



**UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR**



**UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA
DISEÑO DE UN ESTÁNDAR INSTITUCIONAL PARA MANUALES DE
POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS, ORIENTADO A MEJORAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD DEL CANTÓN DURÁN.**

Autor/es:

**MAYBE MARGARITA MORA INTRIAGO
VANESSA SUSANA SÁNCHEZ GRANADOS**

Tutor/a:

**ROBAYO CABRERA GLEN FREDDY
ECUADOR**

2025



DEDICATORIA

Con mucho aprecio queremos dedicar este trabajo a nuestras familias que siempre apoyaron nuestros estudios desde las bases e inicios.

A la universidad Bolivariana por sus aprendizajes durante toda la carrera Universitaria, seguramente nuestro de cuarto nivel es una ventaja en tan prestigiosa Universidad.

A nuestro tutor que con su paciencia y experiencia pudo orientarnos en esta etapa de titulación

A nuestras familias, amigos y posibles lectores, agradecemos profundamente.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de vivir cada y día y ser personas de bien que se esfuerzan por lograr cada uno de nuestros objetivos

Agradecemos a nuestros familiares, pilares fundamentales.



RESUMEN

A lo largo del tiempo en la sociedad las relaciones políticas, sociales y económicas se han transformado en complejas, ya que para realizar las actividades primero se requiere identificar cada uno de los procedimientos que intervienen en cada una de las acciones. En las organizaciones pasa lo mismo, y es necesario que los procesos administrativos se lleven de manera clara y uniforme, debido a que se procura que la información a revelar sea de manera correcta. Los manuales de políticas y procedimientos constituyen uno de los instrumentos idóneos para poder transmitir las experiencias, conocimientos, tecnología, convirtiéndose los manuales en una base principal de la organización, debido a que esta implementación facilita y soporta el crecimiento y al no tenerlo se limita.

Es por tal razón que el objetivo de la presente investigación se enfocó en la propuesta acerca de crear un estándar para la elaboración de manuales de políticas, procedimientos e instructivos para la Universidad del Cantón Durán que cuenta 5 edificios/bloques.

Palabras claves: Manual de procedimientos, política, instructivos.



ABSTRACT

Over time in society, political, social and economic relations have become complex, since to carry out the activities it is first necessary to identify each of the procedures involved in each of the actions. The same thing happens in organizations, and it is necessary that administrative processes be carried out in a clear and uniform manner, because the information to be revealed is ensured correctly. The policies and procedures manuals constitute one of the ideal instruments to transmit experiences, knowledge, and technology, making the manuals a main basis of the organization, because this implementation facilitates and supports growth and by not having it it is limited.

It is for this reason that the objective of this research focused on the proposal to create a standard for the development of policy, procedure and instruction manuals for the University of the Canton of Duran, which has 5 buildings/ blocks.

Keywords: Procedures manual, policy, instructions.



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	18
 Presentación y contextualización del problema.....	21
 Justificación de problema.....	23
 Planteamiento y formulación del problema.....	24
 Objeto de la investigación.....	24
 Objetivo general.	24
 Objetivos específicos del estudio	25
 Preguntas científicas.	25
 Declaración de la población y muestra.....	25
 Declaración de las variables	27
Independiente	27
Dependiente.....	27
 Metodología empleada	27
Declaración de tipo de investigación	27
 Principales aportes	28
 Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científico	30
Investigación Documental:.....	31
Entrevista Directa:.....	32



Observación de Campo:	32
Análisis del Procedimiento:	34
Descripción breve del contenido de los capítulos	35
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	36
Antecedentes investigativos	36
Manual.....	36
Clasificación de los manuales	37
Manuales especiales.....	38
Manual de historia de la organización	39
Manuales de puestos.....	39
Manual de políticas	39
Manuales técnicos.....	39
Manuales de personal.....	40
Manuales de finanzas	40
Manuales de procedimientos u operaciones.....	40
Manual e instructivos.....	40
Características de los manuales	41
Elementos que integran el manual.....	41
Manual de Funciones	42
Manual de procedimientos	44



Importancia de un manual de procedimientos	45
Estructura de un manual de procedimientos.....	45
Métodos y procedimientos	46
Contenido típico de los manuales de políticas y procedimientos e instructivos	46
Características de un texto instructivo.....	47
Políticas	48
Definición.....	48
Características de una política.....	49
Ventajas del manual de políticas	50
Manuales generales de políticas	50
Manuales específicos de Políticas.....	50
Procedimientos	51
Definición.....	51
Características de un procedimiento	51
Objetivo de un procedimiento	52
Tipos de procedimientos	52
Manual de puntos de mejora.....	53
Diagrama de flujo.....	55
El Ventajas del diagrama de flujos.....	57
Formatos y registros.....	58



Utilidad del manual.....	59
Frecuencia de actualización los manuales de políticas, procedimientos e instructivos	59
Criterio de los investigados.....	63
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	65
Enfoque de la Investigación.....	65
Alcance de la investigación	65
Declaración y justificación del diseño de investigación	66
Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.....	67
Instrumentos derivados de la metodología seleccionada.	69
Conceptualización y operacionalización de las variables y categorías.	69
Definición de las variables	69
Población	71
Presentación de los resultados del estudio diagnóstico	71
Diagnostico de la entrevista	73
1. Contexto Institucional.....	73
2. Situación Actual	73
3. Proceso de Elaboración	73
4. Revisión y Actualización.....	74
5. Capacitación y Difusión	74



6. Desafíos Identificados	74
7. Recomendaciones y Mejoras Propuestas	75
8. Conclusión del Diagnostico	75
Fundamentación	78
Propósitos u objetivos generales y específicos	79
Objetivos General.....	79
Objetivos Específicos.....	80
Viabilidad y validación de la propuesta	80
Instrumentos utilizados para la Validación	82
Resultados de la validación.....	83
Modelación de la propuesta, destacando su estructura y originalidad	84
Estructura del formato	84
Originalidad.....	85
Conclusiones	92
Recomendaciones	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de los Manuales.....	37
Tabla 2. Símbolos para Elaborar un Diagrama de Flujo	56
Tabla 3 Definición de las Variables	69



ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1.	50
-----------------------------	----



LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1	105
ANEXO 2	112
ANEXO 3	116



INTRODUCCIÓN

En el contexto de la gestión institucional Universitaria de Ecuador, la documentación de políticas, procedimientos e instructivos constituyen un componente esencial para garantizar la eficiencia operativa, la trazabilidad de las decisiones y la mejora continua. Las universidades privadas de Ecuador, en su búsqueda de la calidad y excelencia académica, enfrentan los desafíos de la estandarización de documentos para asegurar coherencia, claridad y cumplimiento normativo. Sin embargo, muchas de estas instituciones carecen de una metodología formal y uniforme para su elaboración, lo que genera inconsistencias, ambigüedades e incluso duplicación de esfuerzos dentro de los procesos administrativos y académicos.

La existencia de un estándar para el diseño de manuales permitiría alinear la gestión documental con los principios de gobernanza universitaria, asegurando que todas las dependencias elaboren y actualicen sus instrumentos de gestión de manera sistemática y conforme a buenas prácticas. Esto no solo fortalecería los sistemas internos de control y calidad, sino que también facilitaría auditorías, acreditaciones y evaluaciones externas, como las realizadas por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) y otras entidades reguladoras del país. (CACES, 2020).

Diversas investigaciones recientes destacan la importancia de la normalización documental en organizaciones educativas. La estandarización de los procedimientos no solo favorece la transparencia institucional, sino que también mejora la comunicación interna y optimiza el uso de los recursos (Advisera., 2023) (Global, 2024).



En este sentido, la Norma ISO 9001:2015 sigue siendo una referencia clave para los sistemas de gestión de calidad. Uno de sus pilares fundamentales es el control de la información documentada, lo cual permite garantizar la coherencia y trazabilidad de los procesos organizacionales. En particular, la cláusula 7.5 de esta norma establece requisitos detallados para la creación, actualización, acceso, almacenamiento y protección de los documentos (ISMS.online, 2023).

Además, se proyecta una revisión de la ISO 9001 para finales de 2025, la cual buscará adaptarse a nuevas exigencias del entorno, como la digitalización, la gestión de riesgos y la resiliencia organizacional (Global, 2024)

En este contexto, los manuales de Políticas, Procedimientos e Instructivos continúan siendo herramientas fundamentales para las instituciones educativas. Estos documentos describen con claridad las actividades que deben seguirse para la ejecución de las funciones en áreas administrativas, registrando y transmitiendo la información básica y esencial. Esto facilita tanto las labores cotidianas como los procesos de evaluación interna, asegurando que el personal administrativo esté al tanto de sus responsabilidades y funciones (Advisera., 2023).

La importancia de un Manual de Políticas, Procedimientos e Instructivos radica en dar a conocer el funcionamiento interno, es decir, la descripción de las tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables para su ejecución, además que se utiliza para capacitar al nuevo personal, ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto, sirviendo para el análisis o la respectiva revisión se los procedimientos de un área en específica. Permitiendo informar y llevar un control acerca del cumplimiento del trabajo diario y así poder evitar su alteración arbitraria, mejorando la coordinación de las actividades y evita duplicidades.



Considerando lo anterior, este trabajo de investigación aborda el diseño de un estándar para la creación de manuales de políticas, procedimientos e instructivos para la Universidad del Cantón Durán. Este estándar describe detalladamente las estructuras que deben considerarse en el diseño de manuales, incluyendo su objetivo, alcance, políticas o normas de operación, responsables de las actividades, descripción de las mismas, diagramas de flujo, glosario y formatos necesarios. La implementación de este estándar busca estandarizar las acciones realizadas en cada una de las áreas de la universidad, promoviendo la eficiencia y coherencia institucional.

En los últimos años, diversas investigaciones han reafirmado la importancia de la documentación estructurada en las organizaciones educativas. Por ejemplo, (Rendón, 2018) destaca que el establecimiento de procedimientos contribuye a mejorar la gestión operacional en las organizaciones, ya que informan a los funcionarios sobre los métodos e instrucciones para realizar sus tareas y apoyan el quehacer institucional. Asimismo, (Hontoria, 2019) señala que la elaboración de instrumentos técnico-administrativos, como los manuales, es necesaria para fortalecer la organización, promoviendo la congruencia y coordinación de las acciones de los diferentes niveles jerárquicos.

Además, la Universidad de Cuenca en Ecuador ha desarrollado guías metodológicas que orientan la elaboración de tesis y trabajos de titulación, incluyendo aspectos como la estructura del diseño de tesis, estructura de la investigación y formato de presentación, lo que demuestra la relevancia de contar con instrumentos que guíen la documentación académica y administrativa (Novillo Verdugo, 2018).

En este contexto, los manuales de políticas y procedimientos deben contener elementos clave como portada, dictamen, objetivo, alcance, políticas, responsabilidades, modelado del procedimiento (flujograma), descripción del procedimiento, colaboradores, definiciones,



bibliografía y anexos (ITCR), 2020). Estos componentes aseguran una documentación clara y accesible para todos los miembros de la organización.

En el capítulo I se presenta el MARCO TEÓRICO el cual incluye el análisis de las principales fuentes bibliográficas consultadas, relacionadas con el tema, el problema declarado y las variables que maneja. Por otra parte en el capítulo II METODOLOGÍA presenta el enfoque de la investigación y el alcance que genera la misma con la declaración y justificación del diseño de investigación, describiendo que también los métodos empleados y los propósitos en el contexto de la investigación, instrumentos derivados de la metodología seleccionada, delimitación de la población y la muestra, presentación de los resultados del estudio diagnóstico y el capítulo III PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, en la cual se explica la Modelación y validación de la propuesta destacando su estructura y originalidad y para el desarrollo de la misma sugieren una estructura a seguir.

Presentación y contextualización del problema

Actualmente la Universidad del Cantón Durán tiene a su cargo alrededor de 219 empleados, esta universidad cuenta con 18.000 alumnos entre licenciaturas, ingenierías, pregrado y postgrados.

En el contexto de una universidad que opera bajo el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), es esencial actualizar la información sobre este marco de gestión para reflejar las evoluciones recientes y su aplicación en el ámbito educativo.

El Modelo EFQM, establecido en 1988 por líderes de catorce compañías europeas, ha sido una herramienta clave para promover la excelencia organizacional. En 2020, se introdujo una versión actualizada del modelo, que se centra en tres bloques fundamentales: Dirección, Ejecución y Resultados. Esta estructura busca alinear el propósito y la estrategia de una organización con la



creación de valor sostenible para sus grupos de interés y la generación de resultados sobresalientes (Gestión., 2020).

Una de las principales innovaciones del Modelo EFQM 2020 es la incorporación del concepto de "ecosistema", que reemplaza al anterior "contexto de la organización". Este cambio refleja la necesidad de las organizaciones de adaptarse a entornos dinámicos y complejos, fomentando una cultura organizacional sólida y un liderazgo eficaz en todos los niveles . (EFQM, 2020)

A pesar de los diferentes beneficios que surge de trabajar con este modelo EFQM, existe un vacío en relación con la documentación detallada acerca de políticas, procedimientos e instructivos en la universidad y la ausencia de este documento dificulta la implementación de las prácticas de gestión de calidad de manera efectiva en la universidad. La falta de manuales puede generar confusiones, inconsistencias y dificultades para el desarrollo de las actividades administrativas en la Universidad, obstaculizando el logro de los objetivos de calidad y rendimiento que se desea lograr trabajando, debido a que la falta de orientación documentada, puede llevar a errores y a una disminución en la eficiencia del equipo, ya que si no existe un documento de referencia conciso y claro, el personal puede interpretar las responsabilidades de manera diferente, y esto afectará la colaboración y los resultados.

