

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UEN DE INCUBACIÓN DE LA  
CORPORACIÓN CLÚSTER CREATIC

DANIEL LEONARDO HOYOS BERNAL

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN – CAUCA  
2015

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UEN DE INCUBACIÓN DE LA  
CORPORACIÓN CLÚSTER CREATIC

DANIEL LEONARDO HOYOS BERNAL

TRABAJO DE GRADO PARA OBTAR POR EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE  
EMPRESAS

Director

Mg. JOSE REINEL BERMEO MUÑOZ

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN – CAUCA

2015

*Este trabajo está dedicado en primera instancia a Dios por darme fe, esperanza y sabiduría en mi camino y fuerza para levantarme cuando he decaído.*

*A mis padres Yaneth y Leonel por brindarme su gran apoyo, confianza y su colaboración para culminar mi carrera; con su gran amor han sabido iluminar todos mis triunfos y me han apoyado en mis caídas de manera incondicional.*

*A mis hermanas Gabriela y Yady por su respaldo y empuje para realizar este sueño.*

*Daniel L. Hoyos*

---

---

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor desea agradecer y dar reconocimiento a cada una de las personas que hicieron posible realizar este trabajo, que guiaron, apoyaron y brindaron su incondicional apoyo en cada una de las tareas y dificultades que se presentaron, la labor de cada uno de ellos fue de vital importancia para el correcto desarrollo y el éxito de este trabajo.

Al Magister José Reinel Bermeo Muñoz docente de la Universidad del Cauca quien siempre mostro preocupación y gran interés por la elaboración y buen desempeño de este proyecto, a Andrés Maya Santacruz Director de la UEN de Incubación y miembro del Comité Ejecutivo de la Corporación Clúster CreaTIC empresa donde se llevó a cabo este trabajo, quien brindo un apoyo incondicional de manera amable, con gran sentido de colaboración, ayuda para todos los inconvenientes que fueron presentados, de igual manera a cada uno de los empleados que conforman el equipo de Incubación que de manera cordial, servicial prestaron toda su atención, ayuda y apoyo para hacer posible la preparación de este trabajo.

Y en general a todas las personas que de una u otra manera intervinieron para que este trabajo se desarrollara de la mejor manera posible.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO .....	9
1.1 PROBLEMATIZACIÓN .....	9
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	11
2.1. MARCO TEÓRICO.....	11
2.2. MARCO SITUACIONAL .....	18
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.....	22
3.1. PERSPECTIVA METODOLÓGICA .....	22
3.2. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
3.3. FUENTES DE INFORMACION.....	24
4. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	26
4.1. ESTUDIO PRELIMINAR DE LA UEN INCUBACIÓN DE LA CORPORACIÓN CLÚSTER CREATIC.....	26
4.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMEINTOS .....	28
4.3. LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	28
4.4. PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA UEN DE INCUBACIÓN.....	31
5. CONCLUSIONES.....	36
6. RECOMENDACIONES .....	37
BIBLIOGRAFÍA .....	38
ANEXO.....	40
ANEXO 1: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UEN DE INCUBACIÓN.....	40

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 ORGANIGRAMA CORPORACIÓN CLÚSTER CREATIC.....	21
FIGURA 2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	27
FIGURA 3 MAPA DE PROCESOS DE LA UEN DE INCUBACIÓN .....	30
FIGURA 4 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO.....	32
FIGURA 5 IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO .....	33
FIGURA 6 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	33
FIGURA 7 DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO .....	34

## **LISTA DE TABLAS**

TABLA 1 POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	23
-----------------------------------	----

## INTRODUCCIÓN

La corporación Clúster CreaTIC es objeto de investigación por cuanto una de sus áreas fundamentales tiene dificultades debido a que no cuenta con un documento que enmarque todas las actividades diarias, propias de sus procesos, en los que se reúnan normas, directrices y formatos los cuales los funcionarios deben tener conocimiento; dicha área es la Unidad Estratégica de Negocios - UEN de Incubación.

Debido a la falta de un documento que sirva como soporte y guía para desarrollo de las funciones en la Unidad Estratégica de Negocios - UEN de Incubación, se vio la necesidad de documentar todos los procesos y procedimientos con el fin de incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades y tareas; proyectando a la corporación y UEN de Incubación una cultura de mejoramiento continuo, orientado en la calidad del servicio y el uso eficiente de los recursos.

Tanto las teorías administrativas como las organizaciones se desarrollan con el objetivo de mejorar la eficiencia y productividad de cada una de sus áreas. Los manuales de procesos y procedimientos fortalecen y fortifican este objetivo, pero presentan limitantes ya que deben ser actualizados continuamente. El beneficio radica entonces, en la adecuada medición de la misión para el cual fueron creados puesto que ante todo no dejan de ser una herramienta muy poderosa para la administración contemporánea que se enfrenta a asumir nuevos retos a través del tiempo, en una época que está cambiando constantemente.

En el primer capítulo, se contextualiza el trabajo de intervención que se desarrolló dentro de la organización, se definen las razones por las que se realizó este trabajo y los objetivos que se pretenden alcanzar al final del trabajo.

El segundo capítulo, se presenta el marco teórico, en este se consignan todas las bases teóricas que sirven de soporte a esta investigación, el marco situacional en el cual se presentan aspectos generales de la empresa, se hace una breve descripción de la historia, políticas, valores, misión, visión y estructura interna.

Seguidamente, en el tercer capítulo se describen las estrategias metodológicas utilizadas durante el desarrollo de la práctica empresarial dentro de la organización con el propósito de dar solución a la problemática y objetivos formulados.

En el cuarto capítulo, se detalla la ejecución del trabajo, presentando los resultados finales los cuales están directamente ligados a los objetivos propuestos al comienzo de este informe.

Finalmente se establecen las conclusiones, en las cuales se refleja los logros y aprendizajes obtenidos en el trabajo de intervención y las recomendaciones, en las que se dan una serie de parámetros a seguir.



## **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

En este capítulo se definirá el problema o necesidad encontrada en la organización donde se realizara la práctica profesional con su respectiva justificación y los objetivos a cumplir.

