototipar**

Durante esta segunda etapa de la metodología, se elaboró el diseño del Manual Administrativo Organizacional de la EOIE, que responde directamente al segundo objetivo específico del proyecto integrador, fundamentándose en los descubrimientos adquiridos en la fase de diagnóstico. Este proceso se realizó a través de la creación de un instrumento técnico que muestre su estructura interna, establezca responsabilidades específicas por puestos y previene la duplicidad de funciones.

Estas cinco fases, según la metodología institucional de la Contraloría General del Estado de Veracruz (2022), se aplicaron para la creación de manuales administrativos que engloban: Planificación, investigación, análisis, estructuración documental, distribución y difusión. Además, se adoptaron los principios documentales de un manual administrativos debido a su contenido organizativo y estructura funcional (Franklin, 2013).

Al mismo tiempo, se incorporaron conceptos de Design Thinking, especialmente en la etapa de creación de prototipos, como una herramienta que se utiliza de forma repetitiva para mejorar y representar visualmente el contenido del manual antes de ser oficialmente aprobado (Brown, 2009). El “Prototipo en Bruto”, herramienta empleada para el prototipado, se materializó inicialmente en formato digital y posteriormente en formato físico para facilitar iteraciones rápidas; incluyó la creación de una versión preliminar y funcional del manual, enfocada en la parte tangible del manual con su contenido estructural (organizacional, funciones, descripciones) sin considerar el formato y diseño final entregable.

### **Planeación**

En la fase de planificación se estableció el objetivo, el alcance y los recursos necesarios para elaborar un documento organizativo preciso. Se restringió el alcance al ámbito administrativo, teniendo en cuenta su función estructural en un modelo académico y

productivo. Se elaboró un diagrama de organización operativa y funcional, se detallaron los cargos actuales, los objetivos y una tabla de responsabilidades.

Aunque no se fijó un calendario oficial, las tareas se llevaron a cabo en orden: entendimiento del material técnico de un manual, recopilación de datos, organización del contenido y verificación con los usuarios. Se llevó a cabo una primera reunión con la directora general y el responsable de Recursos Humanos para comprender su enfoque estratégico y operativo. Se consideraron aspectos como la frecuencia de uso en las actividades diarias de la Escuela, centrados en el servicio que brindan y su utilidad práctica, para determinar los temas clave del Manual (Franklin, 2013).

### **Investigación**

Como levantamiento de información, se usó investigación primaria y secundaria, como documentos pertenecientes a la EOIE se llevaron a cabo observaciones directas y se realizaron entrevistas informales con actores clave. Tomando como guía externa el libro “Organización de empresas” de Franklin (2013), para los modelos operativos y organizacionales útiles para la EOIE.

La documentación consideró diversos elementos, partiendo de la estructura organizacional que lleva la EOIE, el manual de procesos operativos, la compilación de contratos existentes, formatos vigentes para informes y seguimiento de pagos, terminando con el catálogo de presentación y servicios que ofrece la EOIE. Permitiendo la definición del marco estratégico y operativo vigente, junto con las directrices administrativas generales que orientan el funcionamiento de la institución.

La observación directa en campo fue en uno de los eventos organizado por la EOIE, participando como observadoras en las actividades de montaje, mise en place, servicio y desmontaje. Generando observaciones específicamente en la producción de alimentos y en el servicio, donde se detectó áreas de mejora en la formación del personal.

Además, se llevaron a cabo conversaciones no planificadas y naturales con figuras importantes de la EOIE, como la directora general, la responsable de la organización de eventos, el encargado de recursos humanos y la asistente financiera. Estas interacciones espontáneas permitieron identificar aspectos críticos en la gestión administrativa y comprender, desde una perspectiva interna, la visión institucional que se buscaba reflejar en el manual.

### **Análisis**

Todos los datos recopilados fueron analizados y transformados en partes específicas para el diseño del manual, haciendo énfasis en la claridad funcional y la adecuación al contexto operativo de la EOIE. A partir de la información, se identificaron patrones organizativos, vacíos en cuenta la asignación de responsabilidades y redundancia funcionales que frenan la eficiencia en la gestión.

Se aplicó análisis funcional que permitió desglosar una estructura organizacional según niveles jerárquicos y unidades operativos-funcionales. Permitiendo definir qué responsabilidades correspondían a cada puesto, que relaciones se mantenían jerárquicamente y por coordinación, incluso las asesorías con las que contaba la Escuela, las cuales necesitaban reestructuración. Centrándonos en disipar la duplicidad de funciones y poder asegurar una estructura orgánica coherente.

### **Estructuración**

Con las iteraciones del prototipado en bruto, se procedió a la estructuración definitiva del Manual Administrativo Organizacional para la EOIE. La estructura incluyó en su índice siete temas centrales: presentación, marco histórico y justificativo, marco estratégico, identidad y tipología empresarial, gestión de puestos y talento, beneficios de la EOIE, y

anexos; en los cuales se desglosaron puntos como: misión, visión, objetivos, organigramas jerárquicos y funcional, matriz de relaciones interdepartamentales, etc.

Se priorizó que tenga una estructura visual clara, con el uso de tablas, íconos y diagramas. Con un formato estándar para facilitar consultas y futuras actualizaciones. Este manual fue creado de forma digital editable. Generando un mejor uso interactivo, y posteriormente impreso para su validación presencial con usuarios clave; consolidando formalmente una herramienta de organización interna que no solo muestra puntos operativos de la EOIE, sino que trata de mejora y evaluación continua.

### **Distribución y difusión**

La distribución se llevó a cabo tras la estructuración del manual y la validación de su contenido, en dos formatos distintos: digital (PDF) y físico (impreso y anillado), lo que optimiza la consulta y la utilización presencial durante reuniones o gestiones internas.

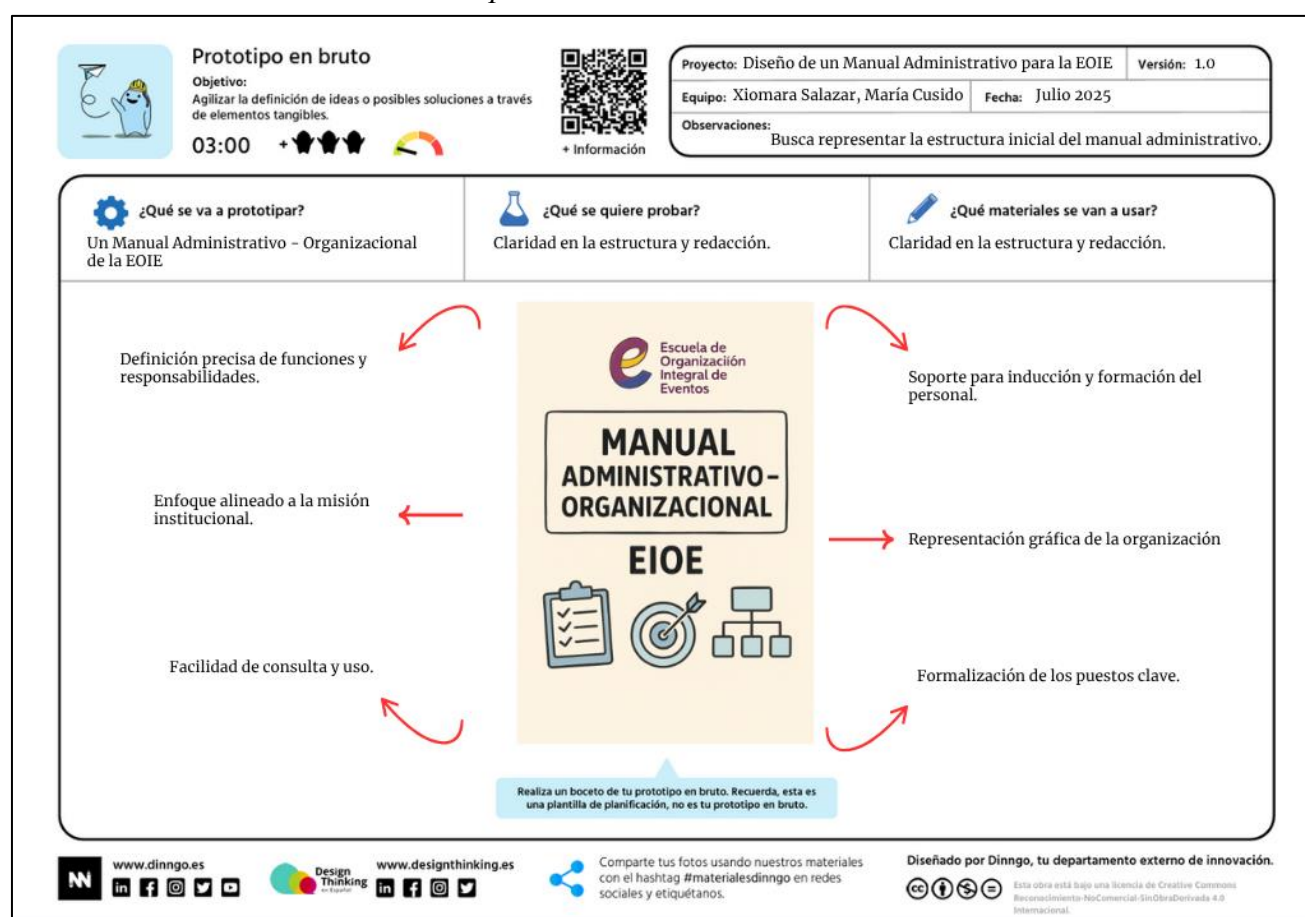
Se entregó formalmente a las áreas críticas: dirección general y gestión de talento humano, siendo uno de los responsables de la revisión del manual y de la validación del manual. Esta entrega se llevó a cabo en un encuentro presencial con los actores clave presentes, en el cual se expuso el contenido final y se procedió a firmar en el acta de entrega-recepción como evidencia del procedimiento.

Simultáneamente, el manual fue distribuido entre los demás administrativos y colaboradores de la EOIE a través de la distribución del archivo PDF por correo electrónico, asegurando que todo el personal tenga acceso a la versión 1.0 del manual administrativo organizacional de la Escuela. Esta estrategia de difusión garantiza que todos los colaboradores que ejercen las funciones operativas especificadas en el manual posean conocimiento de este como un instrumento operativo, y no meramente por la dirección superior y el departamento administrativo de La EOIE.

### 2.2.1. Prototipado en Bruto

Durante esta parte del proyecto se realizó un análisis de la información levantada y adquirida para un primer boceto de nuestro “prototipo en bruto” del manual administrativo. En línea con el principio de Design Thinking, el prototipo elaborado fue concebido como una versión inicial y en prueba del documento que permitió explorar, representar y validar las funciones organizativas de manera tangible (Brown, 2009).

**Figura 3.**  
*Plantilla de herramienta "Prototipo en bruto"*



**Nota.** Modelo Design Thinking

Entendiendo el tema, este prototipo no se presentó como una versión definitiva, sino como una herramienta iterativa de implementación y redacción. Según IDEO (2015), prototipar implica “hacer visible lo invisible” por medio de bocetos tempranos de una solución que permitan obtener un feedback útil y rápido. De esta manera, se pudo visualizar en la *Figura 3* que las características iniciales que tendría el Manual Administrativo sería

definir las funciones y responsabilidades, facilitar el uso y consulta, representar correctamente los organigramas y que además, sirva de soporte para la inducción y formación del personal colaborativo.

Esta herramienta junto con el prototipo fueron impartidos a los diferentes miembros administrativa de la EOIE, tomando las areas de Dirección, Gestión del Talento Humano, Administrativo Financiero y Producción Culinaria.

De tal manera como lo plantea Tim Brown (2009), fallar rápido para mejorar rápido. Con esta implementación se obtuvieron observaciones que luego fueron utilizadas para elaborar una versión mejor estructurada del Manual Administrativo con enfoque organizacional.

### **2.3.Encuesta de Satisfacción al usuario – Validar y Testear**


En esta fase metodológica de “validar y testear” del enfoque Design Thinking, se aplicaron tres instrumentos para asegurar la utilidad y facilidad del nuevo Manual Administrativo Organizacional de la EOIE respondiendo las necesidades reales de los usuarios, Esto inicio con la prueba de usabilidad aplicada al personal de la Escuela, lo cual permitió refinar el prototipo del manual, continuando con dos encuestas de satisfacción al usuario, una que se aplicó antes (diagnostico anterior) y otra después para evaluar la implementación del nuevo manual.

#### **2.3.1. Prueba de Usabilidad**


Durante esta etapa de validación del Manual Administrativo, se realizó una prueba de usabilidad con los cuatro usuarios clave con lo que hemos venido trabajando: un directivo, dos jefes de área y una colaboradora operativa. La herramienta utilizada se basó en la plantilla desarrollada por la metodología de DT (véase *Figura 4*), la cual nos permitió evaluar de manera cualitativa, cinco aspectos críticos: Claridad de la Información, estructura

organizacional, relevancia de los procesos descrito, usabilidad del contenido para el trabajo diario y diseño y presentación visual. Los comentarios se obtuvieron mediante una encuesta, rápida y precisa, a nuestros cuatro perfiles; sobre las cinco características y una opinión abierta para las posibles mejoras del prototipo. (Véase Apéndice D)

**Figura 4.**  
*Plantilla Base de la Herramienta “Prueba de Usabilidad”*



**Pruebas de usabilidad**  
Objetivo:  
Testear la experiencia del usuario sobre una posible solución.  
01:00




























+ Información

Proyecto: Diseño de un Manual Administrativo para la EOIE Versión: 1.0


Equipo: Xiomara Salazar, María Cusido Fecha: Julio 2025

Observaciones:  
Busca validar el contenido y estructura del manual administrativo.


Aspecto a evaluar	Claridad de la información	Estructura organizacional	Relevancia de los procesos descritos	Usabilidad del contenido para el trabajo diario	Diseño y presentación visual
 <p><b>Usuario 1:</b> Miss. María Fernanda Salas</p>					
 <p><b>Usuario 2:</b> Miss. Raizza Maquizaca</p>					
 <p><b>Usuario 3:</b> PhD. Sebastián Calle</p>					
 <p><b>Usuario 4:</b> Estudiante Leonela Lozano</p>					



www.dinngo.es




www.designthinking.es



Comparte tus fotos usando nuestros materiales con el hashtag #materialesdinngo en redes sociales y etiquétanos.

Diseñado por Dinngo, tu departamento externo de innovación.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

**Nota. Modelo Design Thinking**

Según la metodología de DT, este ejercicio es esencial para “observar cómo interactúan los usuarios con el prototipo, detectar errores tempranos y validar el diseño desde la perspectiva real del usuario”. Con esta plantilla y un sistema de caritas emocionales, se conoció la experiencia y así identificar puntos fuertes o características a mejorar dentro del Manual Administrativo (DesignThinking.es, s.f.).



### **2.3.2. Prototipo Mejorado**

Guiándonos de los hallazgos obtenidos en la prueba de Usabilidad, se realizó la iteración del prototipo del Manual Administrativo. Esta etapa se alineó con la fase de testeo como principio de Design Thinking, donde se espera recibir un feedback para refinar la solución a partir de la retroalimentación del usuario clave. Se aplicaron mejoras en como una mejor representación jerárquica del organigrama estructural, ajustes en la redacción y gramática y la incorporación de un diseño dinámico de buena visualización. Esta nueva versión fue distribuida, de manera física y digital, con los actores clave, y significó una evolución del prototipo inicial. (Véase Apéndice E)

### **2.3.3. Encuesta de Satisfacción**

#### **Identificación**

En ambas aplicaciones se consideró una muestra de 35 personas en total siendo los usuarios directos de la EOIE entre administrativos, colaboradores contratados y personal externo. Garantizando una correcta representación, se implementó primero una pregunta de clasificación inicial que asignaba al encuestado a una sección específica (administrativo o colaborador), en función de su cargo dentro de la entidad. Esta medida posibilitó que las afirmaciones evaluadas al perfil sean funcionales al sujeto de estudio, conforme a la metodología sugerida por el INEC (2019), estableciendo unidades de observación diferenciadas en función del tipo de usuario.

## **Diseño del Cuestionario**

El diseño de las dos encuestas se enfocó en la medición de afirmaciones específicas, orientado a captar percepciones individuales cuantificables (INEC, 2019).

- 1) Encuesta 1 (diagnostico): Permitió medir la percepción de los usuarios respecto al documento con la estructura organizacional existente. Evaluando dimensiones tales como la comprensión de funciones, disponibilidad de información, accesibilidad y claridad de funciones. Su meta consistió en establecer un punto de partida que pudiera ser cuantificable.
- 2) Encuesta 2 (validación): Examinó su aplicabilidad práctica, su influencia en la coordinación interdepartamental, la facilidad de consulta y los mecanismos de actualización. El público objetivo permaneció invariable y se observó la lógica de ramificación por perfil.

Las dos encuestas de satisfacción que se aplicaron fueron con escala tipo Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo) organizadas en secciones por perfil del usuario (administrativo o colaborador). Las secciones incluyeron los datos generales, las afirmaciones específicas según el perfil, junto con preguntas cerradas y abiertas, y una evaluación global del nivel de satisfacción. (Véase Apéndice F)

## **Construcción y Aplicación**

Una vez establecido el diseño, se realizó la construcción de las encuestas mediante la plataforma digital de Microsoft Forms, para que la recolección sea por el correo institucional (@espol.edu.ec) de los usuarios. Se hizo ajustes técnicos en las encuestas que mejoró la experiencia de los encuestados, como el uso de afirmaciones agrupadas en una matriz con la escala tipo Likert y ramificación que dirigió directo a la sección pertinente.

**Figura 5.**  
*Diseño de Encuestas de Satisfacción al Cliente*

## Evaluación de la Implementación y Satisfacción del Manual Administrativo de la EOIE

Este formulario tiene como objetivo evaluar la implementación, utilidad y nivel de satisfacción respecto al Manual Administrativo de la Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE). Tu participación es clave para seguir mejorando los procesos institucionales. La información será tratada de forma confidencial y usada únicamente con fines de mejora interna.

Hola, Maria Jose. Cuando envíe este formulario, el propietario verá su nombre y dirección de correo electrónico.

\* Obligatorio

### Datos Generales

1. ¿Cuánto tiempo lleva participando en la EOIE? \*

☒ Menos de 6 meses

☐ 6 meses a 1 año

## Segunda Evaluación del Manual Administrativo de la EOIE

Este segundo formulario tiene como objetivo evaluar la implementación, utilidad y nivel de satisfacción respecto al nuevo Manual Administrativo Organizativo de la Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE). Tu participación es clave para percibir la mejora de los procesos institucionales. La información será tratada de forma confidencial y usada únicamente con fines de mejora interna.

Hola, Maria Jose. Cuando envíe este formulario, el propietario verá su nombre y dirección de correo electrónico.

\* Obligatorio

### Datos Generales

1. ¿Ha leído al menos una vez el Manual Administrativo? \*

☐ Sí

☐ No

**Nota.** *Elaboración Propia (2025)*

La primera encuesta se aplicó en el levantamiento de información y fue distribuida por correo electrónico institucional. Para fomentar la participación de todos, se enviaron recordatorios y se estableció un periodo definido de recolección. La segunda encuesta, que fue aplicada tras la implementación del manual, mantuvo la misma herramienta de aplicación y distribuida por los mismos medios directos. A diferencia de la primera encuesta, en esta ocasión se optó por enviar un correo adicional a los administrativos para que motiven a los colaboradores a la participación en la encuesta.