Por tal razón surge la necesidad de abordar la creación de un estándar para la elaboración de estos manuales de políticas, procedimientos e instructivos, debido a que se presenta como una necesidad imperativa en este contexto, con ello este estándar no solo se crea con el objetivo de alinear los Principios y valores del Modelo EFQM, sino también de facilitar la ejecución de las funciones en cada una de las áreas que conforman la Universidad.



Justificación de problema

La gestión administrativa en las instituciones de educación superior constituye un pilar fundamental para el cumplimiento de sus objetivos académicos, investigativos y de vinculación con la sociedad. En el caso específico de la Universidad del Cantón Durán, se ha identificado la ausencia de una estandarización formal en la elaboración, organización y actualización de los manuales de políticas, procedimientos e instructivos que rigen las actividades administrativas. Esta carencia genera dispersión documental, duplicidad de funciones, ambigüedad en las responsabilidades y dificultades en la trazabilidad de los procesos, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio brindado a la comunidad universitaria.

En el contexto ecuatoriano, el fortalecimiento de los procesos administrativos en las instituciones de educación superior es una necesidad prioritaria, especialmente ante los requerimientos de los entes reguladores como el Consejo de Educación Superior (CES) y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), que exigen una gestión transparente, eficaz y orientada a resultados. La implementación de un estándar institucional para la elaboración de manuales de políticas y procedimientos no solo permite unificar criterios y metodologías, sino que también facilita la capacitación del personal, mejora la comunicación interdepartamental y asegura la continuidad operativa ante cambios de personal o reestructuraciones organizacionales.

Diseñar un estándar institucional adaptado a la realidad de la Universidad del Cantón Durán representa una oportunidad para optimizar los recursos, reducir errores operativos y elevar el nivel de control interno, lo cual contribuye directamente al fortalecimiento de la gobernanza



universitaria. Además, este estándar puede constituirse en un modelo replicable en otras instituciones del país que enfrentan desafíos similares en materia de gestión administrativa.

Desde un enfoque académico y profesional, esta investigación es pertinente y relevante, ya que articula conocimientos de gestión de la calidad y mejora continua aplicados a un contexto real con potencial de alto impacto. Asimismo, responde a una necesidad institucional concreta, con lo cual se garantiza la aplicabilidad y sostenibilidad de sus resultados.

Planteamiento y formulación del problema.

¿De qué manera la implementación del diseño de un estándar para la elaboración de un manual de políticas, procedimientos e instructivos podría mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones en la Universidad del Cantón Durán?

Objeto de la investigación

El objeto de la presente investigación es la gestión administrativa de la Universidad del Cantón Durán, con especial énfasis en los procesos relacionados con la elaboración, organización, estandarización y aplicación de manuales de políticas, procedimientos e instructivos. Se busca analizar cómo la falta de un estándar institucional incide en la eficiencia, coherencia y continuidad operativa de la gestión universitaria, con el propósito de proponer un modelo que contribuya a mejorar la calidad y efectividad de los procesos administrativos en dicha institución.

Objetivo general.

Desarrollar e implementar el diseño de un estándar para la elaboración del manual de políticas, procedimientos e instructivo, que contribuyan a la buena gestión en la Universidad del Cantón Durán.



Objetivos específicos del estudio

- a) Fundamentar la construcción e implementación de los manuales de procesos, políticas e instructivos.
- b) Diseñar un formato y estructura estandarizados para los manuales de políticas, procedimientos e instructivos
- c) Implementar el manual de proceso y políticas e instructivos
- d) Controlar los beneficios que se obtendrán con el diseño de un estándar para la elaboración de un manual de políticas, procedimientos e instructivos en la Universidad del Cantón Durán.

Preguntas científicas.

1. **¿Cuáles son los elementos clave que deben incluirse en un manual de políticas, procedimientos e instructivos para una universidad?**

Los elementos fundamentales se basan en la conceptualización.

2. **¿Cómo afecta la falta de un estándar para el diseño de manuales de políticas, procedimientos e instructivos en la Universidad del Cantón Durán?**

Afecta directamente a cada uno de los procesos de la Universidad del Cantón Durán.

3. **¿Cómo diseñar e implementar un manual de proceso para estandarizar el diseño de manuales en la universidad?**

El diseño parte de las bases teóricas y modelos de manuales y creados, adaptándolos a la necesidad de la Universidad del Cantón Durán.

Declaración de la población y muestra

La población objeto de esta investigación estuvo conformada por el personal directivo de la Universidad del Cantón Durán, incluyendo autoridades académicas y administrativas de los



distintos departamentos que intervienen en la elaboración, aprobación, implementación y seguimiento de políticas, procedimientos e instructivos institucionales.

La selección de directivos como población objetivo en una investigación organizacional se justifica por su visión integral del funcionamiento institucional, su conocimiento de las normativas internas y su responsabilidad en la gestión estratégica y operativa de los procesos administrativos. Esta elección se alinea con las recomendaciones metodológicas actuales en investigación cualitativa, que enfatizan la importancia de identificar informantes clave con experiencia y conocimiento profundo del contexto estudiado.

Según (Alejo, 2019) los informantes clave son individuos que, por su posición y experiencia, pueden proporcionar información detallada y relevante sobre el fenómeno investigado. Su selección debe basarse en criterios como el conocimiento especializado, la disposición para colaborar y la capacidad de ofrecer perspectivas significativas. Este enfoque permite al investigador obtener una comprensión más profunda y contextualizada del objeto de estudio.

Además, (Marrufo, 2023) destaca que, en investigaciones cualitativas con enfoque fenomenológico, la selección de informantes clave debe considerar aspectos como la jerarquía organizacional, el control y la cultura institucional. Esto asegura que los informantes seleccionados puedan aportar información valiosa y contextualizada, esencial para el desarrollo de la investigación.

Las entrevistas fueron seleccionadas como técnica principal de recolección de datos por su capacidad de explorar percepciones, identificar prácticas institucionales, y obtener información detallada sobre el uso actual y las necesidades de estandarización de los manuales de política,



procesos, procedimientos e instructivos en la universidad. Esta técnica, además, permitió construir una propuesta contextualizada y viable, orientada a mejorar la eficiencia y coherencia de la gestión institucional.

Declaración de las variables

Independiente

Diseño del estándar para la elaboración de manuales de políticas, procedimientos e instructivos, esta variable se refiere a la acción o proceso de desarrollar un conjunto de directrices y normas para la elaboración de documentos que regulan las políticas, procedimientos e instructivos dentro de una organización, en este caso, la Universidad del Cantón Durán.

Dependiente

Mejora en el desenvolvimiento de las actividades de cada área de la Universidad del Cantón Durán, esta variable mide el impacto o resultado del proceso descrito en la variable independiente, refiriéndose a cómo la implementación de los manuales elaborados bajo los nuevos estándares influye positivamente en el desempeño y eficiencia de las actividades realizadas en las distintas áreas de la universidad.

Metodología empleada

Declaración de tipo de investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, que permitió comprender las necesidades institucionales en torno a la estandarización documental y, al mismo tiempo, obtener datos objetivos para fundamentar el diseño del estándar propuesto. El alcance del



estudio fue propositivo, ya que se centró en diseñar una solución concreta a una problemática identificada en la gestión documental de la universidad.

En el diseño de investigación se utilizó el método descriptivo para analizar el estado actual de los manuales existentes y el método analítico-sintético para integrar la información obtenida y estructurar el estándar propuesto.

Entre los métodos e instrumentos de recolección de información, se aplicaron entrevistas a personal directivo, y revisión documental de manuales existentes. Finalmente, se elaboró un estándar basado en las mejores prácticas de gestión por procesos, normas ISO y principios de redacción técnica, adaptado al contexto organizacional de la Universidad del Cantón Durán.

Principales aportes

Al examinar las necesidades específicas de la Universidad del Cantón Durán con el fin de contribuir a la realización de sus objetivos institucionales y mejorar la calidad de sus operaciones, se plantea la implementación de un estándar para la elaboración de manuales de políticas, procedimientos e instructivos.

La implementación de un estándar que establezca directrices claras para el desempeño eficiente y efectivo del personal administrativo es fundamental para el funcionamiento interno de una universidad. Este estándar debe detallar tareas, ubicaciones, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo, reconociendo la importancia de contar con un manual como herramienta para transmitir prácticas y conocimientos. Se espera que esta iniciativa contribuya significativamente a la mejora continua de cada área universitaria, involucrando a todo el personal



en acciones de simplificación del trabajo, análisis de tiempos y mejoras operativas. (Mamarandi Zambrano, 2022)

En los últimos años, diversas investigaciones han respaldado la importancia de contar con manuales de procesos y procedimientos en instituciones educativas. Por ejemplo, (Mamarandi Zambrano, 2022) desarrollaron un manual de inducción de procesos administrativos para una institución educativa, destacando su impacto positivo en la mejora del clima organizacional y la eficiencia operativa.

Asimismo, se anticipa que esta iniciativa facilitará el análisis y la revisión de la competitividad de la institución al permitir la ejecución correcta de actividades sin necesidad de aplicar procesos correctivos, lo que permitirá dedicar más tiempo a la planificación y ejecución eficiente de otras áreas de la universidad.

El objetivo del manual sirve para lograr el propósito de establecer una única forma de realizar una actividad y ejecutar una tarea de acuerdo con las normas y políticas de cada organización, de esta manera se podrá mejorar su eficiencia (Hernández Rocha & Martínez González, 2023).

Uno de los principales aportes del Manual de Procedimientos es utilizado para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada dirigente, funcionario y trabajador las conozca (Jorge Pérez Gutiérrez, 2024).

Manual de procedimientos. El manual de procedimientos es una herramienta clave en la gestión administrativa de las organizaciones, ya que describe de manera ordenada y sistemática las actividades que deben realizarse en una unidad administrativa. Además, sirve como medio de

comunicación y coordinación para transmitir información dentro de la organización. Este manual incluye detalles sobre los puestos o unidades administrativas involucradas en los procedimientos, especificando sus responsabilidades y participación, así como los formularios, formatos, autorizaciones, bases legales y otros documentos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades (Carrión, 2024) .

Procedimiento. Es una sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí que constituyen una unidad de funciones en la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación (Hernández Orozco, 2012).

Estos procedimientos son ejecutados por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o de varias dependencias, logrando con su ejecución los resultados deseados.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científico

Según Vivanco (2017) el contar con un Manual de Procedimientos e instructivos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales, a continuación, mencionaremos las ventajas que ofrece el contar con un manual de este tipo.

Los manuales de procedimientos, políticas e instructivos brindan los siguientes beneficios:

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico-Administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.



- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general y con la ubicación es fácil identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: archivero, computadora, diskette, escritorio, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Son documentos de consulta permanente que sirven
- de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Establecen los controles administrativos.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

Investigación Documental:

Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y



todos aquellos que contengan información relevante para el estudio. Es importante, además, recabar todas las formas y documentos que interviene en el procedimiento que se está estudiando, debidamente requisadas con los datos usuales, así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.

Entrevista Directa:

Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionar para obtener información, permitiendo adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:

- Tener claro el objetivo de la misma.
- Concertar previamente la cita.
- Verificar la información a través de otras fuentes.
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escucha
- No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

Observación de Campo:

Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificarla información recabada en las entrevistas.

La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas e

independientemente de la técnica utilizada para la recolección de la información, es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todos los órganos o personas que en él intervienen.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.



Análisis del Procedimiento:

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación

a) Eliminar

La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

b) Combinar

Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

c) Cambiar

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

d) Mejorar

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de



archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

e) Mantener

Consiste en conservar las actividades que, como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar y para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

Descripción breve del contenido de los capítulos

En el capítulo 1 presenta el marco conceptual y contextual que sustenta la investigación. Se describe la problemática institucional relacionada con la falta de estandarización documental, se plantea la justificación del estudio, los objetivos y la importancia del mismo. Además, se incluyen los principales conceptos teóricos sobre gestión documental, procedimientos, instructivos, y mejores prácticas aplicables al desarrollo de manuales.

En el capítulo 2 se expone el diagnóstico realizado en la Universidad del Cantón Durán mediante la aplicación de entrevistas y revisión documental. Se analiza la situación actual de los manuales existentes, identificando falencias, inconsistencias y oportunidades de mejora. Los resultados permiten establecer los requerimientos y criterios necesarios para diseñar un estándar ajustado al contexto institucional.

Y en este último capítulo 3 se presenta el diseño del estándar para la elaboración de manuales de políticas, procedimientos e instructivos. Se detallan los lineamientos estructurales, contenido mínimo, formatos sugeridos, guías de redacción y recomendaciones de aplicación. La propuesta busca asegurar uniformidad, claridad y calidad en la documentación institucional.



CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos

Según (Perez, 2021). Este estudio analiza la implementación de estándares en la documentación de procesos administrativos en universidades ecuatorianas, destacando la necesidad de uniformidad para mejorar la eficiencia y transparencia institucional.

La investigación propone un manual estandarizado que busca optimizar la gestión académica, resaltando la importancia de contar con documentos claros y actualizados para facilitar las operaciones internas (Rodriguez, 2020).

Este estudio también analiza el impacto de la automatización de procesos administrativos en instituciones públicas ecuatorianas. Se examinan los beneficios en términos de eficiencia operativa, transparencia institucional y reducción de tiempos administrativos. Mediante una metodología cualitativa y comparativa, se revisaron casos de éxito en la implementación de tecnologías para la mejora de la gestión administrativa (Toledo Íñiguez, 2025).

