



# Más allá del papeleo: estudio de caso sobre organización administrativa en una universidad pública colombiana

Martha Liliana Torres-Barreto

<https://orcid.org/0000-0002-4388-5991>  
Universidad Industrial de Santander,  
Colombia  
mltorres@uis.edu.co

Maylin Gisella Rodríguez-Gómez

<https://orcid.org/0009-0008-8503-3982>  
Universidad Industrial de Santander,  
Colombia  
maylin2180267@correo.uis.edu.co

Dana Tobo-Bernal

<https://orcid.org/0009-0004-4747-1712>  
Universidad Industrial de Santander, Colombia  
dana2190303@correo.uis.edu.co

## Resumen

*En muchas universidades públicas colombianas, las funciones administrativas están escasamente documentadas y se transmiten de forma informal, lo que genera desorganización y solapamiento de tareas y limita la mejora institucional. Este artículo presenta un estudio de caso desarrollado en una universidad pública colombiana, donde se elaboraron manuales de funciones y procedimientos con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, la comunicación interna y la asignación de responsabilidades. Se utilizó un enfoque cualitativo-descriptivo con métodos mixtos de recolección de datos, incluyendo encuestas, talleres participativos, entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Entre los principales problemas identificados estuvieron la duplicidad de funciones, la falta de inducción formal y la repetición de errores operativos. Para superar la resistencia al cambio, se implementaron estrategias de sensibilización, participación del personal y acompañamiento institucional. Como resultado, se construyeron tres manuales que armonizaron 86 procedimientos administrativos. La experiencia fortaleció el reconocimiento institucional del trabajo administrativo y mejoró la percepción de equidad entre los funcionarios. El estudio concluye que la documentación técnica de funciones y procedimientos no debe ser*

Recibido: 24/04/2025 | Enviado a pares: 07/07/2025 | Aceptado por pares: 18/08/2025 | Aprobado: 05/09/2025

DOI: [10.5294/edu.2025.28.2.6](https://doi.org/10.5294/edu.2025.28.2.6)

Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo:

Torres-Barreto, M. L., Rodríguez-Gómez, M. G. y Tobo-Bernal, D. (2026). Más allá del papeleo: estudio de caso sobre organización administrativa en una universidad pública colombiana. *Educación y Educadores*, 28(2), e2826. <https://doi.org/10.5294/edu.2025.28.2.6>

*vista como una carga burocrática, sino como una herramienta estratégica para la mejora continua y la transformación organizacional. Se sugieren mecanismos de validación periódica, estrategias de inducción institucional y monitoreo de indicadores de desempeño para garantizar la sostenibilidad de la iniciativa.*

### **Palabras clave**

*Administración; descripción del empleo; gestión de documentos; productividad laboral; sector público; universidad.*

## **Beyond Paperwork: A Case Study on Administrative Organization in a Colombian Public University**

### **Abstract**

*In many Colombian public universities, administrative functions are poorly documented and transmitted informally, leading to disorganization, task overlap, and limitations in institutional improvement. This article presents a case study conducted at a Colombian public university, where function and procedure manuals were developed to enhance operational efficiency, internal communication, and responsibility allocation. A qualitative-descriptive approach was employed, using mixed data collection methods, including surveys, participatory workshops, semi-structured interviews, and document analysis. Key issues identified included duplication of functions, lack of formal induction processes, and recurring operational errors. To overcome resistance to change, strategies such as staff awareness, participation, and institutional support were implemented. As a result, three manuals were created, harmonizing 86 administrative procedures. This initiative strengthened institutional recognition of administrative work and improved perceptions of equity among staff. The study concludes that technical documentation of functions and procedures should not be viewed as bureaucratic burden but as a strategic tool for continuous improvement and organizational transformation. Recommendations include periodic validation mechanisms, institutional induction strategies, and performance indicator monitoring to ensure the sustainability of the initiative.*

### **Keywords**

*Administration; job description; document management; labor productivity; public sector; university.*