### **1.1 PROBLEMATIZACIÓN**

En la actualidad, la UEN Incubación de la Corporación Clúster CreaTIC no cuenta con un documento de información organizado, oportuno y unificado que le permita coordinarse y facilitar la toma de decisiones. Las funciones que desarrollan los diferentes empleados de la UEN Incubación no se encuentran definidas ni documentadas, lo que permite que exista una duplicidad de tareas. La estandarización de procesos es una necesidad en la UEN Incubación si se tiene en cuenta que existen tareas que deben llevar a cabo los miembros de la UEN para cumplir con los objetivos de eficacia de la cultura organizacional.

Al no estar los procedimientos estandarizados, el proceso se puede estancar en la transición de un paso a otro sin que nadie se percate de ello por la falta de una hoja de ruta que permita a los empleados saber en qué etapa o procedimiento se encuentran.

De manera que en el desempeño del área en mención, sea indispensable una herramienta que permita a los trabajadores tener más control y mayor eficiencia en los puestos de trabajo, por ende diseñar y elaborar un manual de procedimientos de acuerdo con la gestión de la organización.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Con la realización de este Proyecto de Grado se contribuye a que la UEN Incubación de la Corporación Clúster CreaTIC utilice una adecuada herramienta de consulta que les permita dar cumplimiento a los objetivos trazados por la organización.

El nuevo Manual de Procesos para la UEN Incubación, incluye entre sus objetivos proveer a los empleados de la suficiente información relacionada con las acciones a seguir para lograr la incubación de emprendedores y ejecutar con efectividad los diferentes procesos correspondientes a esta área.

La elaboración de este manual beneficia directamente a la UEN Incubación, y por su conducto contribuye también a la Corporación clúster CreaTIC en razón a que la metodología utilizada para el diseño e implementación del manual, ofrece un uso práctico a otra UEN que se encuentre dentro de la Corporación y que requiera implementar y diseñar un manual de procesos eficientes.

Adicional a lo anteriormente expresado, el diseño del nuevo Manual de Procesos para la UEN Incubación se realizó teniendo en cuenta técnicas de recolección de datos y diseño de manuales que otras grandes organizaciones han implementado.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **Objetivo general.**

Sistematizar el conocimiento en un manual de procesos y procedimientos para la Unidad estratégica de Negocios (UEN) de Incubación de la Corporación Clúster CreaTIC tendiente a establecer una directriz que conlleve a los logros de los objetivos de la UEN Incubación.

#### **Objetivos específicos.**

- Identificar los procesos y procedimientos críticos o principales que se generan dentro de la UEN de Incubación.
- Documentar los procesos identificados de una manera clara y concisa que permitan ser comprendidas en un lenguaje de fácil entendimiento.

- Validar internamente el conocimiento y los procesos documentados con las personas que conforman el equipo de la UEN de Incubación.
- Socializar en la UEN de incubación a través de una reunión de presentación los procesos identificados y previamente documentados.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

Se presenta las teorías que permiten fundamentar el trabajo que se realizó, estas teorías o referentes se presentan de una manera sistémica que vas desde lo más general hasta lo más específico, también se presenta la organización y como está ubicada en un contexto situacional.

### 2.1. MARCO TEÓRICO

Todas las organizaciones se crean con un propósito específico, para la cual definen una misión, una visión, unos objetivos, adoptan una estructura y determinan reglas para su organización y funcionamiento.

Para ser efectivo dicho propósito es necesario partir del análisis de las actividades básicas de la organización, bajo esos lineamientos, adquiere relevancia la gestión del conocimiento pues esta se da en las organizaciones que se adaptan fácilmente y tienen un flujo de información constante, para que esta información no se pierda en el proceso se hace necesario una documentación del conocimiento.

Mintzberg (1991:59-60) plantea que: *“la organización innovadora es fluida, orgánica y selectivamente descentralizada, además para la creación de proyectos innovadores se despliegan equipos multidisciplinarios en cuanto a operarios, staff y directivos, presentando una coordinación por medio de la adaptación mutua”*. Su contexto presenta un entorno complejo y dinámico, incluyendo alta tecnología, cambios frecuentes de productos y proyectos temporales y gigantescos. La estrategia en este tipo de organización, fundamentalmente se centra en un

proceso de aprendizaje, la cual va evolucionando según su variedad de procesos de abajo hacia arriba, existiendo ciclos característicos de convergencia y divergencia en el centro estratégico.

Este tipo de organizaciones que Mintzberg plantea también desarrollan unidades que están bajo responsabilidad de la organización pero trabaja de una manera independiente. Raddats y Burton, (2011:522) plantean que: *“El término unidad estratégica de negocio (UEN) se refiere a una unidad organizacional que tiene responsabilidad sobre las pérdidas y ganancias de un área de negocios y es responsable por sus ventas”*. Según otro enfoque, Navas y Guerras (1996:83) plantea que *“las UEN se consideran como unidades organizativas, con actividades y funciones propias relativas a un conjunto de negocios que presentan una suficiente homogeneidad estratégica”*.

Basados en estos dos criterios o tipos de organización que han surgido en estas últimas décadas se pretende plantar un modelo el cual permita documentar de manera concreta el conocimiento que la organización y el equipo de trabajo en cuestión tiene, pero antes de eso hay que diferenciar entre conocimiento e información para poder documentar.

Para adentrarnos más en el contexto en el cual se va a desarrollar el proyecto debemos conocer lo que son las incubadoras y su función, para este propósito se definirá de la siguiente manera, Gómez (2003) nos dice:

Una Incubadora de Empresas es una entidad que provee espacio físico y asistencia para la ‘aceleración’ del desarrollo exitoso de una aventura empresarial. Su principal meta es “producir” empresas exitosas que sean independientes y financieramente viables. Su rol va más allá de funcionar como inquilina o entidad asesora. Posibilita la obtención de una red de contactos para la creación de nuevas empresas garantizando, en cierta medida, un flujo continuado y permanente de clientes y proveedores, arma estratégica de la presente década. Además, las empresas graduadas salen de la incubadora con un gran potencial para crear empleos, revitalizar la economía local, comercializar nuevas tecnologías y fortalecer la economía regional y nacional. (p, 78)

Las incubadoras funcionan como empresas de prestación de servicios que por medio de patrocinadores y esfuerzos compartidos brindan conocimientos, instalaciones, servicios e infraestructura administrativa y operativa a las empresas acogidas por ellas, dotándolas así de mayores capacidades técnicas y gerenciales. Ya que se trata de un acuerdo interinstitucional que busca lograr el fortalecimiento de las empresas albergadas, sus interconexiones y su articulación con entidades de enseñanza y de capacitación, municipios, agencias de fomento, entidades financieras y diversos entes de apoyo, este esfuerzo compartido es comúnmente llamado *Spin off*<sup>1</sup>.