Manual

La importancia de los manuales de procedimientos recae en un objetivo fundamental para la empresa o unidad de negocio, La Universidad del Cantón Durán como un agente educador tiene sus manuales y procedimientos establecidos, sin embargo, se recalca que existe una oportunidad para mejorar la situación actual a través de un estándar que permita mejorar el manual de procedimientos y políticas internas de manera general. Asimismo, una investigación publicada en la Revista de Investigación Académica sin Frontera en 2021 examinó el impacto del diseño de un manual de procedimientos en la nómina para mejorar su control en las empresas. Los autores

concluyeron que la implementación de manuales bien estructurados contribuye significativamente al control interno y a la eficiencia en la gestión de procesos administrativos. (Redondo, 2021)

Clasificación de los manuales

En esta clasificación, Peñaherrera (Parreño Herrera, 2022) expone que los manuales administrativos se pueden clasificar de la siguiente manera

Tabla 1. Clasificación de los Manuales

<i>Clasificación de los Manuales</i>	
POR SU ALCANCE	Macro Administrativo
	Micro Administrativo
	Meso Administrativo
POR SU CONTENIDO	Manual de organización
	Manual de procedimientos
	Manual de puestos
	Manual de políticas
	Manuales de formatos
	Manuales de técnicas
	Manuales de la historia de la organización
	Manuales de contenido Múltiple
	Manuales de producción
	POR SU FUNCIÓN ESPECIFICA
Manuales de compras	
Manuales de Ventas	



	Manuales de contabilidad
	Manuales de sistemas
POR SU ÁMBITO	Manuales generales
	Manuales específicos

Fuente: (Parreño Herrera, 2022)

En el caso de la Universidad del Cantón Durán se realizará énfasis en el estándar aplicado a los procedimientos y los manuales de procedimientos contienen la secuencia cronológica de pasos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción de las operaciones y de las actividades de manera narrativa, o a través del uso de ilustraciones basadas en diagramas, cuadros y dibujos.

Manuales especiales

Estos manuales solo están destinados para algo sumamente especial, se los puede encontrar como manuales exclusivos o de aplicación individual, debido a que son manuales destinados a un solo puesto y/o aplicación (Martínez Vargas, 2010, pág. 43).

Por su contenido se tiene conocimiento de que existen una gran variedad de manuales administrativos y técnicos, pero lo más utilizados son los siguientes:

De organización y funciones: El presente manual reúne la información de manera clasificada en base a la naturaleza, antecedentes, legislación, el organigrama, los objetivos, la estructura de los objetivos y las funciones de cada uno de los departamentos que conforman la organización.



Manual de historia de la organización

En este se detalla los antecedentes de la organización, tales como su creación, crecimiento, evolución, logros, situación, estructura y composición.

Este manual cumple con el objetivo del poder proporcionar al nuevo empleado una visión más clara de la organización y de su cultura, facilitando su adaptación y a su vez ambientación laboral. Siendo utilizado también como un mecanismo de enlace con otras organizaciones, clientes o usuarios y también y no menos importantes los proveedores.

Manuales de puestos

Conocidos como instructivos de trabajo. Su función principal es reunir la información referente a las clases, naturaleza, funciones, objetivos, responsabilidades asignadas y los requisitos de cada uno de los puestos de la organización, claramente que cada uno de ellos tienen su respectivo perfil deseado, estos a su vez se pueden clasificar sea por clase, nomenclatura alfabética, categoría salarial o por departamento.

Manual de políticas

Contiene el conjunto de políticas institucionales más relevantes, los cuales se pueden clasificar por materia, alfabético o por unidades, que sirven de marco de actuación para la realización de las acciones dentro de una organización.

Manuales técnicos

Contienen la información que se clasifica acerca de la operación o estructura de un determinado equipo y su mantenimiento, tales como la tv, radio o computadora, que por lo regular



contienen mucha información de manera gráfica, se dirigen a un público muy amplio y es que por esta razón se lo elabora en varios idiomas.

Manuales de personal

También llamados como manuales de inducción al nuevo empleado, que significa esto que este contempla las reglas de empleo, la información acerca de las condiciones de trabajo, servicios que ofrece la organización, derechos laborales u otros.

Manuales de finanzas

Respaldan el manejo y a su vez la distribución de los recursos económicos de la organización en todos sus niveles, pero de manera particular en las áreas responsables de su captación, control y también de administración, tienen como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa, esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador (María Eugenia, 2017, pág. 250).

Manuales de procedimientos u operaciones

Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta (María Eugenia, 2017, pág. 250).

Manual e instructivos

Los manuales son una guía de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que las personas realizan en un área específica de una empresa, con el fin de fijar políticas, definir funciones, determinar y delimitar responsabilidades, permitir ahorro de tiempo, evitar desperdicios, reducir los costos, facilitar la selección de personal, construir una base, servir base de adiestramiento, comprender el plan de la empresa. Los manuales tienen normas y procedimientos

que se utilizan dentro de la organización para realizar por secuencia lógica cada una de las actividades, unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar duplicaciones y las normas y procedimientos ayudan a tener actividades que integran los procesos, se complementan con diagramas de flujo, formularios, reportes que se usan en cada uno de los procedimientos que se realizan en la institución (Ramos Huancani W. , 2018)

Características de los manuales

Según Ramos (2018) , opina que dentro de las características que poseen los manuales podemos mencionar las siguientes:

- Permite conocer el funcionamiento interno relacionado a descripción de tareas.
- Ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal,
- Que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Auxilian en el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Intervienen en la consulta de todo el personal.
- Permiten establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Ayudan a determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitan las labores de auditoría y evaluación del control interno

Elementos que integran el manual

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación; por estas



razones, resulta conveniente que en la Administración Pública Federal sea de normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.

A continuación, se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivo(s) del Manual
- Desarrollo de los procedimientos

Manual de Funciones

Un manual de funciones es un documento fundamental en la estructura organizacional de cualquier empresa o institución, ya que este documento tiene como objetivo principal describir las responsabilidades, tareas, competencias y requisitos asociados a cada puesto de trabajo dentro de la organización, proporcionando un marco claro y preciso que guíe tanto a los empleados como a los responsables de recursos humanos, dado que un manual de funciones bien elaborado facilita el funcionamiento eficiente de la empresa, asegurando que cada miembro del equipo conozca sus responsabilidades, lo que contribuye a la organización y al cumplimiento de los objetivos estratégicos (Bombón Chato, 2024).

El manual de funciones tiene una función esencial en cualquier organización, ya que proporciona claridad sobre las tareas que debe realizar en cada departamento, esta claridad permite evitar confusiones y duplicación de esfuerzos, además de garantizar que cada puesto esté alineado



con los objetivos y metas generales de la empresa y pues al especificar las tareas y responsabilidades de cada rol, el manual ayuda a que los empleados comprendan con precisión sus deberes y, por lo tanto, mejoren su desempeño en el trabajo. Además, es útil en la identificación de posibles áreas de mejora dentro de la organización, como tareas que pueden estar desorganizadas o no del todo bien definidas, de esta manera, la eficiencia organizacional aumenta, ya que los procesos se estandarizan y optimizan. El manual de funciones juega un papel clave en la contratación y selección de personal y al tener una descripción detallada de los perfiles de los puestos, las organizaciones pueden buscar candidatos que se ajusten mejor a las necesidades de cada puesto, facilitando el proceso de inducción y adaptación de nuevos empleados, quienes, al conocer de manera precisa lo que se espera de ellos, pueden integrarse de manera más efectiva al equipo. En este sentido, también contribuye a la planificación de la capacitación de los empleados, ya que permite identificar las competencias y habilidades necesarias para cada puesto y, a partir de ahí, diseñar programas de formación que ayuden a los trabajadores a desarrollar esas capacidades (María Eugenia, 2017).

Por otro lado, el manual de funciones también es una herramienta importante para la evaluación del desempeño, este documento sirve como un referente para medir si los departamentos estudiantiles están cumpliendo con sus responsabilidades de manera efectiva, ya que al comparar las tareas y objetivos que se describen en el manual con el desempeño real de los trabajadores, se pueden identificar áreas de mejora o de buen desempeño (Sánchez Olaya, 2023).

En términos de estructura, el manual de funciones consta de varias partes esenciales que permiten organizar la información de manera clara y comprensible, en donde la introducción del manual establece su propósito y los objetivos que se buscan alcanzar, como mejorar la



comunicación interna y optimizar el desempeño organizacional. A continuación, se presenta la descripción de los puestos de trabajo, que es la sección más importante del manual, en esta parte, se detallan los títulos de los puestos, las responsabilidades específicas de cada uno, las competencias necesarias, los requisitos y las relaciones laborales que existen dentro de la organización. Esta descripción permite tener un panorama claro de lo que cada puesto implica y cuáles son las expectativas para quienes lo ocupan.

Además de las descripciones de los puestos, es común incluir información sobre los procedimientos operativos estándar que los empleados deben seguir para llevar a cabo sus tareas. Esto garantiza que las funciones se desempeñen de manera consistente y alineada con los estándares de calidad de la empresa. También se incluyen directrices sobre la evaluación y el control del desempeño, asegurando que los trabajadores estén siendo medidos de acuerdo con las responsabilidades establecidas en el manual. Los anexos del manual pueden incluir documentos adicionales que sean relevantes para la organización, como formularios de evaluación, políticas internas o detalles sobre beneficios y condiciones laborales.

Manual de procedimientos

Según, (Gómez, 2021) afirma que:

Un manual de procedimientos es un documento que detalla de forma clara y sistemática la secuencia de actividades o tareas que deben realizarse dentro de una organización para cumplir con sus funciones específicas. Este manual incluye las responsabilidades de los diferentes puestos o unidades involucradas, los pasos a seguir, los recursos necesarios y los criterios para la ejecución correcta de cada procedimiento, con el fin de garantizar la eficiencia, uniformidad y control en los procesos organizacionales.

Importancia de un manual de procedimientos

Según, Casa (2024), afirma que:

Que hoy en día al implementar un manual de políticas y procedimientos es fundamental para las organizaciones, por la razón que este permite el mejoramiento de las funciones diarias de la misma. Es primordial establecer pasos que sean óptimos para contribuir en el desarrollo de cada una de las actividades con su respectivo responsable para la obtención de resultados de forma eficaz y eficientes. Se sugiere que una persona externa observe las labores que se realiza en la organización con el objetivo de encontrar posibles errores que fortalezcan al mejoramiento de los procedimientos. Sin embargo, es fundamental acatar los lineamientos que se han establecido para cumplir con los objetivos institucionales propuestos.

Estructura de un manual de procedimientos.

Según Hinojosa & Villalva (2022) afirman que:

La estructura de un manual de procedimientos se define de la siguiente forma:

- a) Código y título de método o proceso.
- b) Prólogo: Definición sintetizada del proceso.
- c) Estructura del método o procedimiento.
- d) Finalidad del proceso.
- e) Reglas que se va a establecer en los procesos.
- f) Archivo, documentos y requisitos.
- g) Especificación del trabajo y sus colaboradores.
- h) Diagrama de flujo o gráfico del método o procedimiento.



- i) Compromiso: Delegación de funciones o autoridad involucrada en el procedimiento.
- j) Medidas de autocontrol y seguridad que se puedan aplicar en el procedimiento.
- k) Información financiera, económicos, estadísticas y sugerencias.
- l) Inspección, valoración y análisis de gestión de autocontrol y organismos de control.

Métodos y procedimientos

Un método es un conjunto organizado y sistemático de técnicas o procedimientos que se emplean para alcanzar un objetivo específico de manera eficaz y eficiente. Los métodos establecen el “cómo” se debe realizar una tarea, facilitando la estandarización y la mejora continua dentro de una organización (Martínez, 2020).

Un procedimiento es la secuencia ordenada y detallada de pasos o actividades que deben seguirse para ejecutar correctamente una tarea o función específica. Su propósito es garantizar la uniformidad, control y calidad en la realización de procesos organizacionales (Sánchez, 2022)

Contenido típico de los manuales de políticas y procedimientos e instructivos

Los datos presentados a continuación sólo son una referencia de los que podría incluir un manual de políticas y procedimientos:

- Portada.
- Índice.
- Bitácora de revisiones y modificaciones al manual de políticas y procedimientos.
- Plan de calidad) opcional cuando la organización existe un proceso de planeación estratégica o hay definidos objetivos, indicadores y metas estratégicas).



- Organigrama.
- Perfiles de puesto.
- Descripciones de puesto.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Formatos.
- Instructivos de llenado de formatos.
- Especificaciones.
- Registros.
- Anexos.

La persona responsable de la edición, revisión y actualización de un manual de políticas y procedimientos es el director, gerente o el responsable de una de las áreas emisora y a su vez cada área autorizada debe de contar con su propio manual de políticas y procedimientos (Álvarez Torres , 2020).

Características de un texto instructivo

Los textos según instructivos (Torres López, 2025) se caracterizan por lo siguiente:

Orientan al receptor, dado que su propósito es decirle al receptor cómo llevar a cabo una tarea, suelen estar escritos en segunda persona, de modo tal que no haya dudas respecto a quién realizará las acciones y cómo debe hacerlo.

Utilizan un lenguaje claro y preciso, pues en ellos no hay lugar para la ambigüedad, las opiniones o las subjetividades, sino que se transmiten de modo claro y preciso las instrucciones.



Pueden contar con apoyo visual ya que a menudo contienen imágenes, ya sean representaciones ilustrativas, gráficos o esquemas, para aclarar lo expuesto en el texto escrito, o incluso para dirigirse a quienes hablan otros idiomas.

Suelen enumerar sus pasos para organizar las instrucciones de modo esquemático, facilitando su seguimiento por parte del receptor.

Un texto instructivo es un tipo de texto compuesto de instrucciones dirigidas al receptor, es decir, que le ofrece de un modo organizado y sistemático la información que necesita para llevar a cabo una acción o resolver un problema (Farías, 2024).

