

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Diseño de un manual de procedimientos operativos para la producción de alimentos en
eventos gestionados por la EOIE

PROYECTO INTEGRAL

ADMI-1231

Previo a la obtención del Título de:

Licenciado(a) en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

Heydi Denisse León Veliz

Ricardo Andrés Rodríguez Rodríguez

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2025

Dedicatoria

Dedico este logro a Dios, por darme la sabiduría y fuerza necesaria en cada paso que conllevó este reto.

A mis padres Jissela Veliz y José León, quienes nunca dejaron de creer en mí y me guiaron en este camino, que nunca soltaron mi mano y me alentaron cuando creía que no podía más.

A mis hermanos José y Kristhel por ser mi refugio cuando el estrés podía conmigo.

A mi pareja, Joseph, quien me enseñó que con paciencia y amor todo sigue su curso.

A mis amigos por hacer mis días mejores, apoyarme y regalarme momentos maravillosos.

Heydi Denisse León Veliz

Dedicatoria

A **Dios**, a mi familia, a mis amigos y a los profesores que me inspiraron en la carrera.

Ricardo Andrés Rodríguez Rodríguez

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios, porque sin él no estuviera donde llegué, esta victoria se la debo a él, que con su gracia pude afrontar muchos obstáculos.

Gracias a mis padres por ser mi motor en todas las etapas de mi vida, por enseñarme que rendirme no es opción, quienes han sacrificado parte de su vida y tiempo para darme lo mejor.

Gracias a mis hermanos por ser la fuente de mi felicidad.

Agradezco especialmente a mi madre Jissela, quien vivió conmigo esas desveladas y días difíciles en los que pensaba tirar la toalla, pero su amor me sostuvo y fortaleció mis objetivos.

Gracias Joseph, por llegar a mi vida y motivarme a dar siempre lo mejor de mí, por creer en mis capacidades incluso cuando yo dudaba.

Extiendo también mi gratitud a mis mejores amigos Ricardo y Michelle, por su valiosa amistad, y apoyo incondicional desde el inicio de la carrera. A mi compañero de tesis Ricardo Rodríguez a quien siempre he admirado y aprecio mucho.

A mis docentes, en especial al profesor Christian Vera, Jéssica Menéndez y Diana Montalvo, que aparte de su excelente enseñanza fueron grandes mentores dejando una huella en mi formación académica y crecimiento personal.

Heydi Denisse León Veliz

Agradecimiento

Agradezco a Dios por acompañarme en cada etapa de esta carrera, por darme fuerzas en los momentos difíciles y por regalarme la confianza para creer en mí y tomar las decisiones que me trajeron hasta este momento.

A mi familia, por ser la fuerza que impulsa mi vida y acompañarme en cada paso. Gracias por su apoyo incondicional y por recordarme siempre que con esfuerzo puedo alcanzar todo lo que me proponga

Gracias a los amigos que me brindó la carrera, quienes han contribuido a la persona que soy hoy y a quienes valoro profundamente. Sobre todo, quiero dar las gracias a Heydi León, mi compañera de tesis, por confiar en mí, por elegirme sin dudar y por ser pieza fundamental en cada logro alcanzado en este trabajo.

Finalmente, expreso mi gratitud a las docentes Eva Mera, Azucena Torres y Diana Montalvo, pues cada una de ellas marcó de manera especial mi trayectoria educativa.

Ricardo Andrés Rodríguez Rodríguez

Declaración Expresa

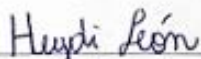
Nosotros Heydi Denisse León Veliz y Ricardo Andrés Rodríguez Rodríguez acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá a los 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 nosotros 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.

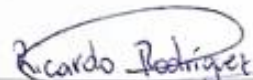
En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa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

Guayaquil, 26 de mayo del 2025.



Heydi Denisse León

Veliz



Ricardo Andrés

Rodríguez Rodríguez

Evaluadores

MSc. Christian Vera Alcívar

Profesor de Materia Integradora

MSc. Lizbeth Izurieta Burgos

Tutora de Proyecto

RESUMEN

La Escuela de Organización Integral de Eventos (EOIE) nació con el objetivo de brindar un espacio para que los estudiantes de Turismo puedan adquirir experiencia práctica profesional, sin embargo, la ausencia de procesos estandarizados en toda la etapa operativa ha generado limitaciones en la eficiencia operativa, el control interno y la sostenibilidad de la escuela a largo plazo.

El presente proyecto tuvo como objetivo levantar los procesos operativos de la EOIE, identificando cuellos de botella y oportunidades de mejora para el diseño de un manual de procesos operativos de la etapa preliminar a la ejecución de los eventos, abarcando desde la suscripción del contrato hasta el emplatado en el lugar de servicio. La metodología empleada para este proyecto abarcó técnicas de auditoría y herramientas de análisis y representación de procesos que permitieron adaptar la propuesta del manual a la situación real de la escuela, pues se trabajó de manera colaborativa con todos los involucrados dentro de los procesos.

Entre los principales hallazgos se destacan la falta de políticas claras de adquisiciones, segregación limitada de funciones y riesgos operativos críticos relacionados a los amplios retrasos en los eventos. Por lo que, esta propuesta contribuye al fortalecimiento operativo de la OEIE, gracias a que el manual cuenta con documentación clara de los procesos que asegura su aplicabilidad y garantiza el funcionamiento de la escuela a largo plazo, además, sirve como base para otras instituciones con dinámicas similares dentro del entorno del desarrollo de eventos.

Palabras clave: Manual de procesos, calidad de servicio, optimización, mejora continua, eventos, producción alimentaria, gestión operativa

ABSTRACT

The School of Integral Event Organization (EOIE by its Spanish acronym) was born with the aim of providing a space for Tourism students to acquire professional practical experience, however, the absence of standardized processes throughout the operational stage has generated limitations in the operational efficiency, internal control and long-term sustainability of the school.

The objective of this project was to raise the operational processes of the EOIE, identifying bottlenecks and opportunities for improvement for the design of a manual of operational processes from the preliminary stage to the execution of the events, ranging from the signing of the contract to the plating at the service site.

The methodology used for this project included auditing techniques and tools for analysis and representation of processes that allowed the proposal of the manual to be adapted to the real situation of the school, since it worked collaboratively with all those involved in the processes. Key findings include a lack of clear procurement policies, limited segregation of duties, and critical operational risks related to extensive event delays.

Therefore, this proposal contributes to the operational strengthening of the OEIE, thanks to the fact that the manual has clear documentation of the processes that ensures its applicability and guarantees the long-term operation of the school, in addition, it serves as a basis for other institutions with similar dynamics within the environment of the development of events.

Keywords: Process manual, service quality, optimization, continuous improvement, events, food production, operational management.

Contenido

CAPÍTULO I	9
1 Introducción.....	9
1.1 Antecedentes	9
1.2 Descripción del Problema	11
1.3 Justificación del Problema	12
1.4 Objetivos	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	13
1.5 Alcance.....	14
1.6 Marco Teórico.....	15
1.6.1 Marco Conceptual.....	15
1.6.1.1.1 Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad.....	15
1.6.1.1.1.1 Manual de Procedimientos.....	15
1.6.1.1.1.2 Control Documental.....	15
1.1.1.1. Gestión por Procesos.....	16
1.1.1.2. Organización de Eventos	16
1.1.1.3. Modelo COSO	16
1.1.1.4. Inocuidad Alimentaria	17
1.6.2 Marco Legal.....	18
1.6.3 Marco Referencial.....	20
1.6.4 Marco Metodológico.....	21
1.6.4.1 Técnicas de Auditoría de Calidad	21
1.6.4.1.1 Observación directa	21
1.6.4.1.2 Revisión de información documentada.....	21
1.6.4.1.3 Entrevistas al personal	22

1.6.4.2	Herramientas de Representación de Procesos.....	22
1.6.4.2.1	Mapa de Procesos	22
1.6.4.2.2	Subprocesos y Procedimientos	23
1.6.4.2.3	Diagrama de Flujo	23
1.6.4.2.4	Modelo SIPOC.....	23
CAPÍTULO II		24
2	Metodología.....	24
2.1	Técnicas de Levantamiento de Información	24
2.1.1	Observación Directa.....	24
2.1.2	Análisis Documental.....	25
2.1.3	Entrevistas al Personal	25
2.2	Herramientas de Representación y Análisis de Procesos	27
2.2.1	Mapa de Procesos	27
2.2.2	Identificación de Subprocesos y Procedimientos	28
2.2.3	Flujograma de Procesos.	28
2.2.4	Modelo SIPOC.....	29
2.2.5	Matriz Costo-Beneficio.....	29
CAPÍTULO III.....		30
3	Resultados.....	30
3.1	Observación In Situ.....	30
3.2	Comparativa documentos y mejoras implementadas	31
3.3	Entrevistas al personal.....	32
3.3.1	Entrevista para contextualizar el problema	32
3.3.2	Entrevistas para definir el alcance	33
3.3.3	Entrevista para verificar el proceso.....	33
3.3.4	Entrevista con administrativos.....	34

3.3.4.1.1	Asistente Financiera.....	34
3.3.4.2	Ayudante de Talento Humano	34
3.3.5	Entrevistas para definir flujogramas	35
3.3.5.1	Encargados del proceso.....	35
3.4	Estructura del mapa de procesos	36
3.5	Subprocesos y procedimientos	36
3.5.1	Planeación y coordinación con el cliente.....	37
3.5.2	Determinación de la cantidad de personal en cocina y servicio.	39
3.5.3	Compras y control de insumos.....	41
3.5.4	Mise en place y Preparación técnica.....	43
3.5.5	Producción final de alimentos, montaje y emplatado	44
3.6	Análisis Costo Beneficio.....	46
CAPITULO IV.....		48
4	Conclusiones y Recomendaciones.....	48
4.1	Conclusiones	48
4.2	Recomendaciones.....	50
Referencias.....		52
Bibliografía		54
Anexos		55
Manual de procesos para la planeación y coordinación con el cliente.....		55
Manual para determinar la cantidad de personas en cocina y servicio		55
Manual de procesos para la gestión de compras y control de insumos.....		55
Manual de procesos para el mise en place y la preparación técnica de los menús		55
Manual de procesos para la producción final de alimentos, montaje y emplatado		55

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Estudios varios indican que una de las principales razones para que ocurra un fracaso operativo en empresas de servicios es la ausencia y desconocimiento de los procesos clave para el desarrollo de las actividades. Esto impide un correcto funcionamiento, posibilidades de un crecimiento en el mercado e imposibilita el desarrollo económico. Según la investigación de Pacheco, C. en 2017 enfocada en el sector gastronómico, "los restaurantes no tienen éxito al no estructurar sus procesos", lo cual se evidencia en costos de operación elevados, mermas y reprocesos en la gestión de actividades. Así también, en la tesis escrita el mismo año por Toapanta, G. sobre el restaurante *Fritadas Especiales*, se reflejó que "la empresa carece de una estructura organizacional" pues al no existir un manual operativo que desglose los procesos, ocasiona un desorden interno. Por estas razones expuestas, el mapeo e instrumentación documentada de los procesos resulta fundamental, para garantizar en el ciclo de mejora continua y calidad de productos alimenticios elaborados por la organización.

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 registrarse 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, la FCSH implementó un subcentro de costos dentro de ESPOLTECH E.P. (Empresa pública de derecho privado) para proyectos de aprendizaje-servicio. Cada facultad gestionaba su propio centro y la FCSH lanzó el Proyecto de Producción Gastronómica

A nivel institucional, la EOIE representa una propuesta académica con potencial operativo y formativo que ha logrado consolidarse como un centro de práctica para los estudiantes de la carrera de Turismo. Sin embargo, así como muchas iniciativas que surgen de esa manera, enfrenta retos que se derivan de la no existencia de un mapeo de procesos que oriente a todos los actores involucrados, mismo que no solo permite visualizar cómo fluye una operación, sino que también facilita la identificación de cuellos de botella y duplicidad de esfuerzos. Desde su creación en el 2019, la escuela ha operado sin una estructura documentada de sus procesos productivos previos al servicio, lo que ha dificultado la estandarización de tareas y la toma de decisiones basada en datos.