En un mundo cada vez más complejo, donde la diversidad y los ajustes a los nuevos cambios son cada vez más constantes y que se avanza a una velocidad impresionante, las instituciones económicas no han sido la excepción ante esos cambios.

El crecimiento acelerado del que se habla anteriormente tiene sus raíces en la globalización que se ha generado en los últimos años: Al respecto Gómez (1994), señala que:

La globalización es una de las pruebas más duras a las que se enfrentan las empresas, en este nuevo siglo es hacer frente a la competencia de las organizaciones extranjeras, que han manifestado transformaciones rápidas siendo insostenibles para ciertos establecimientos, los cuales tienen que ir a la par, e involucrarse en competitividad y en las exigencias del ambiente y deben enfrentarse a un entorno inestable en el que el cambio es constante. (p, 67)

Así pues, si quieren sobrevivir y prosperar, tendrán que adaptarse a dichos cambios de una manera rápida y eficaz.

---

<sup>1</sup> Según Oiz y García (1996) una spin-off es una nueva empresa, generalmente con un gran componente tecnológico, que se origina a partir de la decisión de una empresa u organismo matriz de establecer una unidad de negocio independiente para aprovechar una determinada oportunidad de negocio identificada o desarrollada por ella.

Por su parte, Larios Santos (1999) dice que el término Spin-Off expresa la idea de creación de nuevas iniciativas económicas en el seno de empresas u organizaciones existentes (que actúan de incubadoras) bajo cuyo amparo acaban adquiriendo, por iniciativa de una persona de la organización, independencia y viabilidad propias, en términos de estructura jurídica, técnica y comercial.

Por ello, es importante que las organizaciones independientemente de su tamaño formalicen su actividad administrativa y, sobre todo, la micro y pequeña empresa, ya que el cambio organizacional es inminente también en ellas y no pueden permanecer estáticas, sino estar alertas a las fuerzas internas y externas que hacen que estas prevalezcan o mueran. Robbins y Coulter (2000:15) hacen referencia a la formalización como: *“el grado en el que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y la medida en que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos”*. La formalización implica definir teóricamente y por escrito las actividades que los empleados tienen que hacer, cuando deben hacerlo y cómo llevarlo a cabo.

La estandarización de las actividades ayuda en gran medida a evitar o disminuir roces y conflictos al interior de la empresa, que sólo ocasionan desgaste de sus procesos productivos, y en ocasiones también en la calidad y entrega del producto o servicio final.

Por otra parte la formalización también implica todos aquellos procedimientos establecidos por escrito a seguir en la realización de las actividades; los mismos que son considerados por Koontz y Weihrich (2004:17), como: *“planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras”*. Así mismo Münch y García (2004:50), dicen que: *“son aquellos que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo”*. Lo anterior conlleva a decir que un procedimiento es una guía detallada de acción que muestra de una manera lógica y secuencial, el orden que siguen las actividades realizada por las personas en su trabajo.

Igualmente Münch y García (2004:43), afirman que *“los procedimientos determinan el orden en el cual se deben realizar las actividades; más no indican la manera en que deben realizarse; pues de eso se encargan los métodos, mismos que están implícitos en los procedimientos”*. Así mismo argumentan que un método es aquel que detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida, la cual puede ser rutinaria y repetitiva. Como se puede observar, los métodos son parte de los procedimientos.

Basado en lo anterior, se puede afirmar que para determinar que cada individuo se apegue a sus actividades, es conveniente documentarlas por medio de procedimientos donde se especifiquen detalladamente lo que debe hacerse; Generalmente, los procedimientos que se usan dentro de una organización son informales y esto se observa fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Cuando dichos procedimientos se ponen por escrito, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado.

Asimismo, Rodríguez (2002:67), argumenta que: *“la administración ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo”*. Una de ellas son los manuales administrativos, los cuales son considerados instrumentos de comunicación que indican las actividades a ser cumplidas por los empleados y la forma en que éstas deberán ser realizadas. Este autor también considera que el empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y la política, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que el que está trabajando, pueda dársele de una manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Debido a lo expuesto anteriormente, se considera necesario conocer que es un manual administrativo, por lo que se hace referencia a diferentes conceptos que aportan algunos autores como Franklin (2000:15), el cual lo considera como: *“Documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”*. Por otra parte, Rodríguez (2002:92), define: *“un manual administrativo como un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida la estructura organizacional de la empresa”*.

Analizados los conceptos anteriores, se puede concluir que un manual administrativo es un instrumento que apoya a la organización formal en la sistematización de sus actividades y es considerado como medio de comunicación eficaz para transmitir conocimientos y experiencias.

Como bien se dice, toda actividad conlleva un proceso, es pues necesario dar a conocer los pasos a seguir en la elaboración de un manual administrativo. Rodríguez (2002), afirma que:

No existe un modelo establecido para elaborarlos, sin embargo propone un proceso que se utiliza frecuentemente en la práctica, el cual contiene pasos como: recopilación de la información, procesamiento de la información, redacción, elaboración de gráficas, formato y composición, revisión y aprobación, distribución y control y revisión y actualización. (p, 98)

Cabe mencionar, que en el desarrollo del manual, no se consideran los pasos de distribución y control y el de revisión ya que el objetivo de este trabajo es únicamente el diseño del mismo.

Como se puede observar, para la realización de los manuales administrativos se requiere seguir un proceso; sin embargo, cada empresa definirá la forma de llevarlo a cabo de acuerdo a sus necesidades y a las operaciones que se practiquen. Como ya se dijo, no hay un proceso establecido, pues cada organismo lo hará específico o general según su conveniencia.

Para efectos de este trabajo, se retoma el manual de procedimientos para su desarrollo, el cual es considerado por Palma (2008), como:

Un documento en el que se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. (p, 32)

El manual de procedimientos ayuda en gran medida, a llevar un control estricto de las actividades y procedimientos que se realizan en las distintas áreas de la empresa; muestra de manera sistemática los pasos a seguir en las funciones diarias del personal.

Los manuales de procedimientos pueden elaborarse para funciones generales de toda la organización, o bien para funciones específicas operacionales, ya que deberá contener la



información precisa para llevar a cabo las actividades administrativas las cuales se realizan para cumplir con los requerimientos de la organización.