Políticas

Definición

Según autores como Zambrano (2021) opina que:

- a) Una política es una decisión unitaria la cual se aplica a cada una de las situaciones similares.
- b) Es una orientación que se presenta de manera clara hacia donde se deben de dirigir todas y cada una de las actividades de un mismo tipo.
- c) La manera consiste en cómo se trata a la gente.
- d) Es un lineamiento que facilitará la toma de decisiones en las actividades rutinarias.
- e) La que direcciona que hacer en cada situación definida.
- f) Aplicable al 90-95% de los casos, siendo las excepciones sólo serán autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.

Entonces, las políticas son pautas que ayudan a la toma de decisiones, las cuales contienen un objetivo y a su vez guías para los gerentes y empleados a su obtención en diferentes situaciones que se presenta y que a su vez exigen discreción y sensatez.



Gracias a estas políticas incrementa la probabilidad de que diferentes empleados y ejecutivos tomen decisiones semejantes al momento de afrontar de forma independientes situaciones parecidas (Zambrano Banchón , dspace.ups.edu.ec, 2024).

Características de una política

Una política es un conjunto de principios, normas o directrices que guían la toma de decisiones y las acciones dentro de una organización o ámbito específico. Las características principales de una política son:

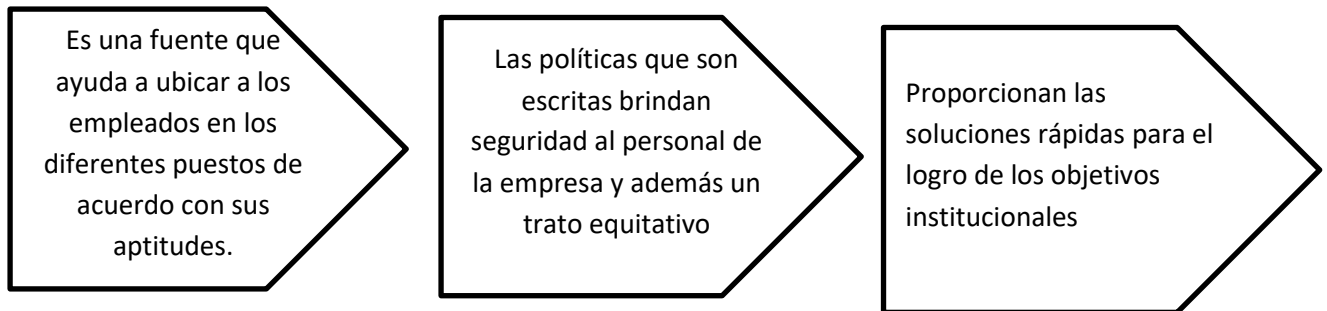
- Formalidad y estructura clara: Las políticas están documentadas oficialmente y presentan una estructura definida que facilita su comprensión y aplicación (García, 2022).
- Propósito específico y orientado a objetivos: Establecen objetivos claros y delimitan el alcance de las acciones que regulan para alinear las actividades con la misión organizacional (Martínez J. &., 2021)
- Generalidad y flexibilidad: Son lo suficientemente generales para aplicarse a diferentes situaciones dentro del ámbito que regulan, pero también permiten cierta flexibilidad para adaptarse a circunstancias particulares (López, 2023).
- Obligatoriedad y cumplimiento: Su cumplimiento es obligatorio para las personas o áreas a las que están dirigidas, garantizando uniformidad y coherencia en la toma de decisiones (Ramírez, 2024).
- Marco para la toma de decisiones: Sirven como guía para la toma de decisiones coherentes y consistentes dentro de la organización (Santos, 2020)0).

Ventajas del manual de políticas

Entre las principales ventajas de los manuales de políticas se encuentran:

Ilustración 1.

Ventajas de los manuales de políticas



Elaborado por: Casa (2023)

Manuales generales de políticas

Según, (Gómez L. &, 2022) expone que:

Los manuales generales de políticas son documentos que reúnen todas las disposiciones, normas y directrices que rigen el funcionamiento y la organización interna de una entidad. Estos manuales establecen las responsabilidades, autoridad funcional y procedimientos que deben seguir las diferentes áreas, asegurando coherencia y unificación en la gestión.

Manuales específicos de Políticas

“Se basan de una función operacional, un departamento o una sección en particular”
(Sánchez Olaya, 2023, pág. 36)



Procedimientos

Definición

Según, (González, 2021), expone que:

Un procedimiento es una secuencia ordenada y cronológica de pasos o actividades concatenadas, que constituyen una unidad para llevar a cabo una tarea o función específica dentro de un contexto definido. Los procedimientos incluyen normas y operaciones que guían la ejecución para alcanzar objetivos organizacionales, asegurando consistencia y eficiencia en los procesos empresariales.

Características de un procedimiento

Un procedimiento es un conjunto de pasos organizados y secuenciales que describen cómo realizar una tarea o actividad específica dentro de una organización. Las características principales son:

- Secuencialidad y orden: Las actividades están dispuestas en un orden lógico y cronológico que debe seguirse para alcanzar el objetivo esperado (González, Gestión de procesos y procedimientos en organizaciones modernas, 2021).
- Claridad y precisión: Cada paso debe estar claramente definido para evitar ambigüedades y facilitar su correcta ejecución (López A. &., 2023).
- Repetibilidad: El procedimiento debe ser aplicable de manera consistente cada vez que se realice la tarea, garantizando uniformidad en los resultados (Ramírez F. , 2022).
- Normatividad: Incluye normas y reglas que regulan la conducta y las acciones que se deben seguir dentro del proceso (González, Gestión de procesos y procedimientos en organizaciones modernas., 2021).

- Finalidad específica: Cada procedimiento tiene un propósito claro relacionado con la consecución de objetivos organizacionales o funcionales (López & Torres, 2023).

Objetivo de un procedimiento

Según, Chauca (2015) sostiene que:

El procedimiento tiene por objetivo lo siguiente:

- a. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
 - b. Evitar la pérdida de información por errores que se den a causa de desconocimiento de las tareas específicas.
 - c. Que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente.
 - d. Reducir los costos al aumentar la eficiencia general y el uso adecuado del equipo.
- (p.26)

Tipos de procedimientos

De acuerdo con Peñarreta & Vásquez (2010), opinan que:

Los tipos de procedimientos son los siguientes:

- a) **Procedimientos de operación.** Estos procedimientos describen los pasos a seguir en las actividades operativas, por lo consiguiente son importantes los procedimientos de forma escrita ya que ayudan a evitar el desperdicio de tiempo en las actividades realizadas por el personal administrativo de la organización, además, sirven como una guía básica ante cualquier situación que se presente al indicar cómo

actuar, por lo que se debe de siempre poner a disposición del personal para que tenga el suficiente conocimiento de lo que puede hacer.

- b) Procedimientos administrativos.** – Estos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario, con el objetivo de utilizar de manera uniforme los procedimientos establecidos para cada función y así poder aumentar la eficiencia a nivel organizacional.

Manual de puntos de mejora

Un manual de puntos de mejora es un documento estratégico que tiene como propósito identificar, estructurar y ofrecer soluciones a las áreas de oportunidad dentro de una organización, su principal objetivo es facilitar el proceso de mejora continua mediante la identificación de aspectos que pueden ser optimizados en diferentes áreas del funcionamiento de la empresa, con este tipo de manual se utiliza principalmente en contextos de gestión de calidad, evaluación de desempeño y desarrollo organizacional, siendo una herramienta clave para alinear las actividades y procesos internos con los estándares deseados. Un manual de puntos de mejora permite a las organizaciones ser más eficientes, efectivas y adaptables a los cambios del mercado, mientras asegura que todos los colaboradores estén comprometidos con el proceso de optimización.

El manual de puntos de mejora se utiliza principalmente para analizar las debilidades y oportunidades de una empresa, tanto a nivel operativo como estratégico y al identificar las áreas que necesitan mejora, se permite que los responsables de la toma de decisiones diseñen planes de acción específicos para resolver problemas, optimizar procesos y mejorar el desempeño de los empleados, con este manual ayuda a clarificar las expectativas sobre cómo deben corregirse ciertas deficiencias, mejorando la productividad y reduciendo los riesgos asociados con la ineficiencia o



la falta de cumplimiento de estándares, ya que al establecer un sistema claro para abordar las áreas de mejora, las organizaciones se posicionan mejor para alcanzar sus metas de manera más efectiva.

Uno de los principales beneficios del manual de puntos de mejora es que proporciona una visión integral de los procesos y actividades de la empresa, esto significa que no solo se enfoca en la identificación de los problemas, sino también en la planificación y ejecución de soluciones prácticas que permitan el desarrollo de los equipos, la optimización de los procesos y el incremento de la calidad de los productos o servicios ofrecidos y al ser una herramienta flexible, el manual puede adaptarse a diferentes niveles organizacionales, desde los procesos operativos hasta las estrategias de alto nivel, convirtiéndolo en un recurso esencial para cualquier organización que busque mantenerse competitiva en un entorno empresarial cambiante y desafiante.

Este manual también desempeña un papel importante en el fortalecimiento de la cultura organizacional, ya que implica a todos los miembros del equipo en el proceso de mejora continua, dado que al involucrar a los empleados en la identificación y solución de problemas, se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y proactivo, conjuntamente, el manual de puntos de mejora contribuye a la toma de decisiones informadas, ya que los líderes de la organización cuentan con datos y análisis previos sobre las áreas que requieren atención, facilitando la asignación de recursos y la implementación de acciones correctivas que realmente tengan un impacto positivo en los resultados organizacionales.

En cuanto a la estructura del manual, este suele estar compuesto por varias secciones clave que lo hacen eficaz para el propósito que cumple. En primer lugar, la introducción del manual establece el propósito y la importancia del documento, explicando cómo se llevará a cabo el proceso de mejora y el papel de los empleados en este proceso, donde se incluye un marco de referencia que define los conceptos clave relacionados con la mejora continua y los objetivos que



se esperan alcanzar, en esta sección inicial también es común detallar la metodología que se utilizará para identificar los puntos de mejora y las formas en que se realizará el seguimiento y evaluación de los avances.

La sección central del manual de puntos de mejora está dedicada a la identificación y análisis de las áreas que necesitan optimización, esto puede incluir desde procesos operativos, estrategias de marketing, gestión financiera, hasta el desempeño de los empleados. Para cada área identificada, se describen los puntos específicos que deben ser mejorados, las causas subyacentes de los problemas y las consecuencias de no realizar las mejoras necesarias, este análisis permite tener una visión clara y detallada de lo que no está funcionando correctamente, lo que facilita la toma de decisiones sobre las acciones correctivas que deben tomarse.

Una vez identificados los puntos de mejora, el manual propone soluciones específicas y prácticas. Estas soluciones pueden incluir cambios en los procesos, reestructuración de equipos, implementación de nuevas tecnologías o la capacitación de empleados. Cada acción correctiva es acompañada de un cronograma, recursos necesarios y los indicadores clave de desempeño (KPI) que se utilizarán para medir el éxito de las intervenciones. Esta parte del manual asegura que cada punto de mejora no solo sea identificado, sino que se asigne una solución clara y medible.

Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo son una parte muy importante en el desarrollo de métodos y de procedimientos debido a que, por su sencillez gráfica, permiten ahorrar explicaciones (Torres, 2020, pág. 103).







Al principio, algunos de los directivos y responsables de cada área piensan que estos diagramas, además de ser muy complicados, son solamente para los ingenieros, siendo esta

percepción curiosamente cierta, dada que la falta de costumbre en su uso (Álvarez Torres , 2020, pág. 103).

Sin embargo, el aprendizaje es tan sencillo, que cualquier persona, en menos de una hora por así decirlo, haciendo un ejercicio en una hoja de papel, puede llegar a descubrir lo fácil lo que es el valor y la utilidad de esta herramienta. Importancia del diagrama de flujo

De acuerdo con, Molina, et all (2018) que: La importancia del diagrama de flujo o flujograma radica en demostrar gráficamente la secuencia de las actividades del proceso, poder advertir repeticiones innecesarias, faltantes, aclarar cómo funciona el proceso y posibilitar su rediseño si fuera necesario.

Tabla 2. Símbolos para Elaborar un Diagrama de Flujo

Símbolo	Representación	Utilización
	Operaciones	Fases y metodología del proceso
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario
	Demora	La detención de un proceso por el retraso de un documento o actividad
	Decisión	Indica posibles caminos alternativos
	Conector	continuidad del diagrama dentro de la misma página
	Conector de página	continuidad del diagrama en otra página

Fuente: (EGAS TORRES, 2020)

El Ventajas del diagrama de flujos

Según, (Manene, 2011), afirma que:

Puede citar como ventajas de un diagrama de flujo a lo siguiente:

- a) Ayudan a la persona que trabaja en el proceso a entender el mismo, por tal razón facilita su incorporación a la organización, incluso favorece a la búsqueda de mejoras del proceso y de sus deficiencias.
- b) Al presentar el proceso de manera objetiva, permite con una mayor facilidad el poder identificar de una manera clara las mejoras a proponer.
- c) Permite que cada una de las personas que conforman la organización, se sitúen dentro del proceso, lo que conlleva poder identificar perfectamente cuál es el cliente y el proveedor interno dentro del proceso y la cadena de relaciones, por lo que se mejora de una manera más efectiva la comunicación entre los departamentos y las personas de la organización.
- d) Suele suceder que las personas que son participes en la elaboración del diagrama de flujo se suelen volver entusiastas partidarias del mismo, por lo que continuamente proponen ideas para mejorarlo.
- e) Claramente se entiende que los diagramas de flujo son herramientas muy valiosas para la formación y la capacitación del nuevo personal que se incorpore a la organización.
- f) Lo más reseñable es que este consigue que todas las personas sean participes en el proceso lo entenderán de la misma manera, con lo que será más fácil el poder lograr motivarlas a conseguir procesos económicos, y no solo en eso sino también en la



reducción en el tiempo y costes, logrando mejorar las relaciones internas entre los clientes y proveedores del proceso.