1.2 Descripción del Problema

Este proyecto surge como necesidad de establecer una base operativa sólida que permita ordenar, planificar y mejorar los procesos productivos de la EOIE. Este Centro de Costos en ESPOL se mantiene funcionando bajo la dirección de docentes y la operación de estudiantes. No cuentan con un esquema claro que les permita anticipar, analizar y organizarse de manera efectiva según la demanda de eventos, tanto dentro como fuera de la universidad. Esto ocasiona que la planificación de la escuela sea poco efectiva respecto a la logística de las personas involucradas en la operación y desarrollo de la producción y servicio. Este desfase entre la demanda y la capacidad operativa genera errores en las áreas de administración, producción y servicio, sobrecargas de tareas a los colaboradores, uso ineficiente de recursos y riesgos que conlleven a fallos operativos.

En la actualidad disponen de un flujograma de procesos que resulta desactualizado y básico para la operación actual, limitando de esta manera a guiar efectivamente el desarrollo de las actividades operativas dentro de la etapa de producción alimentaria y servicio, que desde el inicio de sus actividades comerciales en 2023 hasta la actualidad han presentado varios cambios en las actividades realizadas, mismas que no están documentadas formalmente en un manual de procesos. Esto impide comparar los objetivos planificados versus los objetivos alcanzados en base a las actividades ejecutadas, pues no están definidos los procedimientos e indicadores de medición de los procesos.

1.3 Justificación del Problema

Bajo el contexto planteado, la inexistencia de un manual de procesos que describa los procedimientos a realizarse desde la suscripción del contrato hasta la entrega y finalización del servicio han ocasionado que la EOIE presente pérdidas económicas relacionadas con los problemas operativos señalados, entre estos: planificación errónea de la demanda de los eventos, coordinación logística inconsistente de equipo de trabajo, mal uso de recursos, falta de estandarización y mermas. Todas estas deficiencias limitan la capacidad operativa de la escuela para responder de manera eficiente a las necesidades de los clientes.

Además, la no incorporación de manuales para estandarizar y optimizar los procedimientos ha afectado significativamente a los ingresos obtenidos por este Centro de Costos, impidiendo que se consiga una estabilidad y se responda de manera adecuada al ente rector del funcionamiento de los Centros de Costos en ESPOL, ESPOLTECH E.P.

Por otro lado, los cambios frecuentes en la dirección de la escuela en el 2024 dificultan la implementación de estrategias a largo plazo y generan inconsistencias en la supervisión y seguimiento operativo. Esta falta de permanencia afecta tanto a la comunicación interna como a la alineación del equipo, por ello, es fundamental desarrollar y formalizar un manual de procesos actualizado que permita optimizar la gestión operativa, mejorar la asignación de recursos y fortalecer la toma de decisiones basada en indicadores de desempeño confiables.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Mapear y documentar los procesos operativos de la Escuela de Organización Integral de Eventos en la etapa previa a la ejecución del servicio, desde la suscripción del contrato hasta la elaboración y preparación de los alimentos, a través de un manual de procedimientos, con el fin de estandarizar las actividades del área de producción alimentaria.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Levantar los procesos actuales base enfocados en la fase antes de la ejecución del evento de la EOIE en ESPOL para la identificación de oportunidades de mejora en la parte previa a la ejecución del servicio.
- Estructurar los procesos identificados de acuerdo con la Política establecida para los centros de Costos según ESPOLTECH E.P.
- Definir KPI's para medir la eficiencia y eficacia de los procesos actualizados.

1.5 Alcance

Este proyecto se desarrollará en la Escuela de Organización Integral de Eventos en ESPOL durante el periodo comprendido entre mayo y septiembre del 2025. El estudio abarca el levantamiento y reestructuración de los procesos operativos en la parte previa a la ejecución del servicio debido al alto riesgo inherente en el área de producción alimentaria (cocina), lo que actualmente ocasiona pérdidas considerables de recursos. Además, se formularán indicadores que permitan a los administradores tomar decisiones respecto al impacto de pérdidas por mermas y la incorrecta gestión de recursos.

El alcance específico de este proyecto incluirá la identificación, levantamiento y análisis de los procesos operativos productivos, dentro de la etapa preliminar a la ejecución del servicio, ejecutados por el área de producción alimentaria de la EOIE. El enfoque principal se centra en los procesos de:

- Planeación y coordinación con el cliente
- Determinación de la cantidad de personal en cocina y servicio
- Compras y control de insumos.
- Mise en place y Preparación técnica
- Producción final de alimentos, montaje y emplatado

Paralelamente, se desarrollará el diseño y formulación de indicadores clave de desempeño (KPI's) aplicables a esta fase del proceso. Estos indicadores permitirán medir y monitorear la eficiencia operativa, facilitando la toma de decisiones informadas para minimizar el impacto de las pérdidas generadas por mermas de materia prima, así como mejorar el control y la gestión de los recursos logísticos en cada evento.

1.6 Marco Teórico

1.6.1 Marco Conceptual

1.6.1.1 Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad

1.6.1.1.1 Manual de Procedimientos

La norma ISO 9001:2015 que abarca todo lo relacionado con los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) es el punto de partida para la elaboración de un manual de procedimientos, pues esta norma proporciona los requisitos generales para que pueda ser aplicado en cualquier organización del mismo rubro. De acuerdo con la Norma Técnica Ecuatoriana (NTE) en 2016 publicada por el INEN, "un SGC está formado por un conjunto de políticas, procesos y procedimientos documentados" con el propósito de definir los lineamientos para la elaboración y/o entrega de un producto o servicio al cliente final.

1.6.1.1.2 Control Documental

Es un componente fundamental dentro de los SGC, debido a que garantizan la trazabilidad, integridad y disponibilidad de la información para la operación de los procesos en una organización. El control documental de toda la información de un SGC consiste en asegurar que esta información se encuentre disponible para utilizarse en cualquier momento y esté protegida para que no exista pérdidas de confidencialidad (Riveros A., 2023). En el contexto de la organización de eventos, este control de documentación se encarga de gestionar y regular los procedimientos operativos, fichas técnicas de los productos y platillos, registros sanitarios y cronogramas logísticos.

1.1.1.1. Gestión por Procesos

La gestión de los procesos clave de negocio es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que son la columna vertebral que impulsa sus operaciones y servicios (Pico. M, Zambrano. L, 2023). Este enfoque permite analizar y mejorar continuamente los procesos organizacionales, con el objetivo de alcanzar mayor eficiencia y alineación con los objetivos estratégicos. Esto ayuda a comprender cómo la correcta ejecución de las actividades impacta de manera directa en la satisfacción del cliente.

1.1.1.2. Organización de Eventos

La organización de eventos consiste en el proceso de planificar, coordinar y ejecutar actividades a desarrollarse en un acontecimiento determinado, ya sea con fines sociales, corporativos, académicos, entre otros. Este proceso, según Van Der Wagen, L. y Carlos, B. (2005), necesita una gestión integral de los recursos de la organización, tales como: Recursos humanos, técnicos, logísticos y financieros, teniendo en cuenta factores relacionados a los objetivos del evento, el público, el presupuesto, y la planificación estratégica en general.

1.1.1.3. Modelo COSO

En el contexto organizacional, según Marinelly Santacruz (2015), el control interno resulta una herramienta vital para que las entidades, especialmente las reguladas por el sector público, logren en gran medida la consecución de sus objetivos institucionales y rindan cuentas de manera efectiva ante los organismos reguladores y autoridades pertinentes. En respuesta a las exigencias del entorno, surge el modelo COSO como una estructura común entre las organizaciones para integrar conceptos administrativos y operativos con el fin de utilizar eficientemente los recursos. Este modelo, de acuerdo con la investigación de Gamboa, J. et. al. en 2016, posee un enfoque dinámico y sistémico, donde sus componentes como la evaluación de riesgos, el ambiente de

control, la comunicación, y la supervisión interactúan de manera multidireccional y se influyen mutuamente.

1.1.1.4. Inocuidad Alimentaria

La inocuidad de los alimentos es una enorme responsabilidad en las empresas (Enríque. L, Pérez. E, 2022). Este concepto hace referencia al conjunto de medidas para garantizar que los alimentos sean seguros desde su producción hasta que son consumidos. En contextos como el de la escuela donde se involucran estudiantes en la operación de servicios alimentarios, la inocuidad representa un papel importante. Simboliza un componente clave de la calidad del servicio y de la experiencia del cliente.

1.6.2 Marco Legal

El proyecto llevado a cabo se sustenta en diversas normativas ecuatorianas que regulan el control de procesos operativos y la seguridad alimentaria en entidades del sector público. Estas normativas sirven como base legal para organizar y dar forma a los procesos que se realizan en la EOIE. Aunque legalmente no es una empresa, este centro de costo opera dentro de ESPOL y es una institución pública debido a que gestiona recursos, mismos que requieren un manejo responsable y alineado a las reglas del sector público.

Una de las principales normativas aplicables son las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos según la Contraloría General del Estado actualizada en 2023. Esta norma brinda los lineamientos para que las unidades operativas puedan organizar mejor sus actividades, asegurando que cada uno de los procesos desde la planificación, actividades de control y seguimiento se ejecuten de forma clara, eficiente y responsable, principalmente cuando se manejan recursos públicos.

Sumada a esta norma, se encuentra la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) publicada en el 2009, la misma que considera principios tales como transparencia y la responsabilidad, principios que son aplicados de forma indirecta, debido a que la Escuela es un centro de costos, que articula directamente con ESPOLTECH E.P. que si es una Empresa Pública.

Es importante mencionar que, de los recursos asignados se debe liquidar los proyectos y reembolsar el 7% de los ingresos captados a ESPOLTECH E.P., por lo cual se vuelve fundamental contar con procesos claros y bien organizados que aseguren una administración ordenada y responsable.

Por otro lado, en cuanto al ámbito sanitario se encuentra el Reglamento Sanitario de Alimentos emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), ya que la EOIE, al desarrollar actividades de producción y servicio de alimentos en su

operación diaria, está sujeta al cumplimiento de reglamentos de inocuidad y seguridad alimentaria.

Es de vital importancia el cuidado en la preparación de los alimentos por ello se debe mantener el lugar limpio, controlar la presencia de plagas, usar de forma correcta los uniformes, capacitar adecuadamente al personal y asegurar que los insumos se guarden en condiciones seguras.

1.6.3 Marco Referencial

Tras una revisión exhaustiva de investigaciones previas, incluyendo tesis de diversas universidades relacionadas con problemáticas similares a las de la EOIE, se identificaron referencias relevantes para este estudio. Se analizaron las tesis de Pacheco. C. y Toapanta G., realizadas en 2017; las cuales abordan desafíos vinculados a la eficiencia operativa tanto desde la perspectiva gastronómica en cocinas profesionales como en la gestión de restaurantes. Mientras que uno de estos estudios presenta un análisis general del sector, el otro se centra en un caso particular de negocio. No obstante, ambas investigaciones coinciden en proponer como solución el diseño de un manual de procesos que describa detalladamente los procedimientos a seguir en cada actividad, lo cual demostró ser altamente efectivo según los resultados obtenidos tras su implementación. Estas referencias evidencian que la problemática identificada en la EOIE no es un caso aislado, sino que responde a un patrón recurrente en organizaciones donde la documentación formal de procesos es insuficiente o inexistente.

Por otro lado, se cuenta con antecedentes desarrollados dentro de ESPOL, específicamente en la misma escuela, que constituyen tanto un precedente como una base para el presente trabajo. Entre estos se encuentran un manual de procesos elaborado en 2023 por Rivera J. y Alvarado A., flujogramas, un mapa de procesos y manuales de procedimientos específicos. Sin embargo, el alcance de estos documentos resulta limitado, lo que abre una oportunidad para aportar valor agregado a esta investigación. En consecuencia, se propone actualizar el mapa de procesos y el manual de procedimientos, incorporando un desglose detallado de cada actividad, los responsables, las características específicas y los entregables correspondientes a los procesos productivos alimentarios incluidos en el alcance del proyecto. Asimismo, se plantea la formulación de indicadores que permitan evaluar el desempeño de cada proceso dentro del mapa actualizado.