En este trabajo, se desarrolla un manual de procedimientos en el marco del modelo de incubación de empresas, de acuerdo a situaciones específicas que se presentan en la empresa en estudio. Dicho estudio es importante como una actividad propia de la UEN Incubación, el cual se lleva a cabo dentro del proceso de misional de la UEN, ya que permite observar de manera directa la situación e interacción de la empresa representados por los asesores con los emprendedores que llegan de las diferentes instituciones de la ciudad.

Por lo anterior, resulta de especial importancia formalizar los procesos a seguir en la realización de incubación de empresas, ya que la presentación de procedimientos aislados no permite conocer de manera integral la operación de la UEN Incubación; siendo necesario, agruparlos en forma ordenada en un solo documento llamado manual de procedimiento, en donde se documenten las actividades para su correcta aplicación.

En un manual de procedimientos como se muestra anteriormente, se incluye en su contenido el diagrama de flujo, siendo uno de los aspectos fundamentales a tomar en cuenta en la realización de actividades o procesos que deben seguirse en la realización de las funciones de un área o departamento.

Según Franklin (2002:22), son: *“la representación de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita”*.

En base a lo anterior, se concluye que un diagrama de flujo es una representación gráfica utilizada para describir simbólicamente las etapas de un procedimiento. Álvarez (2002:52), considera a los diagramas de flujo como: *“una herramienta importante a desarrollarse en un procedimiento, ya que sirven para describir las etapas de un proceso; apoyar el desarrollo de procedimientos; dar seguimiento a los productos; identificar a los clientes y proveedores; planificar, revisar, diseñar y documentar procesos”*.

## 2.2. MARCO SITUACIONAL

En el año 2002 se crea una iniciativa con el fin de generar emprendimiento en el sector del software a partir de las potencialidades en educación superior y capital humano calificado. Su objetivo, generar empleo y construir un tejido productivo desde el sector del software que fue incluido como parte de las apuestas productivas de departamento del Cauca para crear ventaja competitiva basado en un modelo de Innovación y proyectarla como un sector de talla mundial.

La Corporación de Incubación y Fomento de Empresas de Base Tecnológica, Corporación Clúster CreaTIC - Parquesoft Popayán, es una institución sin ánimo de lucro con 10 años de experiencia en promoción y apoyo al emprendimiento en el desarrollo de contenidos digitales en Popayán y el Cauca.

Forma parte de uno de los ecosistemas más propicios para el desarrollo de la Innovación, la investigación aplicada, la apropiación vertiginosa de conocimientos y el trabajo en tecnologías de punta, como lo es el Ecosistema de Emprendimiento de Empresas de Base Tecnológica de Popayán y el Cauca.

Por ser una empresa que promueve el emprendimiento con base en las tecnologías y nuevas tendencias del mercado se crea una organización que se adapte a los cambios que se presentan en el entorno, una organización plana y flexible que permite una comunicación más fácil dentro de esta (Figura 1).

Además de ser una Institución para hacer contactos que potencien la oportunidad de colaboración y trabajo entre los emprendedores y empresarios, la Corporación de Incubación y Fomento de Empresas de Base Tecnológica ha querido prestar un servicio que integre los negocios y la tecnología para todo el que quiera ver crecer sus sueños de empresa en TIC's.

La Corporación de Incubación y Fomento de Empresas de Base Tecnológica es una entidad que integra academia, empresa y Estado.

## **Misión**

Consolidar un tejido empresarial regional de base tecnológica en el Cauca a través de la producción y comercialización de productos y servicios TIC que lleguen a mercados masivos mundiales para incrementar la competitividad de la región.

## **Visión**

En el 2023 hemos transformado el Cauca con una nueva industria de base tecnológica.

## **Objetivos Estratégicos**

- Incubar empresas de base tecnológica (EBT) en el sector TIC con miras a mercados globales.
- Desarrollar procesos de aceleración para la generación de EDI y empresas de talla mundial.
- Garantizar la sostenibilidad de la corporación CreaTIC a través de la generación de una unidad de aceleración.
- Incrementar la densidad de doctores y magísteres vinculados al Clúster CreaTIC.
- La corporación CreaTIC será una organización del conocimiento líder en la generación de empleo.

## **Valores**

- Innovación: Promover la innovación, estableciendo la creatividad como condición indispensable para el éxito empresarial.

- **Articulación:** Crear confianza en las relaciones de alianza que rodean a Parquesoft Popayán, estableciendo acuerdos gana-gana con organizaciones y personas clave.
- **Equidad:** Promover la igualdad de oportunidades para los emprendedores en el modelo estratégico operativo.
- **Trabajo en Equipo:** Involucrar la participación de jóvenes emprendedores, empresarios, consultores y aliados en la gestión, promoviendo la construcción de tejido social.

### **Política De Calidad**

Consolidar un tejido empresarial regional de base tecnológica en el Cauca, por medio de la producción y comercialización, de productos y servicios TIC innovadores que lleguen a mercados globales, contando para ello con un equipo humano comprometido, competente, con principios de innovación, pasión, sinergia y confianza que rigen nuestro actuar, lo cual nos permite promover y posicionar las empresas a nivel nacional e internacional, buscando la satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas, quienes han depositado la confianza en nuestros servicios, propendiendo por el mejoramiento continuo y fortalecimiento de la Corporación a través del tiempo.

### **Objetivos De Calidad**

- Garantizar la Auto sostenibilidad financiera de la Corporación.
- Generar valor para el cliente.
- Garantizar la excelencia operativa.
- Establecer la calidad y la innovación como política de calidad.

- Afianzar la evolución del capital organizacional e infraestructura física.
- Elevar la cualificación del capital humano de la Corporación.

**Figura 1 Organigrama Corporación Clúster CreatiC**



Fuente: Área de Archivo de la Corporación

### **3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA**

Se describen las estrategias metodológicas utilizadas durante el desarrollo de la práctica empresarial dentro de la organización con el propósito de dar solución a la problemática y objetivos formulados.

#### **3.1. PERSPECTIVA METODOLÓGICA**

Este estudio es de tipo exploratorio y descriptivo por cuanto se parte de la observación e información suministrada por los actores involucrados.

Para la realización de este trabajo se hizo necesaria y primordial la colaboración de todos los funcionarios de la UEN de Incubación, no solo para la recolección de información, sino para todos los procesos socializadores que son objeto de esta práctica profesional.