Formatos y registros

Según, (Martínez J. &., 2021) expone que:

Los formatos son documentos estructurados previamente que estandarizan la recolección de información en una organización, facilitando la ejecución uniforme de tareas, la trazabilidad de los procesos y el cumplimiento de normativas internas o externas. Por otro lado, los registros son la evidencia documentada que se genera a partir del uso de esos formatos, constituyendo pruebas objetivas de que una actividad se realizó conforme a lo establecido

Utilidad de los formatos y registros.

Según, (González, Gestión de procesos y procedimientos en organizaciones modernas, 2021) sostiene que:

Los formatos y registros sirven para:

- 1) Recopilar y analizar información.
- 2) Documentar el avance y situación de un producto o servicio por medio de un proceso.
- 3) Monitorea y rastrea información.
- 4) Hacer comparaciones de un periodo a otro.
- 5) Solicitar actividades específicas (materiales, documentos, información, etcétera).
- 6) Obtener aprobaciones o autorizaciones.
- 7) Innovar u mejorar continuamente.
- 8) Presentar evidencias del funcionamiento de un proceso.
- 9) Aprobar auditorías internas y externas.
- 10) Elaborar estadísticas y reportes de tendencias.

Utilidad del manual

Según Casusol Burgos & Chávez Gonzales, (2016) exponen que:

La utilidad de manual es la siguiente:

- a) Permite conocer cuál es el funcionamiento interno con lo que respeta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- b) Ayudan en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacita del personal en el cual se describen de forma detallada cada una de las actividades de cada uno de los puestos.
- c) Sirve para poder analizar y revisar los procedimientos de un sistema.
- d) Interviene en la consulta de todo el personal.
- e) Para establecer un sistema de información o el poder de modificar el que ya existe.
- f) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. (pág. 38)
- g) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- h) Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

Los formatos y registros están basados en los clientes, proveedores, procesos, colaboradores, gerencias, direcciones, sindicato, gobierno, comunidad, etcétera. Debido a que son generados por la organización y pueden ser controlados. (Álvarez Torres , 2020, pág. 107)

Frecuencia de actualización los manuales de políticas, procedimientos e instructivos

El valor de un manual, y en especial cuando se trata de procedimientos, la validez del mismo depende de la información el cual contiene. A un año de su creación e implementación el manual perderá su valor, cuando menos un 15 o 20% de la información que contiene será inexacta, dentro de 2 años de su implementación dentro de un 30 o 35% de su contenido será inexacto y no tendrán



conocimiento de que parte se trata y tendrá como resultado la desconfianza en él (SUAREZ AMADOR, pág. 75)

Partes esenciales de un manual

Introducción

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él, incluyendo información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones actualizaciones, así como la autorización del titular de la Dependencia. Se debe formular la introducción que emplee un vocabulario sencillo, efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior, en donde debe:

- Señalarse el objetivo del documento.
- Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento.
- Ser breve y de fácil entendimiento.

Objetivo(s) del manual

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustará a los lineamientos:

- Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- La redacción será clara, concreta y directa.
- La descripción se iniciará con un verbo en infinitivo.



- Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.

Nota: El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breve, además, la primera parte de su contenido deberá expresar QUÉ SE HACE; y la segunda, PARA QUÉ SE HACE. Por ejemplo: “Contar con un instrumento de apoyo administrativo que permita inducir al personal de nuevo ingreso en las actividades que se desarrollan en la Dependencia o Unidad Administrativa

Procedimientos

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido.
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben incluir dos procedimientos diferentes en uno.

a) Propósito del Procedimiento

Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación.

b) Alcance

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.

c) Referencias



Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento:

Manuales internos, Normatividad, etc.

d) Responsabilidades

Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo

Definiciones

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

f) Método de Trabajo

Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:

I) Políticas y lineamientos.

II) Descripción de actividades

III) Diagrama de flujo.

IV) Formatos e instructivos.

I) Políticas y lineamientos

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan toda sola mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar



el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento.

Criterio de los investigados

La presente investigación asume una posición crítica, reflexiva y constructiva frente a la gestión administrativa universitaria y el uso de manuales institucionales como instrumentos estratégicos. El investigador considera que los manuales de políticas, procedimientos e instructivos no deben limitarse a ser documentos formales o de cumplimiento normativo, sino que deben responder al contexto organizacional, ser funcionales, comprensibles y orientados a la mejora continua.

Algunos autores como (Barragán Ramírez, 2024) argumentan que los procesos institucionales deben estar alineados con la estrategia organizacional y la cultura interna. Destacan que una documentación excesivamente normativa o impuesta desde fuera puede generar resistencia o desconexión entre los actores institucionales. Desde esta perspectiva, reconocen la necesidad de contextualizar cualquier estándar documental para que no se perciba como una imposición burocrática, sino como una herramienta útil y adoptada por los usuarios.

La Universidad del Cantón Durán, como institución de educación superior en crecimiento, requiere de herramientas que fortalezcan su estructura administrativa y faciliten la articulación entre áreas. Por ello, un estándar documental claro, contextualizado y flexible, no solo mejora la eficiencia operativa, sino que además favorece el cumplimiento normativo y la transparencia institucional (Martínez J. &., Gestión documental y control de registros en organizaciones con sistemas de calidad., 2021).



Finalmente, desde una perspectiva metodológica, el investigador asume una postura que combina la investigación aplicada con el enfoque cualitativo propositivo, en donde el conocimiento se construye con la participación de los actores institucionales, y se orienta a generar soluciones concretas y pertinentes. Esta elección se basa en la convicción de que los cambios sostenibles deben construirse desde el diálogo, el análisis crítico y la colaboración, y no solamente desde enfoques técnicos o normativos.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación adoptado para este estudio es mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, ya que la investigación cualitativa se centra en explorar en profundidad los procesos internos de la Universidad del Cantón Durán utilizando técnicas que permiten obtener información detallada sobre las prácticas y detectar posibles deficiencias en la ejecución de las actividades administrativas, esto se logra a través del análisis de la información recabada mediante observación, entrevistas y revisión documental. Por otro lado, la cuantitativa se emplea para recolectar datos numéricos, los cuales permiten medir y analizar estadísticamente la eficiencia y efectividad de los procedimientos actuales, esta combinación de enfoques facilita una integral del problema, permitiendo tanto una visión detallada como una evaluación objetiva de las áreas a mejorar.

Alcance de la investigación

Para el alcance de la presente investigación, se empleó un enfoque mixto con énfasis en el enfoque descriptivo, este enfoque es adecuado dado que el objetivo principal es desarrollar un estándar para la creación de manuales de políticas y procedimientos en la Universidad del Cantón Durán, con el propósito de recopilar información detallada sobre la situación actual de los puestos de trabajo y los procesos administrativos aplicados en la universidad, esto servirá para comprender el funcionamiento interno de la institución y así identificar áreas de mejora (Universidad de Guajanauto, 2021).



Además, se utilizó una fase exploratoria para investigar los problemas existentes en la universidad, lo que permitió obtener una visión más clara del contexto organizacional, utilizando con base en esta exploración, se buscarán posibles soluciones a las deficiencias detectadas. El diseño de la investigación no es experimental, ya que los fenómenos observados fueron tomados en su contexto natural, sin intervenir ni modificar las condiciones actuales de la universidad, permitiendo una evaluación de campo de la realidad operativa de la Universidad del Cantón Durán, lo que facilita la propuesta de mejoras basada en datos reales y situaciones concretas.

Declaración y justificación del diseño de investigación

La investigación empleada en este estudio tiene un diseño no experimental de campo, dado que se ha optado por observar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin intervenir ni modificar las condiciones existentes, con este enfoque se alinea con el objetivo principal de desarrollar un estándar para la creación de manuales de políticas y procedimientos en la Universidad del Cantón Durán, por medio de la observación directa y la recopilación de datos primarios y secundarios, se busca obtener información detallada sobre los procesos administrativos actuales, así como sobre los puestos de trabajo dentro de la universidad (Escarcega, 2024)

La justificación de este diseño radica en la necesidad de comprender el funcionamiento real de la institución, sin la influencia de modificaciones externas que podrían distorsionar los resultados y al ser un diseño no experimental, se permite estudiar los fenómenos en su ambiente natural y obtener una visión precisa de los procesos administrativos y las problemáticas que enfrentan los empleados de la Universidad del Cantón Durán.

Además, el diseño de investigación es de tipo descriptivo, lo que permite recopilar y analizar información relevante sobre la situación actual de los procedimientos y políticas dentro de



la universidad. Esta fase descriptiva facilita la identificación de los puntos críticos en los procesos administrativos y proporciona la base para la posterior formulación de un estándar adecuado para la creación de manuales de políticas, procedimientos e instructivos.

Este enfoque, junto con la fase exploratoria inicial, hace posible investigar y comprender las deficiencias existentes en los procedimientos actuales, sin alterar la dinámica institucional, dado como resultado, el diseño de la investigación adecuado para desarrollar propuestas basadas en los datos reales obtenidos durante la observación directa de los procesos dentro de la Universidad del Cantón Durán.

Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.

Para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, se emplearán una serie de métodos que permitirán abordar la creación de un estándar para la elaboración de manuales de políticas, procedimientos e instructivos en la Universidad del Cantón Durán, dado que la investigación se basa en un enfoque mixto, los métodos seleccionados están diseñados para obtener una comprensión integral de la situación actual, así como para desarrollar soluciones prácticas y efectivas.

El primero de los métodos a utilizar es la investigación documental, que permitirá recopilar y analizar información existente sobre los procesos administrativos en la Universidad del Cantón Durán, así como los marcos normativos y los procedimientos previos que puedan servir de referencia, este análisis ayudará a comprender el contexto organizacional y las políticas que actualmente rigen la institución, proporcionando la base necesaria para el desarrollo de los nuevos manuales.



A continuación, se empleará el método de investigación de campo, a través de observación directa, recogiendo información detallada sobre cómo se llevan a cabo los procesos administrativos en la universidad y mediante visitas a las distintas áreas administrativas y la observación de las actividades diarias, se podrá identificar la mejor forma de desarrollar el manual, realizando entrevistas con el personal administrativo clave para obtener una visión más profunda sobre los procesos y las necesidades que debe cubrir el manual de la Universidad del Cantón Durán en relación con sus procedimientos y políticas internas.

Asimismo, se recurrirá al análisis de procesos y flujos de trabajo mediante el uso de diagramas de flujo, este método servirá para mapear y visualizar los procedimientos actuales, identificando posibles ineficiencias, redundancias o pasos innecesarios y al representar los procesos de manera gráfica, se podrá detectar con claridad las áreas que necesitan optimización, lo que permitirá proponer soluciones adecuadas para la creación del estándar.

La investigación también adoptará un enfoque exploratorio, con el fin de identificar los problemas existentes en la Universidad del Cantón Durán y comprender en detalle cómo estos afectan a las operaciones administrativas, en donde se podrán obtener datos preliminares que proporcionarán una visión más clara sobre las deficiencias en los procedimientos actuales y cómo estas pueden ser abordadas mediante la creación de manuales estandarizados.

A lo largo de este proceso, se combinarán estos métodos para obtener una visión completa de la situación actual de los procedimientos administrativos en la Universidad del Cantón Durán y para desarrollar una propuesta sólida para la creación de manuales de políticas, procedimientos e instructivos, esto garantizará que los manuales sean efectivos, adecuados a las necesidades de la universidad, y alineados con las mejores prácticas administrativas.

Instrumentos derivados de la metodología seleccionada.

Conceptualización y operacionalización de las variables y categorías.

La creación de un manual de procedimientos para estandarizar las prácticas administrativas de la Universidad del Cantón Durán implica la aplicación de metodologías específicas que permiten recoger, analizar y estructurar la información necesaria para la formulación de un estándar que guía todos los procesos dentro de la institución, en este apartado, se procede a definir las variables y las categorías relevantes para el análisis de los procesos y su posterior estandarización, con la finalidad de establecer las bases necesarias para el diseño y la implementación del manual.

Definición de las variables

En primer lugar, se definen dos variables fundamentales para este estudio: la variable independiente y la variable dependiente.

Tabla 3 Definición de las Variables

<i>Definición de las Variables</i>			
Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente: Creación del estándar para la elaboración de manuales de políticas,	Proceso de diseño y creación de un manual estandarizado para formalizar los procesos administrativos en la Universidad del Cantón Durán, clarificando roles, tareas y responsabilidades, e	Categoría 1: Estandarización de procesos administrativos	Dimensión 1.1: Identificación de procesos clave Dimensión 1.2: Estructura y formato del manual de procedimientos



procedimientos e instructivos	incluyendo lineamientos estructurados.		
Variable Dependiente: Mejora del desarrollo de las actividades de cada área de la Universidad del Cantón Durán	Impacto de la implementación del manual de procedimientos en la eficiencia operativa y la reducción de errores, mejorando la claridad y coordinación interna de las actividades administrativas.	Categoría 2: Mejora en la eficiencia operativa	Dimensión 2.1: Reducción de errores en la ejecución de procesos Dimensión 2.2: Mejora en la coordinación interna

Nota: Esta tabla fue hecha por los autores para describir las variables del proyecto.

El diseño de la investigación y la operacionalización de las variables permiten establecer de forma clara cómo se medirá el impacto de la creación del manual de procedimientos en la Universidad del Cantón Durán , y la creación de un estándar para los manuales de políticas, procedimientos e instructivos es crucial para garantizar que los procesos administrativos sean conocidos, comprendidos y ejecutados de manera uniforme en toda la universidad, por ello a través de las categorías, dimensiones, indicadores y herramientas de recolección de datos, se logrará una evaluación precisa de los resultados de la implementación, permitiendo mejorar la eficiencia



operativa, la coordinación interna y la capacitación del personal administrativo. El uso de estos instrumentos no solo proporciona una base para medir los beneficios del manual, sino que también asegura que los procesos sean más transparentes, accesibles y efectivos, contribuyendo significativamente.