## **Além da burocracia: estudo de caso sobre a organização administrativa em uma universidade pública colombiana**

### **Resumo**

*Em muitas universidades públicas colombianas, as funções administrativas são pouco documentadas e transmitidas de forma informal, o que gera desorganização e sobreposição de tarefas e limita a melhoria institucional. Este artigo apresenta um estudo de caso desenvolvido em uma universidade pública colombiana, onde foram elaborados manuais de funções e procedimentos com o objetivo de melhorar a eficiência operacional, a comunicação interna e a atribuição de responsabilidades. Foi utilizada uma abordagem qualitativa-descritiva com métodos mistos de coleta de dados, incluindo pesquisas, workshops participativos, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Entre os principais problemas identificados estavam a duplicação de funções, a falta de integração formal e a repetição de erros operacionais. Para superar a resistência à mudança, foram implementadas estratégias de sensibilização, participação do pessoal e acompanhamento institucional. Como resultado, foram elaborados três manuais que harmonizaram 86 procedimentos administrativos. A experiência fortaleceu o reconhecimento institucional do trabalho administrativo e melhorou a percepção de equidade entre os funcionários. O estudo conclui que a documentação técnica de funções e procedimentos não deve ser vista como um fardo burocrático, mas como uma ferramenta estratégica para a melhoria contínua e a transformação organizacional. Sugere-se mecanismos de validação periódica, estratégias de indução institucional e monitoramento de indicadores de desempenho para garantir a sustentabilidade da iniciativa.*

### **Palavras-chave**

*Administração; descrição do cargo; gestão de documentos; produtividade no trabalho; setor público; universidade.*

Gran parte de la gestión administrativa de las universidades públicas enfrenta problemas significativos debido a la falta de documentación clara en sus procesos internos. La falta de manuales de procedimientos y funciones implican ineficiencias, que afectan la coordinación interna y la prestación de servicios educativos (Al Hajri, 2022). Esto resulta preocupante en universidades donde la administración se encuentra descentralizada, pues dificulta la estandarización de tareas y delimitación clara de responsabilidades. Por esta razón, mejorar la documentación de procesos representa un aspecto central de la administración, siguiendo los valores de transparencia y optimización de recursos.

Una de las principales dificultades de la gestión administrativa universitaria es la descripción clara de procedimientos para la ejecución de actividades específicas, lo que trae incertidumbre en el personal administrativo y resulta en ejecución de operaciones de forma incorrecta, demoras en la prestación de servicios ofrecidos a estudiantes y dificultades en la toma de decisiones (Jacob, 2024). También genera deficiencia en los procesos de inducción de nuevo personal y capacitación de trabajadores, de modo que se altera la continuidad de los procesos institucionales (Función Pública, 2020).

Este estudio indica que, como en otros sectores, la documentación de procesos y funciones contribuye a mejorar la eficiencia administrativa y el cumplimiento normativo en el sector educativo (Yu, 2018). De igual forma evalúa cómo la documentación de funciones y procesos puede influir en la gestión administrativa de una escuela de estudios industriales y empresariales en una universidad pública que ha brindado servicios en el sector educativo de Colombia durante muchos años. Aunque en su marco institucional esté orientado a la gestión por procesos, carece de asignaciones específicas de responsabilidades organizativas por persona y esto afecta el desarrollo de actividades y dificulta el monitoreo y la mejora continua de procesos. Tras el análisis en profundidad de los procesos administrativos se observa

que existen brechas de documentación y falta de asignación de responsabilidades, con los consiguientes problemas de ineficiencia operativa. La falta de directrices en cuanto al desarrollo de tareas específicas conlleva redundancias en funciones, fallas en la comunicación organizacional y desafíos para implementar cambios estructurales.

Por lo tanto, este análisis apunta a verificar si la documentación de funciones y procedimientos contribuye en la gestión administrativa en una institución de educación superior. Así, se plantean las siguientes preguntas: ¿cómo puede mejorar la documentación de procedimientos la gestión administrativa en una institución de educación superior?, ¿cuáles son las principales barreras y facilitadores en la adopción de manuales de procedimientos? y ¿qué impacto genera esta estandarización en la eficiencia administrativa y en la percepción de los actores involucrados? Para responder a estas preguntas, se diseñó un estudio de caso de naturaleza cualitativa, con una estrategia de triangulación de datos basada en encuestas, entrevistas y análisis de documentos.

Al respecto del estudio de caso, como señala Burns (2017), permite una exploración en profundidad de fenómenos complejos, siendo muy útil en entornos en los que los fenómenos no pueden ser tratados de forma aislada de su contexto organizacional, como en el caso de la administración de universidades. Además, la elección de un estudio de caso único permite el análisis profundo del fenómeno en un contexto natural de gestión administrativa y cumple con las características metodológicas delineadas por Huiru (2009) y validadas por Elechi *et al.* (2014), para quienes esta estrategia se adapta mejor para responder al cómo y al porqué en situaciones reales. Los estudios de caso adquieren valor a través de la triangulación de diferentes tipos de datos, lo cual debería llevar a hallazgos relevantes para la práctica (Heale y Twycross, 2018)