## Procesamiento y uso

El procesamiento de la información recopilada por parte de las dos encuestas fue mediante la generación automática de datos que da Microsoft Forms, los cuales fueron exportados y filtrados en Excel. Esta evaluación detectó insuficiencias vinculadas con la comprensión de funciones, la coordinación interdepartamental, la accesibilidad a la estructura organizacional y una capacitación poco estructurada. Se implementaron componentes de capacitación y una reestructuración general de la estructura en un manual con el objetivo de potenciar la claridad administrativa. La segunda encuesta permitió corroborar la efectividad de dichas modificaciones, poniendo énfasis en la satisfacción global, la utilidad práctica del documento y la coordinación entre las unidades funcionales. Las dos encuestas tomadas desempeñaron un papel crucial en la recolección de información que permitió medir de forma cuantificable la satisfacción de los usuarios directos y actores fundamentales de la EOIE, lo que ayudó a comparar la situación antes y después de usar el manual.

**Tabla 1.**  
*Comparación Documental e implementación del manual*

<b>Estructura Organizacional EOIE 2023</b>	<b>Manual</b>
Documento limitado a la descripción jerárquica y organigrama general sin correcta estructura organizacional.	Documento que integra organigrama, objetivos, políticas, perfiles de puesto y formatos.
Descripciones de responsabilidades generales por área, sin detallar funciones del área y especificaciones por puesto.	Descripción de funciones, responsabilidades, objetivos y competencias clave por cargo, en un lenguaje sencillo y comprensible.
No cuenta con las relaciones de dependencia.	Desarrollo de matriz y descripción de relaciones entre áreas funcionales.
Documento digital sin recursos visuales destacados.	Versión digital en PDF, estilo revista, y física con anillado, diagramas visuales y formato unificado y por áreas.
No se evidenciaba un plan formal de distribución ni capacitación asociada con el documento.	Distribución formal a Dirección y Talento Humano, envío digital a colaboradores y reunión de entrega.
Sin mención directa de política o estándares.	Contenidos ajustados a las buenas prácticas de gestión de calidad y control interno.

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

## **Capítulo 3**

### **3. Resultados y Análisis**

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto.

#### **3.1.Resultados de Herramientas Aplicadas**

##### **3.1.1. Observación**

Como resultado de la observación se registró que, aunque existía compromiso por parte del personal de la EOIE, se presentaron momentos de duplicidad de tareas y falta de coordinación en los tiempos de servicio. Estas observaciones reflejaron una ejecución distante de la realidad esperada, lo que viene afectando generalmente la eficiencia del servicio y la satisfacción de sus comensales.

##### **3.1.2. Entrevistas y Mapa de Empatía**

Con base a los entrevistados, se realizaron cuatro mapas de empatía. Al analizarlos en contraste, se identificaron varios sentimientos y algunos puntos de vista:

- Manifestaron frustración dada la falta de una estructura organizacional.
- Dijeron que al no tener claras las funciones, se generaba sobrecarga y duplicidad de tareas.
- Se valoró el trabajo en equipo como punto fuerte a conservar.
- Expresaron expectativas progresivas a mejorar con un Manual Administrativo.

Como respuesta a las diversas entrevistas semiestructuradas realizadas a nuestros cuatro actores clave, en resumen:

**Tabla 2.**  
*Resumen entrevistas con los actores clave.*

Usuario	Cargo Organizacional	Hallazgos Principales
MBA. María Fernanda Salas	Directora de Alimentos y Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconoció que la EOIE carece de un manual administrativo con guía de funciones.</li> <li>- Percibió sobrecarga de funciones en algunas jefaturas.</li> <li>- Dificultades en el seguimiento de indicadores.</li> <li>- Consideraba necesario contar con lineamientos óptimos para mejorar la eficiencia.</li> </ul>
PhD. Numa Sebastián Calle	Jefe de Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicó duplicidad de tareas y confusión de roles administrativos.</li> <li>- Cree que la inducción puede ser mejor si existirá material formal.</li> <li>- El registro de horas y valores era lento y poco uniforme.</li> </ul>
Miss. Raizza Maquizaca	Jefe de Coordinación de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comentó la falta de un cronograma claro y poca comunicación con producción culinaria.</li> <li>- Señaló que existen cambios de menú de última hora que frustran la logística.</li> <li>- Siente carga excesiva.</li> </ul>
Est. Leonela Lozano	Ayudante de Cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Señaló que pueden existir retrasos por falta de una planificación en la producción de Alimentos.</li> <li>- Indicó que hay veces que no sabe a quién reportar imprevistos.</li> <li>- Sugirió capacitaciones de la práctica de los meseros.</li> </ul>

**Nota.** *Elaboración Propia (2025)*

Este análisis se utilizó como base primordial para validar las diversas necesidades reales de los actores clave y dar las bases para el diseño del prototipo del Manual.

### 3.1.3. Prototipo en Bruto













El proceso del diseño culminó con la elaboración del Manual Administrativo con enfoque organizacional (Versión 0.1), considerado como la realidad basada en el boceto del “Prototipo en bruto”, plasmado en un documento final.

### 3.1.4. Prueba de Usabilidad

Para evaluar la implementación y del manual, se aplicó una encuesta de validación a la satisfacción tipo Likert a los usuarios clave. La encuesta recopiló observaciones que fueron organizadas dentro de la herramienta de “prueba de usabilidad, la cual presentó recomendaciones varias como: corrección gramatical, ajustes visuales ligados a los colores del logo de la EOIE y mejores en los formatos presentados.

La aplicación de esta prueba se dio tras una reunión semiformal de validación con los actores, y en base a estos resultados, se modificó el Manual Administrativo a una versión mejorada final. La herramienta (ver *figura 6*) mostró una calificación de 4.5 sobre 5 en los aspectos de claridad, estructura, procesos descritos, usabilidad diaria y diseño visual.

**Figura 6.**  
*Herramienta Prueba de Usabilidad*

Aspecto a evaluar	Claridad de la información	Estructura organizacional	Relevancia de los procesos descritos	Usabilidad del contenido para el trabajo diario	Diseño y presentación visual
 <b>Usuario 1:</b> Miss. María Fernanda Salas	Mejorar redacción y ortografía 	Muy bien estructurado los temas del Manual 	Información correcta y necesaria 	Realizar mini manuales por área de trabajo para mejor aplicación 	Colores correctos 
 <b>Usuario 2:</b> Miss. Raizza Maquizaca	Mejorar la coherencia en los textos con imágenes 	Mejorar el organigrama y su jerarquía 	Procesos escogidos y establecidos correctamente 	De fácil aplicación por buena estructura 	Mejorar el dinamismo y relación de color 
 <b>Usuario 3:</b> PhD. Sebastián Calle	Información clara y acorde a los solicitado 	Se encuentra bien estructurado y claro 	Procesos correctos que se realizan a diario 	Detalle de cada departamento y sus funciones 	Se encuentra de manera concisa y entendible 
 <b>Usuario 4:</b> Estudiante Leonela Lozano	Redacción simple y de fácil entendimiento 	Estructura lógica y coherente con lo requerido 	Se responde de manera adecuada a lo solicitado 	El manual servirá de herramienta estratégica 	Se recomienda usar en el manual, colores de la EOIE 

*Nota. Modelo Design Thinking*



### 3.2.Resultados del Manual Administrativo

El Manual no solo documentó funciones y roles de cada área de trabajo, en todas las áreas analizadas el aporte principal fue la claridad organizacional, reducción de duplicación de tareas y la inducción de mejores procesos en la capacitación del personal nuevo de la EOIE.

Estos hallazgos se compararon con el documento que anteriormente utilizaba la EOIE, conocido como “Estructura Organizacional”, del 2023, y con el Manual Administrativo con enfoque organizacional.

**Tabla 3.**  
*Comparación - Resultados Identificados*

Aspecto	Resultado identificado
Alcance	Se aumentó la cobertura y profundidad de la información.
Claridad de funciones y responsabilidades	Se desarrolló claridad de roles y se redujo la ambigüedad.
Relaciones interdepartamentales	Se mejoró la comunicación y coordinación interna.
Accesibilidad y formato	Se dio mayor accesibilidad y facilidad de consulta.
Difusión interna	Se profundizó y se dio entendimiento del documento.
Alineación normativa	Cumplimiento normativo y apoyo institucional.

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

#### 3.2.1. Análisis de Encuestas de Satisfacción (Antes vs. Después)

##### - Primera encuesta aplicada

Fue aplicada a colaboradores y administradores de la EOIE, obteniendo 16 respuestas. Percibiendo la utilidad de su primer documento, llamado Estructura Organizacional de la EOIE, en relación con la estructura y funcionamiento de la organización.

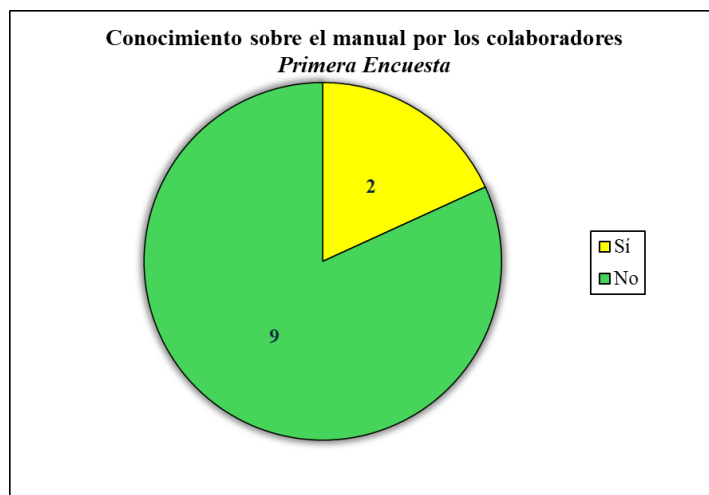
En la siguiente tabla (*Tabla 4*) se presentan los resultados obtenidos respecto al conocimiento acerca de la existencia de la Estructura Organizacional de la EOIE, identificando la percepción global de los encuestados con perfil de colaboradores.

**Tabla 4.**  
*Datos de Evidencia Conocimiento del Manual*

<b>¿Sabías que la EOIE cuenta con un Manual Administrativo?</b>		
<b>Conocimiento de Manual por los colaboradores</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje de recuento</b>
Si	2	18%
No	9	82%
<b>Totales</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

**Figura 7.**  
*Diagrama de Pastel Evidencia Conocimiento del Manual*



*Nota. Elaboración Propia (2025)*

Se puede observar (*Tabla 4 y Figura 7*) que solo un 18% de los participantes en la encuesta aseguró tener conocimiento del manual, mientras que un 82% no. Esta prueba evidenció una ausencia de interacción y propagación inicial del documento en el seno de la organización.

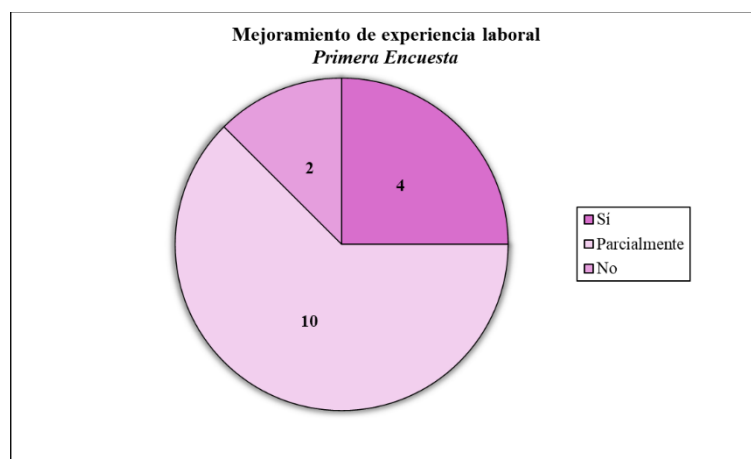
De igual forma, se analizó la contribución que han podido percibir de los aportes que daba la estructura organizacional anterior y obtuvimos lo siguiente:

**Tabla 5.**  
*Datos Evidencia Contribución del Manual*

<b>¿Considera que el Manual Administrativo ha contribuido a la organización general de la EOIE?</b>		
<b>Mejoramiento de experiencia laboral</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje de recuento</b>
Si	4	25%
Parcialmente	10	63%
No	2	13%
<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

**Figura 8.**  
*Diagrama de Pastel Evidencia Contribución del Manual*



*Nota. Elaboración Propia (2025)*

Como se muestra en *Tabla 5* y *Figura 8*, el 63% de los encuestados marcaron la casilla "parcialmente", lo que contrastó con mayor fuerza el desconocimiento del manual. Por otro lado, solo un 25% lo calificó de manera totalmente positiva y un 13% dijo que el manual no contribuyó, evidenciando que aún quedaba mucho por hacer en la forma de implementación y uso del manual.

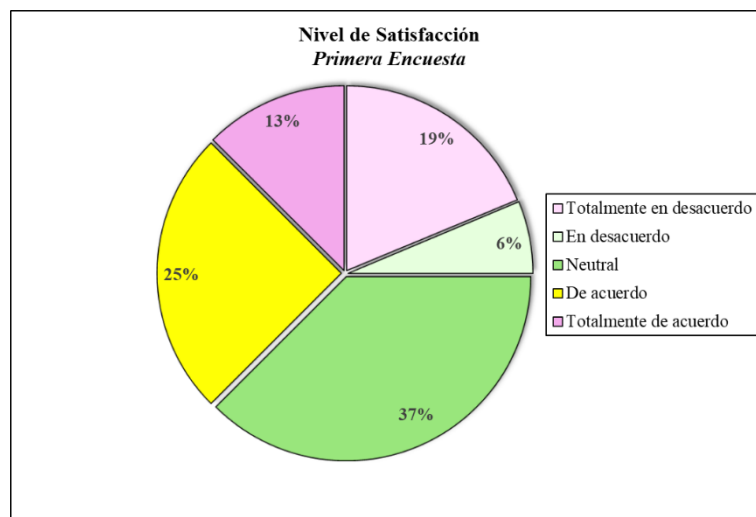
Terminando con el análisis, medimos **el nivel de satisfacción general** de los que pertenecen a la escuela respecto a la Estructura Organizacional; y presentó los siguientes datos:

**Tabla 6.**  
*Datos de Evidencia Nivel de Satisfacción post Manual*

<b>¿Qué nivel de satisfacción tiene con respecto a la implementación de este nuevo Manual Administrativo-Organizativo?</b>		
<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje de recuento</b>
Totalmente desacuerdo	3	19%
En desacuerdo	1	6%
Neutral	6	38%
De acuerdo	4	25%
Totalmente de acuerdo	2	13%
<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

**Figura 9.**  
*Diagrama de Pastel Nivel de Satisfacción Post Manual*



*Nota. Elaboración Propia (2025)*

De acuerdo con la Figura . se reflejó que 37% de los encuestados se concentraron en el nivel neutral, seguido con un 25% que estuvieron de acuerdo y en menor medida con un 13% manifestaron estar totalmente de acuerdo. Estos resultados muestran que, en la etapa inicial, la percepción general era dispersa, predominando posturas neutrales, pero con presencia significativa de insatisfacción que mostró la necesidad de realizar ajustes y diseño de un nuevo manual.

## - Segunda encuesta aplicada

Fue tomada después de implementar el manual, proporcionó 15 respuestas, repartidas entre directivos/administrativos y colaboradores de la EOIE. En esta ocasión, el cuestionario se enfocó en evaluar el nivel de utilidad y satisfacción en relación con el manual como instrumento de administración, centrándose en usar las mismas afirmaciones para poder notar la variación con respecto a la primera encuesta.

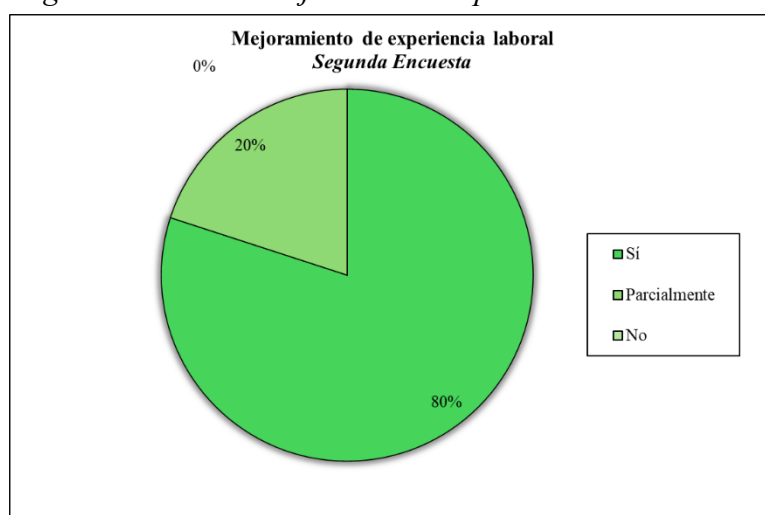
Después de realizarlo, enviamos el manual junto con esta encuesta. Como primer punto, evaluamos si este manual mejoró la experiencia laboral y la organización general de EOIE. Obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 7.**  
*Datos Evidencia Mejora laboral post Manual*

<b>¿Considera que la implementación del Manual Administrativo-Organizativo mejora la experiencia laboral y la organización general de la EOIE?</b>		
<b>Mejoramiento de experiencia laboral</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje de recuento</b>
Si	12	80%
Parcialmente	3	20%
No	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

**Figura 10.**  
*Diagrama de Pastel Mejora Laboral post Manual*



*Nota. Elaboración Propia (2025)*

De acuerdo con la *Figura 10*, se cambió la percepción de los encuestados respecto al mejoramiento de su experiencia laboral tras la implementación del Manual Administrativo. La mayor parte de los encuestados, que representa el 80%, expresó que el manual sí aportó directamente a mejorar su experiencia laboral, mientras que el 20% restante señaló que lo hizo de forma parcial.