Población

La población no es un punto a desarrollar en este trabajo ya que el desarrollo del mismo se hace con las autoridades del plantel, donde se realizó entrevistas a directivos de la Universidad, con el fin de mejorar las labores y procedimientos de los diferentes departamento, por ello no fue necesario realiza un muestreo, puesto que al entrevistar al personal de la Universidad capacitado y competente se obtuvo un panorama que permite el desarrollo de este documento, además que se pedirá la opinión de los directivos entrevistados.

Presentación de los resultados del estudio diagnóstico

El análisis, interpretación y discusión de los resultados obtenidos durante la etapa de diagnóstico inicial permitieron obtener una visión detallada de la situación actual de los procesos administrativos en la Universidad del Cantón Durán. A través de la observación directa de las actividades diarias y las entrevistas con la clave personal, se revelaron aspectos fundamentales que afectan la eficiencia y la coherencia en la ejecución de los procedimientos. Si bien los procesos se realizan en la práctica, se evidencia que no existe una documentación formal y estandarizada que oriente las actividades, lo cual genera ambigüedad y diferencias en la forma en que se llevan a cabo las tareas. La falta de un manual de procedimientos claramente definido contribuye a la desorganización y la interpretación variable de los roles y responsabilidades, lo que se traduce en errores, inconsistencias y retrasos en la ejecución de los procesos.



A partir de estos hallazgos, se identificaron varios puntos para mejorar en los procesos actuales. Entre ellos, destaca la necesidad de contar con un documento centralizado que facilite la estandarización y la correcta ejecución de las tareas. Sin un manual que describe de manera clara y accesible los pasos a seguir en cada procedimiento, los empleados dependen de su experiencia personal y de instrucciones informales, lo que afecta la coordinación y genera ineficiencias. Por lo tanto, la implementación de un manual de procedimientos no solo será fundamental para informar a los empleados sobre las prácticas existentes, sino también para garantizar la consistencia y la eficiencia en la realización de los procesos en toda la universidad.

La creación de este manual tiene como objetivo formalizar y sistematizar las actividades que ya se llevan a cabo en la Universidad del Cantón Durán, proporcionando a los empleados una guía clara sobre cómo deben realizar los procedimientos, los responsables de cada tarea y los recursos necesarios. Esto no solo mejorará la organización interna, sino que también facilitará la capacitación de nuevos empleados, quienes podrán seguir un documento estructurado que los ayudará a comprender y ejecutar los procesos de manera coherente y eficiente.



Diagnostico de la entrevista

Dentro de las entrevistas realizadas a diferentes directores de la Universidad, la más relevante fue la de la Directora de Aseguramiento de Calidad y a continuación se presentará el siguiente diagnóstico de los resultados iniciales obtenidos:

1. Contexto Institucional

La Universidad se encuentra en un proceso de fortalecimiento de su sistema de gestión de calidad, alineado con el modelo de excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management). En este contexto, la Secretaría General desempeña un papel de coordinación, mientras que el Departamento de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad lidera la elaboración y estandarización de los manuales de políticas y procedimientos.

2. Situación Actual

Ausencia de un estándar formal: Actualmente, la Universidad no cuenta con un manual de procedimientos formalmente establecido. Cada área documenta sus procesos de manera independiente, sin seguir una estructura estandarizada.

Proceso en desarrollo: Se está trabajando en la creación de un manual dentro del marco del proyecto EFQM, lo que implica la diagramación y estandarización de los procesos institucionales.

3. Proceso de Elaboración

Responsabilidad descentralizada: Cada área es responsable de describir y documentar sus propios procesos. El Departamento de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad orienta y sugiere mejoras, asegurando la alineación con los estándares institucionales y el modelo EFQM.



Participación activa: Se promueve la participación de las diferentes áreas en la elaboración de los manuales, fomentando la apropiación y comprensión de los procesos.

4. Revisión y Actualización

Frecuencia no establecida: Dado que aún no se cuenta con un manual formalizado, no existe una frecuencia definida para su revisión y actualización. Se estima que, una vez implementado, la revisión será periódica, probablemente anual o según los cambios en los procesos o normativas institucionales.

Mecanismos en consideración: Se está considerando la implementación de una hoja de control de cambios para registrar las actualizaciones, facilitando el seguimiento y la trazabilidad de las modificaciones realizadas.

5. Capacitación y Difusión

Capacitación pendiente: No se ha establecido un programa formal de capacitación sobre el uso de los manuales, ya que estos aún están en proceso de elaboración. Se prevé implementar capacitaciones una vez que los manuales estén definidos.

Difusión limitada: Actualmente, los procedimientos existentes se difunden internamente a través de correos electrónicos y documentos impresos. Se planea utilizar plataformas digitales o intranet para una difusión más eficiente en el futuro.

6. Desafíos Identificados

Falta de estandarización: La diversidad en la documentación de procesos entre las diferentes áreas genera inconsistencias y dificulta la implementación de una gestión de calidad uniforme.



Enfoque en sistemas informáticos: Algunos procedimientos están centrados en manuales de usuario de sistemas informáticos, sin una definición clara de procedimientos formales.

Necesidad de capacitación: Es fundamental capacitar al personal en la elaboración y aplicación de los manuales para asegurar su correcta implementación y uso.

7. Recomendaciones y Mejoras Propuestas

Implementación de una metodología estandarizada: Adoptar una guía técnica que establezca una estructura común para la elaboración de manuales, incluyendo elementos como objetivos, alcance, definiciones, políticas, desarrollo de actividades, diagramas de flujo, referencias, atención a usuarios, entradas y salidas, registros e histórico de revisiones.

Establecimiento de un equipo coordinador: Formar un equipo encargado de coordinar la creación de los manuales y asegurar que todos los procedimientos estén documentados de acuerdo con un formato común.

Definición de un proceso de revisión y actualización: Establecer un proceso claro para la revisión y actualización periódica de los procedimientos, asegurando su relevancia y alineación con los cambios institucionales.

Capacitación del personal: Desarrollar programas de capacitación para el personal sobre la elaboración, uso y actualización de los manuales, promoviendo una cultura de calidad y mejora continua.

8. Conclusión del Diagnostico

La Universidad está en una etapa crucial de desarrollo e implementación de manuales de políticas y procedimientos, enmarcada en el modelo de excelencia EFQM. La participación activa



de las diferentes áreas, la estandarización de procesos y la capacitación del personal son elementos clave para el éxito de este proceso. La adopción de una metodología estructurada y la implementación de mecanismos de revisión y actualización contribuirán significativamente a fortalecer la gestión de calidad institucional.

9. La posición de los investigadores

Como equipo de investigación, consideramos que el desarrollo de un estándar para la creación de manuales de políticas, procedimientos e instructivos para la Universidad del Cantón Durán es una necesidad estratégica urgente y una oportunidad para fortalecer la gestión institucional. Nuestra posición nace de la observación directa de prácticas documentales diversas, muchas veces desarticuladas, que generan confusión, duplicidad de esfuerzos y una débil trazabilidad de los procesos.

Estamos convencidas de que contar con un estándar claro y adaptado a la realidad de la universidad permitirá no solo organizar y formalizar los documentos de gestión, sino también consolidar una cultura institucional basada en la transparencia, la eficiencia y la mejora continua. Este trabajo no busca imponer una estructura rígida, sino más bien brindar una herramienta flexible, comprensible y funcional, que facilite el trabajo cotidiano del personal administrativo, académico y directivo.

Nuestro enfoque metodológico parte del respeto por la identidad organizacional de la Universidad del Cantón Durán. Por ello, hemos optado por un diseño participativo y contextualizado, que incorpora buenas prácticas internacionales en materia de gestión documental, pero también toma en cuenta la normativa nacional, las necesidades locales y la experiencia acumulada de quienes conocen de cerca la operatividad universitaria.



Creemos firmemente que este estándar contribuirá al fortalecimiento institucional, a la mejora de la comunicación interna y a una mejor preparación para auditorías y procesos de evaluación externa. Además, permitirá que el conocimiento organizacional no dependa exclusivamente de personas, sino que quede debidamente registrado y accesible para futuras generaciones de trabajadores y autoridades.

Concluyendo, nuestra posición es clara al crear este estándar es un paso esencial hacia una universidad más organizada, eficiente y sostenible. Lo asumimos con compromiso, responsabilidad y la firme convicción de que será un legado positivo para el desarrollo institucional.



CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Fundamentación

El presente capítulo está dedicado a la presentación y validación del estándar institucional para manuales de políticas, procedimientos e instructivos, diseñado con el propósito de mejorar la gestión administrativa en la Universidad del Cantón Durán. La fundamentación de este capítulo se sustenta en la necesidad de establecer un marco documental que unifique y estandarice la información institucional, optimizando la claridad, coherencia y aplicabilidad de los procesos administrativos.

La gestión administrativa en las instituciones de educación superior demanda un ordenamiento sistemático y actualizado de sus procedimientos y políticas para asegurar el cumplimiento normativo, la transparencia y la eficiencia operativa (González, Gestión de procesos y procedimientos en organizaciones modernas, 2021). Ante esta realidad, la propuesta busca responder a las deficiencias detectadas en la documentación actual de la Universidad del Cantón Durán, donde la ausencia de un estándar institucional genera duplicidad, falta de uniformidad y dificultades en la comprensión y aplicación de las normativas internas.

Este estándar se fundamenta en principios de gestión por procesos y mejora continua, orientados a que los manuales no sean únicamente documentos estáticos, sino herramientas dinámicas que incorporen el conocimiento tácito de los actores administrativos y faciliten su participación activa en la actualización y perfeccionamiento de los procesos (Barragán Ramírez et al., 2024). Además, el diseño considera la adaptabilidad y contextualización del estándar a la realidad específica de la universidad, evitando imposiciones burocráticas que puedan generar



resistencia o desconexión institucional (Martínez J. &, Gestión documental y control de registros en organizaciones con sistemas de calidad., 2021) (Martínez & Ramírez, 2021).

La validación de la propuesta se realiza mediante métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo la consulta con expertos, análisis documental y retroalimentación directa de los usuarios finales, con el fin de garantizar su pertinencia, funcionalidad y aceptación dentro de la comunidad universitaria. Este proceso es clave para asegurar que el estándar cumpla su objetivo de optimizar la gestión administrativa, facilitar la formación y capacitación del personal, y promover una cultura institucional orientada a la calidad y mejora continua.

Por tanto, este capítulo representa el puente entre el diagnóstico realizado en capítulos previos y la implementación práctica del estándar, siendo fundamental para demostrar la viabilidad y el impacto potencial de la propuesta en la gestión administrativa de la Universidad del Cantón Durán.

Propósitos u objetivos generales y específicos

Objetivos General

Diseñar una propuesta de estándar institucional para la elaboración de manuales de políticas, procedimientos e instructivos, con el fin de mejorar la gestión administrativa en la Universidad del Cantón Durán, garantizando la estandarización, eficiencia y coherencia de los procesos documentales.



Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la documentación institucional en la Universidad del Cantón Durán, identificando debilidades en los manuales de políticas, procedimientos e instructivos existentes.
- Establecer criterios técnicos y normativos que sirvan como base para el diseño del estándar institucional, considerando buenas prácticas de gestión por procesos y normativa vigente.
- Diseñar el estándar institucional que defina la estructura, contenido y lineamientos formales para la elaboración de manuales de políticas, procedimientos e instructivos.
- Validar la propuesta del estándar institucional mediante revisión por expertos y retroalimentación de los actores administrativos de la universidad.
- Proponer recomendaciones para su implementación, difusión y actualización continua dentro del marco de mejora de la gestión administrativa Universitaria.

Viabilidad y validación de la propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad establecer un estándar institucional para la elaboración de manuales de políticas, procesos y funciones en la universidad. Esta iniciativa responde a la necesidad de estandarizar y facilitar la documentación interna, asegurando que la información institucional sea clara, accesible y eficiente para todos los actores involucrados en la gestión universitaria.

Desde el punto de vista técnico, la propuesta es completamente viable. El formato propuesto puede ser desarrollado utilizando herramientas de uso común, como procesadores de texto o plataformas de gestión documental disponibles en la institución. Además, su estructura ha sido concebida de manera flexible, permitiendo su adaptación a los distintos tipos de manuales



requeridos por los diversos departamentos, sin comprometer la coherencia ni la uniformidad institucional.

En términos económicos, la propuesta resulta altamente favorable. Su implementación no demanda una inversión significativa, ya que puede ser desarrollada con recursos internos, tanto humanos como tecnológicos, en un plazo relativamente corto. Esta característica representa una ventaja importante, pues permite a la universidad avanzar hacia la estandarización documental sin incurrir en costos adicionales ni depender de servicios externos.

Desde la perspectiva organizacional, la adopción de un formato unificado contribuirá significativamente a mejorar la comunicación interna, la formación del personal y la eficiencia en la ejecución de procesos administrativos y académicos. La estandarización facilitará, además, la actualización y el mantenimiento de los manuales institucionales, promoviendo una cultura de mejora continua y reduciendo los márgenes de error y ambigüedad en las responsabilidades y procedimientos.

En cuanto a la aceptación del personal, la propuesta presenta un alto potencial de adopción. Su diseño intuitivo y su orientación práctica simplifican la elaboración y revisión de los manuales, reduciendo los tiempos y esfuerzos requeridos. Asimismo, la inclusión de estrategias de capacitación específicas sobre el uso del formato fortalecerá su implementación, asegurando que los responsables de su aplicación cuenten con las herramientas necesarias para emplearlo de manera efectiva.