Un aspecto clave adicional de este estudio se relaciona con el desarrollo de una propuesta que

puede ser replicable con otras instituciones que enfrentan el mismo problema. Algunos de estos elementos –que son explícitos en la literatura, que señala que documentar procedimientos administrativos hace la gestión más eficiente, disminuye errores operacionales, etc. (Función Pública, 2015)– fueron implementados en este estudio. Además, la implementación de manuales de procedimientos y funciones con un enfoque teórico permite optimizar y recolectar tiempos de respuesta en la gestión de procesos y mejorar la percepción de calidad en los servicios administrativos proporcionados a estudiantes y docentes (Melan, 2018), lo cual justifica que los resultados de este trabajo proporcionen herramientas prácticas para modernizar la administración universitaria promoviendo estrategias de gestión que se puedan implementar en diferentes contextos institucionales.

### **Gestión administrativa en la educación superior**

La gestión administrativa en instituciones académicas de educación superior ofrece un marco de prácticas, políticas y procedimientos que las mantienen en óptimo funcionamiento operativo y estratégico. Debido a la descentralización inherente de los procesos académicos y administrativos y dada la constante interacción de diversos actores, como profesores, estudiantes, personal administrativo, directores y entidades externas, existen ciertas complejidades en este tipo de gestión administrativa. Las unidades académico-administrativas en las universidades públicas enfrentan desafíos originados por su estructura organizativa y normativa. Esto complica la asignación de responsabilidades, la eficiencia en la realización de actividades y la efectividad de las comunicaciones internas (Jacob, 2024).

De hecho, la eficiencia administrativa en las universidades públicas es particularmente crítica, pues tiene un efecto directo en la calidad de los servicios educativos, así como en la asignación de recursos y el cumplimiento normativo, tanto interno

como externo. Una institución pública altamente capacitada utiliza óptimamente los recursos disponibles, previene despidos y potencia sus procesos internos. De acuerdo con Hassan *et al.* (2022), una administración eficiente mejora la calidad tanto académica como administrativa, acelera la toma de decisiones y contribuye a un ambiente organizacional transparente basado en el desempeño.

En particular, los elementos que definen una buena administración de una universidad son: 1) claridad en la definición de responsabilidades y funciones, esencial para asegurar que cada miembro de la organización sepa cuál es su tarea; 2) rendición de cuentas en la administración, con mecanismos de responsabilidad y trazabilidad; 3) transparencia en los procesos de decisión y administrativos, para fortalecer la confianza entre los diferentes actores de la institución; y 4) optimización de los recursos humanos y materiales, para que su uso sea eficiente (Función Pública, 2020).

### **Documentación de procesos y manuales administrativos**

La documentación de procesos es un pilar de la eficiencia en organizaciones educativas, al describir los procedimientos y funciones de la institución y proporcionar directrices estandarizadas a los colaboradores que les permiten llevar a cabo sus tareas, de manera que facilita la asignación de responsabilidades y minimiza los errores operativos y de comunicación (Kaplan y Norton, 2008). Los manuales administrativos se clasifican, según Franklin (2009), en dos tipos: 1) los manuales de procedimientos, que detallan de forma concisa y estructurada las actividades o pasos que se deben desarrollar para realizar un procedimiento en específico dentro de la organización; y 2) los manuales de organización o funciones, que contienen de forma ordenada y sistemática la estructura de la organización, sus funciones generales y específicas, la descripción de cargos y las relaciones jerárquicas.

La existencia de estos manuales garantiza uniformidad operativa, comprensión de la organización, conocimiento de las responsabilidades y mejora en la eficiencia y toma de decisiones. También ellos pueden facilitar la inducción, incorporación (*onboarding*) y capacitación de nuevo personal, procesos de evaluación del desempeño y rendición de cuentas en general, con lo que contribuye a una gestión más transparente y confiable (Rivas, 2020). De hecho, investigaciones previas señalan experiencias exitosas de implementación de manuales administrativos, en el contexto tanto de universidades como de otras organizaciones. Así, por ejemplo, Schuetze *et al.* (2024) presentan logros alcanzados en el área de implementación de manuales universitarios en formatos digitalizados en universidades de América del Norte y Europa, donde la digitalización de los manuales permitió el acceso a todos los empleados, mientras que su actualización de datos en formato electrónico garantizó la vigencia de los procedimientos administrativos. Por otro lado, estudios como el de Kaplan y Norton (2008) también se centraron en la priorización estratégica de la importancia de los manuales administrativos en instituciones educativas con la intención de maximizar el uso de recursos y mejorar los resultados de gestión, mientras que Ribeiro (2024) abordó un caso relevante en la compañía multinacional METSO, que demostró que el proceso de centralización y estructuración de procedimientos operativos adecuadamente contados pudo reducir un gran número de errores y mejorar el rendimiento operativo de la empresa. Aunque es un contexto corporativo, también ofrece valiosas lecciones para instituciones educativas públicas.