Adicionalmente, se pudo llevar a cabo un análisis comparativo de las afirmaciones evaluadas. Estas fueron divididas y personalizadas según los dos perfiles, calculando el promedio de los resultados. Los colaboradores obtuvieron los siguientes datos:

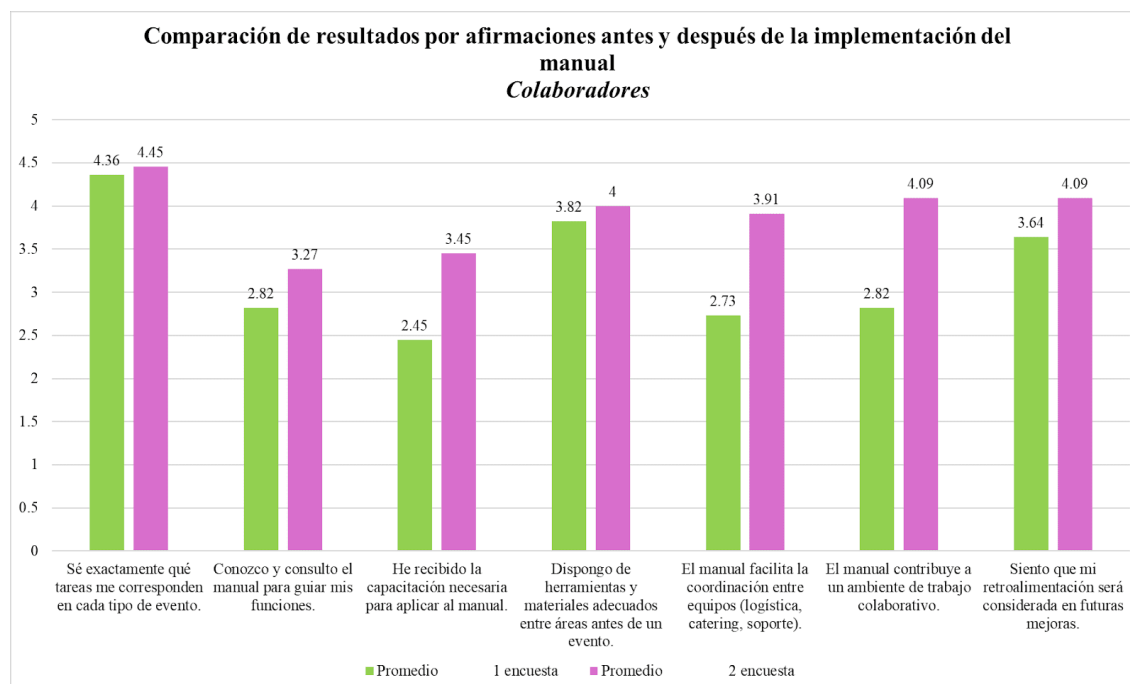
**Tabla 8.**  
*Comparativo de Resultados de Encuestas a Colaboradores*

<b>Afirmaciones para Colaboradores</b>	<b>Promedio 1 encuesta</b>	<b>Promedio 2 encuesta</b>
Sé exactamente qué tareas me corresponden en cada tipo de evento	4.36	4.45
Conozco y consulto el manual para guiar mis funciones.	2.82	3.27
He recibido la capacitación necesaria para aplicar al manual.	2.45	3.45
Dispongo de herramientas y materiales adecuados entre áreas antes de un evento.	3.82	4
El manual facilita la coordinación entre equipos (logística, catering, soporte).	2.73	3.91
El manual contribuye a un ambiente de trabajo colaborativo.	2.82	4.09
Siento que mi retroalimentación será considerada en futuras mejoras.	3.64	4.09

**Nota.** *Elaboración Propia (2025)*

**Figura 11.**

*Comparación de Resultados de Colaboradores antes y después de la Implementación del Manual*



**Nota.** *Elaboración Propia (2025)*

De acuerdo con la *Tabla 8*, en los descubrimientos fundamentados en las declaraciones de los empleados, se aprecia que estas aumentaron en casi todas las dimensiones analizadas después de la implementación del Manual Administrativo. Primero, en ambas encuestas, la afirmación "Sé exactamente qué tareas me corresponden en cada tipo de evento" obtuvo una puntuación alta, mejorando un poco (4,36 a 4,45), lo que demuestra que la definición de funciones se consolidó desde el comienzo, pero se robusteció con el manual.

Además, las afirmaciones sobre el uso del manual para guiar funciones (de 2,82 a 3,27) y la importancia de la retroalimentación (de 3,64 a 4,09) mostraron progresos significativos, lo que indica que los empleados están empleando el manual de manera más exhaustiva. Finalmente, el punto "El manual contribuye a un entorno de trabajo colaborativo" aumentó de 2,82 a 4,09, evidenciando que la implementación fomentó la unidad interna y el

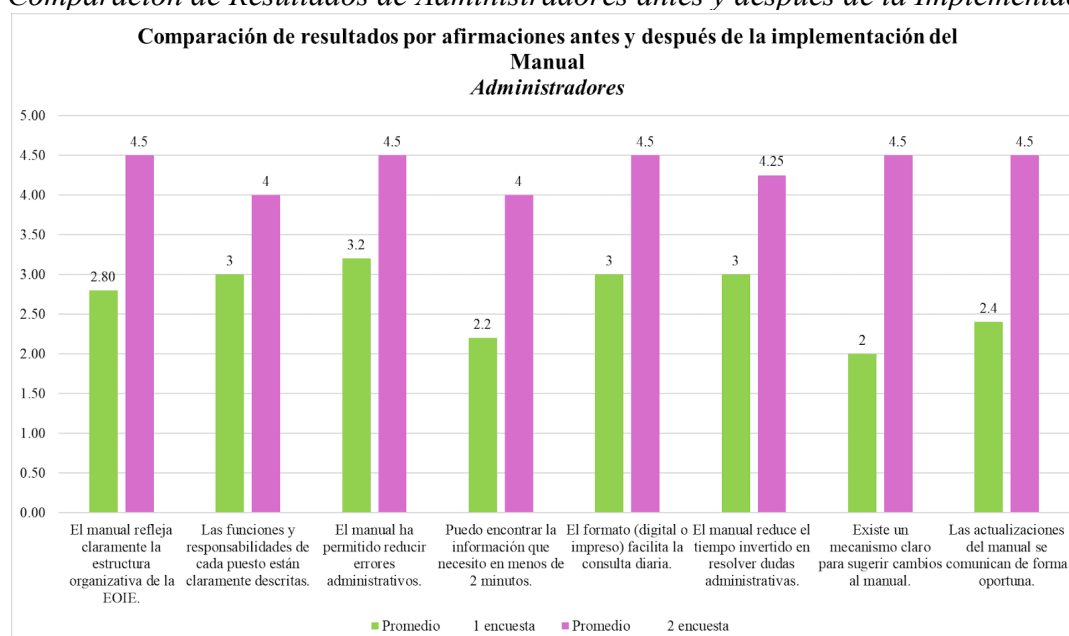
trabajo en equipo. Por lo consiguiente, se examinaron las perspectivas de los Administradores respecto a la implementación del Manual. Como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 9**  
*Comparación de Resultados Encuestas a Administradores*

<b>Afirmaciones para Administradores</b>	<b>Promedio 1 encuesta</b>	<b>Promedio 2 encuesta</b>
El manual refleja claramente la estructura organizativa de la EOIE.	2.80	4.5
Las funciones y responsabilidades de cada puesto están claramente descritas.	3	4
El manual ha permitido reducir errores administrativos.	3.2	4.5
Puedo encontrar la información que necesito en menos de 2 minutos.	2.2	4
El formato (digital o impreso) facilita la consulta diaria.	3	4.5
El manual reduce el tiempo invertido en resolver dudas administrativas.	3	4.25
Existe un mecanismo claro para sugerir cambios al manual.	2	4.5
Las actualizaciones del manual se comunican de forma oportuna.	2.4	4.5

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

**Figura 12.**  
*Comparación de Resultados de Administradores antes y después de la Implementación*



*Nota. Elaboración Propia (2025)*



De acuerdo con la *Tabla 9*, se mostró un avance significativo, particularmente en los elementos que obtuvieron un puntaje de 4,5 en la segunda encuesta: la claridad de la estructura organizativa, la disminución de errores administrativos, la sencillez para consultar el documento, la presencia de un sistema para sugerir modificaciones y la comunicación apropiada de las actualizaciones. Además, se notó un progreso notable en los indicadores que alcanzaron el 4,0, tales como la claridad en las responsabilidades y tareas de cada puesto y la mayor rapidez para acceder a la información. Por otro lado, la reducción del tiempo asignado a solucionar cuestiones administrativas llegó a 4,25, evidenciando en general un robustecimiento global de la administración y eficacia interna de la EOIE.

El Manual no solo logró esclarecer las funciones, sino que también fortaleció la capacitación, la coordinación entre áreas y la colaboración, las cuales fueron vitales para mejorar los procesos organizativos en la EOIE.

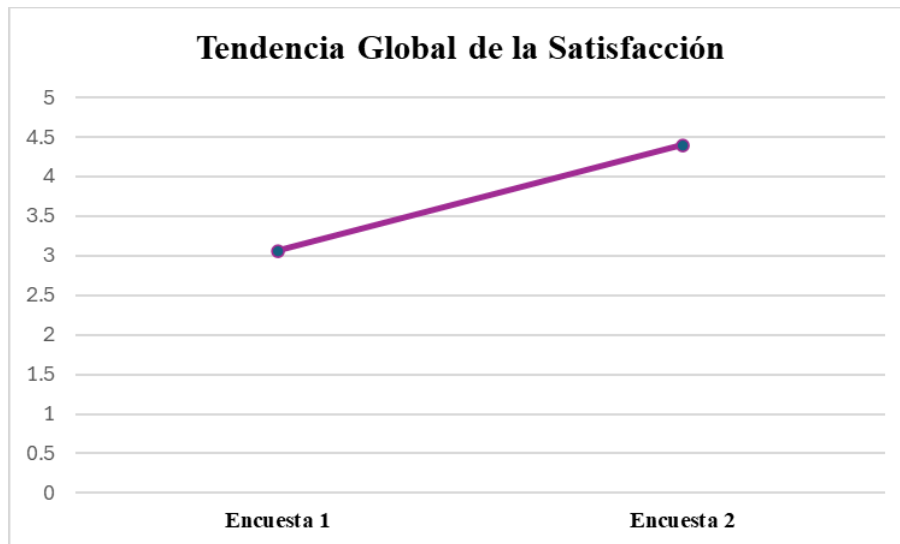
Al analizar la tendencia global de satisfacción, se logró un panorama claro que facilitó resumir ambas encuestas en un solo indicador que se puede comparar. Esto se hizo usando el promedio de la distribución con escala de Likert, lo que resultó en:

***Tabla 10.***  
*Promedio de Nivel de Satisfacción Global en Encuestas 1 y 2*

<b>Nivel de Satisfacción</b>	<b>Promedio</b>
Encuesta 1	3.0625
Encuesta 2	4.4
<b>Variación</b>	<b>1.3375</b>

**Figura 13.**

*Tendencia Global del Nivel de Satisfacción (Encuestas 1 y 2)*



*Nota. Elaboración Propia (2025)*

De acuerdo con la *Tabla 10*, la media global de satisfacción pasó de 3,06 en la primera encuesta a 4,4 en la segunda, lo que supuso una variación positiva de 1,33 puntos. Este aumento confirmó que el manual no solo trajo claridad y estructura, sino que también mejoró la satisfacción de la comunidad EOIE.

### **3.3.Análisis de Relación Costo-Beneficio**

En esta sección del proyecto, se llevó a cabo un análisis de la relación costo-beneficio para medir la viabilidad económica. Se compararon los costos asociados de implementación con los beneficios derivados del Manual, desde una perspectiva próxima a la realidad, con el fin de establecer rentabilidad para la EOIE.

#### **3.3.1. Costos de Implementación**

Los costos en horas implementados fueron planificados considerando los recursos humanos y los materiales involucrados en cada fase, desde el diagnóstico inicial hasta la entrega formal del documento.

**Tabla 11.**  
*Detalle Costos de Implementación*

<b>Costo</b>	<b>Detalle</b>	<b>Horas Implementadas</b>	<b>Precio Estimado</b>
Diagnóstico inicial	Honorarios por consultoría que incluyó: 4 entrevistas, preguntas, revisión documental, asesoramiento.	25	\$35
Diseño	Elaboración de manual: redacción, diagramación, organización de contenido, herramienta de diseño.	40	\$200
Validación y ajustes	Revisión interna con actores clave: reuniones, pruebas de usabilidad y rediseño.	20	\$80
Entrega y materiales	Entrega física y digital: impresión de manuales físicos anillados.	5	\$20
<b>Total</b>		<b>90 horas</b>	<b>\$335</b>

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

Se generaron costos que pueden ser cubiertos por la estructura académica de la ESPOL. Es importante tener en cuenta la inversión en nuevos puestos en la organización interna, que se proponen como parte de la mejora del organigrama y sus responsabilidades. Generando un costo 6.5 horas por semana siendo en el caso del Asistente de compras y, al Asistente de coordinación y calidad se lo podría requerir 5 horas semanales, tomándolo como un costo indirecto de la MO, plantea que estas funciones se roten dentro del personal actual por colaboradores que no estén cumpliendo el total de sus horas establecidas, de esta manera no se genera como un costo extra.

Finalizando los costos asociados está el costo por proyección de aumento de capacidad de comensales, los que generan costos de \$3768.34 teniendo en cuenta que se den 6 eventos de 200 comensales al año.

### 3.3.2. Beneficios de Implementación

Este manual permitió identificar y cuantificar beneficios en tres niveles: operativo, estratégico y de formación. Estos tres niveles se relacionaron directamente con el uso de indicadores de desempeño (KPI) para la optimización de recursos, mayor eficiencia institucional y un aprendizaje formativo organizacional estructurado.

#### **Beneficio Operativo**

- Disminución del tiempo invertido en corrección de errores administrativos:

**Error:** Inexistencia de descripciones por puesto; duplicidad de roles.

**KPI:** Tiempo invertido en corrección por funciones y responsabilidades.

Donde:

**TPR** = Horas de corrección de errores / Número total de errores

**Nº de errores por duplicidad de tareas**= 8 errores / mes

**Horas-hombre perdidas en corrección de errores** = 5 horas/ mes

**Cálculo:**

✓ **TPR** = 5 horas / 8 errores

✓ **TPR** = 0.63 horas ~ 38 minutos

Meta de reducción esperada del 50% del TPR.

✓ **TPR reducido**= TPR \* 50%

✓ **TPR reducido** = 38 \* 50%

✓ **TPR reducido** = 19 minutos

**Recálculo:**

✓  $19 \text{ minutos} = \text{Horas} / 8 \text{ errores}$

✓  $\text{Horas} = 8 \text{ errores} * 19 \text{ minutos}$

✓  $\text{Horas} = 152 \text{ minutos} \sim 2 \text{ horas } 53 \text{ minutos}$

**Error:** Confusión sobre quién reporta a quién (líneas de autoridad poco claras).

**KPI:** Tiempo invertido en corrección por funciones y responsabilidades.

Donde:

$\text{TPR} = \text{Horas de corrección de errores} / \text{Número total de errores}$

**Nº de retrasos/mes en aprobaciones por falta de claridad jerárquica =**

7 errores/mes

**Horas-hombre perdidas en aclarar cada decisión no correspondida =**

4 horas/mes

**Cálculo:**

✓  $\text{TPR} = 4 \text{ horas} / 7 \text{ errores}$

✓  $\text{TPR} = 0.57 \text{ horas} \sim 34 \text{ minutos}$

Meta de reducción esperada del 60% del TPR

✓  $\text{TPR reducido} = \text{TPR} * 60\%$

✓  $\text{TPR reducido} = 34 * 60\%$

✓  $\text{TPR reducido} = 20 \text{ minutos}$

**Recálculo:**

✓  $20 \text{ minutos} = \text{horas} / 7 \text{ errores}$

✓  $\text{Horas} = 7 \text{ errores} * 20 \text{ minutos} = 140 \text{ minutos} \sim 2 \text{ horas } 33 \text{ minutos}$

**Tabla 12.**  
*Detalle Errores/Beneficios Operativos*

<b>Errores administrativos</b>	<b>Horas perdidas antes</b>	<b>Horas perdidas después.</b>	<b>Ahorro mensual</b>	<b>Ahorro anual</b>
No existencia de descripciones por puesto; que asumen tareas que no les corresponden.	5,0 h	2,53 h	2,47 h	29,64 h
Confusión sobre quién reporta a quién (líneas de autoridad poco claras).	4,0 h	2,33 h	1,67 h	20.04
<b>Total, de ahorro</b>	<b>9,0 h</b>	<b>4,86 h</b>	<b>4,14 h</b>	<b>49,68 h</b>

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

- Optimización del tiempo en el proceso de compras mediante la especialización del Asistente de Compras.

**KPI:** Tiempo invertido en corrección por funciones y responsabilidades.

Donde:

**Ahorro fijo considerado:** 20 minutos  $\approx$  0,33 horas.

**Fórmula KPI:**

$$\% \text{Reducción} = \frac{\text{Ahorro de horas}}{\text{Horas actuales}} \times 100$$

**Horas nuevas:**

$$\text{Horas actuales} \times (1 - r)$$

Donde r es la tasa de reducción en decimales.

**Tabla 13.**  
*Estimación de Ahorro de Tiempo y % de Reducción por Corrección de Funciones*

<b>Horas actuales</b>	<b>Horas próximas <i>Horas actuales * (1 - r)</i></b>	<b>Ahorro 20 minutos</b>	<b>% Reducción (Ahorro de horas/Horas actuales)/100</b>
0.75	0.42	0.33	44%
1	0.67	0.33	33%
1.25	0.92	0.33	26.4%
2	1.67	0.33	16.5%
3	2.67	0.33	11%

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

Con la incorporación del asistente de compras, se considera un ahorro operativo de 0.33 horas por evento en las compras, permitiendo optimizar el tiempo empleado para las compras necesarias según el número de personas atendidas en cada evento. Por la misma razón, se identificaron 5 diferentes escenarios de tiempo entre 0.75, 1, 1.25, 2 y 3 horas, dándonos un cálculo de KPI en cada caso.

La reducción porcentual oscila entre el 11% y el 44%, con un promedio de reducción calculado que fue de 14%, considerando eventos de entre 10 a 150 comensales.

**Tabla 14.**  
*Cálculo del Ahorro Total de Horas según Número de Comensales por Evento*

<b>Número de comensales</b>	<b>Horas actuales</b>	<b>Horas nuevas aproximadas.</b>	<b>Ahorro por evento en horas</b>	<b>N.º eventos al año</b>	<b>Ahorro total</b>
0-10	0.75	0.42	0.33	48	15.84
11-20	1	0.67	0.33	48	15.84
21-30	1.25	0.92	0.33	48	15.84
31-70	2	1.67	0.33	48	15.84
71-150	3	2.67	0.33	48	15.84
<b>Totales</b>				<b>288</b>	<b>95.04</b>

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

En un escenario de 288 eventos anuales, tomando que se realicen 6 eventos por semana, el ahorro agregado asciende a 95 horas-hombre al año, optimizando los recursos humanos y la eficiencia de la EOIE.

### **Beneficios Estratégicos:**

- Crecimiento institucional a partir de la implementación del Manual

Un ejemplo claro de este beneficio estratégico es que se puede ampliar la capacidad de atención a eventos. Antes, la escuela llegaba a servir hasta 150 comensales por evento, ya que dependía mucho del trabajo administrativo y no se tenía muy claro la asignación de responsabilidades. Después del Manual, la institución cuenta con mejores instrumentos para sincronizar recursos, planificar procesos y disminuir tiempos de ejecución, que le permiten visualizar atendiendo hasta 200 comensales eficientemente.