Se dispuso además de toda la información institucional que posee la corporación y que fuera pertinente con el tema de trabajo, a continuación se muestran los pasos metodológicos para el cumplimiento del objetivo propuesto:

- Revisión Documental, que permitió visualizar la estructura orgánica y el funcionamiento de la UEN de Incubación.
- Entrevistas con los funcionarios de la UEN de Incubación para la identificación de los procesos estratégicos y misionales.
- Realización del mapa de procesos de la UEN de Incubación.
- Elaboración de caracterización y diagramación de los procedimientos, teniendo en cuenta los hallazgos en el segundo punto.

- Compilación de la información de procesos y procedimientos levantados.
- Realización, presentación y aprobación del documento final.

En la realización del presente trabajo se consolida la idea de que el tipo de estudio es esencialmente descriptivo, ya que explora administrativamente la UEN y explica a los diferentes funcionarios realidades técnicas dentro de las cuales se desenvuelven, además se representa literal y gráficamente la realidad del funcionamiento de la UEN de Incubación, describiendo técnicamente los diferentes procesos y procedimientos estratégicos y misionales.

El método que satisfizo este tipo de estudio se centró en la síntesis que se produce al procesar datos e información de manera técnica bajo el objetivo general de delimitar y estandarizar los procesos y procedimientos de la UEN de Incubación.

Como técnica principal para la recolección general de la información en la elaboración de dicha herramienta administrativa, se utilizó la entrevista personalizada, ya que la principal fuente de información primaria y lógica se remitió a cada uno de los funcionarios de la UEN de Incubación.

La población objeto de estudio está conformada por los funcionarios que constituyen la UEN Incubación de la Corporación ya mencionada (Ver Tabla 1), por lo tanto no se estableció una muestra representativa.

**Tabla 1 Población de Estudio**

No	NOMBRE	CARGO
1	Andrés Maya	Director UEN
2	Jaime Dorado	Mentor
3	Luisa Mosquera	Asesor
4	Juan Carlos Adrada	Asesor

5 Robert Quiñones

Asesor

7 Alberto Gonzales

CEO TOTEMS Ltda.

---

Fuente: Elaboración Propia

### **3.2. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Fundamentalmente la metodología utilizada abarco varios tipos de técnicas tanto analíticas como descriptivas, donde a partir de un acercamiento documental inicial se adentra en una realidad organizacional que se profundiza con la oportunidad de realizar entrevistas personalizadas con el equipo de Incubación.

Este acercamiento permitió no solamente identificar los procesos y procedimientos que hacen parte de la UEN de Incubación, sino que además facilito a cada uno de los empleados la oportunidad para identificar ámbitos de gestión individual y grupal.

Posteriormente se realizó una reunión general con todo el equipo de la UEN de Incubación donde se identificó la importancia de este trabajo para la UEN y la Corporación; se identificó también el objetivo general del manual y se delimitaron conceptos propios de la Unidad definiéndolos a partir de la elaboración del mapa de procesos; conjuntamente se socializa la forma literal y grafica en que el Manual de Procesos y Procedimientos debe ser entendido.

Finalmente se compila la información de los procesos y procedimientos para la presentación definitiva de la presente herramienta de gestión administrativa.

### **3.3. FUENTES DE INFORMACION**

*Fuentes de Información Primarias.*

- Unidad Estratégica de Negocio Incubación.
- Emprendedores Incubados.



- Asesoría en Gestión del conocimiento, orientada por TOTEMS Ltda.
- Funcionarios de la Corporación clúster CreaTIC.

*Fuentes de Información Secundarias.*

- Instructivos para el diseño y levantamiento de un manual de procesos.
- Documentos informativos de la UEN de Incubación.
- Manuales de Procesos de grandes empresas.
- Documentos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual, documentos administrativos y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.
- Internet que se ha convertido en uno de los principales medios para captar información y es hoy en día una de las técnicas más utilizadas.

De acuerdo con la metodología establecida en los diferentes documentos de apoyo para el levantamiento y diseño de manuales de procesos, cada proceso documentado conserva la misma estructura y formato para facilitar a los usuarios la interpretación y así mejorar el desarrollo y la aplicación de los mismos. Dentro de cada proceso se desarrollan los siguientes formatos:

- Caracterización del proceso.
- Identificación del procedimiento.
- Descripción de Actividades.
- Flujograma.

## **4. DESARROLLO DEL TRABAJO**

Dentro de este capítulo se presenta el desarrollo del levantamiento de los procesos de la **UEN Incubación de la Corporación Clúster CreaTIC** y la sistematización de estos a partir de los objetivos específicos planteados en el primer capítulo de este trabajo.

### **4.1. ESTUDIO PRELIMINAR DE LA UEN INCUBACIÓN DE LA CORPORACIÓN CLÚSTER CREATIC**

Se estableció como una primera fase o actividad la estructuración de un cronograma para recopilar información, luego de una observación preliminar en la UEN de Incubación, con asesoría directa del director de la unidad. Para cumplir con este objetivo se diseñó y estructuró un plan para la recolección de información no alterando el normal desarrollo de la UEN, permitiendo obtener información necesaria de las funciones de cada uno de ellos al igual que la labor general de la UEN.

Para iniciar se debe identificar la ubicación de la UEN de Incubación dentro de la estructura de la Corporación Clúster CreaTIC, quien a su vez, hace parte del tejido de Parques de incubación y fomento de empresas de base tecnológica ParqueSoft Colombia.

La Unidad Estratégica de Incubación está integrada por el Director de Incubación y cuatro profesionales de apoyo en donde se concentra el macroproceso estratégico que va desde la planeación estratégica de la UEN hasta el análisis de los resultados obtenidos en el año; además, e incluye el macroproceso misional que va desde la sensibilización de la comunidad para permitir el conocimiento de la UEN hasta la creación de empresas con obtención de primeras ventas.


Cabe resaltar que la UEN de Incubación no contaba con un Manual de Procesos y Procedimientos, tampoco con un mapa de procesos que ayudara a identificar los procesos y procedimientos que intervienen en el desarrollo propio de la UEN, por tanto, el trabajo que se

desarrolló es de gran importancia para definir los procesos y responsables y permitir a la UEN ser eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Una vez realizado el estudio a la UEN de Incubación teniendo claro su función, responsabilidades, composición y ubicación al interior de la corporación se inicia la labor de identificación y sistematización de cada uno de los procesos.