### Obstáculos y estrategias para la gestión del cambio

A pesar de todo lo que significa la implementación de procesos administrativos documentados en términos de beneficios, aún existen elementos que se perciben como desafíos en las universidades públicas, los cuales surgen de la complejidad organi-

zacional y la resistencia al cambio, además de las dificultades presentadas por las propias instituciones al duplicar funciones, cometer errores frecuentes en la ejecución de tareas y tener mala comunicación interna. Todo lo anterior, junto con la descentralización de responsabilidades, constituyen barreras importantes que dificultan la adopción efectiva de manuales administrativos (Garbanzo y Romero, 2013).

La resistencia al cambio es una de las barreras más frecuentes y difíciles de superar en el desarrollo organizacional y este también fue el caso para el contexto de este estudio. Como señaló Kotter (2007), la resistencia surge básicamente de la aparente burocratización adicional, la incertidumbre acerca del nuevo orden establecido y de cómo la zona de confort lleva a continuar con las prácticas tradicionales. Para enfrentar esos desafíos, es esencial analizar el uso de metodologías de gestión del cambio que puedan proporcionar herramientas críticas para una comunicación efectiva, con capacitación continua y un fuerte compromiso de gestión enfocado en la integración de nuevas prácticas. Los factores importantes que permiten este avance, principalmente, son la involucración del personal desde las primeras etapas –en este caso, desde las etapas de identificación y redacción de procesos y funciones– junto con el apoyo continuo de los líderes organizacionales y la creación de una cultura organizacional enfocada en la mejora continua (Función Pública, 2018).

En el contexto de este estudio de caso, cabe mencionar que estos estudios sirven como una metodología de investigación válida en ambientes administrativos que requieren una visión contextualizada sobre algunos fenómenos que ocurren en entornos reales (Robert, 2003; Stake, 1999). En el medio universitario, esta metodología permite analizar detalladamente cómo se implementan procesos administrativos específicos y su consideración en términos de eficiencia práctica. Para el diseño de estudio de casos existen dos tipos: estudios

de caso único o múltiple. Los estudios de caso único –como el seleccionado para este análisis– examinan en profundidad el fenómeno estudiado en su contexto natural, lo cual contribuye a identificar las variables más relevantes y a comprender las dinámicas internas particulares (Bergen y While, 2008). Por otra parte, los estudios de caso múltiple permiten comparar contextos y resultados entre diferentes instituciones o situaciones, con perspectivas (*insights*) más generalizadas.

Todo lo anterior, apoyado en una estrategia de triangulación de datos (encuestas, entrevistas y análisis documental), aporta validez y profundidad al análisis del estudio de caso. Esta triangulación permite obtener diferentes perspectivas y fortalecer la confianza en los resultados obtenidos y de esta manera la metodología queda más robusta para comprender y mejorar la gestión administrativa en contextos complejos como el de este estudio (Heale y Twycross, 2018).

### Particularidad del caso actual

La estandarización administrativa mediante manuales de procedimientos y funciones para la educación superior ha sido reportada en varias oportunidades. Es el caso de Schuetze *et al.* (2024), quienes identificaron patrones comunes de éxito en la implementación de manuales, mediante la digitalización, la participación del personal y la adaptación continua, los cuales fueron fundamentales para mejorar la gestión interna.

De igual forma, la experiencia de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE) –objetivo del presente caso de estudio– mostró peculiaridades basadas en su contexto normativo y organizacional. En la EEIE se observa una mayor dependencia del conocimiento tácito, falta de reservorios centralizados y un contexto normativo rígido que impide adaptaciones ágiles. En un contexto similar, Ribeiro (2024) describe implementaciones exitosas de manuales en el ámbito empresarial donde la centralización fue esencial, pero la EEIE aún carece de esa centralización y exhibe desafíos en el acceso a la documentación de sus procesos administrativos.