**Tabla 15.**

*Proyección de Ingresos por Servicio según Número de Comensales*

N°	BOX LUNCH	ALMUERZO	COFFEE BREAK	DESAYUNO	ALMUERZO2	COFFEE BREAK2	COCTEL
10	32,06	39,86	38,46	54,76	51,36	49,16	47,86
20	49,99	65,58	62,78	73,38	74,78	70,38	72,38
30	67,9	91,3	87,1	100	104,2	97,6	107,5
40	88	127,2	121,6	138,8	152,4	143,6	156,8
50	101,9	156,9	149,9	161,4	179,8	168,8	185,3
60	123,8	173,6	170,2	196	200,3	211,6	211,4
70	137,7	200,3	192,3	226,6	244,2	228,8	231,9
80	169,82	244,22	253,02	283,42	321,82	304,22	294,62
90	183,72	277,92	265,32	310,02	353,22	333,42	327,12
100	197,62	299,62	285,02	336,62	402,62	380,62	371,62
110	211,52	321,32	305,92	369,22	422,02	397,82	392,12
120	225,42	343,02	326,52	383,82	441,42	415,02	412,62
130	254,6	368	352	427,7	490,1	461,5	462,4
140	268,5	401,7	393,8	442,3	509,5	478,7	482,9
150	282,4	423,4	409,2	470,9	542,9	509,9	517,4
160	296,3	421,1	438,7	443,5	520,3	485,1	537,9
170	310,2	448,8	459	484,1	565,3	528,3	584,4
180	339,39	479,79	454,1	527,99	614,39	574,79	634,19
190	353,29	501,49	473,9	514,59	605,79	563,99	626,69
200	367,19	523,19	495,2	529,19	625,19	581,19	647,19

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

La proyección muestra que, al aumentar la capacidad de la EOIE de 150 a 200 comensales, los ingresos por evento aumentan en cada uno de los servicios que ofrece. Esto se debe a la economía de escala: mientras más personas atienden, más se diluyen los costos



fijos y de personal, y mayor ganancia obtienen. Teniendo en cuenta que en año se realicen se realice ya sea 1 evento por cada servicio de 200 comensales, se generaría una ganancia de:

**Tabla 16.**

*Proyección de Costos, Ingresos y Ganancias por Servicio para 200 comensales*

<b>Producto</b>	<b>Nº Comensales</b>	<b>Costo</b>	<b>Ingreso</b>	<b>Ganancia</b>
Box lunch	200	\$367.19	\$1070	\$702.81
Almuerzo tipo A	200	\$523.19	\$1252	\$728.81
Coffee break Tipo A	200	\$495.19	\$1242	\$746.81
Desayuno	200	\$529.19	\$1944	\$1414.81
Almuerzo tipo B	200	\$625.19	\$2000	\$1374.81
Coffee break Tipo B	200	\$581.19	\$1964	\$1382.81
Coctel	200	\$647.19	\$1916	\$1268.81
<b>TOTALES</b>	<b>1200</b>	<b>\$3768.34</b>	<b>\$11388</b>	<b>\$7619.66</b>

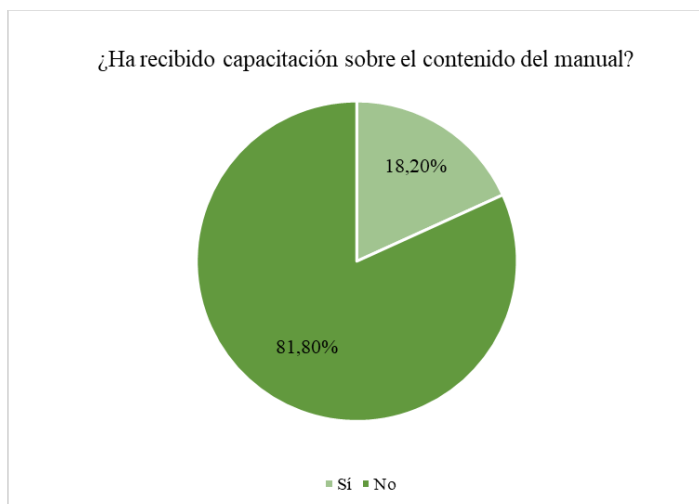
*Nota. Elaboración Propia (2025)*

### **Beneficios Formativos:**

El diagnóstico inicial mostró que un 81.8% de los colaboradores no habían recibido capacitación con respecto al contenido del Manual (Figura #), lo cual representó una brecha significativa en formación. Tras la aplicación de la encuesta 2, se obtuvo como resultado que, para la afirmación “La coordinación con otras áreas puede mejorar después de la capacitación” existe un promedio de 4.36/5, el cual indicó un alto contraste en que una capacitación en lectura del Manual disminuyó las horas de capacitación no remuneradas, aumentando la formación interna en los colaboradores y brindando una estandarización de la capacitación.

**Figura 14.**

*Diagrama Pastel de Capacitación de los Colaboradores sobre el Contenido del Manual*



*Nota. Elaboración Propia (2025)*

En este apartado de los beneficios identificados para la formación de profesionales en la EOIE, se estudió la capacitación e inducción, siguiendo la políticas y funciones que brindó el manual. Se realizó un análisis del estimado y su esperada interpretación, desarrollando a fondo el KPI de Cumplimiento de Objetivos.

- **Reducción de horas de capacitación.**

Se mide la tasa de cumplimiento de objetivos (TCO), pero en este caso el objetivo es reducir las horas de capacitación, dado que un manual hace que la formación sea rápida y efectiva.

$$\text{TCO (invertido)} = \text{Meta de horas} / \text{Horas reales} * 100$$

**Datos Estimados:**

- ✓ **Línea base real (antes del manual)**= 80 horas/ año de capacitación por trabajador.
- ✓ **Meta (con el manual)**= 70 horas / año (-12.5%)
- ✓ **Resultado real**= Se estimaron 70 horas por año y por colaborador.

**Cálculo:**

$$\text{TCO} = 70/70 * 100 = 100\%$$

El indicador señaló un cumplimiento del 100% de lo esperado, lo que implicó una reducción del 12.5% en las horas de capacitación. Y esto se traduce directamente en un ahorro estimado de 5 horas por trabajador al año.

- **Personal Formado según el Contenido del Manual y capacitación**
  - ✓ **Personal real:** plantilla activa de 35 personas (docentes, asistentes y brigadas).
  - ✓ **Meta:** duplicar el porcentaje de 18.20%, que es igual a 7; por 14 personas o más.
  - ✓ **Resultados=** 27 personas fueron capacitadas con base en el contenido del Manual.

**Cálculo:**

$$\text{TCO} = 27/14 * 100 = 192.85\%$$

Sobrecumplimiento en cobertura del 82.85%. Quiere decir que los colaboradores de la EOIE conocen sus funciones de una forma directa, cumpliendo con la homogeneidad del servicio entre relaciones por áreas. Tomando en cuenta que cada colaborador, ahorró 5 horas de capacitación y dentro de la escuela existen 27 colaboradores.

**3.3.3. Viabilidad Económica**

Se detallan en las siguientes tablas un análisis de la relación costo-beneficio para verificar la rentabilidad del Manual.

**Tabla 17.**  
*Resumen Costos de Implementación*

Costo	Horas	Total, horas
Diagnóstico inicial	25	90 horas
Diseño del manual	40	
validación y ajustes	20	
Entrega y materiales	5	

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

**Tabla 18.**  
*Resumen Beneficios tras Implementación*

Beneficio	horas	Detalle	Beneficio a un año	Total
Menos correcciones por funciones/puestos	29.64	De 5h a 2.53h/mes ahorro: 2.47h/mes	29.64 horas	279.72 horas
Menos retraso por líneas de autoridad	20.04	De 4h a 2.33h/mes ahorro: 1.67h/mes	20.04 horas	
Optimización de compras (asistente)	95.04	0.33h por evento 288 eventos/año	95.04 horas	
Menor tiempo de capacitación	135	5h ahorradas por colaborador 27 colaboradores	135 horas	

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

#### **Relación Costo – Beneficio:**

##### **Calculando:**

- ✓ Costo de Implementación = 90 horas
- ✓ Beneficios Totales = 279.72 horas
- ✓ Beneficio Neto = Beneficios Totales - Costo de Implementación = 189.72 horas
- ✓ Relación C/B = 189.72 horas / 90 horas = **2.108 horas**

Calculando en términos monetarios:

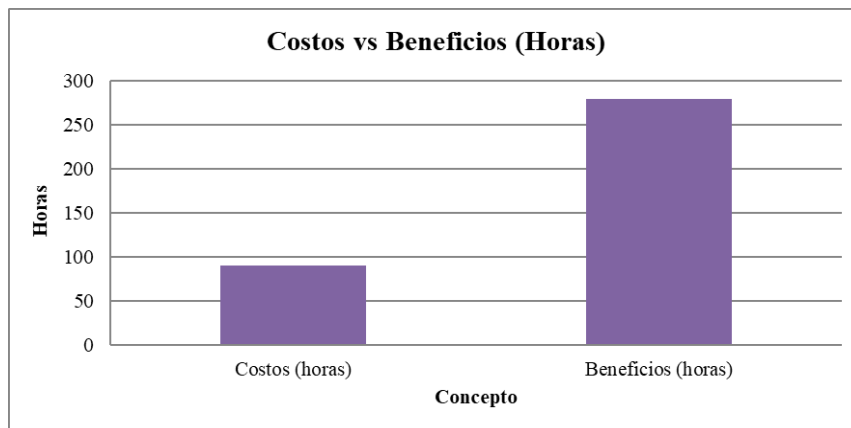
- ✓ Costo de Implementación = \$4103.34 horas
- ✓ Beneficios Totales= \$8179.1horas
- ✓ Beneficio Neto = Beneficios Totales - Costo de Implementación = \$4075.76
- ✓ Relación C/B = \$ 4075.76/ \$4103.34 = 0.99 equivale

El análisis refleja que, por cada 90 horas invertidas en implementación y elaboración del Manual Administrativo, la EOIE tiene un retorno de 279.72 horas en beneficios, es decir, 2.1 horas productivas por cada hora invertida, demostrando ser altamente rentable en su operación. En valores monetarios, con un costo de \$4,103.34 y un ingreso de \$8,179.10, el

beneficio neto fue de \$4,075.76, para una relación de 0.99 ( $\approx 1$ ). Y esto hace que el proyecto esté en punto muerto. Es decir, por cada dólar gastado en el manual se recupera casi en su totalidad en ganancias, lo que pone al proyecto en punto de equilibrio.

**Figura 15.**

*Análisis de Costos vs Beneficios del Manual Administrativo*



*Nota. Elaboración Propia (2025)*

### 3.4. Aportes Académicos y Organizacionales

En el ámbito académico-científico, se obtuvieron resultados que dividieron el proyecto en varias etapas. Estas etapas se han visto por competencias a lo largo de la carrera en diversas materias, como se muestra a continuación:

**Figura 16.**  
*Resultados Obtenidos del Proyecto según Competencias*

Competencia	Resultado obtenido
<b>Desarrollo organizacional</b>	La reestructuración de puestos, funciones y estructuras jerárquicas, incluyendo sugerencias de nuevos puestos y relaciones interdepartamentales.
<b>Gestión documental</b>	La creación del manual administrativo con enfoque organizacional y, adicionalmente, cinco formatos de manuales por unidad funcional y una ficha de presentación.
<b>Control interno</b>	Se aclararon las responsabilidades de cada puesto por unidad funcional y los mecanismos de verificación interna para prevenir duplicidades.
<b>Auditoría interna de procesos (levantamiento de información)</b>	Se recopiló información por medio de observación, entrevistas, revisión documental, lo que permitió conocer a la EOIE.

*Nota. Elaboración Propia (2025)*

También aportó ámbito académico científico al dejar registro metodológico que está combinado con Design Thinking y documental; puede ser replicable en otros estudios de gestión y control organizacional.

Por otro lado, en el ámbito organizacional, es útil para empresas que desean fortalecer su control interno, mejorando la comunicación en el soporte a auditorías, certificaciones o procesos de mejora continua. De este modo, se lo alineó al perfil de la carrera, cuyo objetivo es proveer a las organizaciones bases sólidas para garantizar un trabajo ordenado, medible y sostenible.

Adicionalmente, el proyecto se vinculó con el ODS 8: promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”. Promoviendo prácticas organizativas que favorecen el objetivo de este ODS mediante la mejora continua, la innovación administrativa y la creación de entornos de trabajo más estructurados.

## Capítulo 4

## **4. Recomendaciones y Conclusiones**

### **4.1.Recomendaciones**

Según los resultados de la investigación y el análisis de los procedimientos administrativos de la Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE), se sugiere un grupo de recomendaciones para que la gestión institucional sea sostenible y mejore de forma continua.

Se aconseja, en primer lugar, que el Manual Administrativo se actualice cada año para conservar la información sobre funciones, responsabilidades, procedimientos y regulaciones actuales. Esta revisión periódica hará posible que el documento mantenga su valor como guía organizacional, evitando así los rezagos con respecto a los cambios operativos y académicos de la institución.

Se propone optimizar la distribución de funciones mediante el establecimiento de esquemas de redistribución de tareas y horarios rotativos, para que el personal actual tenga la capacidad de desempeñar los trabajos propios de las posiciones sugeridas de asistente de compras y asistente de coordinación y calidad. Esta estrategia no requiere un aumento de presupuesto mediante nuevas contrataciones; en cambio, se optimiza el talento ya disponible y se asegura que las funciones fundamentales para la institución estén cubiertas. Esto asegura una utilización más eficiente de los recursos financieros y humanos, lo que mejora el control de los procesos y la calidad del servicio en la EOIE.

Asimismo, se considera esencial la confección de un manual adicional de capacitación que especifique los contenidos específicos para cada área funcional (cocina, servicio y coordinación de eventos). El documento mencionado tiene que definir protocolos estandarizados e instrucciones claras para la capacitación de los empleados, lo cual ayudará a mejorar la profesionalización, la uniformidad en el desarrollo de las tareas y la calidad del servicio prestado.



Se sugiere también establecer procedimientos para la evaluación regular del servicio al cliente y encuestas de clima laboral, con el propósito de detectar sistemáticamente las percepciones de los colaboradores internos, así como las de los usuarios externos. Los datos adquiridos de estas herramientas harán posible que la EOIE afiance su cultura de hospitalidad y, a la vez, simplificarán el proceso de tomar decisiones enfocadas en perfeccionar constantemente la administración del talento humano.

Se recomienda asignar con precisión las responsabilidades de cada posición laboral para mejorar la utilización del tiempo y liberar espacios que beneficien la planificación estratégica. Así, los colaboradores tendrán la posibilidad de invertir esfuerzos en innovar y buscar mejoras en sus campos de competencia, lo que tendrá un efecto positivo sobre la eficiencia organizativa y la calidad de los servicios ofrecidos.

Finalmente, establecer mecanismos de medición periódica del servicio al cliente y del clima laboral, a través de encuestas. Estas herramientas harán posible identificar sensaciones internas y externas, fortalecer la cultura de hospitalidad y tomar mejores decisiones para la mejora continua.

Definir indicadores de desempeño organizacional, tales como:

- Índice de cumplimiento de funciones por área.
- Satisfacción del cliente.
- Horas-hombre optimizadas.
- Con qué frecuencia se consulta el manual como referencia.

Las sugerencias propuestas en este documento fortalecen la sostenibilidad de la EOIE, garantizan que el manual sea pertinente a largo plazo y afianzan una cultura organizacional fundamentada en la eficiencia, la participación y la innovación. De este modo, la institución no solo asegura que sus procesos sigan funcionando, sino que se posiciona estratégicamente

para lograr su visión y misión, convirtiéndose en un modelo a seguir en términos académicos y operativos al organizar eventos.

## **4.2.Conclusiones**

Elaborar el presente proyecto permitió diagnosticar y analizar la situación organizacional de la Escuela Integral de Organización de Eventos (EOIE) a través del uso de principios del Design Thinking y herramientas participativas para la realización y elaboración de manuales y encuestas de satisfacción por medio de observación directa y revisión documental. Se concluye que la escuela enfrentaba limitaciones en su gestión administrativa y operativa. Entre las principales observaciones se destaca la falta de un manual administrativo estructurado, generando duplicidad de funciones, descoordinación entre áreas y dificultades de comunicación hacia el personal de las diversas áreas de trabajo.

Los principios del Design Thinking fueron fundamentales para dar solución a estas necesidades:

**Empatizar y Diagnosticar:** En esta etapa se logró entrevistar y encuestar al personal, donde identificamos sus percepciones, necesidades y dificultades. El lograr empatizar con los usuarios claves, que fueron entre administradores y colaboradores, se reveló la falta de conocimiento sobre el manual y la claridad en las funciones asignadas, la poca capacitación de perfiles y responsabilidades y la dificultad de acceso en cuanto a la información relevante del manual.

**Prototipar:** Se elaboró un primer borrador del Manual Administrativo con la participación de los actores clave de cada área funcional, junto con la creación del organigrama estructural, descripción de funciones y políticas generales. El cual se logró a partir de información recopilada en la primera etapa y con las etapas propuestas para la elaboración de manuales administrativos, en especial con el concepto organizacional.

Testear y Validar: El manual se sometió a revisión y aprobación a través de la retroalimentación de los usuarios, junto con pruebas de usabilidad propias de la metodología Design Thinking, lo que aseguró su relevancia y viabilidad, por otro lado, se logró medir la satisfacción de los clientes internos con encuestas de satisfacción que se la realizó en dos etapas y con escala Likert.

De esta manera, el Manual Administrativo Organizacional no solo solucionó los problemas detectados, sino que se transformó en una herramienta viva que impulsa la mejora continua, la innovación y el desarrollo profesional de los colaboradores.

Los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción indicaron que los trabajadores notaban falencias en la comprensión de responsabilidades, en la claridad de procesos y en la accesibilidad de la información.

No obstante, tras la implementación del Manual Administrativo desde una perspectiva organizativa, se observó un progreso considerable en la organización y en la estructura interna, evidenciado por la elaboración de un organigrama preciso y sistematizado. Este proceso fortaleció la comunicación, mejoró la coordinación de funciones y aumentó la eficiencia en la ejecución de eventos, lo que contribuyó al cumplimiento de los objetivos establecidos en el presente proyecto integrador.

De igual manera, la implementación de un enfoque colaborativo en la creación del manual, utilizando los principios metodológicos del Design Thinking, facilitó la inclusión activa de los usuarios claves, asegurando que el producto final atendiera a sus necesidades. Esto incentivó la adopción del manual por todos los colaboradores, que se transformó en un recurso útil y de revisión constante que impulsa el fortalecimiento de procesos y la mejora continua en la EOIE.

El análisis de costos reveló que la implementación del Manual Administrativo facilitó la utilización eficiente de los recursos y el ahorro de las horas-hombre, lo que indica una clara ventaja económica para la organización.

Los resultados obtenidos indican que la formalización de una estructura organizacional impacta no solo en la eficiencia administrativa, sino también en la sostenibilidad financiera tanto a corto como a largo plazo.

El Manual trascendió su función normativa para erigirse como herramienta estratégica de gestión, que permite enmarcar la comunicación, mejorar procesos y fortalecer la cultura de la EOIE. Su efecto no solo se evidencia en la eficiencia alcanzada y el ahorro de recursos, sino que se consolida un modelo replicable que proyecta a la institución en estándares de excelencia, sostenibilidad y vanguardia en la formación de profesionales en organización de eventos.