A continuación en la Figura 2 se muestra el cronograma de las actividades que se realizaron dentro de la UEN de Incubación para la estructuración y creación del Manual de Procesos y Procedimientos, el cual se encuentra dividido en semanas para hacer más fácil su comprensión.

**Figura 2 Cronograma de Actividades.**

	CRONOGRAMA															
	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	SEMANAS															
ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conocimiento de Aspectos relevantes de la Empresa	■															
Conocimiento de Aspectos relevantes de la UEN de Incubación		■														
Reunión Equipo de Incubación		■														
Metodología de Observación			■	■	■	■										
Entrevistas Equipo de Incubación				■	■	■	■	■								
Entrevista Director Incubación								■								
Redacción y Estructuración del Manual								■	■	■	■	■				
Revisión, aprobación y Retroalimentación del Equipo de Incubación											■					
Ajustes Manual												■	■	■		
Socialización del Manual																■
Entrega del Documento a la UEN																■

Fuente: Elaboración Propia

## **4.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMEINTOS**

Teniendo como guía de referencia algunos documentos donde se encontró procesos identificados por parte del equipo de la UEN, se procedió a estructurar cada uno de los procesos adelantados por la UEN, en un trabajo mancomunado con cada uno de los integrantes y gracias a ellos fue posible concluir rápidamente que era necesario darle otro enfoque al manual ya que los procesos y procedimientos descritos no concordaban con la realidad actual de las actividades desarrolladas. Además, después de varias reuniones con cada uno de los funcionarios y con la información recolectada ya fuera suministrada por las personas que intervienen en algún proceso o por el material bibliográfico obtenido, se logró identificar procesos claramente definidos que se adaptan a la realidad labor realizada por el Departamento.

Es importante hacer un pequeño paralelo comparativo para explicar cómo cambió la estructura del procedimiento que la UEN tenía identificado con la actualización realizada en comparación con lo que la UEN había estructurado, el proceso de Incubación Basado en producto contaba con demasiadas actividades, esto hacia que este proceso demorara aproximadamente 6 meses lo que provocaba la deserción de emprendedores que estaban en el procesos de Incubación de Producto. Después de observar esto se argumentó al equipo las razones por las cuales esta actualización y documentación debería desarrollarse nuevamente y que era necesario definir los procesos, interiorizando realmente en las actividades realizadas por la UEN.

De esta manera fue posible identificar los tres procesos misionales y los dos procesos estratégicos que verdaderamente se desarrollan en la UEN, que en comparación con la documentación existente, se encontraron deficiencias y dualidad de funciones y actividades.

## **4.3. LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

Esta etapa se refiere al levantamiento y estandarización de los procesos vigentes de la UEN que conlleve a la recolección de información y entrega de documentación.

Esta etapa fue la inicial bajo la cual se realizaron todas las actividades concernientes a la sensibilización del proyecto, la recolección y la sistematización de la información indispensable.

Como se ha mencionado en varias partes de este trabajo el medio utilizado para la recolección de la información fue la entrevista, puesto que este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, ya que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

### *Identificación de Puntos Críticos.*

Una vez que se contó con la información de las partes involucradas en el estudio, se ordenó y sistematizó la información a efecto de poder ser analizada, en seguida se presenta el desarrollo del análisis:

En esta etapa se realizó un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamientos sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y externa para luego obtener un diagnóstico que reflejara la realidad operativa de la UEN.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consistió en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistémica cinco preguntas fundamentales:

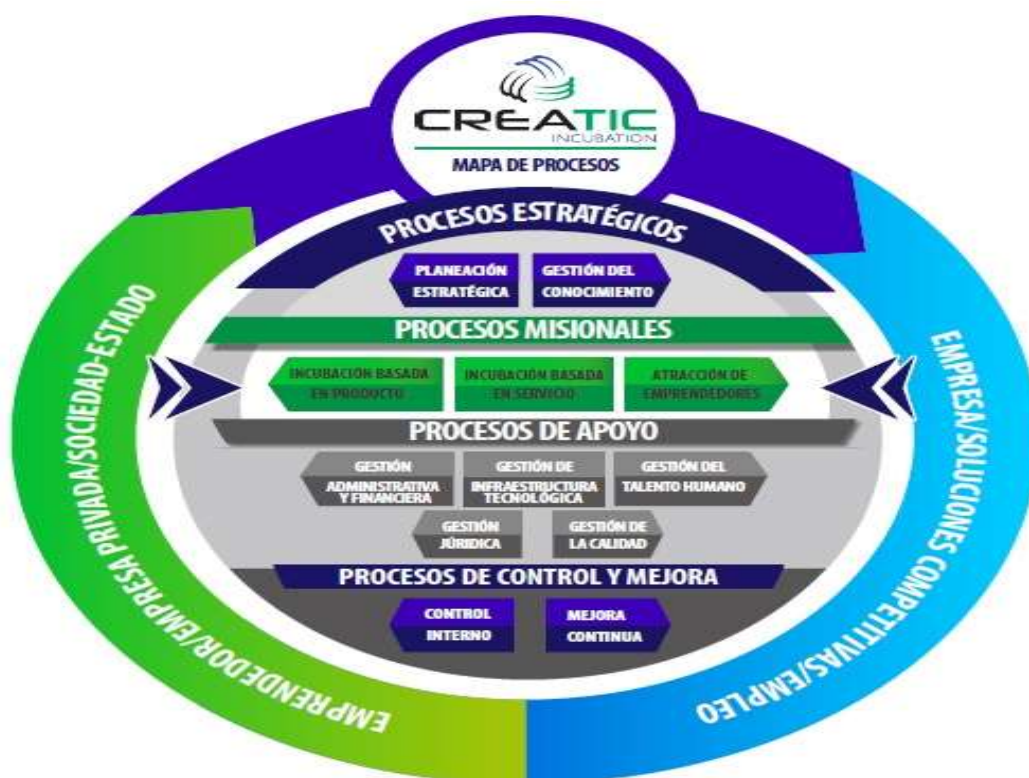
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con que se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, se procedió con la elaboración del mapa de procesos y la estructuración del manual de procesos y procedimientos.