### Metodología

Este estudio aplica un enfoque cualitativo-descriptivo basado en el análisis de un estudio de caso único (López, 2013) y busca generar procedimientos y funciones documentadas a partir de la comprensión de los procesos administrativos específicos dentro de una unidad académica –la EEIE– perteneciente a una universidad pública colombiana. Este diseño metodológico fue elegido por su capacidad de proporcionar un análisis a las dinámicas administrativas y desafíos derivados de la ausencia o insuficiencia de documentación formal en una entidad particular, reflejo de situaciones comunes en universidades públicas colombianas. En el proceso de recolección de datos se utilizó una estrategia metodológica mixta, principalmente cualitativa. La investigación tuvo las cinco fases que se presentan en la Tabla 1.

**Tabla 1. Fases metodológicas del proceso de documentación participativa**

Fase	Actividades principales	Participantes clave	Propósito u objetivo
1. Análisis documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del mapa de procesos institucional.</li> <li>- Estudio de normativas y documentos internos.</li> <li>- Revisión de literatura especializada.</li> </ul>	Equipo técnico del proyecto.	Identificar vacíos normativos y establecer el marco teórico y contextual del estudio.

Fase	Actividades principales	Participantes clave	Propósito u objetivo
2. Diagnóstico y diseño de instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y aplicación de encuestas a personal administrativo, docentes y estudiantes (Tabla 2).</li> <li>- Formulación de instrumentos con preguntas abiertas, cerradas y escalas Likert.</li> </ul>	Personal administrativo, docentes y estudiantes.	Recolectar datos sobre funciones reales y percepciones operativas en la unidad académica.
3. Talleres participativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validación colectiva de resultados.</li> <li>- Revisión cruzada de funciones y tareas entre dependencias.</li> <li>- Retroalimentación de procesos documentados.</li> </ul>	Funcionarios administrativos y equipo técnico.	Construir colaborativamente los insumos base para la documentación oficial.
4. Elaboración de manuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción técnica y estructuración estandarizada de manuales.</li> <li>- Integración normativa y validación institucional.</li> </ul>	Equipo técnico y directivos.	Consolidar los manuales como productos institucionales alineados con la normativa vigente.
5. Detección y análisis de dificultades administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematización de hallazgos y lecciones aprendidas.</li> <li>- Identificación de barreras operativas y oportunidades de mejora.</li> <li>- Elaboración del informe técnico final.</li> </ul>	Equipo técnico.	Extraer aprendizajes para la sostenibilidad del proceso y proponer líneas de mejora futura.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2. Ficha técnica de encuestas aplicadas en el estudio\***

Dirigida a:	Objetivo	Número de preguntas	Población objetivo	Muestra obtenida	Fecha de aplicación
Personal administrativo	Identificar dificultades en labores administrativas, conocimiento sobre manuales existentes y uso de guías internas.	28 (16 cerradas, 2 abiertas, 10 mixtas)	13	11	11-19 Julio 2023
Auxiliares administrativos	Identificar dificultades e impedimentos en el desarrollo de su actividad y si dispone de guías internas de la EEIE.	13 (8 cerradas, 2 abiertas, 3 mixtas)	21	18	11-19 Julio 2023
Estudiantes de pregrado	Identificar fortalezas y debilidades de los servicios administrativos en la EEIE.	22 (12 cerradas, 1 abierta, 1 mixta, 8 escala Likert)	1.334	173	17-24 Julio 2023
Estudiantes de maestría	Identificar fortalezas y debilidades de los servicios administrativos de la EEIE.	12 (4 cerradas, 1 abierta, 1 mixta y 6 escala Likert)	22	5	18 – 24 Julio 2023

Dirigida a:	Objetivo	Número de preguntas	Población objetivo	Muestra obtenida	Fecha de aplicación
Estudiantes de posgrados	Identificar fortalezas y debilidades en servicios administrativos.	12 (5 cerradas, 1 abierta, 1 mixta, 5 escala Likert)	87	23	18-24 Julio 2023
Profesores de planta	Identificar fortalezas y debilidades en servicios administrativos.	12 (5 cerradas, 1 abierta, 1 mixta, 5 escala Likert)	13	4	24-30 Julio 2023
Profesores de cátedra	Identificar fortalezas y debilidades de los servicios administrativos de la EEIE.	7 (4 cerradas, 1 abierta, 1 mixta, 2 escala Likert)	51	13	24-40 Julio 2023

\* Instrumento: encuesta personal electrónica; plataforma: Microsoft Forms; método muestreo: no probabilístico por conveniencia.

Fuente: elaboración propia.