Para asegurar la pertinencia, aplicabilidad y efectividad del estándar propuesto, se llevó a cabo un proceso de validación cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas con algunos directores departamentales de la universidad. La selección de estos participantes respondió a su



experiencia en la gestión interna y su conocimiento directo de los procesos operativos. Durante las entrevistas, se presentó el contenido del estándar y se recogieron sus opiniones, sugerencias y observaciones.

Los aportes recibidos permitieron identificar aspectos clave para mejorar el formato, tales como la necesidad de mantener cierto grado de flexibilidad para adaptarse a las particularidades de cada unidad, clarificar responsabilidades en la elaboración y revisión de los manuales, e incluir ejemplos prácticos o plantillas orientativas. Estas observaciones fueron incorporadas en la versión final del estándar, fortaleciendo su utilidad y legitimidad institucional.

En síntesis, el análisis de viabilidad, complementado con la validación por parte de directores departamentales, confirma que la propuesta es factible, económica y beneficiosa para la universidad. Su implementación contribuirá a la estandarización documental, al fortalecimiento de la gestión institucional y al fomento de una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la mejora continua.

Instrumentos utilizados para la Validación

Con el objetivo de garantizar la pertinencia, aplicabilidad y aceptación de la propuesta de un estándar institucional para manuales de políticas, procedimientos e instructivos, se empleó como instrumento de validación la entrevista dirigida a expertos internos de la Universidad del Cantón Durán. Este instrumento permitió recoger criterios cualitativos especializados que fortalecen la propuesta, asegurando su adecuación al contexto institucional.

Las entrevistas fueron aplicadas a un grupo seleccionado de directivos, conformado por autoridades académicas, responsables de áreas administrativas y profesionales con experiencia en gestión de calidad y documentación organizacional. La selección se realizó bajo un muestreo



intencional, considerando su conocimiento directo de los procesos administrativos y documentales de la Universidad.

El instrumento consistió en una guía de entrevista semiestructurada, diseñada con base en los componentes clave del estándar propuesto. Las preguntas abordaron temas como:

- La utilidad percibida del estándar institucional,
- La viabilidad de su implementación,
- La claridad de los lineamientos propuestos,
- Y las posibles barreras o resistencias a su adopción.

La validación a través de entrevistas permitió identificar fortalezas, debilidades y aspectos de mejora en la propuesta, lo que enriqueció el proceso de diseño final. Esta estrategia metodológica también aseguró que la propuesta no respondiera únicamente a un enfoque técnico, sino que integrara el conocimiento tácito y práctico de quienes operan y gestionan los procesos administrativos en la institución, en consonancia con los principios de participación y mejora continua promovidos en los sistemas de gestión de calidad.

La información recolectada fue analizada mediante técnicas de categorización temática, lo cual permitió integrar las sugerencias más relevantes al diseño definitivo del estándar.

Resultados de la validación

Como resultado del proceso de validación realizado a través de entrevistas semiestructuradas con expertos de la Universidad del Cantón Durán, se evidenció un alto nivel de aceptación respecto a los formatos propuestos en el estándar institucional para la elaboración de manuales de políticas, procedimientos e instructivos.



En general, los participantes destacaron que los formatos presentados ofrecen una estructura clara, coherente y alineada con las necesidades administrativas de la institución. La mayoría de los expertos coincidieron en que la estandarización del contenido facilitará la elaboración, revisión y comprensión de los documentos, reduciendo la ambigüedad y mejorando la trazabilidad de los procesos internos.

Modelación de la propuesta, destacando su estructura y originalidad

El presente trabajo de investigación tiene como propuesta diseñar un formato integral y adaptable para manuales de funciones, procesos y políticas, cuyo objetivo es estandarizar y el facilitar la gestión documental en la universidad.

Estructura del formato

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN

Proporcione una breve explicación sobre el propósito y la importancia del manual. Incluya el contexto organizacional en el que se aplica y quiénes son los principales usuarios.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Defina el objetivo principal del manual, especificando qué busca lograr con su implementación y cómo ayudará a estandarizar los procesos.

3. PROCEDIMIENTOS



Describa los procedimientos detallados que deben seguirse dentro del área o departamento.

Incluir pasos secuenciales y normativas a cumplir.

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Detalle las actividades específicas que cada puesto o área realiza, estableciendo sus responsabilidades y cómo contribuyen al logro de los objetivos del manual.

5. DIAGRAMA DE FLUJO

Incorpore un diagrama de flujo que visualice los pasos del proceso o actividad descrita. Asegúrese de que sea claro y fácil de entender.

6. FORMATOS INDIVIDUALES

Proporcione una lista de los formatos o documentos específicos utilizados en los procedimientos. Incluya ejemplos y cómo deben completarse.

7. ANEXOS

Incluya cualquier información adicional relevante que no encaje en las secciones anteriores, como manuales complementarios, guías, normativas u otros documentos de apoyo.

Originalidad

La presente propuesta destaca por su enfoque modular y flexible, permitiendo a los departamentos que conforman la Universidad personalicen el formato según sus necesidades específicas, incorporando elementos visuales y esquemas que faciliten el comprender y aplicar los contenidos, promoviendo así, la estandarización y la eficiencia de la gestión documental.



LOGO DE LA
UNIVERSIDAD

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO:

PÁGINA:

VERSIÓN:

FECHA:

NOMBRE DEL PROCESO

ÍNDICE

Introducción:

Objetivo del manual:

Estructura organizacional (incluir un organigrama o una descripción general de la estructura del área o empresa)

Funciones y responsabilidades (detalla las funciones de cada puesto o área. Puedes usar un formato como este para cada uno)

Nombre del puesto o área 1

Nombre del puesto o área 2

Nombre del puesto o área 3

Nombre del puesto o área 4

RESPONSABLES (Indicar quién realiza estas funciones, si aplica)

INDICADORES DE DESEMPEÑO:

Opcional, si quieres incluir cómo medir el cumplimiento de funciones.

ANEXOS (OPCIONAL)

Incluye cualquier documento adicional, organigramas, perfiles, etc.



COMITÉ DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

Fecha de aprobación: XXXXXXXX

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
f)	f)	f)
Nombres y apellidos: Cargo:	Nombres y apellidos: Cargo:	Nombres y apellidos: Cargo:

Firma de recepción: _____

Responsable del cargo: _____



LOGO DE LA
UNIVERSIDAD

MANUAL DE POLÍTICA

CÓDIGO:

VERSIÓN:

FECHA:

NOMBRE DEL PROCESO

PÁGINA:

INTRODUCCIÓN (Breve descripción del propósito del manual y la importancia de las políticas establecidas)

OBJETIVOS

Definir las normas y directrices para la correcta ejecución del proyecto

Garantizar la coherencia y la calidad en las actividades

Promover un ambiente de trabajo ético y responsable.

ALCANCE (Especificar a quiénes van dirigidas estas políticas (por ejemplo, miembros del equipo, colaboradores, etc.)

POLÍTICAS GENERALES

Compromiso ético: Cumplir con los principios éticos y de integridad

Confidencialidad: Respetar la privacidad y confidencialidad de la información

Uso de recursos: Utilizar los recursos de manera responsable y eficiente

Comunicación: Mantener una comunicación clara y oportuna entre todos los involucrados

POLÍTICAS ESPECÍFICAS (Aquí puedes incluir políticas relacionadas con aspectos específicos de tu tesis, como manejo de datos, citas y referencias, plazos, etc.)

PROCEDIMIENTOS (Descripción de los pasos a seguir para cumplir con las políticas establecidas)

RESPONSABILIDADES (Definir quiénes son responsables de aplicar y hacer cumplir las políticas)



REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN (Indicar cómo y cuándo se revisarán y actualizarán las políticas)

ANEXOS (OPCIONAL)

Incluir cualquier documento adicional, formularios o ejemplos relevantes.

COMITÉ DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

Fecha de aprobación: XXXXXXXX

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
f) Nombres y apellidos: Cargo:	f) Nombres y apellidos: Cargo:	f) Nombres y apellidos: Cargo:



LOGO DE LA UNIVERSIDAD	MANUAL DE PROCESOS
CÓDIGO:	PÁGINA:
VERSIÓN:	
FECHA:	
NOMBRE DEL PROCESO	
ÍNDICE	
Descripción general del proceso:	
Definición de responsables:	
Procedimientos detallados:	
Diagrama de procesos:	
INTRODUCCIÓN	
Objetivo del manual:	
Alcance y límites:	
Importancia del manual:	
Público destinatario:	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO	
Nombre del proceso:	
Objetivo del proceso:	
Descripción general:	
Diagrama de flujo general (si aplica):	
DEFINICIÓN DE RESPONSABLES	
Roles y responsabilidades:	
Organigrama (opcional):	



PROCEDIMIENTOS DETALLADOS (Para cada procedimiento, que se realice)

Nombre del procedimiento	Objetivo	Alcance	Entradas	Actividades o pasos	Salidas	Responsables	Tiempo estimado (si aplica)	Documentos relacionados
--------------------------	----------	---------	----------	---------------------	---------	--------------	-----------------------------	-------------------------

Entradas: documentos, información, recursos

Actividades o pasos: describir paso a paso, en orden

Salidas: resultados, productos, informes

Responsables: quién realiza cada paso

Documentos relacionados: formularios, registros, políticas

DIAGRAMAS DE PROCESOS

Diagramas de flujo o mapas de procesos que visualicen los pasos y decisiones

CONTROL Y MEJORA

Indicadores de desempeño

Procedimientos para revisión y actualización del proceso

Recomendaciones para la mejora continua

ANEXOS

Formularios, formatos, instrucciones adicionales

COMITÉ DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

Fecha de aprobación: XXXXXXXX

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
f)	f)	f)
Nombres y apellidos: Cargo:	Nombres y apellidos: Cargo:	Nombres y apellidos: Cargo:



Conclusiones

El desarrollo e implementación de un estándar para la creación de un manual de políticas, procedimientos e instructivos en la Universidad del Cantón Durán ha permitido cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados en la investigación, pues la estructuración sistemática de los procesos administrativos y académicos ha demostrado ser un factor clave para mejorar la gestión interna de la universidad, facilitando la coordinación y reduciendo las ineficiencias operativas.

La fundamentación teórica y empírica realizada resalta la importancia de la estandarización en los procesos educativos y administrativos, siendo que la investigación teórica mostró que la falta de procedimientos formalizados en las universidades genera inconsistencias, mientras que el enfoque empírico evidenció que la implementación de manuales estandarizados mejora significativamente la claridad en las responsabilidades y la ejecución de las tareas diarias.

El diseño de un formato y estructura estandarizados para los manuales ha sido fundamental para garantizar la uniformidad en la documentación de los procesos, con este sistema ha proporcionado herramientas claras y accesibles que facilitan la capacitación del personal y la toma de decisiones, mejorando así la eficiencia y la transparencia en las operaciones de la Universidad.

La investigación destaca la necesidad de actualizar y mejorar continuamente los manuales de políticas, procedimientos e instructivos, adaptándolos a los cambios tecnológicos y organizacionales que puedan surgir en el futuro. Un sistema de retroalimentación constante garantizará que los manuales sigan siendo herramientas eficaces y relevantes.

Este estudio demuestra que la implementación de un estándar para la elaboración de manuales es un elemento crucial para la mejora continua de las instituciones educativas, ya que la



experiencia de una Universidad del Ecuador, dado que sirve como modelo para otras universidades, mostrando cómo la estandarización de procesos puede optimizar las operaciones y mejorar la calidad del servicio ofrecido a la comunidad estudiantil.

Recomendaciones

Se recomienda establecer un sistema de retroalimentación continua para evaluar de manera constante la efectividad de los manuales de políticas, procedimientos e instructivos implementados en la universidad, este sistema debe permitir la actualización periódica de los manuales y garantizar que se mantengan alineados con las necesidades cambiantes de la institución. Involucrar a todos los niveles jerárquicos, desde el personal administrativo hasta los responsables de los departamentos académicos, contribuirá a que los manuales sean realmente útiles y efectivos. Además, la retroalimentación no solo debe centrarse en los errores o deficiencias, sino también en sugerencias de mejora que permitan perfeccionar los procedimientos y adaptarlos a nuevas circunstancias o tecnologías.

Es esencial que la universidad implemente un programa de capacitación continua para todo el personal administrativo y académico, enfocado en el uso, aplicación y actualización de los manuales de procedimientos, siendo esta capacitación regular y accesible, garantizando que todos los empleados comprendan a fondo los procesos establecidos y sean capaces de adaptarse rápidamente a cualquier modificación o mejora, dado que un personal capacitado no solo contribuirá a una ejecución más eficiente de los procesos, sino que también incrementará el compromiso y la satisfacción con los procedimientos adoptados, ya que se sentirá más preparado y respaldado en su labor.

Dado que la investigación se enfocó en los procesos administrativos, sería relevante ampliar el alcance del estudio a otras áreas clave de la universidad, como la gestión académica, los servicios



estudiantiles y las relaciones externas, permitiendo la estandarización de los procedimientos en estas áreas también podría mejorar la eficiencia operativa general de la universidad y la calidad del servicio brindado a los estudiantes.

En el futuro, sería altamente recomendable el desarrollo de herramientas digitales centralizadas para la gestión de los manuales de políticas y procedimientos, esto permitiría que los manuales sean fácilmente accesibles, actualizables y compartidos entre todo el personal de la universidad, facilitando la distribución de cualquier cambio en los procedimientos. Una plataforma digital también podría incluir funcionalidades adicionales, como notificaciones automáticas de actualizaciones, formularios de retroalimentación digitalizados y análisis de desempeño, lo que optimizaría aún más la eficiencia en la gestión de los manuales.