## Referencias

- (LOEP), L. O. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)*. Obtenido de Artículo 2: <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Ley%20Organica%20de%20Empresas%20P%C3%BAblicas.pdf>
- Almachi Lindao, M. V., & Arévalo Segovia, M. E. (2024). *Transformación Sostenible de la Escuela de Organización Integral de Eventos*. Obtenido de Repositorio Digital ESPOL: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/62440>
- Alvarado Saraguro, A., & Rivera Morales, J. (2023). *Diseño de un plan de gestión para la Escuela de Organización Integral de Eventos de la carrera de Turismo de la ESPOL*. Obtenido de Repositorio Digital ESPOL: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/58372>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2005). *Código del Trabajo*. Obtenido de Consejo de Educación Superior (CES): [https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal\\_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf](https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)*. Obtenido de Artículo 2: [w.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Ley%20Organica%20de%20Empresas%20P%C3%BAblicas.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Ley%20Organica%20de%20Empresas%20P%C3%BAblicas.pdf)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)*. Obtenido de Ministerio de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT): <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>
- Brown, T. (1 de 6 de 2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harvard Business Press. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2009/06/design-thinking>
- Carrillo Decimabilla, A. L. (2023). *Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en los servidores de una institución pública*. Obtenido de Repositorio Digital ESPOL: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/59063>
- Contraloría General del Estado de Veracruz. (2005). *Metodología para la elaboración de manuales administrativos*. Obtenido de Dirección General de Educación Científica y Tecnológica (DGECE): <https://dgece.sev.gob.mx/difusion/manuales/metodologia.pdf>
- Design Thinking España. ((s.f.)). *Prototipar: la cuarta fase del Design Thinking*. Obtenido de Design Thinking España: <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/prototipar>
- DesignThinking.es. (s.f.). *¿Qué es Design Thinking? Proceso, características y fases*. Obtenido de DesignThinking.es: <https://designthinking.es/que-es-design-thinking-proceso-caracteristicas-y-fases/>
- Escuela de Organización Integral de Eventos. (2023). *Estructura organizacional*. ESPOLTECH S.A.
- Franklin, E. B. (2013). *Organización de Empresas (3a)*. Mc Grow Hill.
- IDEO.org. (3 de 2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*. Obtenido de IDEO.org: <https://www.designkit.org/resources/1>

- INEC, I. N. (2019). *Metodología: Encuesta de Satisfacción a los Usuarios de las Cuentas Satélite de Salud*. Obtenido de INEC:  
<https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/1007/download/21519>
- Iván Arroyo. (25 de Mayo de 2025). *¿Qué son los centros de costo?* Obtenido de ICX:  
<https://blog.icx.co/es/gestion-de-costos/administracion-de-costos/que-son-los-centros-de-costos>
- Llerena Martínez, G. A., & Terrones Okamura, C. R. (01 de 08 de 2018). *El Design Thinking aplicado en el desarrollo de un Sistema de Información, permite incrementar la satisfacción de los operarios al reducir los tiempos de atención de Capital Humano*. Obtenido de Repositorio Académico UPC:  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624271>
- Lloor, N. A., & Moncayo, M. M. (2020). *Sistema de manejo de datos y análisis para la toma de decisiones de la Cámara de Comercio de Samborondón*. Obtenido de Repositorio Digital ESPOL: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/53295>
- Oña Chiguano, A., & Vega Alquina, R. (diciembre de 2018). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas: una revisión de la última década*. Obtenido de Revista Digital Támara:  
[https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda\\_O%C3%B1a\\_final.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf)
- Pazmiño Tenecela, A. G., & Cajilema Bacuy, M. G. (2024). *Propuesta de mejora del proceso de gestión de información interna de la Escuela de Organización Integral de Eventos de la FSCH-ESPOL*. Obtenido de Repositorio Digital ESPOL:  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/65565>
- Peñañel Sánchez, J. A. (2020). *Efectos de la gestión administrativa en la satisfacción de los usuarios de la universidad técnica de Babahoyo*. Obtenido de Repositorio Digital ESPOL: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/51599>
- Raeburn, A. (1 de julio de 2024). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo*. Obtenido de Asana:  
<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Rivera Quiroz, M. T., Jara Muñoz, C. M., & Días Motoche, G. E. (2010). *Manual administrativo de la asistente de gerencia de Produxpend S.A.* Obtenido de Repositorio Digital ESPOL:  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/60011>
- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (4ta ed.)*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.
- Segura, C. (14 de Enero de 2025). *ORGANIZACIÓN DE OPERACIONES Y SERVICIOS EN ALIMENTOS Y BEBIDAS*. Obtenido de Dirección General de Servicio Civil:  
[https://www.dgsc.go.cr/ts\\_clase\\_docente/Especialidades%20Docentes/Organizacion\\_de\\_Operaciones\\_y\\_Servicios\\_en\\_Alimentos\\_y\\_Bebidas.pdf](https://www.dgsc.go.cr/ts_clase_docente/Especialidades%20Docentes/Organizacion_de_Operaciones_y_Servicios_en_Alimentos_y_Bebidas.pdf)
- Unsplash. (2025). *¿Qué es un Servicio de Catering?* Obtenido de Inventos:  
<https://www.ineventos.es/blog/que-es-un-catering.html>
- Veronica, O., Erika, G., & Annie., P. (2010). *Manual administrativo de la secretaria de auditoria del Banco Central del Ecuador sucursal mayor*. Obtenido de Repositorio Digital ESPOL: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/58650>

## Apéndices

### Apéndice A. Diagnostico

#### Encuesta 1.

#### Información – Escuela de Organización Integral de Eventos

Este forms se creó con la finalidad de recopilar información necesaria sobre la Escuela Integral de Organización de Eventos en ESPOL para la correcta sustentación de esta en la materia Integradora.

#### Sección 1

##### 1. Nombres Completos.

---

---

##### 2. Cargo dentro de la Escuela de Organización Integral de Eventos en ESPOL.

---

---

#### Sección 2

Conocimiento Actual del Proceso Administrativo

##### 3. Conocimiento Actual del Proceso Administrativo

---

---

##### 4. ¿La empresa cuenta con manual/es administrativos u organizacionales actualmente?

- ☐ Si
- ☐ No

##### 5. En caso de existir, ¿Con que frecuencia se actualizan?

- ☐ Regularmente
- ☐ Esporádicamente
- ☐ Nunca se ha actualizado
- ☐ No aplica

##### 6. ¿ Cómo se capacita a los nuevos empleados sobre sus funciones y responsabilidades?

---

---

##### 7. Al contestar que, si existe este manual administrativo, nos sería de gran ayuda que nos ayude con la carga de este/os manuales administrativos.

Subir Archivo

### Sección 3

#### Problemas y necesidades organizacionales

**8. ¿Qué dificultades administrativas se presentan frecuentemente en la organización?**

- Duplicidad de funciones
- Retrasos en tareas
- Confusión de responsabilidades
- Falta de comunicación
- Sobrecarga de trabajo en los colaboradores
- Dificultad en la toma de decisiones

**9. ¿Considera que los procedimientos con lo que cuentan están definidos con claridad?**

1=nada claro, 5=muy claro

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**10. ¿Qué mejoras ha podido percibir necesarias en la estructura organizacional actual?**

---

---

### Sección 4

#### Opinión sobre un manual administrativo

Para entrar en contexto sobre esta sección, nos gustaría compartir brevemente el propósito de nuestro proyecto. Actualmente estamos desarrollando una propuesta de tesis que busca diseñar un manual administrativo con enfoque organizacional o de mejorarlo de darse el caso de que ya exista uno. Este manual tiene como objetivo establecer una estructura clara de funciones y responsabilidades que permita fortalecer la gestión interna de la institución.

Para lograrlo, estamos aplicando la metodología Design Thinking, la cual se centra en comprender a profundidad las necesidades reales de los actores clave involucrados en la gestión (personal directivo, docente y administrativo), mediante un enfoque empático, participativo y orientado a la innovación.

Por ello, las siguientes preguntas están dirigidas a conocer su perspectiva como directivo, identificar oportunidades de mejora y recopilar información que permita construir un documento útil, funcional y adaptado a la realidad de la escuela. Su aporte es clave para el éxito de esta propuesta.



**11. ¿Considera útil implementar un manual administrativo con enfoque organizacional? ¿Porqué?**

---

---

**12. ¿Qué opina acerca del uso de la metodología Design Thinking para la creación del Manual administrativo?**

---

---

**13. ¿Qué aspectos cree que debería contener ese manual?**

- Misión y visión, Valores
- Lo que se ofrece (servicio)
- Constitución legal
- Accesibilidad
- Estructura Organizacional (jerarquía, funcional y de personal)
- Descripción de cargos (Generalidades, descripción específica de los puestos)
- Relaciones interdepartamentales (entrada – salida)
- Trámites Administrativos (procesos administrativos)

**14. ¿Cuentan con algún formato FODA (fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)? De ser así podría adjuntarlo... Si no se adjunta, se entenderá que no existe un formato FODA.**

Subir Archivo

**15. ¿Desea dejar algún comentario adicional o recomendación, sobre quizás puntos no tocados en las preguntas anteriores?**

---

---

**16. Adicional, Estaríamos muy agradecidas si nos da opciones de atención presencial, según el horario que nos dio.**

---

---

## Encuesta 2.

### Evaluación de la Implementación y Satisfacción del Manual Administrativo de la EOIE

Este formulario tiene como objetivo evaluar la implementación, utilidad y nivel de satisfacción respecto al Manual Administrativo de la Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE). Tu participación es clave para seguir mejorando los procesos institucionales. La información será tratada de forma confidencial y usada únicamente con fines de mejora interna.

#### Datos Generales

**1. ¿Cuánto tiempo lleva participando en la EOIE?**

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ 6 meses a 1 año
- ☐ 1 a 3 años
- ☐ Más de 3 años

**2. ¿Cuál es su rol para la Escuela de Organización Integral de Eventos?**

- ☐ Directivo / Administrativo
- ☐ Colaborador
- ☐ Cliente

## Sección 2

### Sección Clientes

Satisfacción del servicio

**3. Califique las siguientes afirmaciones según su experiencia**

**(1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
El material informativo (afiches, web, correos) es claro y atractivo.					
Los eventos se ejecutan exactamente en la fecha y horario prometidos.					
El personal cumple lo que promete ante consultas o requerimientos.					
Recibo respuestas a mis preguntas en un plazo razonable.					
Durante un evento, el equipo reacciona rápido ante imprevistos.					
El personal demuestra conocimientos y genera confianza.					
Me siento seguro/a con las medidas de salud y seguridad implementadas.					

El personal se preocupa por entender mis necesidades específicas.					
Siento que recibo atención personalizada durante los eventos.					

**4. Cuéntenos la mejor experiencia que ha tenido con la EOIE y una mejora que le gustaría ver.**

---



---

**Sección Administrativos**

Utilidad del manual

**5. Califique las siguientes afirmaciones según su experiencia  
(1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
El manual refleja claramente la estructura organizativa de la EOIE.					
Las funciones y responsabilidades de cada puesto están claramente descritas.					
El manual ha permitido reducir errores administrativos.					
Puedo encontrar la información que necesito en menos de 2 minutos.					
El formato (digital o impreso) facilita la consulta diaria.					
El manual reduce el tiempo invertido en resolver dudas administrativas.					
Existe un mecanismo claro para sugerir cambios al manual.					
Las actualizaciones del manual se comunican de forma oportuna.					

**6. ¿Qué sección del manual ha sido más valiosa para usted y por qué?**

---



---

## Sección Colaboradores

Aplicación operativa

**7. Califique las siguientes afirmaciones según su experiencia (1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
Sé exactamente qué tareas me corresponden en cada tipo de evento.					
Conozco y consulto el manual para guiar mis funciones.					
He recibido la capacitación necesaria para aplicar al manual.					
Dispongo de herramientas y materiales adecuados entre áreas antes de un evento.					
El manual facilita la coordinación entre equipos (logística, catering, soporte).					
El manual contribuye a un ambiente de trabajo colaborativo.					
Siento que mi retroalimentación será considerada en futuras mejoras.					

**8. ¿Sabías que la EOIE cuenta con un Manual Administrativo?**

- ☐ Si
- ☐ No

**9. ¿Ha recibido capacitación sobre el contenido del manual?**

- ☐ Si
- ☐ No

**10. ¿Qué procesos considera que deberían documentarse o aclararse mejor en el manual?**

---

---

**11. Describe un reto que haya enfrentado al aplicar el manual y cómo lo solucionó.**

---

---

## Sección Final

### Evaluación global y seguimiento

**12. ¿Considera que el Manual Administrativo ha contribuido la organización general de la EOIE?**

- ☐ Si
- ☐ Parcialmente
- ☐ No

**13. Tipo de participación**

- ☐ Tiempo Completo
- ☐ Tiempo Parcial
- ☐ Eventual

**14. ¿Recomendaría actualizar el manual anualmente?**

- ☐ Si
- ☐ No

**15. Deje aquí cualquier sugerencia adicional que desee compartir.**

---

---

**16. ¿Qué nivel de satisfacción tiene con respecto a la implementación del Manual Administrativo?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Apéndice B. Observación



Área de Cocina. Organización de Ingredientes y lavado de platos del servicio de salón.  
(Ayudante de Cocina y Steward)

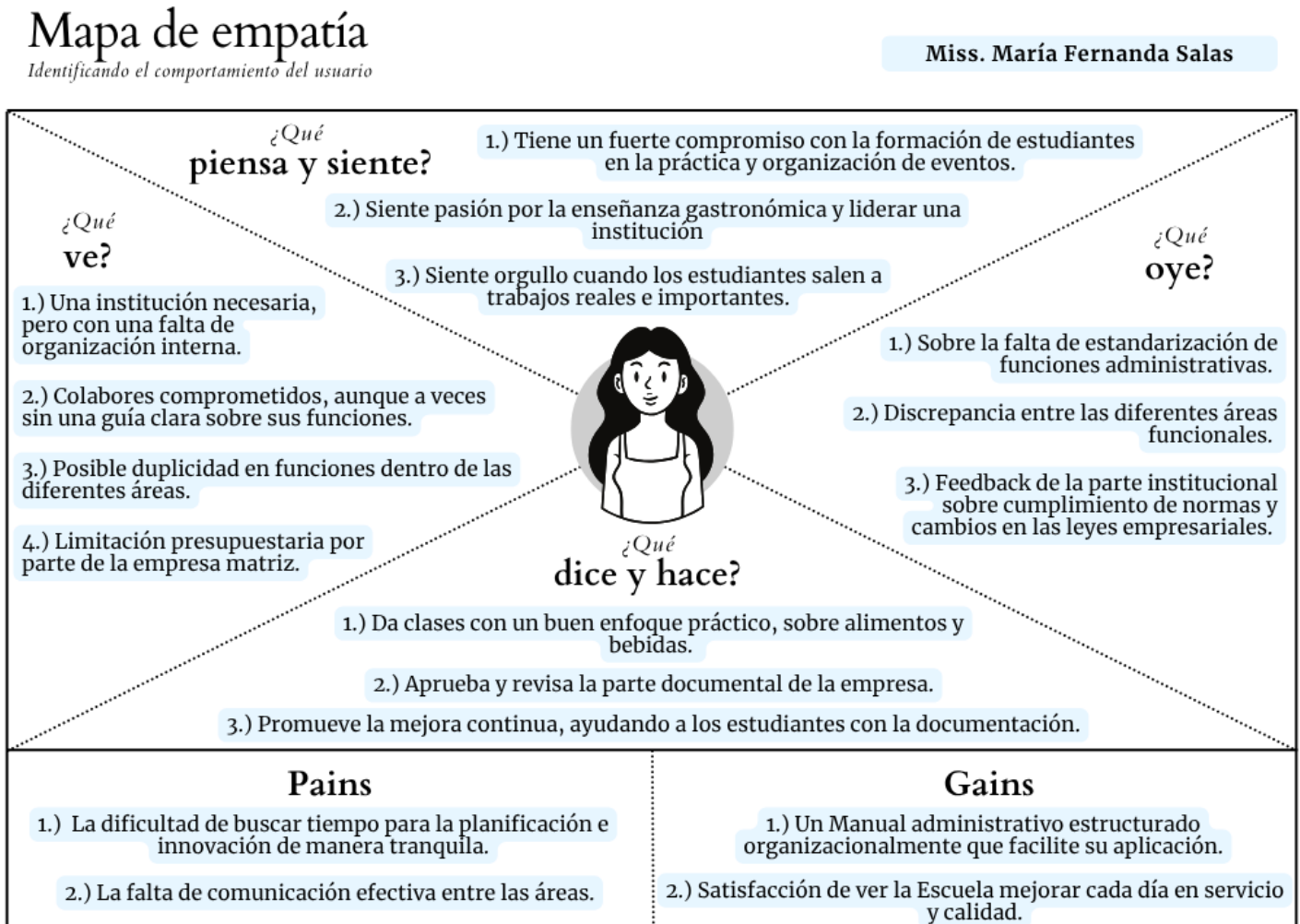


Área de Salón. Preparación y distribución de platos junto con la coordinación del evento.  
(Ayudante de Servicio, Meseros y Coordinadora de Eventos)