1.6.4 Marco Metodológico

En esta sección se presenta el enfoque metodológico utilizado para orientar la mejora de los procesos operativos de la EOIE en ESPOL. Este proyecto se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo-descriptivo, ya que busca caracterizar y documentar detalladamente los procesos involucrados en la escuela y los procedimientos de la etapa de producción alimentaria actuales. Para la recolección de información se aplicarán técnicas de auditoría de calidad, lo que permitirá identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora, asegurando la trazabilidad de las evidencias recopiladas.

1.6.4.1 Técnicas de Auditoría de Calidad

De acuerdo con el artículo de la Escuela de Negocios EALDE publicado por Riveros A. en 2023, en el marco de la norma ISO 9001:2015, un auditor de calidad debe obtener y evaluar evidencias objetivas a partir de distintas fuentes de información. Para esto, se apoya en técnicas de auditoría que ayuden a verificar la conformidad de los procesos. Las técnicas de auditoría empleados no deben ser excluyentes entre sí, sino que deben complementarse para asegurar que se lleve a cabo una evaluación integral de los procedimientos.

1.6.4.1.1 Observación directa

Consiste en verificar visualmente el entorno de trabajo, las actividades ejecutadas, los responsables y los recursos empleados. Esta técnica ayuda a que el auditor identifique posibles desviaciones entre lo que está documentado y lo que realmente ocurre en la marcha. Es posible dividir esta técnica en tres ejes principales de análisis: Actividades realizadas, Instalaciones físicas y, Uso y estado de los equipos.

1.6.4.1.2 Revisión de información documentada

Esta técnica permite analizar todos los registros, formatos, mapas, flujogramas y cualquier otro tipo de soporte documental compartido por los administrativos de la escuela, que sustente la

ejecución de los procesos y procedimientos. Además, esta revisión contribuye a asegurar la trazabilidad de la información y el cumplimiento de los principios de confidencialidad y seguridad documental, debido a que la documentación es gestionada por la EOIE.

1.6.4.1.3 Entrevistas al personal

La observación directa, en ocasiones, no proporciona suficiente evidencia dentro de una auditoría. Por ello, realizar entrevistas al personal administrativo y operativos permite contrastar la información observada con la proporcionada por los partícipes en el proceso. Este intercambio de información facilita la comprensión de los criterios aplicados, la identificación de brechas y sus posibles causas. En este trabajo, se desarrollaron entrevistas estructuradas y semiestructuradas que incluyen preguntas abiertas, cerradas e hipotéticas, con el objetivo de profundizar el alcance de las situaciones observadas.

1.6.4.2 Herramientas de Representación de Procesos

Estas herramientas, en el contexto de la auditoría, permiten organizar y visualizar de manera estructurada la información recopilada durante la fase de levantamiento, facilitando su análisis y comprensión. En términos generales, están orientadas al procesamiento y representación gráfica de los procesos operativos para la identificación de puntos críticos, cuellos de botella y oportunidades de mejora.

1.6.4.2.1 Mapa de Procesos

El mapa de procesos permite identificar las principales actividades que conforman el funcionamiento operativo de una organización. Su objetivo principal es ofrecer una visión general del flujo de trabajo, clasificando los procesos en estratégicos, operativos y de soporte, con el fin de comprender su alineación con los objetivos institucionales. Para la construcción del mapa de procesos, es fundamental contar con un adecuado levantamiento de información, ya que este permite determinar cada proceso y clasificarlo según su naturaleza.

1.6.4.2.2 Subprocesos y Procedimientos

La definición de subprocesos y procedimientos parten de la descomposición de un proceso general. Esta desagregación permite visualizar con mayor detalle las tareas involucradas dentro del proceso, junto con los responsables de su ejecución, los recursos empleados y los entregables generados por cada actividad, lo que es clave para detectar riesgos operativos.

1.6.4.2.3 Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo indica la secuencia o el paso a paso de un proceso, puesto que, detalla las unidades/áreas involucradas, las actividades y los responsables de la ejecución de estas (Manene, L., 2011). Es una herramienta que permite representar de manera visual el detalle de rutinas simples o complejas mediante símbolos y es útil para identificar redundancias, interrupciones o saltos innecesarios en el flujo de trabajo.

1.6.4.2.4 Modelo SIPOC

La herramienta SIPOC del Lean Manufacturing ofrece según Brown, C. (2019) una alternativa práctica para añadir valor a la organización y emplear los recursos de manera eficiente. Este modelo de entradas y salidas permite describir de forma estructurada los elementos que conforman un proceso, identificando los insumos que recibe y los entregables que genera. Además, delimita el alcance del proceso, identifica los responsables y asegura la trazabilidad de la información y los recursos.

CAPÍTULO II

2 METODOLOGÍA

El proyecto aplica una metodología de enfoque mixto: Descriptivo y aplicado, basada en principios de auditoría de calidad y técnicas propias de estudios de procesos operativos como lo son la observación directa, entrevistas semiestructuradas, análisis documental, construcción del mapa de procesos, flujograma de procesos y diagrama SIPOC. La investigación plantea la elaboración de un manual de procesos ajustado a la realidad operativa de la unidad, esto con el objetivo de generar propuestas de mejora en la operatividad de la EOIE, identificar brechas, obteniendo así una visión integral del estado actual de los procesos, su nivel de formalización y los puntos críticos que requieren estandarización.

2.1 Técnicas de Levantamiento de Información

2.1.1 Observación Directa

Como parte del enfoque metodológico adoptado en este trabajo, se empleó la técnica de observación directa no participativa para el levantamiento de información de los procesos operativos vinculados a la producción y entrega de alimentos en eventos gestionados por la EOIE. Esta técnica fue seleccionada por su utilidad para registrar el comportamiento real de los involucrados y la secuencia de actividades en su contexto natural, sin la intervención del equipo auditor, permitiendo así minimizar alteraciones en el desarrollo normal del proceso.

La observación se diseñó con un enfoque estructurado, a través de una guía de observación elaborada previamente, la cual contempló elementos clave del proceso como:

- Organización y distribución del equipo operativo (estudiantes y docentes),
- Asignación de tareas,
- Uso y manejo de insumos/herramientas de trabajo.
- Condiciones del entorno de trabajo,

- Coordinación para el traslado y entrega de alimentos,
- Tiempos de ejecución,
- Interacciones del equipo,
- Manejo logístico durante el evento.

La jornada de observación se llevará a cabo el 31 de mayo de 2025, en el laboratorio de alimentos y bebidas de FADCOM, ubicado en el campus Gustavo Galindo de la ESPOL, espacio habilitado como centro de producción culinaria para prácticas formativas.

2.1.2 Análisis Documental

Como parte de la metodología empleada en esta investigación, se realizó una revisión y análisis documental del proyecto desarrollado previamente por un grupo de estudiantes de la E en la EOIE en 2024. Este trabajo planteó una estructura inicial de nueve procesos relacionados con la planificación y ejecución de los eventos. El análisis consistió en identificar los elementos ya existentes y evaluar su coherencia, vigencia y aplicabilidad en el contexto operativo actual de la escuela.

Para ello, se utilizaron técnicas de observación, entrevistas semiestructuradas con actores clave y una revisión crítica del documento base. En este ejercicio metodológico, se identificaron oportunidades de mejora y se estableció una base clara para el rediseño y validación de los cinco procesos detallados en el alcance.

2.1.3 Entrevistas al Personal

Como parte del diseño metodológico del proyecto y la delimitación del objeto de estudio, en este caso, el diseño del manual de procesos de la EOIE se aplicó la técnica cualitativa de entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal administrativo y operativo que participa en la planificación y ejecución de los eventos gastronómicos.

Estas entrevistas permitieron comprender, desde una perspectiva interna, la dinámica real de los procesos, la asignación de responsabilidades, los flujos de trabajo, y las prácticas institucionales no documentadas formalmente. Se trató de una herramienta clave para el levantamiento de información primaria, útil para identificar los procedimientos vigentes, las variaciones contextuales y las particularidades organizativas que no se evidencian en los documentos normativos existentes.

La técnica fue seleccionada por su flexibilidad, ya que permite obtener descripciones detalladas de las tareas, identificar posibles brechas entre los procesos planificados y los ejecutados, y conocer las percepciones del personal involucrado.

Esta herramienta metodológica complementa el análisis documental y la observación directa, contribuyendo a la construcción de un mapa realista y ajustado de los procesos institucionales. La información recabada fue posteriormente sistematizada y contrastada con los lineamientos académicos y operativos de la escuela, sirviendo como insumo para la propuesta final del manual de procesos.

2.2 Herramientas de Representación y Análisis de Procesos

2.2.1 Mapa de Procesos

Se diseñó un mapa de procesos que permitió representar gráficamente las principales actividades que integran el funcionamiento operativo de la escuela, el *Mapa de procesos General* no solo facilitó la comprensión integral de las funciones internas de la EOIE, sino que también sirvió como punto de partida para la construcción de los manuales específicos de procesos. Su desarrollo respondió a la necesidad de contar con una visión sistémica que permitiera analizar los flujos de trabajo, las responsabilidades asociadas y la interacción entre las distintas áreas operativas.



Ilustración 1. Mapa de procesos General

Su principal función es visualizar de manera esquemática y lógica la secuencia de los procesos que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales, diferenciando entre procesos estratégicos, misionales y de soporte.

- **Procesos estratégicos:** Estos procesos permiten preparar las condiciones necesarias para ejecutar exitosamente un evento.
- **Procesos operativos:** Procesos modulares que aseguran la calidad en la entrega del servicio alimentario.
- **Procesos de apoyo o soporte:** Aseguran que existan las condiciones logísticas, higiénicas y organizativas necesarias para cumplir con el servicio de manera eficiente.

En este proyecto, la elaboración del mapa de procesos cumplió una doble función metodológica ya que permitió delimitar el alcance y las conexiones entre las actividades principales de la EOIE y como base estructural para la posterior elaboración del manual de procesos.

2.2.2 Identificación de Subprocesos y Procedimientos

Se realizó la desagregación de los procesos en subprocesos y procedimientos específicos con el objetivo de alcanzar un mayor nivel de detalle en el análisis operativo. Al segmentar los procesos en unidades más precisas, se optimiza la documentación técnica y se favorece la estandarización, lo que permite construir un manual que refleje fielmente la realidad operativa de la EOIE y sirva como base para la mejora continua. Asimismo, se establece una diferenciación entre clientes internos y externos, lo cual justifica la necesidad de segregar los procesos en función de sus destinatarios y objetivos particulares.

2.2.3 Flujograma de Procesos.

Como parte del enfoque metodológico adoptado para el diseño del manual de procesos, se elaboraron diagramas de flujo con el fin de representar gráficamente la secuencia lógica de actividades que conforman cada uno de los procesos observados en la escuela. El Diagrama de flujo facilita no solo la visualización integral de los procesos sino también contribuye a la detección

de cuellos de botella o áreas susceptibles de mejoras. Esta herramienta asegura que cada fase de los procesos documentados cuente con un respaldo gráfico que permita su fácil comprensión.

En un contexto o entorno como es el de la escuela, los diagramas de flujo facilitan la conexión lógica entre las diferentes etapas operativas, permitiendo una visión clara de las secuencias, responsabilidades y puntos críticos del proceso

2.2.4 Modelo SIPOC

Como parte de la estructuración técnica del diseño de procesos, se incorpora el modelo SIPOC, el cual permite representar de forma clara y ordenada los componentes esenciales de cada proceso. Este modelo facilita la comprensión integral del proceso por parte de todos los involucrados, mediante un esquema tabular que incluye la actividad, el responsable, la descripción y el entregable. Su aplicación resulta especialmente útil en proyectos orientados al levantamiento de procesos, como en este caso, ya que simplifica la elaboración del flujograma y lo complementa de manera efectiva.

2.2.5 Matriz Costo-Beneficio

Esta matriz permite comparar de manera estructurada los costos y los beneficios derivados de una solución, acción, proceso, etc. Inclusive, ayuda a identificar, clasificar y cuantificar en términos monetarios ahorros, inversiones e ingresos por alguno de los cambios planteados, así como, los no monetarias que en su mayoría impactan en la calidad, eficiencia o satisfacción de los usuarios; con el fin de evaluar la viabilidad y conveniencia de su implementación. De acuerdo con Lara, I. J., & Franco, O. C. en 2017, la construcción de esta matriz y su aplicación en las organizaciones facilita la toma de decisiones, priorizando las mejoras que generan un mayor valor respecto a los recursos empleados.