Finalmente, dado que este estudio se ha realizado en una sola unidad de la universidad, se recomienda replicar la investigación en otros campus o incluso en otras instituciones de educación superior para evaluar si los resultados obtenidos son transferibles a diferentes contextos y estructuras organizacionales, esta expansión del estudio permitiría generalizar los beneficios de la estandarización de los procedimientos a una mayor variedad de instituciones educativas, ajustándolos a las particularidades de cada una.

Por último, se debe realizar un seguimiento a largo plazo de los efectos de la implementación de los manuales de procedimientos, para evaluar su sostenibilidad y eficacia en el tiempo, este seguimiento es crucial para identificar áreas de mejora que no hayan sido consideradas inicialmente y asegurar que los beneficios obtenidos continúen siendo relevantes, garantizando la sostenibilidad de los cambios introducidos permitirá a la universidad mantenerse a la vanguardia en cuanto a eficiencia operativa y gestión de recursos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Advisera. (2023). *¿Cómo estructurar la documentación del sistema de gestión de calidad?*

9001Academy. Obtenido de

<https://advisera.com/9001academy/es/knowledgebase/como-estructurar-la-documentacion-del-sistema-de-gestion-de-calidad/>

Alejo, M. &. (2019). *El informante como persona clave en la investigación cualitativa. Gaceta de Pedagogía. (35), 74–79.* Obtenido de <https://doi.org/10.56219/rgp.vi35.552>

Álvarez Torres , M. (2020). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.*

México: Panorama editorial. Obtenido de

[https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3064/1/Manual%20para%20elaborar%20manuales%20d%20-](https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3064/1/Manual%20para%20elaborar%20manuales%20d%20)

[%20Martin%20G.%20Alvarez%20Torres%20%281%29.pdf](https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3064/1/Manual%20para%20elaborar%20manuales%20d%20-%20Martin%20G.%20Alvarez%20Torres%20%281%29.pdf)

Álvarez, A. C. (2004). *El modelo EFQM de Excelencia* . Obtenido de El modelo EFQM de Excelencia

: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElModeloEFQMDeExcelencia-892146.pdf>

Asanza Molina, M., Miranda Torres, M., Ortiz Zambrano , R., & Espín Martínez, J. (2016).

Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Recuperado el 6 de 10 de 2024, de Manual de procedimiento en la empresa: ww.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html

Barragán Ramírez, C. A.-A. (2024). Cultura y cambio desde la gestión interna de la organización.

Multiverso Journal, 4(7), 16–24.





Bernal. (2010). Metodología de la investigación (3° edición). En Bernal, *Metodología de la investigación (3° edición)*.

Bombón Chato, A. M. (2024). *Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en*. Obtenido de Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/40765/1/T6113i.pdf>

CACES. (2020). *CACES*. Obtenido de CACES: www.caces.gob.ec

Carrión, U. N. (2024). *Manual de procedimientos administrativos*. Obtenido de Manual de procedimientos administrativos.: <https://unjfsc.edu.pe/download/manual-de-procedimientos-administrativos-2024/>

Casusol Burgos, C., & Chávez Gonzales, C. (2016). *Diseño de Manual de Políticas y procedimientos para el servicio de mantenimiento no rutinario de la empresa de transportes 77 S.A*. Recuperado el 18 de 09 de 2024, de tesis.usat: <https://tesis.usat.edu.pe/>

División de reclutamiento y selección de personal. (2007). *Manual de procedimiento para el personal administrativo*. Recuperado el 30 de 09 de 2024, de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_reptom_pj_anep.pdf

EFQM, C. c. (2020). *ISOtools*. Obtenido de https://www.isotools.us/2023/11/29/efqm-2020/?utm_source=chatgpt.com

EGAS TORRES, I. K. (2020). *DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS*.

Obtenido de DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS:





<https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/225/1/EGAS%20TORRES%20IVETH%20KARINA.pdf>

Escarcega, A. (2024). *Unidad I. Tipos de Investigación*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/838232329/Unidad-I-Tipos-de-Investigacion>

Farías, G. (2024). Recuperado el 06 de 10 de 2024, de <https://concepto.de/texto-instructivo/>.

García, L. &. (2022). Gestión organizacional y políticas internas: fundamentos y aplicaciones. *Revista de Administración Contemporánea*, 17(3), 201-218.

Gestión., C. E. (2020). *Modelo EFQM*. Obtenido de <https://www.clubexcelencia.org/index.php/modelo-efqm>

Global, D. (2024). *Revisión ISO 9001: ¿qué cambios se avecinan?* Obtenido de <https://www.dqsglobal.com/es-es/formacion/blog/revision-iso-9001/>

Gómez, L. &. (2021). Diseño y aplicación de manuales de procedimientos para la mejora continua en instituciones educativas. *Revista Latinoamericana de Administración*, *Revista Latinoamericana de Administración*, 15 (2), 45-58.

Gómez, L. &. (2022). Gestión documental y manuales administrativos en organizaciones públicas. *Revista de Administración Pública*, 19(1), 45-60.

González, M. &. (2021). Gestión de procesos y procedimientos en organizaciones modernas. *Revista de Administración y Negocios*, 16(2), 88-104.

González, M. &. (2021). Gestión de procesos y procedimientos en organizaciones modernas. *Revista de Administración y Negocios*, 16(2), 88-104.





González, M. &. (2021). Gestión de procesos y procedimientos en organizaciones modernas.

Revista de Administración y Negocios, 16(2), 88-104.

Hernández Orozco, J. (2012). Manual de procedimientos administrativos. En J. Hernández

Orozco, *Manual de procedimientos administrativos*. Editorial Alfaomega.

Hernández Rocha, S., & Martínez González, P. (2023). *Revista Académica de Investigación*. (r.

Eumed.net, Ed.) Obtenido de s/Dialnet.

Hernández, R. F. (2014). Metodología de la investigación (6° edición). En R. F. Hernández,

Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Hontoria, J. (2019). *La importancia de documentar los procedimientos de una organización*. En

Trabajo de Investigación-2. Scribd. Obtenido de

<https://it.scribd.com/document/716219936/Trabajo-de-Investigacion-2>

ISMS.online. (2023). *ISO 9001 cláusula 7.5: Información documentada*. Obtenido de

<https://es.isms.online/iso-9001/clause-7-5-documented-information/>

ISO. (2015). *ISO*. Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

ITCR), I. T. (2020). *Manual de procedimientos*. En *Trabajo de Investigación-2*. Scribd. Obtenido

de <https://it.scribd.com/document/716219936/Trabajo-de-Investigacion-2>

Jorge Pérez Gutiérrez, E. (03 de 09 de 2024). <https://www.eumed.net/>. Recuperado el 2024, de

[https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2014/manual-](https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html#google_vignette)

[procedimiento.html#google_vignette](https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html#google_vignette)

López, A. &. (2023). Normas y procedimientos para la mejora continua en empresas. *Revista de*

Calidad y Gestión, 8(3), 120-135.





López, S. (2023). Flexibilidad y adaptabilidad en políticas institucionales: un estudio de caso.

Revista Latinoamericana de Administración, 9(1), 45-62.

Mamarandi Zambrano, K. A. (2022). *Manual de inducción de procesos administrativos. Una vía*

para la mejora del clima organizacional [Tesis de maestría, Universidad de las

Américas]. Repositorio Digital Universidad de las Américas. Obtenido de

<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/13995>

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

<https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su->

[definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/](https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/)

María Eugenia, V. (2017). <http://scielo.sld.cu/>. Recuperado el 30 de 09 de 2024, de

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Marrufo, A. (2023). *Proyecto perfil por competencia 1. Alexander corregida. Scribd.* Obtenido

de [https://es.scribd.com/document/685502554/Proyecto-Perfil-por-Competencia-1-](https://es.scribd.com/document/685502554/Proyecto-Perfil-por-Competencia-1-Alexander-CORREGIDA-1)

[Alexander-CORREGIDA-1](https://es.scribd.com/document/685502554/Proyecto-Perfil-por-Competencia-1-Alexander-CORREGIDA-1)

Martínez Vargas, F. (2010). *Los manuales administrativos. Herramienta fundamental en la*

administracion municipal. Obtenido de Los manuales administrativos. Herramienta

fundamental en la administracion municipal:

<http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/3537/AT15254>

[.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/3537/AT15254.pdf?sequence=1&isAllowed=y)





Martínez, J. &. (2021). El diseño y aplicación de políticas organizacionales para la mejora continua. *Revista Gestión y Desarrollo*, 14(2), 89-105.

Martínez, J. &. (2021). Gestión documental y control de registros en organizaciones con sistemas de calidad. *Revista de Gestión Organizacional*, 9(2), 55-70.

Martínez, J. &. (2021). Gestión documental y control de registros en organizaciones con sistemas de calidad. *Revista de Gestión Organizacional*, 9(2), 55–70.

Martínez, P. &. (2020). Metodologías para la optimización de procesos organizacionales. *Revista de Gestión y Tecnología*, 18(1), 30-44.

Novillo Verdugo, M. A. (2018). *Instrumentos que orientan las tesis y los trabajos de titulación: el caso de las guías y manuales en la Universidad de Cuenca-Ecuador (2010-2016)*. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 9(2), 58–80. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.1865>

Parreño Herrera, I. (2022). “*Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa*”. Recuperado el 09 de 02 de 2024, de repositorio.espe.edu.ec: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4317/1/T-ESPEL-0289.pdf>

Perez, M. (2021). Estandarización de procesos administrativos en universidades públicas del Ecuador. *Estandarización de procesos administrativos en universidades públicas del Ecuador*. Quito, Ecuador.

Pico Pico, M. (2014). *DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS*. Obtenido de *DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS*:





<https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/549/1/UISRAEL-EC-CPA-378.242-46.pdf>

Ramírez, C. (2024). Políticas organizacionales: cumplimiento y efectos en la cultura empresarial. *Journal of Organizational Studies*, 11(2), 134-150.

Ramírez, F. (2022). Procedimientos operativos y su impacto en la productividad empresarial. *Journal of Business Processes*, 10(1), 45-60.

Ramos Huancani, W. (2018). <https://repositorio.umsa.bo/>. Recuperado el 09 de 04 de 2024, de La importancia del Manual de funciones y procedimientos en la estructura de la empresa: <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramos Huancani, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. Obtenido de <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/26559>

Redondo, A. D. (2021). *Impacto del diseño de un manual de procedimiento en la nómina para mejorar su control en las empresas*. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 14(36). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/355833376_Impacto_del_diseno_de_un_manual_de_procedimiento_en_la_nomina_para_mejorar_su_control_en_las_empresas

Rendón, J. (2018). *La importancia de documentar los procedimientos de una organización*. En *Trabajo de Investigación-2*. Scribd. Obtenido de <https://it.scribd.com/document/716219936/Trabajo-de-Investigacion-2>





Rodriguez, L. (2020). Manual de procedimientos para la gestión académica en instituciones de educación superior. *Estudio de caso*. Cuenca, Ecuador.

Sánchez Olaya, M. (Agosto de 2023). *Diseño de manual de políticas y procedimientos administrativos y su incidencia en la eficiencia y eficacia de procesos para el área de secretaría del colegio técnico fiscal provincia del azuay, de la ciudad de Guayaquil*.

Obtenido de *Diseño de manual de políticas y procedimientos administrativos y su incidencia en la eficiencia y eficacia de procesos para el área de secretaría del colegio técnico fiscal provincia del azuay, de la ciudad de Guayaquil*:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5723/1/UPS-GT000516.pdf>

Sánchez, F. &. (2022). Procedimientos administrativos: una herramienta clave para la calidad institucional. *Revista de Ciencias Administrativas*, 20 (3), 75-89.

Santos, F. &. (2020). Marco conceptual para la toma de decisiones organizacionales. *Revista de Ciencias Sociales y Administración*, 8(4), 75-90.

SUAREZ AMADOR, A. M. (2021). *ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA OFICINA DE DOCENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE 2021*. Obtenido de *ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA OFICINA DE DOCENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE* 2021:

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1494&context=administracion_de_empresas





Toledo Íñiguez, J. A. (2025). Automatización de procesos administrativos en instituciones públicas en Ecuador. *Revista científica multidisciplinar G-NER@ANDO*.

Torres López, P. (2025). Lenguaje claro en salud y traducción intergenérica: una guía para la adaptación de textos médicos. *Mutatis Mutandis*, 15(1), 79-104.

Torres, M. G. (2020). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Tercera edición: Panorama Editorial, 2020.

Universidad Bolivariana del Ecuador. (21 de Mayo de 2024). *UBE*. Obtenido de UBE: <https://ube.edu.ec/>

Universidad de Guanajuato . (13 de 12 de 2021). *Universidad de Guanajuato*. Recuperado el 10 de 06 de 2024, de México : <https://blogs.ugto.mx/rea/clase-digital-4-definicion-del-alcance-de-la-investigacion-que-se-realizara-exploratorio-descriptivo-correlacional-o-explicativo/>

Universidad la Salle Victoria . (JULIO de 2010). *MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE VICTORIA*. Obtenido de *MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE VICTORIA*: <https://www.lasallevictoria.edu.mx/descargas/alumnos/Manualdeprocedimientos.pdf>

Vargas, L. (2016). Gestión documental Universitaria: Procesos, normalización y tecnologías aplicadas. *Revista de Educación y Desarrollo*, 38 (1), 55-66.





Vivanco Vergara, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Recuperado el 2024, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Zambrano Banchón , R. (2021). *dspace.ups.edu.ec*. Recuperado el 30 de 09 de 2024, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf>

Zambrano Banchón , R. (02 de 09 de 2024). *dspace.ups.edu.ec*. Recuperado el 2011, de [dspace.ups.edu.ec: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf)