## Apéndice C. Mapas de Empatía

Figura C1

Mapa de Empatía a directora de la EOIE. Miss María Fernanda Salas



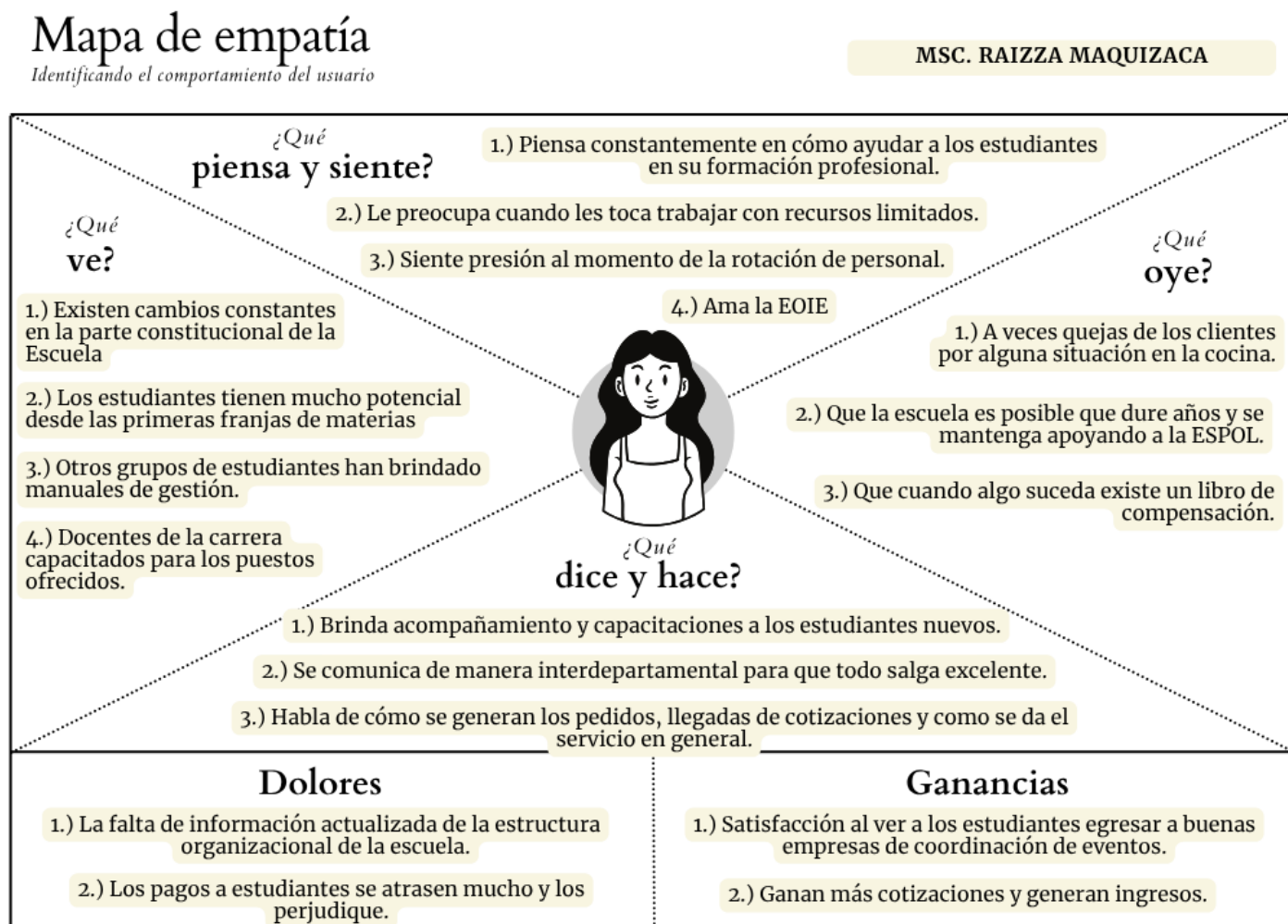
*Nota. Elaboración propia (2025)*



**Figura C2**

*Mapa de Empatía a jefa de Producción Culinaria de la EOIE.*

*Miss Raizza Maquizaca*



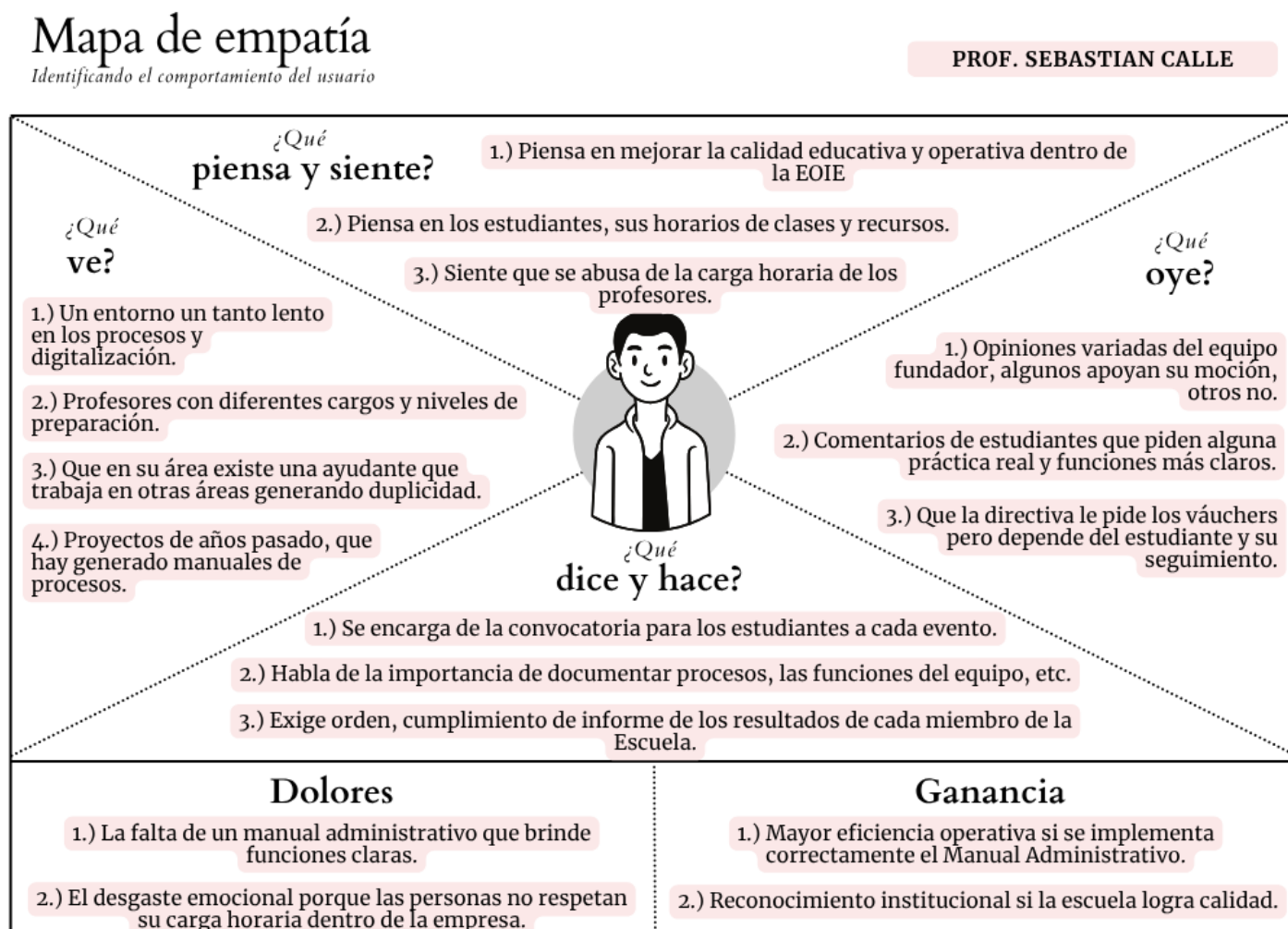
*Nota. Elaboración propia (2025)*



## Figura C3

Mapa de Empatía a jefe de Talento Humano de la EOIE.

PhD. Numa Sebastián Calle



*Nota. Elaboración propia (2025)*

## Figura C4

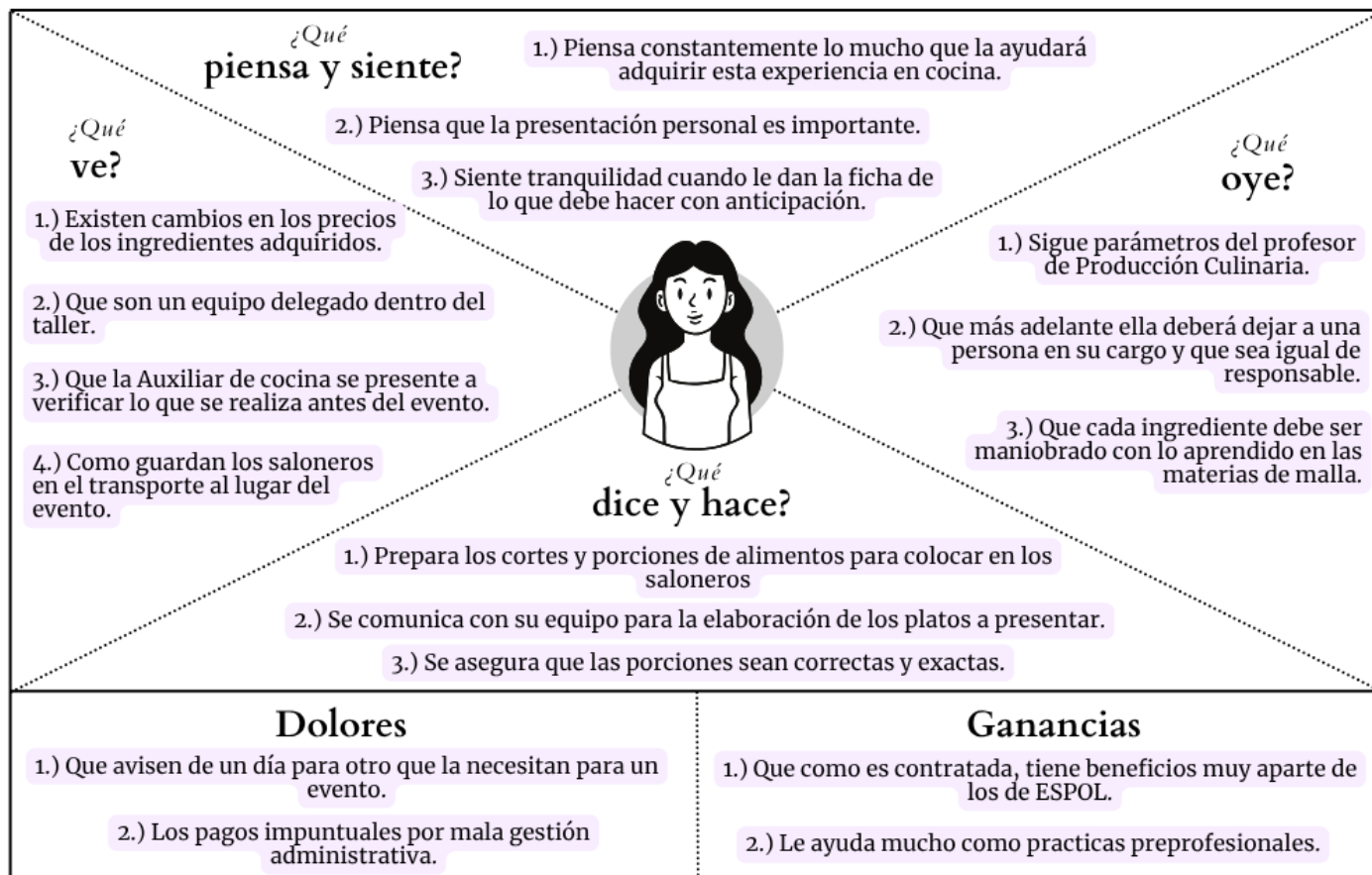
Mapa de Empatía a Ayudante de Cocina de la EOIE.

Estudiante Leonela Lozano

### Mapa de empatía

Identificando el comportamiento del usuario

EST. LEONELA LOZANO



*Nota. Elaboración propia (2025)*

## Apéndice D. Encuesta Pruebas de Usabilidad

### Validación del Manual Administrativo – EOIE

Gracias por participar en esta prueba. Tu opinión nos ayudará a optimizar el Manual Administrativo con enfoque organizacional. Por favor, evalúa cada aspecto en la siguiente escala de satisfacción (1 carita = muy insatisfecho, 5 caritas= muy satisfecho).

#### 1. ¿El contenido del manual se presenta de forma clara y comprensible?

##### Claridad de la información

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 2. Argumenta tu respuesta brevemente

---

---

#### 3. ¿La estructura del manual (capítulos, apartados, secciones) facilita su lectura y entendimiento?

##### Estructura Organizacional

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 4. Argumenta tu respuesta brevemente

---

---

#### 5. ¿Los procesos incluidos en el manual se alinean con las funciones y necesidades reales de la EOIE?

##### Relevancia de los procesos descritos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 6. Argumenta tu respuesta brevemente

---

---

#### 7. ¿Consideras que este manual será útil como herramienta de consulta y aplicación en tu rol?

##### Usabilidad del contenido para el trabajo diario

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**8. Argumenta tu respuesta brevemente**

---

---

**9. ¿La presentación visual del manual (tipografía, colores, íconos, organización gráfica) facilita su uso?**

Diseño y presentación visual




1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**10. Argumenta tu respuesta brevemente**

---

---

## Apéndice E. Manual Administrativo (Prototipo Mejorado)

	ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS		Versión		1.0		
	Manual Administrativo - Organizacional		Página		1	De	30
			Fecha		28/08/2025		
Portada							
<div></div> <div></div> <div><b>MANUAL ADMINISTRATIVO</b> <b>CON ENFOQUE ORGANIZACIONAL</b></div>							



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>2</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

<b>Registro de firmas</b>		
<b>Elaborado</b>	María José Cusido Altamirano	
	Xiomara Kathiuska Salazar Amaya	
<b>Aprobado</b>	MBA. María Fernanda Salas Puente	



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>3</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

#### Hoja de control de revisiones y aprobación

Versión	Año	Descripción del cambio	Elaboró	Revisó	Aprobó
<b>0.9 (informe)</b>	2023	Estructura Organizacional EOIE inicial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Msc. José Luis Molestina</li> <li>Msc. Raizza Maquizaca</li> <li>Msc. Lady Soto</li> </ul>	Msc. María Fernanda Salas Puente	Msc. María Fernanda Salas Puente
<b>1.0 (vigente)</b>	2025	Manual Administrativo-Organizativo. Integra y reemplaza v0.9.	<ul style="list-style-type: none"> <li>María José Cusido Altamirano</li> <li>Xiomara Kathiuska Salazar Amaya</li> </ul>	Numa Sebastián Calle Lituma	Msc. María Fernanda Salas Puente
<b>1.1.</b>	<i>(Reservado para próximas actualizaciones)</i>				

	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>4</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

## CONTENIDO

1. Presentación.....	6
1.1. Accesibilidad .....	6
2. Marco histórico y justificativo.....	6
2.1. Antecedentes.....	6
2.2. Necesidad que resuelve la EOIE .....	7
3. Marco estratégico.....	7
3.1. Misión.....	7
3.2. Visión.....	7
3.3. Objetivos.....	7
Objetivo general: .....	7
Objetivos específicos:.....	8
3.4. Valores.....	8
4. Identidad y tipología empresarial .....	9
4.1. Tipología empresarial .....	9
4.2. Cultura organizacional.....	10
Normas internas:.....	10
Servicios ofrecidos: .....	11
Productos y tarifas referencia: .....	11
5. Estructura organizacional .....	12
5.1. Estructura orgánica .....	12
5.2. Organigrama .....	13
5.3. Estructura funcional.....	14
Directora General de la EOIE.....	15
Jefatura de Compras y Costos .....	15
Jefatura de Producción Culinaria.....	16
Jefatura de Coordinación de Eventos .....	16
Jefatura de Gestión de Talento Humano.....	17
5.4. Relaciones interdepartamentales .....	17
Tabla de relaciones interdepartamentales en procesos .....	18



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	5	De	30
			Fecha	28/08/2025		

6.	Gestión de puestos y talento .....	18
6.1.	Descripción de puestos .....	18
	Cocina.....	19
	Costos .....	20
	Coordinación de Eventos.....	20
	Servicio.....	21
	Gestión de Talento Humano .....	21
6.2.	Compensación a estudiantes.....	22
	Secuencia de incorporación y elegibilidad .....	22
	Dualidad de la compensación .....	22
	Tabla de compensaciones .....	22
	Herramientas de seguimiento .....	23
6.3.	Convocatoria de estudiantes y programas de capacitación .....	23
	Convocatoria estudiantil.....	23
	Inducción inicial .....	24
	Capacitación específica por área .....	25
	Metodología de organización de eventos prácticos .....	25
	Recursos y espacios disponibles.....	26
7.	Beneficios de la EOIE .....	26
7.1.	Beneficios para los estudiantes.....	27
7.2.	Beneficios para la ESPOL .....	27
7.3.	Beneficios para la actividad turística en reuniones .....	27
8.	ANEXOS .....	28



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>6</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

## 1. PRESENTACIÓN

La **Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE)** surge como un laboratorio académico-empresarial de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL. Su propósito es conectar la formación profesional de los estudiantes de Turismo desde el año 1995. De ahí que los futuros profesionales adquieran conocimientos en la planificación y producción de eventos, así como de alimentos y bebidas, con la prestación de servicios de catering y organización de eventos dentro y fuera de la universidad. Este manual administrativo consolida la información esencial que regula la operación de la EOIE, describe sus principios estratégicos y estandariza responsabilidades, garantizando la calidad, trazabilidad y mejora continua de cada servicio prestado.

### 1.1. Accesibilidad

La EOIE mantiene canales de comunicación permanentes para garantizar el acceso oportuno a la información y la solicitud de servicios:

- **WhatsApp / Línea directa:** +593 93 979 4724 (atención 08:00–16:00)
- **Correo institucional:** [escuelaeventos@espol.edu.ec](mailto:escuelaeventos@espol.edu.ec)

## 2. MARCO HISTÓRICO Y JUSTIFICATIVO

### 2.1. Antecedentes

Antes de la creación formal de la EOIE, la ESPOL enfrentaba limitaciones significativas para contratar servicios de catering y logística de eventos. Como entidad pública, la universidad debía regirse por el Sistema Oficial de Contratación Pública (SERCOP): el área contratante cargaba los requerimientos en la plataforma, abriendo un concurso y evaluando las propuestas de los proveedores. Aunque las ofertas solían cumplir los requisitos legales, la incertidumbre sobre la calidad del servicio y los largos tiempos administrativos afectaban la experiencia de los usuarios internos.

En 2019 se implementó un taller práctico para la materia de Alimentos Y Bebidas utilizada para proyectos de aprendizaje-servicio. Lo que dio apertura, en el año 2023, a un centro de costos dentro de ESPOL-TECH E.P. (empresa pública de servicio) con el proyecto de Producción Gastronómica donde los estudiantes elaboraban productos y atendían eventos institucionales bajo la tutoría de docentes gastronómicos.



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	7	De	30
			Fecha	28/08/2025		

De la misma manera, se la formalizó como **Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE)**, consolidando un taller donde los estudiantes participan en la planificación, producción culinaria, servicio y evaluación postevento, desarrollando servicio de catering con estándares de calidad y tiempos de respuesta más ágiles.

### **2.2.Necesidad que resuelve la EOIE**

La EOIE nace para responder a tres desafíos detectados por la ESPOL: asegurar un servicio de catering con estándares de calidad propios, reducir los extensos plazos y trámites asociados al sistema SERCOP y ofrecer a los estudiantes un espacio de práctica profesional que genere valor para la FCSH. Al operar como centro de costos interno, la Escuela centraliza la organización de eventos, garantiza una experiencia consistente para todas las unidades y reinvierte los excedentes en infraestructura y formación.

## **3. MARCO ESTRATÉGICO**

### **3.1.Misión**

Ofrecer a las unidades que conforman a la ESPOL un servicio de alimentación de catering personalizado, adaptado a sus necesidades, siendo este un espacio de trabajo práctico dirigido a los estudiantes de la carrera de turismo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, desarrollando habilidades y poniendo en práctica los conocimientos adquiridos.

### **3.2.Visión**

Mantener nuestro posicionamiento como escuela referente en el sector de la organización de eventos de ESPOL, gestión de espacios singulares y servicio de catering, partiendo de un trabajo profesional, innovador y a través de la mejora constante de los servicios que ofrecemos, apuntando a direccionarlos también al exterior.

### **3.3.Objetivos**

#### **Objetivo general:**

Desarrollar competencias profesionales en los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Turismo en las áreas de servicio, alimentos y bebidas y organización de eventos.



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión		1.0	
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página		<b>8</b>	De 30
			Fecha		28/08/2025	

**Objetivos específicos:**

- Contribuir al desarrollo de un entorno de prácticas preprofesionales de los estudiantes de las carreras de Licenciatura en Turismo y Administración de Empresas.
- Ofertar servicios de alimentación y organización de eventos académicos a la comunidad politécnica con altos estándares de calidad.

**3.4. Valores**

Los valores que inspiran el quehacer de la Escuela de Organización Integral de Eventos se alinean con la ética pública de la ESPOL y con los principios de la industria de la hospitalidad. Constituyen la guía de comportamiento para docentes, colaboradores y estudiantes, asegurando que cada servicio de catering y cada experiencia formativa reflejen excelencia y responsabilidad.