## Resultados

### *Fase 1. Análisis documental*

Con el fin de comprender la estructura regulatoria, operativa y conceptual de las funciones y procedimientos administrativos en la EEIE se recopiló información de fuentes documentales. Este proceso se desarrolló en dos etapas: primero se analizó literatura especializada sobre procesos de gestión y manuales institucionales y después se revisó el contenido de sus documentos institucionales actuales. Se consultaron trabajos de investigación sobre gestión de la administración pública, gestión universitaria y organización del trabajo en entornos institucionales. Al respecto, por ejemplo, Esteves *et al.* (2023) sugieren que los manuales pueden servir como medio para formalizar tanto el conocimiento como el control organizacional en un entorno donde la transmisión oral y la experiencia individual prevalecen. Por otro lado, Vivanco (2017) subraya que estos mecanismos sirven al propósito de clarificar responsabilidades, minimizar ambigüedades y reforzar la trazabilidad de las decisiones administrativas. Finalmente, en el contexto latinoamericano, la literatura consultada destaca la debilidad estructural de mu-

chas universidades públicas en este ámbito, además de proponer la gestión de procesos como un medio para profesionalizar la administración universitaria y reducir la dependencia del conocimiento tácito (Bernasconi, 2024).

Con base en esos referentes conceptuales, la revisión de documentación institucional buscó verificar en qué medida la unidad académica está formalizada, así como las distancias entre lo que está estructurado y lo que se realiza. Con este propósito, el análisis se llevó a cabo utilizando una variedad de documentos, tanto oficiales de la institución como instrumentos utilizados en el trabajo administrativo cotidiano. El resultado de este análisis puede verse en la Tabla 3, que describe los principales hallazgos en cada documento revisado.

La revisión descubrió un marco de regulaciones generales que no tiene en cuenta las particularidades del funcionamiento local, así como una práctica operativa construida con herramientas informales no estandarizadas. También se evidenció la ausencia de articulación entre los documentos institucionales y las necesidades reales del personal, lo cual afecta la eficiencia, la claridad funcional y el conoci-

**Tabla 3. Documentos analizados y hallazgos clave**

Documento analizado	Hallazgo clave
Mapa institucional de procesos	Contiene 333 procedimientos clasificados por macroprocesos. De esta revisión se identificaron 146 procedimientos con potencial aplicación en la unidad académica analizada, de los cuales 100 correspondían a procesos de apoyo, siendo estos los más relacionados con la operación administrativa cotidiana.
Manual de funciones institucional	El manual define funciones por denominación de cargo, sin contemplar especificidades locales ni asignación detallada de tareas. Se identificaron vacíos para la gestión práctica.
Acuerdo de funciones de auxiliares	Sus funciones se presentan de forma general y poco operativa. La falta de detalle dificulta su aplicación práctica en el entorno institucional.
Documentos de autoevaluación interna	Los informes internos reconocen carencias en la gestión de funciones y procedimientos y proponen como necesidad recurrente a superar la formalización documental de la operación.
Guías y formatos internos de trabajo	Se observó el uso de formatos no oficiales creados por el personal, sin validación institucional. Estos se usan operativamente, pero presentan problemas de dispersión y actualización.

Fuente: elaboración propia.

miento organizacional. Guiados por estos hallazgos, los criterios técnicos y metodológicos se organizaron para construir los instrumentos de recolección de información implementados en la siguiente etapa de la investigación.

### ***Fase 2. Diagnóstico y diseño de instrumentos***

Para esta fase del análisis, se realizaron encuestas diferenciadas con siete grupos de personas y entrevistas semiestructuradas con los directivos de la EEIE, con el objetivo de conocer las condiciones reales de trabajo, las brechas funcionales y la percepción institucional sobre los procesos administrativos de la unidad académica de estudio. Esta combinación de métodos permitió la triangulación de los hallazgos y la construcción de una imagen global del funcionamiento operativo de la unidad. Detallada en la Tabla 4, la información extraída de las encuestas arrojó dificultades específicas enfrentadas por cada grupo de los encuestados en el ámbito administrativo de la unidad. Se encuestó a miembros del personal administrativo, asistentes, docentes y estudiantes en múltiples niveles.

Las respuestas de los encuestados mostraron un patrón de consistencia en la falta de directrices claras, una alta dependencia del conocimiento tácito y una percepción general de ineficiencia en los procesos clave.