CAPÍTULO III

3 RESULTADOS

3.1 Observación In Situ

Como parte del trabajo de campo de este proyecto, se aplicó la técnica de observación directa u observación in situ, con el fin de identificar, registrar y comprender el desarrollo real de los procesos operativos vinculados a la elaboración y entrega de alimentos a los eventos organizados por la EOIE. La observación se llevó a cabo el 31 de mayo del 2025, en las instalaciones de ESPOL del campus Gustavo Galindo, específicamente en el laboratorio de alimentos y bebidas ubicado en FADCOM bloque 14B aula T002, espacio habilitado como centro de producción culinaria donde se preparan los alimentos destinados a los eventos.

La jornada inició alrededor de las 6:30 a.m., momento en el cual llegan los estudiantes responsables de la ejecución operativa, bajo la supervisión posterior de los docentes María Fernanda y José Molestona, quienes se incorporan aproximadamente a las 7:00 a.m. La participación del equipo de auditoría en este proceso fue no participativa, es decir, no se intervino en las actividades, manteniéndose únicamente como observadores externos para no alterar el flujo normal del trabajo.

Durante la estancia en el laboratorio, se realizó el registro detallado de las actividades, incluyendo asignación de tareas, tiempos de preparación, interacción entre los estudiantes, uso de los insumos y condiciones de trabajo. Asimismo, cuando los estudiantes se encontraban disponibles, se efectuaron breves consultas informales para aclarar funciones y dinámicas específicas del proceso a levantar.

Una vez finalizada la preparación, los alimentos fueron ubicados dentro contenedores térmicos especializados y transportados hacia las dos locaciones dentro del campus que son: Sala de Posgrados de la FCSH y la Sala de Posgrados de la FIMCP, donde se llevaría a cabo el mise en

place y posterior servicio. El equipo de auditoría acompañó el proceso de traslado, observando la logística de carga, descarga y organización del material.

Cabe destacar que los eventos observados incluyeron la atención simultánea de dos servicios independientes, pero no mutuamente excluyentes, uno para 45 personas y otro para 60 personas, ambos destinados a programas de posgrado. Aunque compartían menú, cada servicio requería una distribución específica y diferenciada de los platos y utensilios, lo que exigía una planificación cuidadosa para evitar errores en el destino de los alimentos. Este tipo de situaciones operativas permitió identificar aspectos clave en la gestión logística y en la coordinación del equipo humano.

En conjunto, la observación directa permitió recolectar información valiosa sobre la secuencia y orden de las actividades, la división de tareas, los tiempos críticos y los posibles puntos de mejora dentro de la operativa previa y durante el evento. Esta información fue posteriormente contrastada con entrevistas y documentación interna, como parte del enfoque metodológico mixto adoptado en la investigación.

3.2 Comparativa documentos y mejoras implementadas

El presente trabajo toma como referencia documental un proyecto desarrollado en 2024 dentro de la EOIE. El vigente manual de procedimientos operativos constituyó un importante primer esfuerzo para estructurar y sistematizar las actividades que se desarrollan en este entorno de la organización de eventos institucionales. Dicho trabajo contemplaba elementos importantes como objetivo, alcance, responsables, políticas e incluso el flujograma del proceso descrito. No obstante, estos componentes requerían mayor desarrollo o actualización en ciertos casos, dado que, al contrastar la información previa, las entrevistas y la observación física se determinó que existían oportunidades de mejora en la documentación existente.

Tras hacer un nuevo levantamiento de los procesos operativos y compararlos con los procesos documentados, se identificaron cuellos de botella en los manuales, que representaban una gran oportunidad si se los mejoraba. Dentro de estos hallazgos, se planteó ampliar y profundizar las políticas de los manuales con ayuda de las entrevistas con los responsables de cada proceso, esto permitió integrar nuevas políticas, e incluso identificar riesgos operativos y proponer medidas para mitigarlos, con el objetivo de fortalecer la gestión de la escuela.

De manera análoga, se propuso documentar los procedimientos a través de una estructura tabular empleando el modelo SIPOC con el fin de determinar los responsables, sus actividades, la descripción de estas y los entregables en cada una de las etapas del proceso. Esto con el propósito de documentar todo el proceso y formalizar las comunicaciones y los registros, lo que a su vez permite reducir el uso de canales informales como aprobaciones verbales o por mensajería, a través de WhatsApp.

3.3 Entrevistas al personal

3.3.1 Entrevista para contextualizar el problema.

Esta entrevista se llevó a cabo con el profesor de la carrera de Turismo, Sebastián Calle, quien forma parte del equipo administrativo de la EOIE, y con la directora de la unidad, la profesora María Fernanda Salas, con el objetivo de obtener una visión amplia sobre la situación actual de la escuela en cuanto a su gestión operativa. Durante la conversación, se abordaron aspectos relacionados con la falta de documentación formal de los procesos productivos y la ausencia de un sistema de planificación estructurado que permita organizar las actividades con base en la demanda real de eventos. Ambos docentes coincidieron en que, si bien la escuela ha logrado consolidarse en un principio como un proyecto educativo se ve limitada por la falta de estandarización de los procedimientos y la mala gestión de los recursos.

3.3.2 Entrevistas para definir el alcance

Se llevó a cabo una entrevista a Sebastián Calle, responsable del departamento administrativo de la EOIE. Esta entrevista contó con la participación de la tutora del proyecto, Lizbeth Izurieta; los dos integrantes del equipo de auditoría y el docente entrevistado, y tuvo como principal objetivo definir de manera clara y consensuada el alcance del presente trabajo.

Durante la reunión se acordó que, si bien la EOIE ejecuta un total de 17 procesos a lo largo de la planificación, ejecución y cierre de los eventos, la investigación se enfocará específicamente en cinco procesos clave correspondientes a la etapa previa y al inicio de la etapa de ejecución, los cuales se consideran prioritarios por su impacto directo en la organización y calidad del servicio ofrecido y se encuentran definidos en el alcance de este proyecto el capítulo 1.

La entrevista permitió no solo delimitar el alcance del estudio, sino también validar la pertinencia del enfoque metodológico adoptado, garantizando que los entregables respondan a las necesidades reales de la unidad académica y sean aplicables en su contexto operativo.

3.3.3 Entrevista para verificar el proceso.

Esta entrevista se desarrolló con el profesor en servicio José Luis Molestina, quien se encontraba presente durante la primera visita de observación que se realizó en el laboratorio de alimentos y bebidas de FADCOM. Su rol como responsable de supervisar la ejecución operativa de los estudiantes resultó fundamental para comprender el funcionamiento real de los procesos involucrados en la producción y entrega de alimentos.

Durante la entrevista, el profesor Molestina explicó cómo se organizan las tareas dentro del área de cocina, las consideraciones clave al momento del emplatado, así como los procedimientos establecidos para garantizar la preparación y entrega oportuna de los alimentos. Sin embargo, debido a que el equipo operativo se encontraba en sus labores durante el evento, no fue posible mantener una conversación fluida. Adicionalmente, el profesor sugirió complementar la información obtenida con una investigación sobre los estándares que rigen el funcionamiento

de una cocina profesional, con el objetivo de comparar buenas prácticas y fortalecer el diseño del manual de procesos propuesto.

3.3.4 Entrevista con administrativos

3.3.4.1.1 Asistente Financiera

Gracias a esta entrevista se logró conocer con mayor claridad la gestión administrativa y legal que respalda el financiamiento y uso de los recursos asignados para los eventos, así como el papel de ESPOLTECH E.P. en la provisión de fondos, la modalidad de reposición, los mecanismos de control de gastos, y el enfoque institucional que legitima el funcionamiento de la EOIE. La información obtenida permite fortalecer la trazabilidad de los procesos y documentar con mayor precisión los procedimientos internos relacionados con compras, facturación y márgenes de utilidad.

3.3.4.2 Ayudante de Talento Humano

Este espacio permitió comprender con mayor precisión el procedimiento seguido para determinar la cantidad de personal necesario en los eventos gestionados por la EOIE. La entrevistada detalló los criterios utilizados, considerando factores como el número de comensales, el tipo de menú, la complejidad del servicio y la disponibilidad de estudiantes de la carrera de Turismo. Asimismo, explicó cómo se coordina esta información a través de WhatsApp con las áreas de compras y producción culinaria y cómo se ajustan las asignaciones en caso de cambios en la planificación. Gracias a esta entrevista, fue posible identificar los puntos críticos en la comunicación y en la previsión de recursos humanos, así como reconocer la importancia de establecer lineamientos claros para asegurar la cobertura adecuada del servicio.

3.3.5 Entrevistas para definir flujogramas

Esta reunión permitió tener una visión más clara de las actividades que se llevan a cabo en cada proceso, así como de los responsables y la secuencia lógica de las tareas. A partir de las entrevistas con el personal operativo y administrativo, se pudo identificar cómo fluye la información, qué decisiones se toman en cada etapa, y qué insumos y productos intermedios se generan. Esta información fue esencial para estructurar los diagramas de flujo, ya que permite representar visualmente los procedimientos reales y establecer una base coherente para la mejora de procesos.

3.3.5.1 Encargados del proceso

Se realizaron dos entrevistas clave en el marco del proyecto. La primera tuvo como objetivo recopilar información detallada sobre las actividades y flujos operativos, con el fin de comprender la dinámica real de cada proceso. Esta entrevista contribuyó a construir de mejor manera el proceso previamente levantado mediante las técnicas de auditoría empleadas, puesto que, aunque se había identificado procesos y subprocesos, había que separarlos por tipo de evento o cliente. Segregar esta información fue muy útil para darle mayor fluidez a los diagramas de flujo, puesto que, al dividir correctamente los subprocesos, facilita su entendimiento.

La segunda entrevista se enfocó en contrastar y validar si la estructura y las propuestas desarrolladas durante el diseño del manual de procesos se alineaban con la realidad operativa de la EOIE. Esta segunda instancia permitió confirmar, ajustar y redefinir procedimientos, asegurando que el documento final no sólo respondiera a un marco teórico, sino que refleja fielmente las prácticas y capacidades reales de la institución. Además de ajustarse a la normativa legal de empresas públicas, bajo la cual es regulada la EOIE con el objetivo de evitar sanciones administrativas debido a desconocimiento por mal funcionamiento u omisiones del organismo.

3.4 Estructura del mapa de procesos

Como parte fundamental del análisis metodológico del proyecto, se identificaron 17 procesos clave que rigen la operación de la escuela. Esta identificación se realizó a partir de la observación directa, entrevistas al personal y revisión documental. Con base en la información recolectada, se diseñó un mapa de procesos operativos. La *Ilustración 2 Mapa de procesos de la EOIE*, permite visualizar de forma clara y estructurada el flujo de actividades desde la planificación estratégica hasta la etapa final del evento.

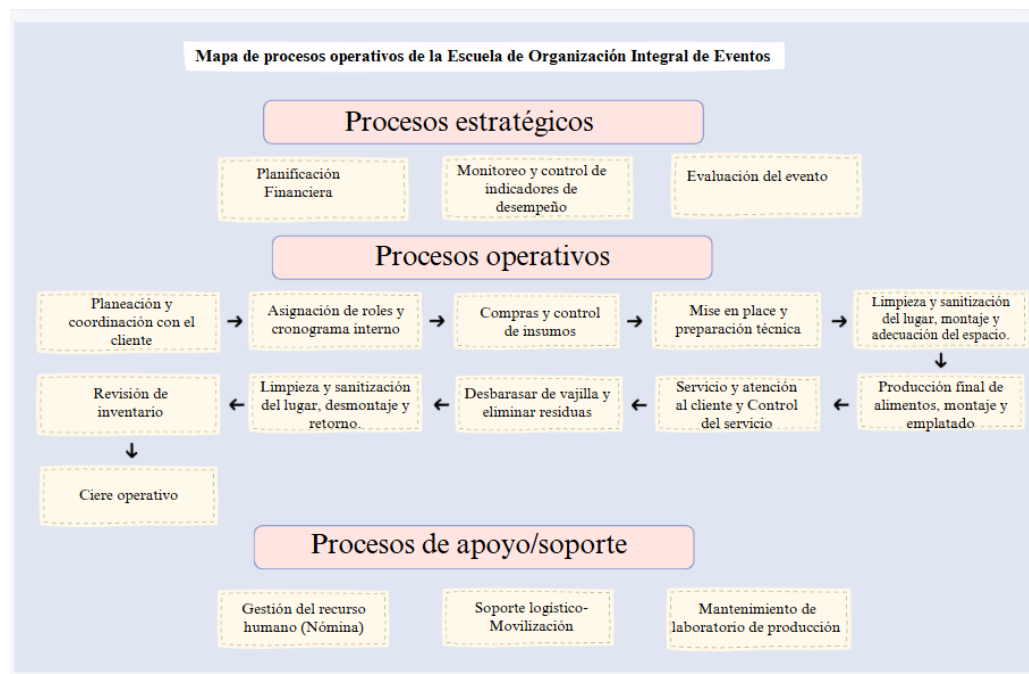


Ilustración 2. Mapa de procesos de la EOIE

3.5 Subprocesos y procedimientos

Es importante destacar que los procedimientos y sus respectivos detalles se encuentran debidamente documentados en los manuales elaborados para los procesos de etapa de producción alimentaria de las EOIE. Este apartado solo se centra en la descripción para la elaboración de la matriz SIPOC y los flujogramas resultantes del empleo de esta herramienta.