### *Mapa de Procesos*

Después de haber recopilado, analizado la información e identificado los puntos críticos se procedió a construir del mapa de procesos de la UEN de Incubación el cual proporciona una perspectiva global obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor como se muestra en la Figura 3. Igualmente, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

**Figura 3 Mapa de Procesos de la UEN de Incubación**



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se describe el mapa de procesos que se elaboró con el apoyo del equipo de Incubación:

- **PROCESOS ESTRATÉGICOS:** Incluyen procesos relativos al establecimiento de estrategias, fijación de objetivos, aseguramiento de disponibilidad de recursos necesarios y gestión de experiencias a través del tiempo. En el mapa de procesos de la UEN encontramos dos partes esenciales la Planeación Estratégica y la Gestión del Conocimiento.
- **PROCESOS MISIONALES:** Son aquellos procesos que desarrollan directamente el objeto social o razón de ser de la UEN de Incubación y que están en función de su misión institucional, en el caso específico de la UEN, encontramos los procesos de Incubación de Producto y Servicio y la actividades de Sensibilización.
- **PROCESOS DE APOYO:** Son aquellos que brindan a la UEN el soporte para el desarrollo de los procesos misionales. En la UEN de Incubación se tienen los Procesos de Gestión Administrativa y financiera, Gestión de Infraestructura y Tecnología, Gestión del Talento Humano, Gestión Jurídica y Gestión de la Calidad.
- **PROCESOS DE CONTROL Y MEJORA:** El proceso de control y mejora tiene el objeto de evaluar y establecer acciones para mejorar la gestión de la entidad, en el marco de la corporación encontramos el Proceso de Control Interno y de Mejora Continua.

#### **4.4. PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA UEN DE INCUBACIÓN**

Después de levantados los procesos con una perspectiva acoplada al dinamismo de la UEN, donde definió adecuadamente cada proceso, reiterando que se hizo un trabajo en equipo con cada uno de los funcionarios pertenecientes a la UEN, se llegó al resultado final de un manual que busca dar soporte para quienes en su momento lo requieran como guía de las actividades que allí se desarrollan.

El manual de Procesos y Procedimientos se construyó con un lenguaje acorde al léxico manejado dentro de la UEN y representado de manera gráfica.

Para contextualizar el objetivo del trabajo se explica detalladamente la estructura del manual par a cada uno de los procesos y procedimientos.

Primero se caracteriza el proceso dentro de un cuadro que permita conocer que actores externos intervienen en el proceso como se muestra en la Figura 4. Dentro de este cuadro encontramos objetivo del proceso, alcance, proveedores, entradas, procedimientos, salidas y clientes que hacen parte de este.

**Figura 4 Caracterización del Proceso.**

CARACTERIZACION DEL PROCESO				
PROCESO: Nombre del Proceso			RESPONSABLES: Quienes Intervienen	
OBJETIVO: El objetivo o resultado del proceso		ALCANCE: Donde empieza y termina el proceso		
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS	CLIENTES
Entes que contribuyen al cumplimiento del proceso	Documentos, políticas, etc., que apoyan el procedimiento.	Procedimientos que intervienen en el proceso	Entregables y objetivos cumplidos	Quienes se benefician del cumplimiento del proceso

Fuente: Elaboración propia.

Después de caracterizar el proceso y saber que procedimientos intervienen, se procede a describir el procedimiento, el cual consta de un cuadro que permite identificar los detalles claves del procedimiento como se muestra en Figura 5.



**Figura 5 Identificación del Procedimiento**

<b>OBJETIVO</b>	Resultado esperado del procedimiento
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Breve descripción del procedimiento y los alcances de este.
<b>RESPONSABLES</b>	Actores responsables de la actividades a realizar
<b>DOCUMENTOS</b>	Entregables o documentos que se generan en el transcurso del procedimiento

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se enlistan las actividades que permiten que el procedimiento se cumpla, detallando que se debe hacer en cada situación, como se puede observar en la Figura 6.

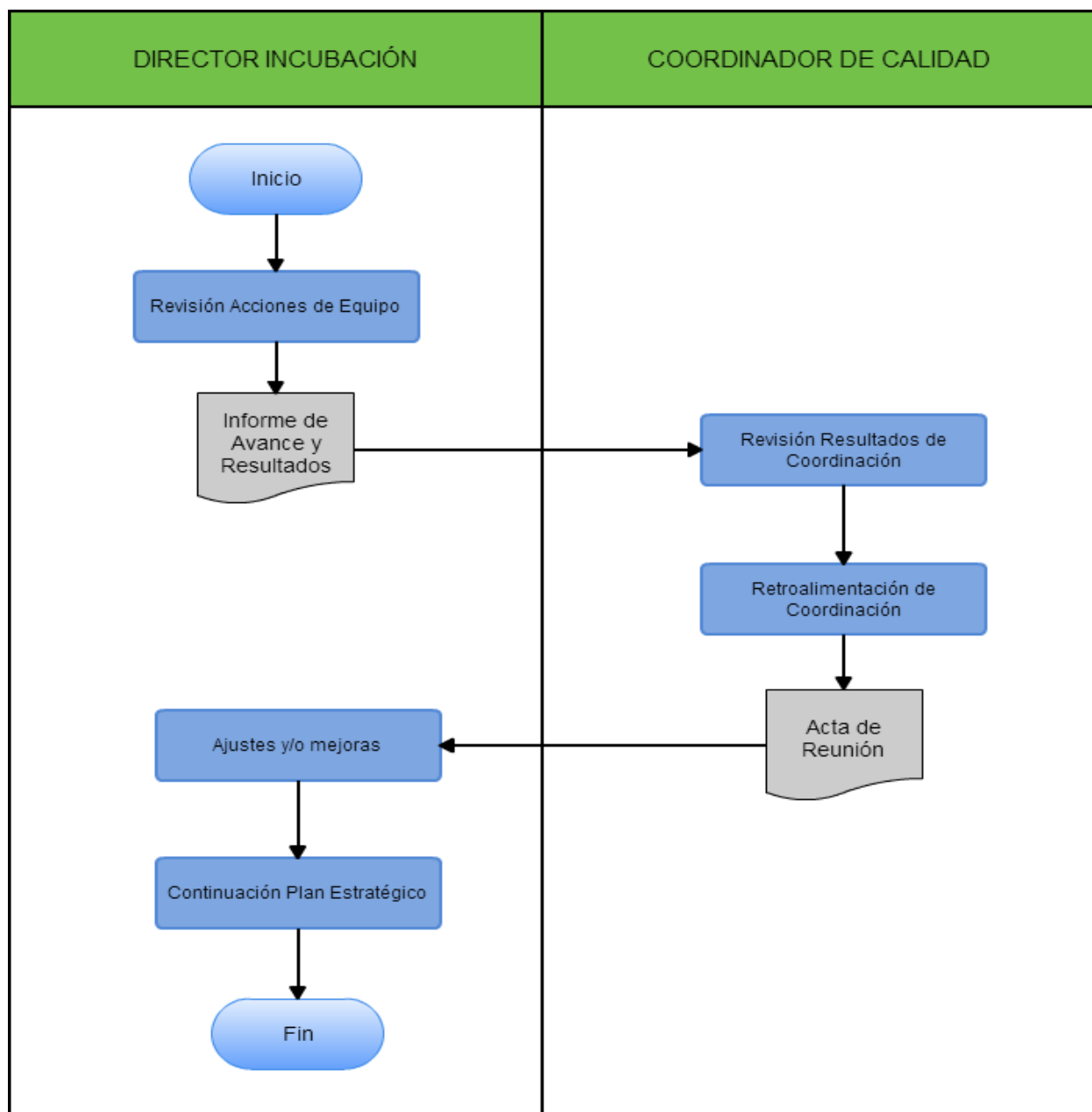
**Figura 6 Descripción del Procedimiento**