Complementariamente, se realizaron reuniones con el personal ejecutivo y directivo de la EEIE. Estas reuniones confirmaron los resultados de las encuestas desde un punto de vista estratégico. Los directivos admitieron la ausencia de directrices claras que les permitieran ser efectivos, junto con la identificación de sobrecargas operativas derivadas de la distribución informal de tareas entre los trabajadores; por ejemplo, notaron cómo la asistente de dirección asumía funciones que pertenecen a la secretaria de la escuela, y que la secretaria de la escuela realizaba tareas que están dentro de la función del profesional de Alianza. Esta asignación de funciones no era resultado de una planificación funcional, sino consecuencia de vacíos en los registros oficiales. Por otro lado, la secretaria de posgrado realizaba funciones de gestión académica, como

**Tabla 4. Hallazgos clave por grupo encuestado**

<b>Grupo de encuestados</b>	<b>Dificultades identificadas</b>	<b>Resultado</b>
Personal administrativo (profesionales y no profesionales)	Inducción.	El 45% no recibió inducción formal; quienes sí la recibieron, en su mayoría fueron orientados por compañeros o jefes.
	Conocimiento de manuales.	Solo el 36% conocía los manuales de funciones institucionales; la mitad de ellos opinó que estaban desactualizados o eran demasiado generales.
	Guías internas.	Solo el 10% contaba con guías completas el 90% restante reportó afectación a su eficiencia y calidad del trabajo.
	Errores operativos.	El 60% afirmó que la falta de guías genera errores en la ejecución de sus tareas.
	Impacto en la coordinación.	El 50% mencionó problemas de comunicación con otras áreas, por ausencia de documentación.
Auxiliares administrativos	Formación recibida.	El 56% aprendió sus tareas por orientación informal de anteriores auxiliares o personal administrativo.
	Dificultades operativas.	El 61% reportó problemas para comprender instrucciones, buscar información y usar tecnología.
	Carga de trabajo.	El 44% tuvo que trabajar fuera de su horario regular.
	Conocimiento normativo.	El 44% desconocía el Acuerdo 020 de 2014 que establece las funciones del cargo.
	Errores y calidad.	El 56% detectó errores por falta de guías; el 25% consideró que esto afecta significativamente su rendimiento.
Profesores de planta	Gestión administrativa.	En general los profesores de planta NO reportaron inconvenientes significativos con la gestión.
	Asignación de recursos.	Valoración positiva en términos generales, aunque con observaciones sobre mobiliario y estado de la sala de cómputo.
	Asignación y uso de salones.	Solo el 25% estuvo de acuerdo con que los salones están equipados adecuadamente. El resto expresó desacuerdo o indecisión.
	Gestión de trabajos de grado.	Hubo 68% de respuestas entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” sobre la gestión administrativa. Sin embargo, hubo desacuerdo sobre la adecuación del número de planes y libros asignados en relación con el tiempo disponible para revisarlos.
	Permisos de corta duración.	El 100% expresó satisfacción con la gestión de permisos de un día o menos.
Profesores de cátedra	Gestión administrativa.	Dos docentes manifestaron dificultades, especialmente por demoras en la respuesta a correos electrónicos.
	Condiciones de aula y tecnología.	Alta satisfacción con asignación de salones. Alto grado de desacuerdo en la calidad del mobiliario y el estado de los dispositivos tecnológicos (pantalla, proyector, etc.).
	Gestión de sala de cómputo.	Insatisfacción por las condiciones del espacio y los equipos. Mal estado y dificultad para obtener uso del espacio.

Grupo de encuestados	Dificultades identificadas	Resultado
Estudiantes pregrado	Percepción de servicio.	El 62,4% reportó dificultades, especialmente en: canales de información, tiempos de espera y trámites administrativos deficientes.
	Inclusiones de materias.	El 63,4% realizó inclusiones. Las opiniones fueron mixtas; prevalecieron la indecisión y el desacuerdo, sobre todo en trámites extraordinarios.
Estudiantes de posgrado (autofinanciados)	Gestión administrativa.	El 21% reportó problemas con trámites, información contradictoria o desactualizada.
	Estado de la documentación.	Alta percepción de desactualización en lineamientos para trabajos de grado y demoras en respuestas.
Estudiantes de maestría	Actualización de documentos.	El 60% manifestó estar en desacuerdo con el estado de actualización de los documentos relacionados con sus trámites académicos y administrativos.
	Tiempos de respuesta.	El 40% se mostró en desacuerdo con la agilidad en la atención a trámites relacionados con investigación y trabajos de grado.
	Percepción general sobre la gestión.	Opiniones divididas respecto a la programación y coordinación académica, así como sobre la gestión administrativa del programa.

Fuente: elaboración propia.

organizar sustentaciones y seguir el progreso de los estudiantes, responsabilidades que van más allá de sus funciones administrativas. Por último, mencionaron que la ausencia de integración entre los sistemas de información institucional ha incentivado el uso de flujos informales de información, como correos electrónicos y plataformas de mensajería, lo que complica el seguimiento de los procesos, provoca duplicaciones de esfuerzos y obstaculiza la trazabilidad administrativa.