3.5.1 Planeación y coordinación con el cliente

En el caso del proceso de planificación y coordinación con el cliente, se abordaba de forma conjunta aspectos operativos y financieros, lo cual dificultaba la comprensión del flujo real del trabajo. A partir de esta observación, se estructuró este proceso general en **dos subprocesos diferenciados**:

- Planificación del Evento.
- Financiamiento del Cliente Interno y Externo

Esta separación responde a la necesidad de contemplar dos tipos de clientes (internos y externos), cada uno con procedimientos distintos en términos de financiamiento y coordinación, aspecto que no había sido desarrollado en detalle en el trabajo que se tomó de referencia.

A continuación, se detalla en las Ilustraciones 3, 4 y 5, los flujogramas relacionados con la planificación del evento y el financiamiento tanto del cliente interno como del externo.

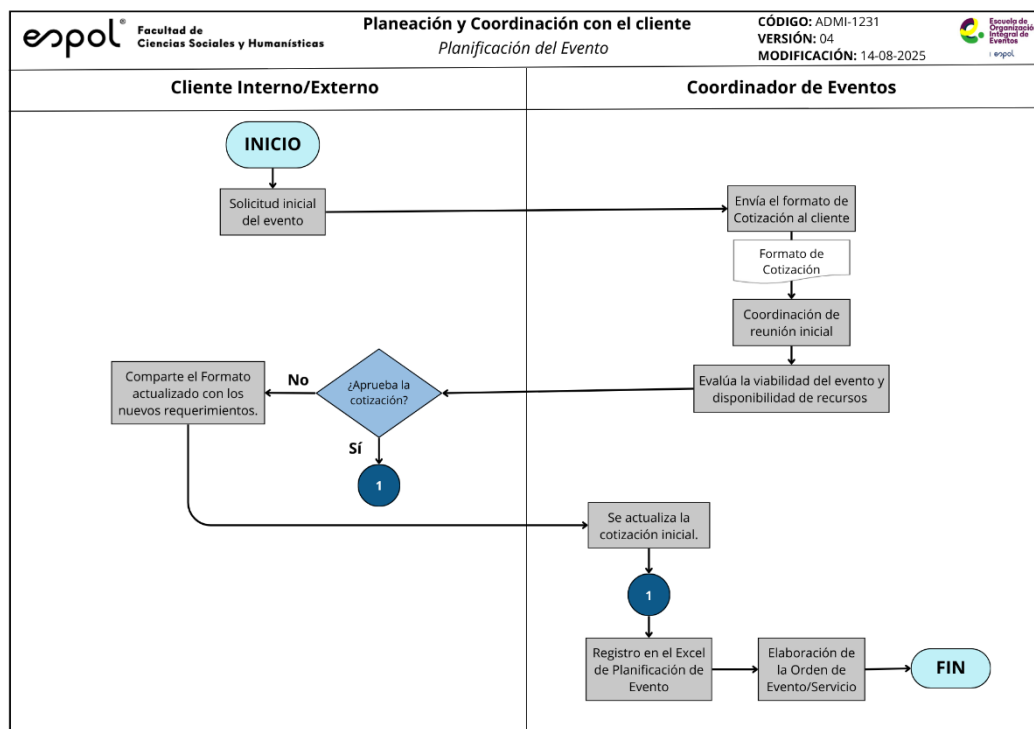


Ilustración 3. Flujograma de procesos para la Planificación del Evento

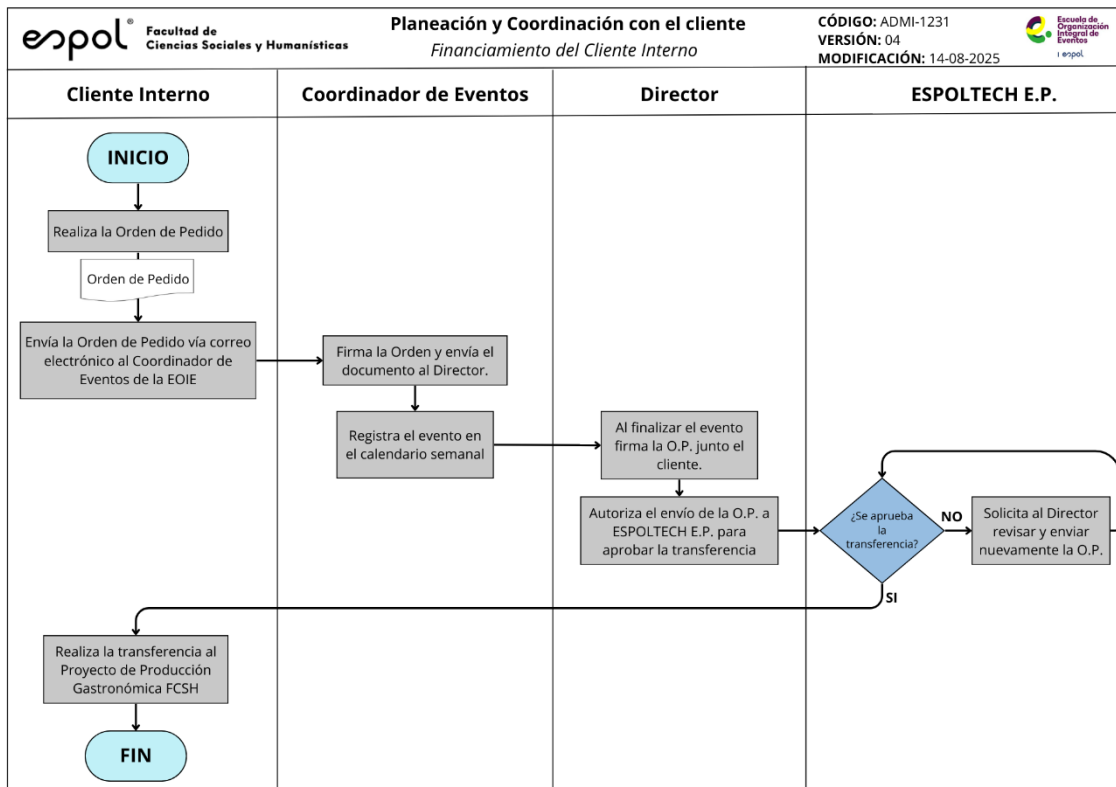


Ilustración 4. Flujograma de procesos para el Financiamiento del Cliente Interno

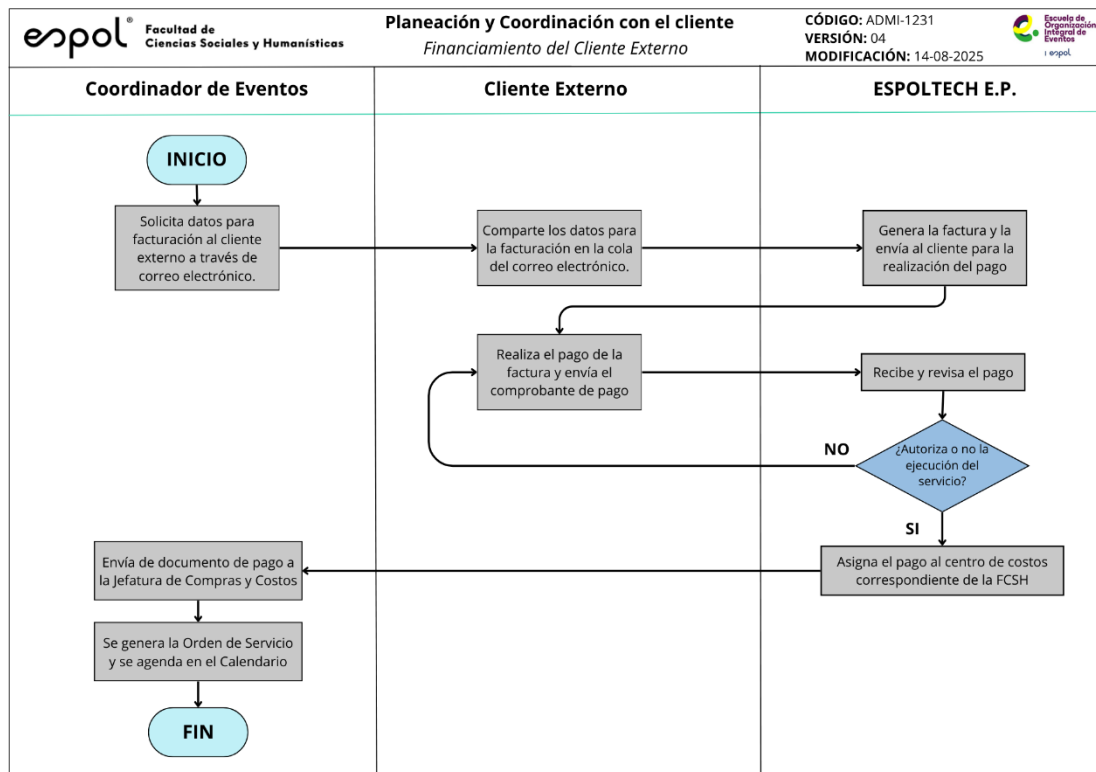


Ilustración 5. Flujograma de procesos para el Financiamiento del Cliente Externo

3.5.2 Determinación de la cantidad de personal en cocina y servicio.

En cuanto a este proceso, ya existía un diagrama por el cual la escuela se estaba basando para realizar sus funciones, sin embargo, no se encontraba documentado el siguiente punto: El evento tipo A cuando sólo cuando supera los 40 PAX requiere la supervisión de un profesor. En cambio, el tipo B incluye el profesor de supervisión, ya que se brindará la alimentación más el servicio.

Este aspecto fue incluido en el diagrama de flujo que se puede evidenciar en las *Ilustraciones 6 y 7*, el mismo que incorpora elementos de mejora continua como reuniones post-evento, recolección de observaciones y un sistema de incentivos progresivos para fomentar la permanencia de los estudiantes en la EOIE.

Además, no existía una delimitación formal sobre quiénes estaban autorizados para ejercer funciones de supervisión en el área de cocina. En la práctica, solo el jefe de Producción Culinaria cuenta con las competencias necesarias para hacerlo, y en su ausencia, esta labor recae en el Cocinero o en la jefa de Compras y Costos, personas autorizadas con el jefe del área mencionada. Sin embargo, esto no estaba documentado, lo que generaba vacíos de responsabilidad y posibles riesgos operativos, ya que no todo el personal tenía la capacidad técnica para asumir dicha supervisión.