- **Honestidad:** Actuar con veracidad en todos los procesos académicos, administrativos y comerciales.
- **Integridad:** Mantener coherencia entre lo que se piensa, se dice y se actúa conforme a la ética profesional que caracteriza a la EOIE.
- **Transparencia:** Compartir información relevante de manera clara, oportuna y accesible para los grupos de interés.
- **Compromiso:** Cumplir los acuerdos y metas asumidas con la comunidad politécnica y con los clientes de cada evento.
- **Lealtad:** Proteger los intereses legítimos de la EOIE y de la ESPOL, fomentando un sentido de pertenencia.
- **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de las decisiones y velar por el uso eficiente de los recursos.
- **Respeto:** Reconocer la dignidad de todas las personas, valorando sus ideas y diversidad cultural.
- **Hospitalidad:** Generar ambientes acogedores y experiencias positivas para invitados, docentes y alumnos.
- **Diversidad e inclusión:** Promover espacios seguros y equitativos, donde las diferencias sumen valor.



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>9</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

#### 4. IDENTIDAD Y TIPOLOGÍA EMPRESARIAL

##### 4.1. Tipología empresarial

La EOIE opera como **unidad productora de servicios** dependiente de la FCSH, gestionada financieramente a través de **ESPOL-TECH E.P.** (empresa pública de derecho privado). Su clasificación administrativa se resume a continuación:

<i>Atributo</i>	<i>Clasificación de la EOIE</i>
<b>Tamaño</b>	Pequeño ( $\leq 49$ colaboradores)
<b>Actividad económica</b>	Sector terciario – Servicios
<b>Ámbito geográfico</b>	Nacional (principal cobertura a la comunidad politécnica)
<b>Subsector productivo</b>	Operación de alimentos y bebidas; organización de congresos y eventos.
<b>Proceso de transformación</b>	Productora de servicios (planificación, producción culinaria y logística)
<b>Relación con el cliente</b>	Directa: atención a unidades académicas y administrativas.
<b>Portafolio de servicios</b>	Servicio de alimentación (con o sin servicio): Coffee breaks, box lunch, asesoría y ejecución de eventos corporativos.

	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>10</b>	De	<b>30</b>
			Fecha	28/08/2025		

#### 4.2. Cultura organizacional

##### *Normas internas:*

Los siguientes lineamientos son de obligatorio cumplimiento para docentes, estudiantes y colaboradores de la EOIE. Se revisan semestralmente junto con el Comité Académico-Empresarial:

1. **Vestimenta y apariencia personal:** Los estudiantes–practicantes deben cumplir el código de vestimenta profesional del servicio de catering. Portando uniforme limpio y planchado, calzado cerrado y pulcro; mantener higiene y aspecto profesional durante toda la jornada.
2. **Cortesía profesional:** Los estudiantes–practicantes deben ser corteses, amables y respetuosos en todas las interacciones con los comensales y compañeros de trabajo, usando lenguaje apropiado y actitud colaborativa en todo momento.
3. **Puntualidad y asistencia:** Los estudiantes–practicantes deben arribar a las instalaciones y puestos de servicios 10 minutos antes de la hora señalada; cualquier retraso o ausencia deberá justificarse ante la Coordinación. La puntualidad es fundamental para ofrecer un servicio eficaz y de calidad a los clientes.
4. **Confidencialidad:** Los estudiantes–practicantes deben proteger información sensible de clientes y operaciones; queda prohibido divulgar datos o imágenes sin autorización escrita.
5. **Uso responsable de recursos:** Los estudiantes–practicantes deben cuidar equipos, el menaje en general; promover el ahorro de agua y energía, reportar daños de inmediato.
6. **Cumplimiento de políticas y procedimientos:** Los estudiantes–practicantes deben cumplir todas las políticas y procedimientos establecidos por la escuela, conociendo y aplicando la higiene, atención al cliente, inocuidad y calidad.
7. **Seguridad y salud ocupacional:** Los estudiantes–practicantes deben respetar rutas de evacuación y participar en los simulacros y capacitaciones.
8. **Comportamiento institucional:** Los estudiantes–practicantes deben tener una conducta respetuosa y apropiada en todo momento, tanto en el taller gastronómico, con el manejo del menaje, como durante todo el evento, demostrando así profesionalismo y buena presencia.

	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	11	De	30
			Fecha	28/08/2025		

*Servicios ofrecidos:*

Categoría	Descripción
<b>Alimentos y bebidas</b>	Servicio y asesoría gastronómica para eventos corporativos y académicos (desayunos, almuerzos, coffee breaks, cenas y box-lunch), adaptados a necesidades dietéticas.
<b>Organización de eventos</b>	Asesoría integral en planificación, producción y puesta en escena de eventos, garantizando técnica adecuada, proyección de marca y protocolo.
<b>Ceremonial y protocolo</b>	Diseño de protocolo, manejo de precedencias y coordinación del cuerpo de attachés para actos oficiales, ceremonias y eventos empresariales.

*Productos y tarifas referencia:*

Producto	Subtipo	Precio (USD)	Incluye
<b>Desayuno</b>	Tipo A	N/A	N/A
	Tipo B	\$9,75	Personal de servicio; montaje de mesas, sillas y vajilla; plato de frutas, huevos o panadería, embutidos/antojitos criollos, jugo natural y bebidas calientes.
<b>Coffee Break</b>	Tipo A	\$6,25	Menú empaquetado; un bocadito salado y uno dulce (80 g); un jugo Tetra Pak o gaseosa.
	Tipo B	\$9.80	Personal de servicio; estación de bebidas calientes (café/té); tres bocaditos salados y uno dulce (60 g c/u).
<b>Box Lunch</b>	Estándar (Tipo A)	\$5.35	Sándwich premium + jugo Tetra Pak; empaquetado individual.
<b>Almuerzo</b>	Tipo A	\$6.30	100 g de proteína con salsa, 100 g de guarnición, 100 g de vegetales/ensalada, 80 g de postre, jugo Tetra Pak o gaseosa.
	Tipo B	\$10.00	150 g de proteína con salsa, 120 g de guarnición, 120 g de vegetales/ensalada, 80 g de postre; incluye personal de servicio y montaje.
<b>Almuerzo Premium</b>	Estándar (Tipo B)	\$15.00	Menú gourmet de tres tiempos con maridaje, servicio a la mesa y decoración temática.
<b>Cóctel</b>	Estándar (Tipo B)	\$9.60	Servicio de bebidas gaseosas charoleadas; tres bocaditos salados y uno dulce.

\*DAF-ESPOL-TECH-2025-006



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	12	De	30
			Fecha	28/08/2025		

## 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 5.1. Estructura orgánica

La Escuela de Organización Integral de Eventos adopta una **estructura funcional y operacional** de *tres niveles jerárquicos* que agrupa los puestos según el proceso al que aportan (producción culinaria, operaciones de eventos, compras & costos y gestión del talento). Este diseño facilita la rendición de cuentas, la especialización técnica y la coordinación académica-empresarial.

Nivel jerárquico	Unidad / Función	Cargo de referencia	Subordinados clave
<b>Dirección</b>	Dirección General	Directora General (directora de Alimentos y Bebidas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Compras y Costos</li> <li>Ayudante Financiero (asesoría financiera de la FCSH para la EOIE),</li> </ul>
	Producción Culinaria	Jefe de Producción Culinaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cocinero/a;</li> <li>Ayudantes de Cocina</li> <li>Steward (apoyo);</li> </ul>
	Coordinación de Eventos	Jefe de Coordinación de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisores (apoyo de docentes de la carrera);</li> <li>Coordinador/a de Evento, y</li> <li>Asistente de Coordinación y Calidad.</li> </ul>
	Gestión de Talento Humano	Jefe de Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudante de gestión administrativa de Talento Humano</li> </ul>
	Costos	Jefe de Compras y Costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente de Compras.</li> </ul>
<b>Operativos</b>	Cocina	Cocinero/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudantes de Cocina.</li> </ul>
	Servicio	Capitán	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meseros</li> </ul>

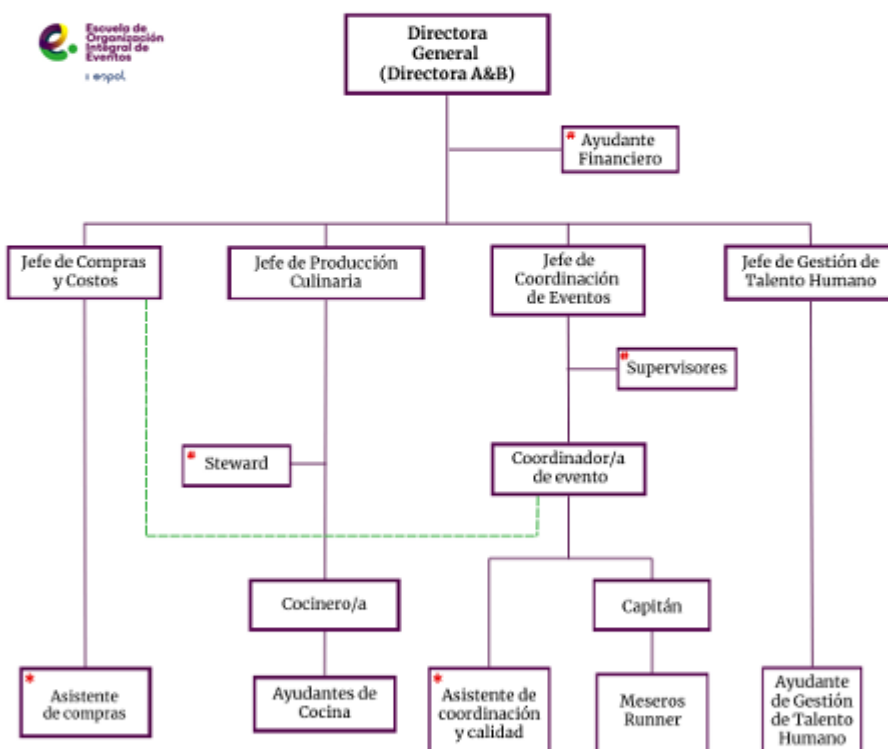


	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>13</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

## 5.2. Organigrama

El siguiente gráfico muestra el organigrama oficial de la EOIE, las líneas continuas representan autoridad jerárquica directa, mientras que las punteadas indican relaciones de coordinación operativa.

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS



(#) Estos son puestos que forman parte del gráfico organizacional como relación de ayuda, desempeñando responsabilidades que están directamente vinculadas con el puesto que se encuentra arriba de ellos; por eso estos puestos sobresalen de la línea sin un nivel jerárquico, ya que no tienen a nadie bajo su responsabilidad.

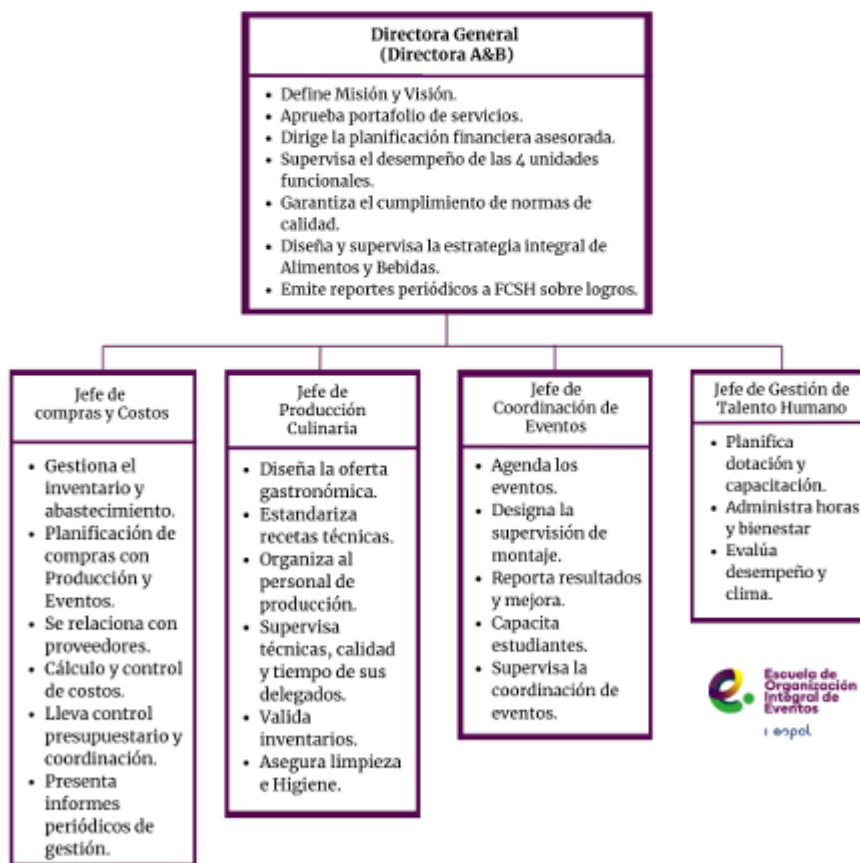
(\*) Son puestos que no están actualmente ocupados, pero responden a la necesidad de una estructura completa que permita un óptimo funcionamiento de la operación en el corto y largo plazo.

	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>14</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

### 5.3. Estructura funcional

La EOIE se organiza bajo un modelo funcional que agrupa los puestos según la especialidad del servicio que brindan. Este esquema, representado en el *organigrama funcional*, facilita la coordinación técnica entre áreas y asegura la trazabilidad de cada solicitud de evento desde la cotización hasta la retroalimentación post-servicio.

#### ORGANIGRAMA FUNCIONAL ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>15</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

***Directora General de la EOIE***

- Definir la visión, objetivos y políticas de la Escuela, alineándolos con la misión académica de la FCSH y de ESPOL.
- Aprobar el portafolio de servicios y el plan anual de eventos (menús, capacidades, precios, calendario).
- Dirigir la planificación financiera asesorada por auxiliar financiero de la FCSH.
- Firmar contratos, actas de entrega y demás documentos que formalizan la relación con clientes, proveedores y aliados.
- Supervisar el desempeño de las cuatro unidades funcionales, resolviendo conflictos y asignando prioridades.
- Garantizar el cumplimiento de normas de calidad, inocuidad alimentaria, seguridad y medioambiente.
- Representar a la EOIE ante autoridades de ESPOLTECH, organismos reguladores y clientes estratégicos; gestionar convenios académicos y comerciales.
- Impulsar programas de formación para docentes y estudiantes en prácticas, asegurando la transferencia de conocimientos y competencias profesionales.
- Emitir reportes periódicos a FCSH sobre logros, riesgos y proyecciones, asegurando la transparencia y la rendición de cuentas.
- Diseñar y supervisar la estrategia integral de A&B, controlando estándares de servicio durante la producción y el montaje de cada evento, evaluando los resultados económicos y la satisfacción del cliente, coordinando de forma transversal a Producción Culinaria, Coordinación de eventos y Compras & Costos.
- Llevar control de facturas, caja chica y compras menores, entregando reportes mensuales al área financiera.

***Jefatura de Compras y Costos***

- Monitorear inventarios y emitir requisiciones de insumos, menaje y mobiliario, verificando niveles mínimos y máximos para asegurar el abastecimiento oportuno.
- Coordinar con Producción y Eventos la planificación semanal de compras en función de las órdenes de servicio, evitando sobrecostos o desabastecimiento.
- Gestionar relaciones con proveedores, negociando precios, condiciones logísticas y actualizando la base de datos de contratos, facturas y registros de compras.
- Calcular y controlar los costos de recetas, servicios y eventos, utilizando herramientas como matrices ABC para determinar márgenes de utilidad y apoyar la fijación de precios.



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>16</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

- Autorizar adquisiciones y validar el uso del presupuesto asignado, coordinando con Finanzas y Dirección para asegurar el uso eficiente de los recursos.
- Elaborar reportes mensuales y anuales sobre compras, costos, pérdidas, utilidad por evento y ejecución presupuestaria, presentando resultados a Dirección para la toma de decisiones estratégicas.

#### ***Jefatura de Producción Culinaria***

- Diseñar la oferta gastronómica para los diferentes servicios de la EOIE, analizando su pertinencia según la demanda, viabilidad operativa y criterios de rentabilidad, y realizando ajustes cuando se identifiquen productos poco solicitados.
- Diseñar y documentar recetas técnicas y estandarizadas, incorporando procesos, cantidades, rendimientos y métodos de cocción para alimentar el sistema de costos institucional y facilitar la ejecución formativa en brigadas estudiantiles.
- Coordinar la planificación semanal de producción, gestionando la producción gastronómica y montaje; asignando responsabilidades específicas al personal docente, brigadas estudiantiles y asistentes según las necesidades de cada evento.
- Supervisar la ejecución culinaria, garantizando la correcta aplicación de técnicas gastronómicas, el cumplimiento de tiempos y temperaturas, y la calidad de los productos; en caso de ausencia, delegar funciones con instrucciones claras a personal capacitado.
- Verificar y ajustar requerimientos de insumos, elaborando listas de compras según el menú, validando disponibilidad en inventario junto al área de compras y coordinando reposiciones de productos frescos o faltantes de manera oportuna.
- Asegurar la limpieza y desinfección continua de las áreas de producción, equipos y utensilios antes, durante y después del servicio, supervisando el cumplimiento de los protocolos de higiene establecidos.
- Capacitar al personal en BPM, dirigiendo sesiones prácticas sobre técnicas culinarias, métodos de cocción, emplatado, conservación, uso de equipos como abatidores y buenas prácticas de manipulación de alimentos durante la apertura y operación.

#### ***Jefatura de Coordinación de Eventos***

- Diseñar el cronograma integral de eventos y cargarlo en la planificación mensual.
- Liderar acciones de mejora continua y control de calidad en conjunto con Producción Culinaria.
- Manejo de quejas que se pueden presentar y la respectiva compensación a los clientes.



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	17	De	30
			Fecha	28/08/2025		

#### ***Jefatura de Gestión de Talento Humano***

- Planificar la demanda de personal docente, estudiantil y de apoyo para cada temporada de eventos y prácticas, priorizando la disponibilidad horaria de los estudiantes y la carga académica de los docentes.
- Llamar al personal disponible para cada evento, considerando la disponibilidad de los estudiantes y la coordinación con las áreas de logística, salón y cocina.
- Administrar procesos de reclutamiento, inducción y capacitación continua en servicio, cocina y logística.
- Gestionar control de horas, turnos y desempeño, entregando métricas a Dirección General para decisiones de carga académica y operativo-financiera.
- Diseñar programas de bienestar, seguridad y salud ocupacional, alineados a normas ESPOL.
- Coordinar evaluaciones de servicio al cliente y encuestas de clima laboral para fortalecer la cultura de hospitalidad EOIE.
- Elaborar perfiles de puesto y planes de carrera que integren el componente académico y la proyección profesional de los estudiantes.
- Custodiar los costos generados por transporte de personal.

#### ***5.4.Relaciones interdepartamentales***

La EOIE opera bajo el principio de *servicio catering*: cada evento exitoso depende de la sincronía entre sus cuatro áreas funcionales y la dirección. Para dejar explícitas estas interacciones, se presenta a continuación un marco de relación interdepartamental basado en los procesos levantados hasta el momento.