No	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
1	Nombre de la actividad a realizar	Quien la realiza	Detalles a tener en cuenta para la realización de la actividad	Documentos necesarios para el cumplimiento de la actividad
2				
3				
6				
7				

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente para ilustrar el procedimiento, se utiliza un diagrama de flujo que se muestra en la Figura 7.

**Figura 7 Diagrama del Procedimiento**



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, el documento fue expuesto para su análisis, evaluación y consideración inicialmente al equipo de Incubación y en segunda instancia al Director de la UEN de Incubación; fue aprobado satisfactoriamente. Posteriormente fue revisado por la Coordinación de Calidad quien emitió un concepto positivo frente a la estructura y diseño del mismo.

Así pues, se cumple con el objetivo y compromiso plasmado en el acta del convenio entre la Corporación Clúster CreaTIC y La Universidad del Cauca, más allá del trabajo que se realizó como práctica empresarial queda la satisfacción de dejarle a la UEN de Incubación un aporte significativo para la nueva etapa en la que se está encaminando, dejando este manual como base o materia prima para nuevos procesos que se decidan implementar.

## 5. CONCLUSIONES

El mercado competitivo de hoy no debe tomar a las empresas desapercibidas, por ello deben estar a la vanguardia ejercitando los procesos y dejando precedencia de que es lo que existe y lo que se hace para mejorarlo y para ofrecer un servicio de calidad, eficaz y eficiente.

El Manual de Procesos para La Unidad Estratégica de Negocio (UEN) de Incubación, se define como una “herramienta útil” que estandariza todos los procesos, los procedimientos y las actividades relacionadas con los Procesos Estratégicos y Misionales, bajo responsabilidad de la UEN de Incubación y la Corporación Clúster CreaTIC.

Las diferentes actividades clasificadas en el Manual de Procesos y Procedimientos, proveen alcance directo a los distintos funcionarios de la UEN de Incubación que tienen la responsabilidad de asumir compromisos en el manejo de los procesos Estratégicos y Misionales.

La sistematización y estructuración de los procedimientos logrados dentro de la UEN de Incubación fue de gran efectividad para optimizar los resultados esperados de cada procedimiento, la elaboración del manual fue una fuerte forma de motivación para el personal ya que cada integrante de la institución estaba siendo participe en un proceso que significa progreso y experiencia en el ciclo de vida de la UEN.

## 6. RECOMENDACIONES

Siempre utilizar como guía los Manuales de Procesos y Procedimientos ya que ellos son fuente de información que permite la optimización de procesos y actividades que se desarrollan al interior de la UEN de Incubación.

El caer en tareas o actividades innecesarias, causa que un proceso se extienda más de lo que realmente es o que se realicen labores que al final no van a servir a la UEN.

Se recomienda que los directivos y demás funcionarios de la UEN de Incubación participen activa y continuamente en el perfeccionamiento y mejoramiento de esa herramienta.

Tener claro los procesos que se realizan, ya que innecesariamente se puede entrar a algunos de los cuales no aplican a los procedimientos que se realicen y que lo ejecuta otro departamento, esto ocasiona la ejecución de dobles tareas, sumando la pérdida del tiempo y esfuerzos.

Mantener el Manual de Procesos y Procedimientos actualizado acorde con los nuevos parámetros que puedan surgir, esto permitirá ahorrar tiempo y ser más eficientes en los procesos.

Acatar siempre toda la legislación y manteniéndose al tanto de la normatividad que a diario se actualiza, ya que esto llevará a cometer el mínimo de falencias y una mayor eficacia.

Conocer los Manuales de otras dependencias o por lo menos los que tienen mayor relación con los procesos, esto permitirá lo planteado en puntos anteriores y no caer en tareas que alguien más ejecuta, además como Corporación cada una de las áreas están entrelazadas por lo que permite tener un conocimiento general de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Torres Martín G. (2002). *Manual para elaborar políticas y procedimientos*. 9ª impresión, Editorial Panorama, México, D.F.
- Davenport, T.H. & Prusak, L.(1998): Conocimiento del Trabajo. Como administran las Organizaciones lo que Saben. *Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard*, Boston. Massachusetts (233 – 240).
- Franklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo (2002). *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.
- Franklin, Enrique Benjamín (2002). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004). *Administración una perspectiva global*. 12ª edición. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.
- Larios Santos, F. (1999) “Spin-Off y Spin-Out”, *Puntoycoma*, núm. 56, Abril-Mayo, disponible en <http://ec.europa.eu/translation/bulletins/puntoycoma/56/pyc562.htm>
- Mintzberg H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo: Argentina.
- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José (2004). *Fundamentos de administración*. 5ª edición. Editorial Trillas. México, D.F.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Ed. Civitas.
- Oiz, C. y García P. (1996). “Spin-Off: el futuro del desarrollo económico regional. La experiencia de Navarra.” *Economía Industrial*, núm. 309.

Raddats, C., & Burton, J. (2011). Strategy and structure configurations for services within productcentric businesses. *Journal of Service Management*.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2000). *Administración*. 6ª edición. Editorial Pearson Educación. México, D.F.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 2ª edición. Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, D.F.

## **ANEXO**

### **ANEXO 1: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UEN DE INCUBACIÓN.**