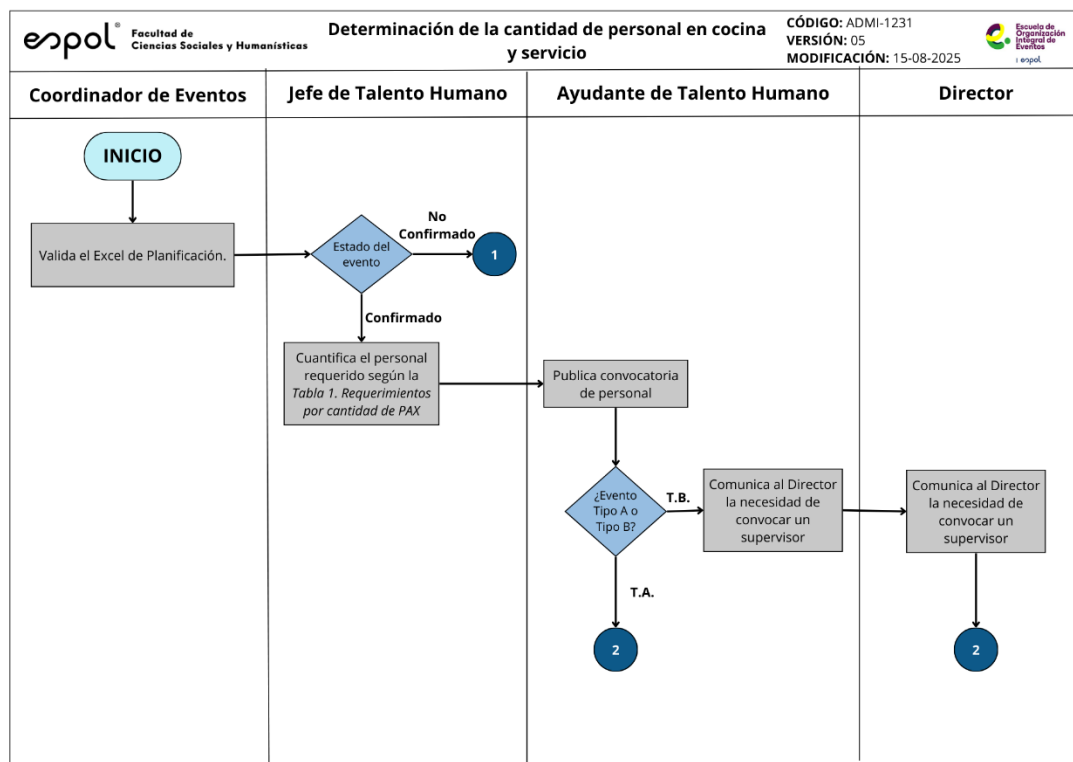


Ilustración 6. Flujograma de procesos para la determinación de personal Parte 1

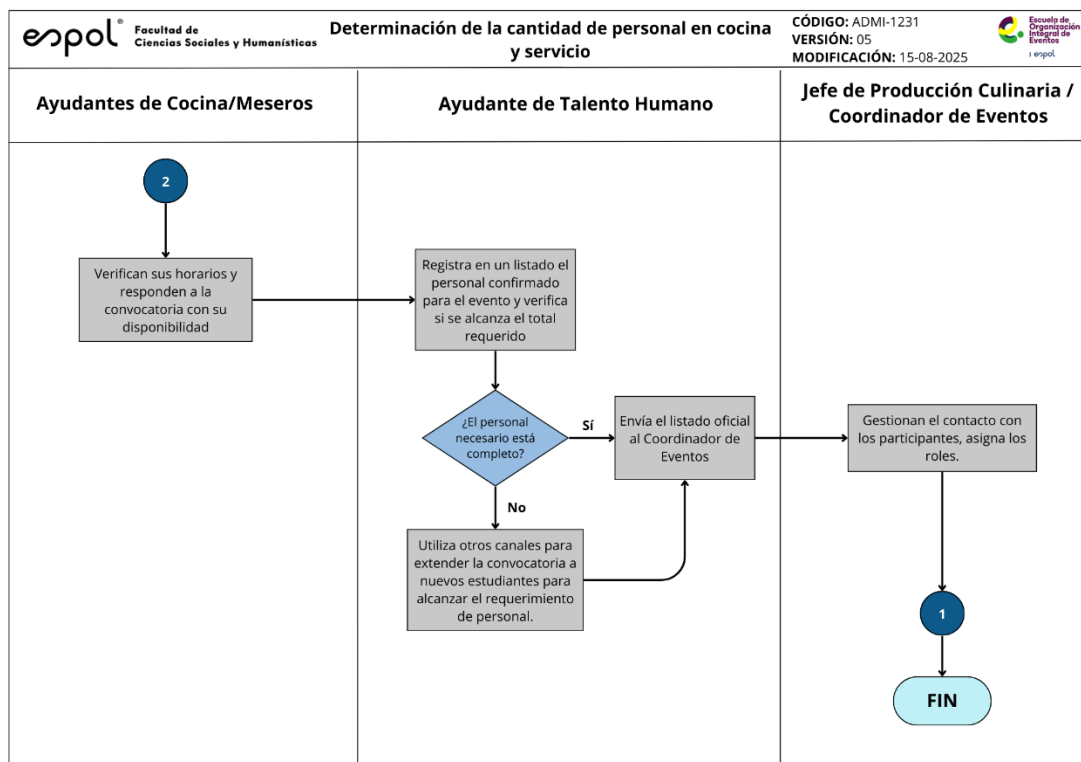


Ilustración 7. Flujograma de procesos para la determinación de personal Parte 2

3.5.3 Compras y control de insumos

Durante la revisión del proceso de compras y control de insumos se evidenció que la persona encargada de realizar las compras asumía tareas fuera de las instalaciones sin contar con lineamientos claros que garanticen su seguridad ni protocolos para que el resto del personal actúe en caso de contingencias.

Adicionalmente, se detectó la ausencia de un sistema eficiente para el seguimiento de insumos, lo que dificultaba la verificación del inventario y podía generar inconsistencias y tardanzas en el abastecimiento de productos.

Como respuesta, se actualizaron las políticas de compras, incorporando directrices que regulan tanto la seguridad del personal como los procedimientos internos de adquisición. Asimismo, se propuso un mecanismo de control basado en la comparación periódica entre el inventario físico y un inventario virtual, permitiendo un monitoreo más preciso y una mejor planificación de los requerimientos.

Estos ajustes han permitido optimizar el proceso, fortaleciendo la gestión de insumos y asegurando un marco normativo que protege tanto a los colaboradores como a la institución. Asimismo, se ha diagramado el proceso para la visualización y entendimiento de trabajo tal como lo refleja la ilustración 8 y 9.

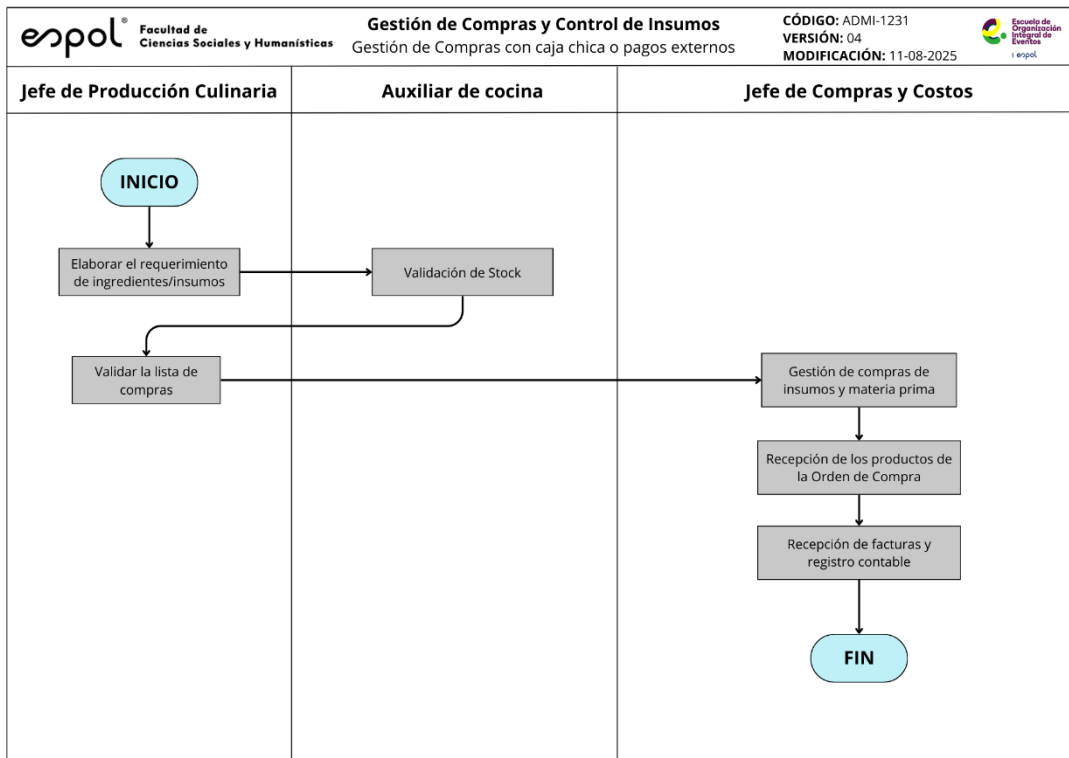


Ilustración 8. *Flujograma de procesos de Compras con caja chica o pagos externos*

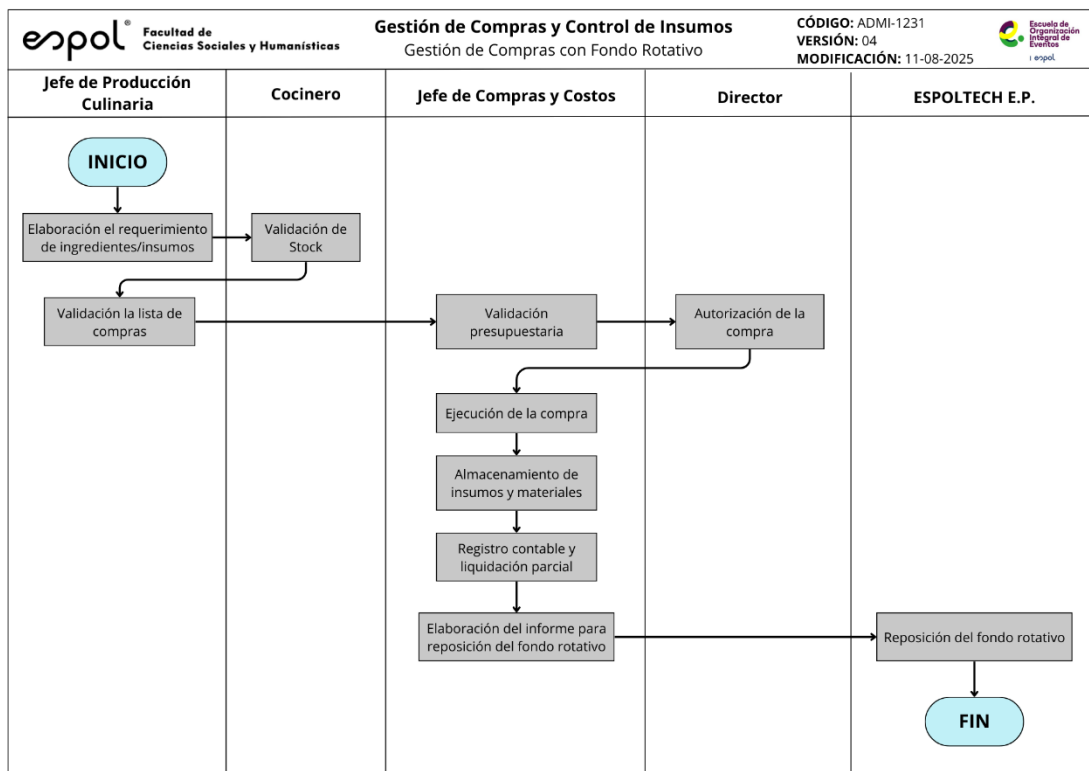


Ilustración 9. *Flujograma de procesos de Compras con fondo rotativo*

3.5.4 Mise en place y Preparación técnica

En el proceso de *mise en place*, las adecuaciones realizadas fueron mínimas, dado que el levantamiento inicial ya se encontraba sólidamente alineado con las prácticas habituales de las cocinas profesionales. No obstante, se optó por simplificar su estructura para abarcar de manera conjunta los dos tipos de eventos gestionados por la Escuela como se puede observar en las Ilustraciones 10 y 11, ya que, en ambos casos, la preparación técnica de insumos, utensilios y equipos se ejecuta con días de anticipación. Esta unificación no solo facilita la aplicación del procedimiento por parte del personal, sino que también optimiza la planificación de recursos, evita duplicidades innecesarias y asegura que las condiciones de higiene y organización se cumplan de forma estandarizada, independientemente de la complejidad o el formato del evento.