Para comprenderse, debe tener en cuenta:

<b>Leyenda</b>	<b>Descripción</b>
<b>R</b>	Responsable directo de ejecución
<b>C</b>	Consulta Obligatoria
<b>I</b>	Solo Informado
<b>A</b>	Aprueba/ asume autoridad.

	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>18</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

*Tabla de relaciones interdepartamentales en procesos*

Proceso / Fase	Producción Culinaria	Coordinación de Eventos	Compras & Costos	Gestión de Talento	Dirección General
1. Planeación y coordinación con el cliente	C	R	I		
2. Gestión de compras y control de insumos	C	I	R		A
3. Asignación de roles y cronograma interno	R	C	I	R	I
4. Mise en place y preparación técnica de los menús	R/A		C		I
5. Producción final de alimentos, montaje y emplatado	R/A	C	I		C

*Esta tabla, basada en los flujogramas y manuales operativos que cuentan con los procesos en documentación formal, refleja la interdependencia real entre áreas, minimiza duplicidades y deja clara la cadena de autoridad por procesos.*

## 6. GESTIÓN DE PUESTOS Y TALENTO

### 6.1. Descripción de puestos

La EOIE combina la gestión académica con la operación de un servicio real de catering; por ello, sus puestos se dividen entre **personal estable** (jefaturas y coordinaciones) y **practicantes**. Se agrupan en cuatro áreas funcionales, cada una con objetivos, responsabilidades y competencias diferenciadas.



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión		1.0	
			Página		19	De 30
	Manual Administrativo - Organizacional		Fecha		28/08/2025	

### *Cocina*

Puesto	Propósito	Responsabilidades esenciales	Competencias clave
<b>Cocinero/a</b>	Apoyar al jefe de producción en la preparación y supervisión de alimentos conforme a estándares técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar ingredientes y ejecutar procesos de cocción.</li> <li>Supervisar al equipo operativo y brigadas estudiantiles.</li> <li>Verificar conservación y etiquetado de las producciones.</li> <li>Mantener limpia y ordenada su estación de trabajo.</li> <li>Asegurar el almacenamiento adecuado de los productos elaborados.</li> </ul>	Técnicas culinarias, liderazgo, orden, higiene.
<b>Ayudante de Cocina</b>	Respaldar al cocinero/a en tareas operativas básicas de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acondicionar y porcionar ingredientes.</li> <li>Lavar, picar y trasladar insumos o utensilios.</li> <li>Colaborar en la limpieza y orden general del área.</li> <li>Apoyar en el almacenamiento y conservación de productos.</li> </ul>	Agilidad, proactividad, trabajo en equipo.
<b>Steward</b>	Supervisar la limpieza, el orden y la disponibilidad de menaje y utensilios de cocina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar que utensilios y estanterías estén completos y en condiciones sanitarias.</li> <li>Controlar el inventario de menaje.</li> <li>Supervisar que las áreas de producción se mantengan limpias y organizadas.</li> <li>Brindar apoyo a otras áreas solo en caso de contingencias operativas.</li> </ul>	Puntualidad, control, orden, conocimiento de inocuidad.



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión		1.0	
			Página		20	De 30
	Manual Administrativo - Organizacional		Fecha		28/08/2025	

#### *Costos*

Puesto	Propósito	Responsabilidades esenciales	Competencias clave
<b>Ayudante de Compras</b>	Ayudar a la Jefa de Compras y Costos en actividades de inventario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las compras solicitadas de los alimentos y demás, para la producción gastronómica.</li> </ul>	Organización y planificación, negociación, análisis de mercado y comunicación.

#### *Coordinación de Eventos*

Puesto	Propósito	Responsabilidades esenciales	Competencias clave
<b>Coordinador/a de eventos</b>	Diseñar, planificar y supervisar la ejecución de cada evento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar cronograma.</li> <li>Coordinar montaje y servicio.</li> <li>Controlar presupuesto y satisfacción del cliente.</li> <li>Mantener comunicación permanente con el cliente, durante todo el proceso.</li> </ul>	Planificación, liderazgo, protocolo, resolución de problemas.
<b>Asistente de Coordinación y calidad</b>	Apoyar la logística y documentación de eventos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compilar retroalimentación de eventos.</li> </ul>	Organización, Excel, comunicación, proactividad.





	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>21</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

#### *Servicio*

Puesto	Propósito	Responsabilidades esenciales	Competencias clave
<b>Capitán</b>	Mantener orden y atención en áreas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vigilar accesos y mobiliario.</li> <li>Guiar invitados.</li> <li>Verificar normas de seguridad.</li> <li>Liderar cuerpo de servicio.</li> </ul>	Servicio al cliente, protocolo, vigilancia básica
<b>Mesero/a</b>	Prestar un servicio de alimentos y bebidas eficiente y cordial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar y entregar pedidos.</li> <li>Montaje y desmontaje de mesas.</li> <li>Aplicar técnicas de servicio.</li> <li>Gestionar quejas menores.</li> </ul>	Cortesía & orientación, comunicación efectiva, conocimientos de inocuidad y sanitización

#### *Gestión de Talento Humano*

Puesto	Propósito	Responsabilidades esenciales	Competencias clave
<b>Ayudante de Gestión Administrativa (Talento Humano)</b>	Facilitar la gestión de personal asegurando que cada evento cuente con colaboradores capacitados y registrados de manera oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar convocatorias internas y reclutamiento de personal para eventos.</li> <li>Programar y dictar inducciones / capacitaciones previas para áreas de Cocina y Servicio.</li> <li>Registrar y dar seguimiento a <i>vouchers</i> de pago y al control de horas trabajadas.</li> <li>Organizar brigadas para definir rutas de movilización y seguridad del personal.</li> <li>Elaborar reportes de asistencia y desempeño para el jefe de Talento Humano.</li> </ul>	Proactividad, resolución de problemas, puntualidad, comunicación efectiva, organización y manejo de datos

	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	22	De	30
			Fecha	28/08/2025		

### 6.2. Compensación a estudiantes

La EOIE reconoce la contribución de los practicantes mediante un esquema dual de compensación que equilibra incentivos monetarios con beneficios formativos y de bienestar. Este modelo motiva el desempeño, garantiza la cobertura de necesidades básicas durante la jornada y promueve la permanencia en la EOIE.

#### Secuencia de incorporación y elegibilidad

- **Eventos de inducción (1-5):** participación no remunerada, enfocada en familiarizarse con protocolos, inocuidad y cultura de servicio.
- **Estatus remunerado ( $\geq 6.^{\circ}$  evento):** acceso automático a la compensación monetaria tras aprobar la evaluación de desempeño inicial.

#### Dualidad de la compensación

- **Monetaria:** tarifa por hora según tiempo de experiencia.
- **No monetaria:** beneficios formativos y de bienestar otorgados desde el primer día.

#### Tabla de compensaciones

Categoría	Concepto	Detalle / Condición
<b>Monetaria</b>	Salario por hora (con menor experiencia y tiempo)	<b>USD 1,25 / h</b>
	Salario por hora (con mayor experiencia y tiempo)	<b>USD 2,00 / h</b>
<b>No Monetaria</b>	Certificado por experiencia laboral: Avalado por la FCSH y si tienen contrato por ESPOL-TECH E.P., avalado por ESPOL-TECH E.P.	Reconocimiento certificado en prácticas operativas en alimentos y bebidas.
	Desarrollo y capacitación	Prácticas en los servicios internos de la EOIE.
	Almuerzo / refrigerio	1 comida por turno (incluido a los Supervisores).
	Transporte	Servicio de transporte directo a la casa de la estudiante pasada las 16:00h de un servicio.

	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>23</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

#### *Herramientas de seguimiento*

Herramienta	Descripción	Responsable de actualización
<b>Plantilla Excel “Registro-Horas-Practicantes”</b>	Registro de horas realizadas en cada turno-evento en una plantilla Excel oficial.	Estudiante (ingreso) / R.R.H.H. (revisión)
<b>Informe mensual de prácticas</b>	Presentar informe mensual; dando resumen de actividades, horas realizadas y aprendizajes clave.	Estudiante Contratado

*(Véanse los formatos de las plantillas en Anexos.)*

#### **6.3. Convocatoria de estudiantes y programas de capacitación**

La EOIE mantiene un ciclo continuo de **atracción, inducción** y **desarrollo** de talento estudiantil, asegurando calidad de servicio y adquisición de competencias profesionales.

##### *Convocatoria estudiantil*

La convocatoria es el mecanismo oficial mediante el cual la EOIE informa a la comunidad académica sobre la disponibilidad de plazas de práctica preprofesional. Su finalidad es garantizar transparencia, igualdad de oportunidades y adecuada cobertura de personal para los eventos programados.

Aspecto	Lineamientos institucionales
<b>Periodicidad</b>	Se publica una invitación al inicio de cada 2 PAO entre febrero-mayo y, de ser necesario, una edición extraordinaria cuando la demanda de eventos excede la capacidad operativa.
<b>Canales de difusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo institucional @espol.edu.ec</li> <li>• Canales oficiales de WhatsApp de carreras afines</li> </ul>
<b>Instrumento de inscripción</b>	Formulario en Microsoft Forms. Recoge datos personales, materias aprobadas, disponibilidad horaria y área de interés.
<b>Cupos estimados</b>	Determinados por la Dirección General según: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección de eventos del semestre.</li> <li>• Distribución cliente-mesero.</li> <li>• KPI de apoyo en cocina.</li> </ul>

	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>24</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

<b>Criterios de elegibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Haber cursado o estar cursando Alimentos y Bebidas para roles de cocina y compras.</li> <li>Disponibilidad mínima de 12 h semanales.</li> </ul>
<b>Selección y notificación</b>	La Jefatura de Gestión de Talento revisa la base de aspirantes y emite listados por área; las asignaciones se comunican por correo posterior al cierre de la convocatoria. Si aprueba la materia de alimentos y bebidas, puede participar en el área de cocina o compras; acordará la sección escogida por el estudiante. Si el estudiante aún no aprueba dicha materia, puede tomar opciones como el área de servicio y coordinación de eventos.
<b>Documentación requerida para contrato por servicios técnicos especializados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Copia de cédula, carnet estudiantil y papeleta de votación actualizada.</li> <li>Hoja de vida abreviada.</li> <li>RUC: bajo la actividad de Servicios Diversos.</li> </ol>

*Nota: Este apartado describe las **políticas generales**; los procedimientos operativos no se detallan en este Manual.*

#### **Inducción inicial**

En la primera semana del término, la Escuela imparte una **jornada de inducción** que cubre: historia de la EOIE, misión y valores, estructura jerárquica, rutas de aprendizaje, normas internas y beneficios. Se finaliza con un recorrido guiado por el Laboratorio de Producción Gastronómica. Las debidas capacitaciones serán dadas por el encargado de cada sección; en este caso se detalla lo siguiente:



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	25	De	30
			Fecha	28/08/2025		

#### *Capacitación específica por área*

Área	Requisito académico	Temario de capacitación
<b>Cocina</b>	Materia «Alimentos y Bebidas» aprobada	Técnicas de cocción y producción gastronómica, protocolos aplicables al área, emplatado según menú, estandarización y costeo, control de temperaturas, interpretación de recetas y manejo de unidades de peso, uso correcto de utensilios y equipos, técnicas de corte, métodos de cocción y procedimientos de almacenamiento.
<b>Compras y Costos</b>	«Alimentos y Bebidas» aprobada	Cálculo de costos, flujo de compras, control de calidad, inventarios.
<b>Coordinación de eventos</b>	Ninguno	Gestión de clientes, cotizaciones, órdenes de compra y actas de entrega; dirección de personal antes y durante el evento.
<b>Servicio de Salón</b>	Ninguno	Montaje y desmontaje, etiqueta y protocolo, secuencia de servicio, limpieza de vajilla.

#### *Metodología de organización de eventos prácticos*

La combinación de competencias, aprendizaje y un taller gastronómico produce egresados que dominan áreas funcionales en operación de Alimentos y Bebidas antes de graduarse, mientras la comunidad ESPOL recibe servicios gastronómicos con estándares verificables de calidad.



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	<b>26</b>	De	30
			Fecha	28/08/2025		

Pilar	¿Qué se persigue?
<b>Competencias profesionales</b>	Formar graduados capaces de planificar, producir y servir eventos con enfoque turístico-gastronómico.
<b>Aprendizaje experiencial “aprender haciendo”</b>	Convertir la experiencia real en fuente de conocimiento.
<b>Entorno de prácticas preprofesionales</b>	Garantizar un taller gastronómico que conecte lo académico con el mercado.
<b>Servicio de calidad a la comunidad politécnica</b>	Ofrecer banquetes y eventos académicos con estándares de inocuidad y hospitalidad.

#### *Recursos y espacios disponibles*

El Taller de Producción Gastronómica es un espacio fundamental dentro de la institución académica, donde se llevan a cabo diversas actividades relacionadas con la enseñanza de la materia Alimentos y Bebidas, así como la realización de producción alimentaria dirigida por la Escuela Organizacional e Integral de Eventos. A continuación, se proporciona un análisis detallado de los recursos y espacios disponibles en el laboratorio:

- ✓ **Aula:** El taller cuenta con mesas que pueden funcionar como un aula adecuadamente equipada para la teórica y la práctica. Esta aula está provista de mesas, sillas y pizarrón para facilitar el aprendizaje de los empleados.
- ✓ **Equipos audiovisuales:** Se dispone de equipos audiovisuales como proyectores, computadoras y parlantes, que son fundamentales para la impartición de una adecuada capacitación y la presentación de material didáctico.
- ✓ **Espacios para prácticas:** La cocina del taller está diseñada para que los estudiantes puedan realizar prácticas gastronómicas seguras e higiénicas, contando con los utensilios, electrodomésticos y mobiliario necesarios.

#### **7. BENEFICIOS DE LA EOIE**

La Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE) se concibe como un **taller gastronómico** que genera valor para tres grupos de interés: estudiantes, la ESPOL y la industria del turismo de reuniones. Su propuesta formativa se refleja en resultados tangibles de empleabilidad, innovación y desarrollo económico.



	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión	1.0		
	<b>Manual Administrativo - Organizacional</b>		Página	27	De	30
			Fecha	28/08/2025		

### ***7.1. Beneficios para los estudiantes***

La EOIE brinda una experiencia de aprendizaje centrada en la práctica profesional:

- Competencias aplicadas en gestión de eventos (proyectos, marketing, relaciones públicas y logística), mejorando su perfil de egreso y empleabilidad.
- Participación en eventos reales, donde trasladan la teoría al ejercicio profesional bajo estándares de calidad.
- **Red de contactos:** interacción con proveedores, clientes y expertos del sector, ampliando oportunidades de pasantías y empleo.

### ***7.2. Beneficios para la ESPOL***

La Escuela fortalece la posición institucional de la universidad y potencia la investigación aplicada:

- Consolidación del eje de Turismo de Negocios con un enfoque especializado en eventos.
- Alianzas estratégicas con empresas e instituciones del sector para proyectos colaborativos y transferencia de conocimiento.
- Atracción de matrícula de estudiantes interesados en carreras afines, impulsando el crecimiento académico de la facultad.

### ***7.3. Beneficios para la actividad turística en reuniones***

El sector obtiene profesionales capacitados y servicios de mayor calidad:


- Elevación de estándares en la planificación y ejecución de eventos, mejorando la reputación del destino.
- Fomento a la innovación mediante la introducción de nuevos enfoques y prácticas aprendidas en la EOIE.









	<b>ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>		Versión		1.0	
			Página		30	De 30
	Manual Administrativo - Organizacional		Fecha		28/08/2025	

Formato de Pago de Horas a estudiantes eventuales

ESTUDIANTES EXTERNOS						
Nombre de Estudiante	Horas Registradas			Estatus Estudiantes	Área de Trabajo	Observación
	Horas Trabajadas	Monto Ganado	Cantidad de Productos			
Adrián Alfredo Quimi Chiqui		\$ -	0.00	Antiguo	Servicio	
Aida Paulina Tumbaco Bueno				Nuevo	Servicio	
Andrea Liliana Fuller Alvarado				Nuevo	Servicio	
Andreina Isabel Zambrano Solorzano				Nuevo	Servicio	
Betsy Mayerli Garcia Valarezo				Nuevo	Servicio	
Damaris Roxana Zerna Melo		\$ -	0.00	Nuevo	Cocina	
Daniela Milena Calderón Ricaurte		\$ -	0.00	Nuevo	Servicio	
Danna Pierina Madrid Basurto				Nuevo	Servicio	
Edher Ariel Vera Pincay		\$ -	0.00	Antiguo	Cocina	
Emely Lilibeth Choez Cruz				Nuevo	Servicio	
Giannina Jackeline Mite León				Nuevo	Servicio	
Gina Patricia Becerra Torres		\$ -	0.00	Antiguo	Servicio	
Jeniffer Adriana Suarez Flores				Nuevo (Costos)	Compras	
Johanna Jamilet Bartolomé Galarza				Nuevo	Servicio	
Jortan Raúl Garcia Santos		\$ -	0.00	Antiguo	Cocina	
Kelly Gabriela Garcia Santos		\$ -	0.00	Antiguo	Servicio	

## Apéndice F. 2da Encuesta de Satisfacción

### Segunda Evaluación del Manual Administrativo de la EOIE

Este segundo formulario tiene como objetivo evaluar la implementación, utilidad y nivel de satisfacción respecto al nuevo Manual Administrativo Organizativo de la Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE). Tu participación es clave para percibir la mejora los procesos institucionales. La información será tratada de forma confidencial y usada únicamente con fines de mejora interna.

#### Datos Generales

**17. ¿Has leído al menos una vez el Manual Administrativo?**

- ☐ Sí
- ☐ No

**18. ¿Cuál es su rol para la Escuela de Organización Integral de Eventos?**

- ☐ Directivo / Administrativo
- ☐ Colaborador

#### Sección Administrativos

Utilidad del manual

**19. Califique las siguientes afirmaciones según su experiencia**

**(1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
El manual refleja claramente la estructura organizativa de la EOIE.					
Las funciones y responsabilidades de cada puesto están claramente descritas.					
El manual ha permitido reducir errores administrativos.					
Puedo encontrar la información que necesito en menos de 2 minutos.					
El formato (digital o impreso) facilita la consulta diaria.					
El manual reduce el tiempo invertido en resolver dudas administrativas.					
Existe un mecanismo claro para sugerir cambios al manual.					
Las actualizaciones del manual se comunican de forma oportuna.					
El número de errores documentados en trámites disminuyó.					
El manual suele generar confusión en los procedimientos diarios.					

## Sección Colaboradores

Aplicación operativa

**20. Califique las siguientes afirmaciones según su experiencia (1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
Sé exactamente qué tareas me corresponden en cada tipo de evento.					
Conozco y consulto el manual para guiar mis funciones.					
He recibido la capacitación necesaria para aplicar al manual.					
Dispongo de herramientas y materiales adecuados entre áreas antes de un evento.					
El manual facilita la coordinación entre equipos (logística, catering, soporte).					
El manual contribuye a un ambiente de trabajo colaborativo.					
Siento que mi retroalimentación será considerada en futuras mejoras.					
El manual me ayudara a resolver imprevistos durante un evento con mayor rapidez.					
La coordinación con otras áreas puede mejorar después de la capacitación.					
Aplicar el manual dificulta mi trabajo durante los picos de actividad.					