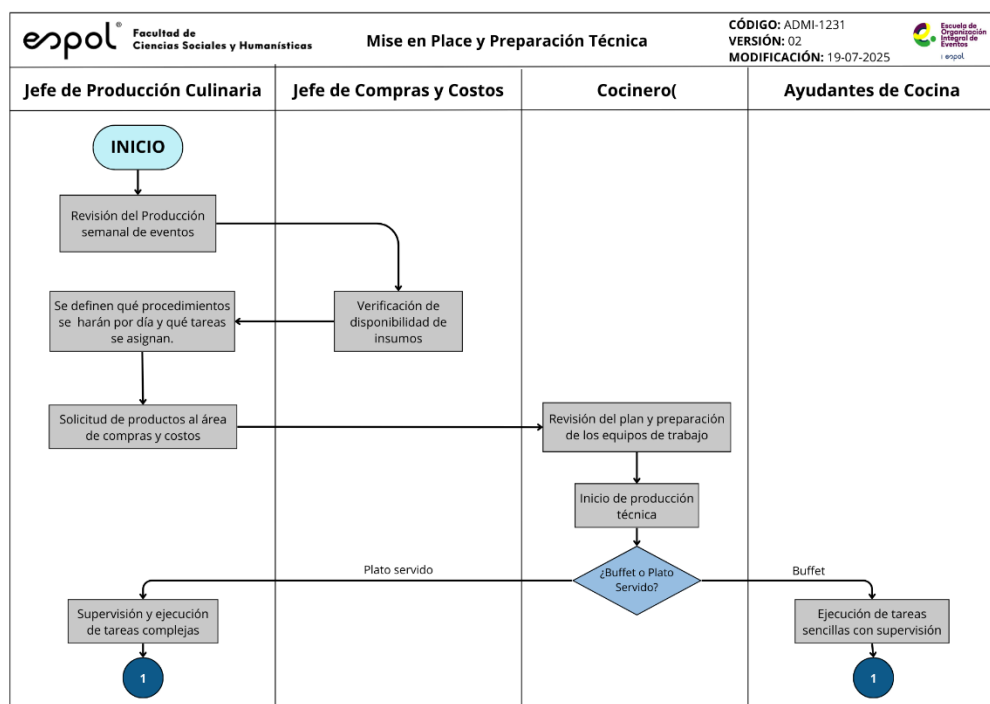


Ilustración 10. *Flujograma de procesos Mise en place y Preparación técnica Parte 1*

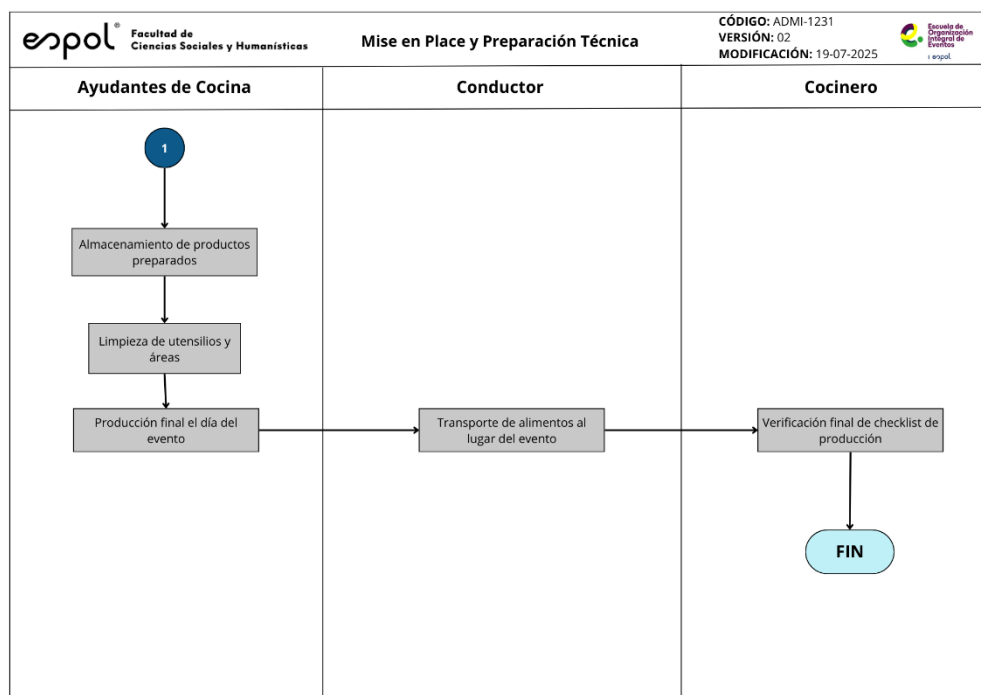


Ilustración 11. Flujograma de procesos Mise en place y Preparación técnica Parte 1

3.5.5 Producción final de alimentos, montaje y emplatado

Dentro del proceso de producción final de los alimentos, se hizo hincapié en la coordinación con el cliente para el inicio de los eventos, debido que, al tratarse de alimentos preparados, su vida útil es corta y mantenerlos por mucho tiempo servidos significa exponer a los comensales a enfermarse por algún alimento que se malogre durante ese tiempo adicional que no se encontraba presupuestado.

Además de eso, se realizó una separación en este proceso como se observa en las ilustraciones 12 y 13, según el tipo de evento a realizar, debido a que, el evento tipo A no incluye el servicio, por ende, su enfoque radica en preparar los alimentos y empacar para entregar a los clientes; mientras que el tipo B además de culminar las preparaciones, incluye movilización y emplatado en el lugar del evento de acuerdo con la cantidad de comensales presentes en el evento, es decir, es personalizado y asistido.

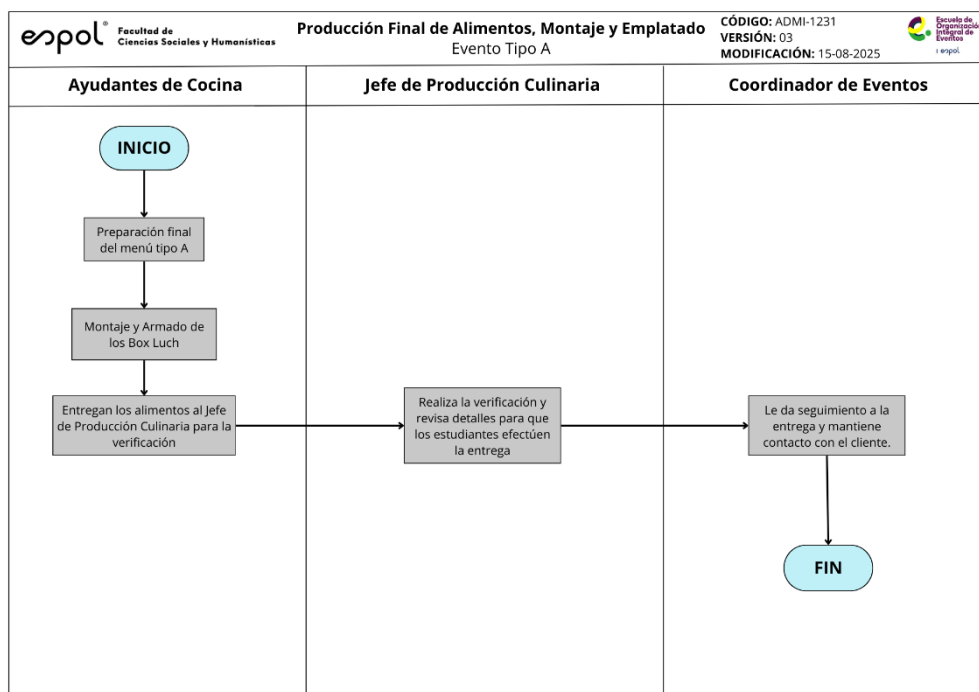


Ilustración 12. *Flujograma de procesos Producción final de alimentos, montaje y emplatado para el Evento Tipo A*

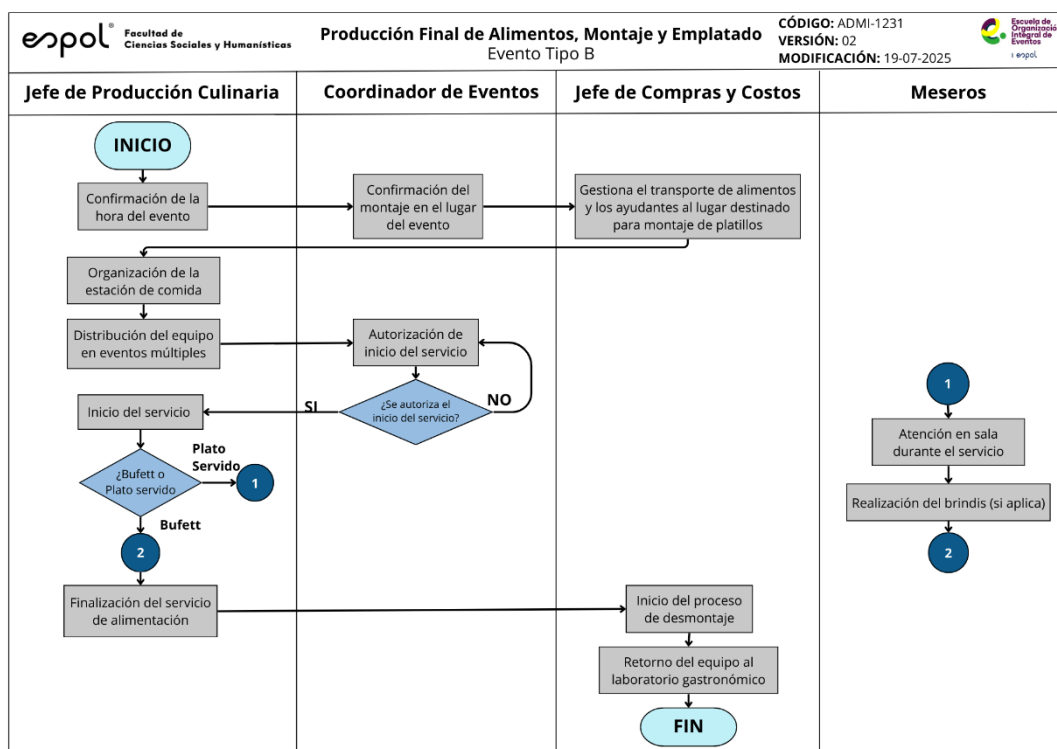


Ilustración 13. *Flujograma de procesos Producción final de alimentos, montaje y emplatado para el Evento Tipo B*

3.6 Análisis Costo Beneficio

En el marco del proceso de planeación y coordinación con el cliente, específicamente en el subproceso de financiamiento del cliente externo, se identificó que la gestión actual de cobros y facturación no se realiza conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y la normativa de contratación pública vigente en el Ecuador. Actualmente, los pagos se realizan a la cuenta bancaria del jefe de Compras y Costos, y las facturas se emiten bajo RUC particulares que hayan sido creados bajo la actividad económica de “Prestación de servicios de alimentación”, omitiendo la facturación a través del organismo público que regula a la escuela, en este caso ESPOLTECH EP. Esta práctica no se ajusta a las disposiciones de la LOEP en cuanto a uso de canales oficiales para recepción de fondos, trazabilidad contable y prohibición de contratación o facturación con personas vinculadas a la entidad, además de generar un riesgo de sanciones administrativas. La mejora propuesta consiste en encaminar todo cobro y facturación mediante el organismo público, para que este reciba los pagos de los clientes y posteriormente asigne los fondos al centro de costos correspondiente, garantizando así transparencia, control financiero y cumplimiento normativo. La implementación de este cambio tendría costos monetarios reducidos, limitados principalmente a la capacitación del personal, la adecuación de procedimientos internos y posibles ajustes en los tiempos de recepción de fondos; mientras que los beneficios esperados son significativamente mayores: prevención de sanciones y multas, fortalecimiento de la trazabilidad y control contable, alineación con la normativa pública, mejora de la reputación institucional y mayor confianza de los clientes. En consecuencia, el análisis costo-beneficio demuestra que el impacto positivo y la mitigación de riesgos superan ampliamente la inversión inicial requerida para su aplicación.

La optimización del proceso de Compras y Costos representó un alto valor en términos de costo-beneficio para la Escuela de Organización Integral de Eventos. Al levantar y documentar el procedimiento, separando de forma clara las actividades de compras y de control de costos, se

consiguió un control más riguroso y una visibilidad integral sobre el manejo de los recursos. Esta estructuración facilita el cumplimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (SERCOP), normativa a la cual se debe apegar ESPOLTECH E.P. como entidad pública, reduciendo riesgos de incumplimiento y posibles sanciones administrativas. Asimismo, la división funcional de actividades permite una asignación más precisa de responsabilidades, disminuye reprocesos y optimiza el uso del presupuesto, garantizando que cada gasto esté debidamente justificado y respaldado, sin comprometer la calidad de los insumos ni la oportunidad en la atención de los eventos.

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Los entregables de este trabajo constituyen una solución prioritaria y de aplicación inmediata, ya que, como se ha evidenciado a lo largo del proyecto y en las reuniones con los principales actores del proceso, la EOIE no cumple actualmente con las disposiciones establecidas para los organismos públicos en el Ecuador, entre ellas la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y la normativa del SERCOP. La implementación de los procesos propuestos, con el nivel de detalle planteado, permitirá prevenir sanciones administrativas que podrían derivar en contingencias legales, consecuencia directa de no acogerse al marco normativo que regula este tipo de organizaciones bajo el control de una empresa pública, como es el caso de ESPOLTECH EP.
- Durante el desarrollo del proyecto se identificó que, si bien la EOIE cuenta con 11 procesos operativos formalmente definidos, no contempla dentro de su mapa de procesos un procedimiento específico para la gestión de la seguridad alimentaria y la inocuidad de los alimentos. Este aspecto, de alta relevancia para la operación y el cumplimiento normativo de la escuela, constituye uno de los hallazgos más significativos obtenidos tras la aplicación de las técnicas de auditoría
- La ausencia de documentación formal de los procesos productivos generaba ineficiencias que impactaban negativamente en la calidad de los servicios ofrecidos por la EOIE. La elaboración e implementación de un manual de procesos, que recoge y sistematiza la información clave de cada procedimiento, ha permitido que todos los miembros de la organización comprendan claramente las actividades involucradas y sus respectivas responsabilidades. Esto no solo facilitó un uso más eficiente de los

recursos, sino que también contribuyó a la adecuada segregación de funciones, evitando la sobrecarga de tareas y el polifuncionalismo. Como resultado, se logró reducir la carga operativa y mejorar la calidad del servicio brindado al cliente.

- La metodología aplicada permitió identificar y documentar los procesos clave con un enfoque realista y adaptado a la operación actual, el levantamiento de la información mediante las entrevistas y análisis documental evidenciaron vacíos de responsabilidad, lo que justificó la documentación de procedimientos de manera clara.
- La sistematización de los procesos no solo resolvió deficiencias operativas, sino que también fortaleció la sostenibilidad institucional de la EOIE. La estandarización y formalización de procedimientos documentados crean una base estable para enfrentar rotación de personal, cambios en la dirección o variaciones en la demanda, esta formalización de procedimientos documentados rompe esta dependencia, transfiriendo el conocimiento operativo desde las personas hacia la organización. De esta manera, la EOIE cuenta con un respaldo escrito que define, paso a paso, las actividades críticas, las responsabilidades y los criterios de control de calidad, lo que facilita que cualquier nuevo integrante, ya sea directivo o parte del personal operativo, pueda integrarse de forma más ágil y con menor riesgo de error.

4.2 Recomendaciones

- Para futuros proyectos, se recomienda dar seguimiento a los procesos implementados y utilizar los indicadores definidos para cada uno de ellos, con el fin de evaluar la eficacia de las mejoras propuestas. Esta fase de seguimiento no fue posible en el presente trabajo debido a las limitaciones en la documentación de los eventos y al tiempo disponible para el desarrollo del proyecto.
- Se recomienda que, en futuros proyectos, la EOIE incorpore en su planificación la documentación y estandarización de procesos actualmente no contemplados en su mapa, priorizando aquellos relacionados con la seguridad alimentaria e inocuidad, a fin de fortalecer el control operativo y garantizar el cumplimiento de normativas aplicables.
- Es importante enfatizar que los próximos grupos enfoquen sus esfuerzos en documentar los procesos durante y después del desarrollo de los eventos, ya que, por limitaciones de tiempo, el presente proyecto se centró únicamente en la etapa previa. Esta fase inicial era fundamental para establecer bases sólidas sobre las cuales se debe continuar el trabajo.
- Aunque los procesos relacionados con la preparación de alimentos fueron estandarizados en el manual, se considera necesario desarrollar procedimientos individuales para cada menú que la EOIE ofrece a sus clientes. Esto resulta fundamental para que los nuevos integrantes de la organización puedan consultar y comprender detalladamente cada preparación, garantizando que se sigan las recetas y estándares aprobados y difundidos anualmente por ESPOLTECH E.P.
- De ser posible, se recomienda implementar un sistema de control de inventario, ya que esta práctica no se realiza y sería de gran ayuda para optimizar el proceso de compras. En la actualidad, al recibir la lista de materiales e insumos, se debe realizar

un inventario físico por cada compra, lo que genera retrasos en el abastecimiento. La adopción de un control de inventario virtual, complementado con actualizaciones mensuales basadas en inventarios físicos, mejoraría significativamente el flujo de trabajo en la gestión de compras y permitiría optimizar tanto los recursos económicos como el tiempo empleado.

- Se recomienda que futuros proyectos se centren en la elaboración de un manual financiero que permita establecer lineamientos claros y estandarizados en cuanto a la gestión de los fondos de la EOIE. Este manual deberá incluir políticas para establecer prepuestos, registro de ingresos y egresos, ampliar el detalle de las políticas de adquisiciones y permitir la elaboración de reportes financieros semestrales. Todo esto con el objetivo de optimizar el control de los recursos externos y públicos que recibe la EOIE.
- Se sugiere, además, que la escuela emplee un fondo rotativo que complemente el proceso de compras públicas para la utilización de los fondos que asigna ESPOLTECH E.P. al centro de costos del Centro de la escuela. El objetivo de establecer este fondo es agilizar las adquisiciones y garantizar el abastecimiento permitiendo atender necesidades inmediatas de insumos y servicios, a la vez que se cumple con la normativa correspondiente a la utilización de fondos públicos en el Ecuador. Implementar esta recomendación aportaría mayor flexibilidad operativa, reduciría retrasos en la ejecución de eventos y fortalecería la eficiencia administrativa, manteniendo el control, la transparencia y la trazabilidad financiera de la EOIE.

REFERENCIAS

- Alvarado Saraguay, A., & Rivera Morales, J. (2023). *Diseño de un plan de gestión para la Escuela de Organización Integral de Eventos*. Obtenido de Dspace ESPOL:
<file:///C:/Users/Dell%20i7/Downloads/T-113715%20ALVARADO%20-%20RIVERA.pdf>
- Brown, C. (2019). Why and how to employ the SIPOC model. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 198-210. Obtenido de HS Talks: <https://doi.org/10.69554/zqrh7192>
- Contraloría General del Estado. (2023). *Normas de Control Interno*. Obtenido de Contraloría General del Estado del Ecuador:
<https://www.contraloria.gob.ec/Portal/Sistema/NormasControlInterno>
- Cruz Marín, M. S. (3 de agosto de 2015). *El control interno basado en el modelo COSO*. Obtenido de Repositorio Valor Contable:
https://rivc.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/832
- Gamboa Poveda, J. E., Puente Tituaña, S. P., & Vera Franco, P. Y. (2016). *Importancia del control interno en el sector público*. Obtenido de Dialnet Unirioja:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833405>
- Jácome Lara, I., & Carvache Franco, O. (2017). *ANÁLISIS DEL COSTO – BENEFICIO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN*. Obtenido de Contribuciones Economía:
<https://www.contribucionesalaeconomia.com/index.php/contribuciones-economia/article/view/1491>
- Manene, L. M. (28 de julio de 2011). *Los DIAGRAMAS DE FLUJO: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Obtenido de WordPress:
<https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Pacheco Bernal, C. L. (2017). *Hacia una metodología para el diagnóstico de los procesos de un restaurante*. Obtenido de Universidad La Salle:
<https://ciencia.lasalle.edu.co/items/406875f8-06eb-4394-8ad5-34727da3918a>
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2025). *Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP*. Obtenido de Biblioteca LEXIS:
<https://www.lexis.com.ec/biblioteca/loep>
- Riveros Araque, W. E., & Reyes Forero, J. A. (2014). *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE EVENTOS*. Obtenido de CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS:
<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/c6e8f69d-ee79-4450-a33f-6d851be9982e/content>

- Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN). (2016). *SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD — REQUISITOS (ISO)*. Obtenido de INEN:
https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Administraci%C3%B3n%202023-2027/Comisiones%20del%20concejo%20Metropolitano/Mesa/POSTULACIONES%20CONDECORACIONES%206%20DE%20DICIEMBRE/15.%20CARLOS%20MONTUFAR/29.%20MARCO%20REN%C3%89%20PALT%C3%8DN/norma_iso_9001_201
- Toapanta Lema, G. A. (2017). *Plan de mejora de los procesos operativos de cocina dentro del establecimiento Fritadas Especiales (Tesis de pregrado)*. Obtenido de Universidad de las Américas, Quito: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/7403>
- Van Der Wagen, L. & Carlos, B. (2005). *Event Management: For Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*. Pearson Education.
- PICO, M. Y. M., & ZAMBRANO, L. M. V. (2023). Optimización de procesos en compras para mejorar estrategias en restaurantes. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14, 310-317.
<https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/8879/5034>

BIBLIOGRAFÍA

- Alvia Mendoza, A. P., & Molina Santana, O. A. (2023). *Manual de procedimientos para el departamento de alimentos y bebidas. Caso restaurantes de Ligüiqui, Manta*. Obtenido de Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí:
<https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/4886>
- Bermeo Méndez, V. P., & Caldas Molina, C. A. (2014). *Manual de Procedimientos Operativos para Restaurantes de*. Obtenido de Wordpress:
https://catedraalimentacioninstitucional.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/09/tesis.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Ealde Business School. (7 de julio de 2023). *Guía ISO 9001: Claves para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad eficiente*. Obtenido de EALDE:
<https://www.ealde.es/iso-9001-para-que-sirve/>
- González Enríque, L. R., & Garcia Pérez, E. (2022). *Implementación de un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en una comercializadora de alimentos*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8746284>
- Guerrero Rosero, J. L. (2015). *Proceso de gestión para el área de producción y despacho de alimentos de la cocina del Restaurante Dayuma*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <https://dspace.esPOCH.edu.ec/items/a8864ac3-95a9-44ab-ad13-97b9f9588ab1>
- HERNÁNDEZ JUMBO, M. I. (18 de octubre de 2017). *PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS DE SERVICIOS PARA EVENTOS Y BANQUETES DE LA HACIENDA "GRAN SALÓN VILLAVIEJA"*. Obtenido de Repositorio Dspace Unibe:
<http://repositorio.unibe.edu.ec/xmlui/handle/123456789/179>
- Lucero Figueroa, A. M. (2 de junio de 2015). *Propuesta de estandarización de los procesos de producción en el área de cocina y servicio del restaurante de La Hostería Imperio Real. 2014*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:
<https://dspace.esPOCH.edu.ec/items/41ab9f5f-55c1-49ec-9632-d63c243ac8b1>
- Orellana Campoverde, P. A. (11 de noviembre de 2015). *Manual de procedimientos, buenas prácticas de higiene, manipulación y seguridad alimentaria para el área de cocina del Hospital Moreno Vázquez, Gualaceo*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad de Cuenca: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/items/0e11ad6f-dfe3-4eeb-b4aa-ed5ea4b32008>
- Rojas Dávila, E. L. (2015). *Diseño de un manual de procedimientos para la operación de alimentos y bebidas del hotel Hilton Colón Quito aplicado al restaurante Café Colón*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad de las Américas:
<https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/2393>

ANEXOS

Manual de procesos para la planeación y coordinación con el cliente

Manual para determinar la cantidad de personas en cocina y servicio

Manual de procesos para la gestión de compras y control de insumos

Manual de procesos para el mise en place y la preparación técnica de los menús

Manual de procesos para la producción final de alimentos, montaje y emplatado