Las debilidades estructurales del sistema administrativo se manifiestan al analizar la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas aplicadas; dichas debilidades justificaron la necesidad de construir manuales de funciones y procedimientos acordes con la realidad de la unidad académica. Esta necesidad resultó en el desarrollo de tres formatos diferenciados, dependiendo del tipo de trabajo: uno para profesionales, otro para no profesionales y otro para asistentes administrativos. Los formatos dirigidos al personal vinculado (profesional y no profesional) se organizan en cuatro secciones: 1) identi-

ficación del cargo; 2) funciones específicas con indicación de frecuencia y observaciones; 3) formación académica requerida; 4) nivel de interacción con otras áreas o actores. Para los auxiliares administrativos se elaboró un formato simplificado dividido en tres secciones: 1) datos generales del puesto y dependencia, 2) descripción de las actividades realizadas y 3) observaciones sobre herramientas, recursos o dificultades para el desarrollo de la función.

Por lo tanto, el uso de estos formatos proporcionó una visión detallada de la carga de trabajo del personal, señaló funciones no reconocidas oficialmente y desarrolló una base técnica sólida para el desarrollo de los manuales, todo lo cual justificó el rediseño funcional de la unidad desde un punto de vista de gestión de procesos a partir de contribuciones estructuradas basadas en datos.

### **Fase 3. Talleres y recolección de información**

Para avanzar en la documentación participativa, se implementaron tres talleres presenciales dirigidos a diferentes grupos del personal administrativo

(funcionarios de planta, auxiliares de unidad y auxiliares de posgrado). Estas sesiones sirvieron como espacios de formación, validación y apropiación institucional. En ellas se explicó la estructura del formulario de funciones, se desarrollaron ejercicios prácticos guiados con videos modelo y se promovió la redacción clara y contextualizada de funciones específicas. Las dinámicas lúdicas con Mentimeter y Kahoot ayudaron a reforzar aprendizajes, especialmente entre el personal auxiliar. Los formularios diligenciados se entregaron en un plazo de 15 días y se ofreció asistencia técnica permanente. Además de facilitar la recolección de datos, los talleres generaron espacios de reflexión sobre las responsabilidades reales desempeñadas y ello permitió identificar tareas informales, vacíos normativos y oportunidades de mejora.

Paralelamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas con miembros clave del equipo de gestión (dirección, coordinación de pregrado y posgrado). Estos encuentros permitieron validar hallazgos, esclarecer solapamientos funcionales y confirmar la existencia de decisiones basadas en conocimiento tácito, lo cual limitaba la trazabilidad y evaluación de los procesos administrativos.

Finalmente, se aplicó una estrategia de triangulación metodológica de los datos recopilados (documentos institucionales, formularios, encuestas y entrevistas), organizada en tres niveles: 1) inventario funcional por tipo de cargo, 2) comparación con el mapa de procesos institucional y 3) reorganización y

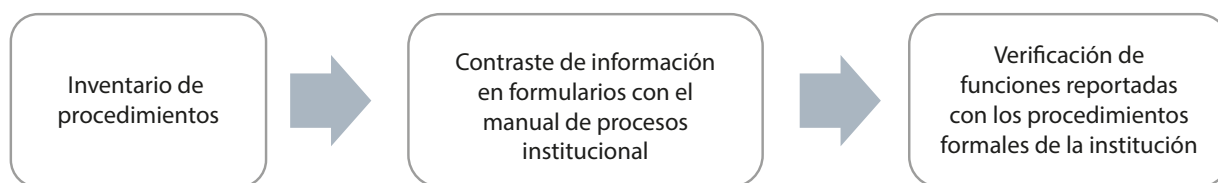
validación técnica de funciones junto con directivos. Este ejercicio permitió corregir solapamientos, redefinir delegaciones y asegurar la coherencia normativa. La Figura 1 resume el esquema metodológico utilizado para este análisis.

En la encuesta aplicada al personal administrativo ( $n = 33$ ), se evidenciaron tendencias clave: el 82% considera urgente actualizar los manuales de funciones, el 73% percibe funciones duplicadas entre cargos y el 68% reconoce vacíos normativos. Solo el 27% afirma conocer con claridad el mapa institucional de procesos. Estos datos, resumidos en la Figura 2, refuerzan la necesidad de sistematización operativa y de mayor formalización normativa dentro de la unidad académica.

#### ***Fase 4. Elaboración de manuales***

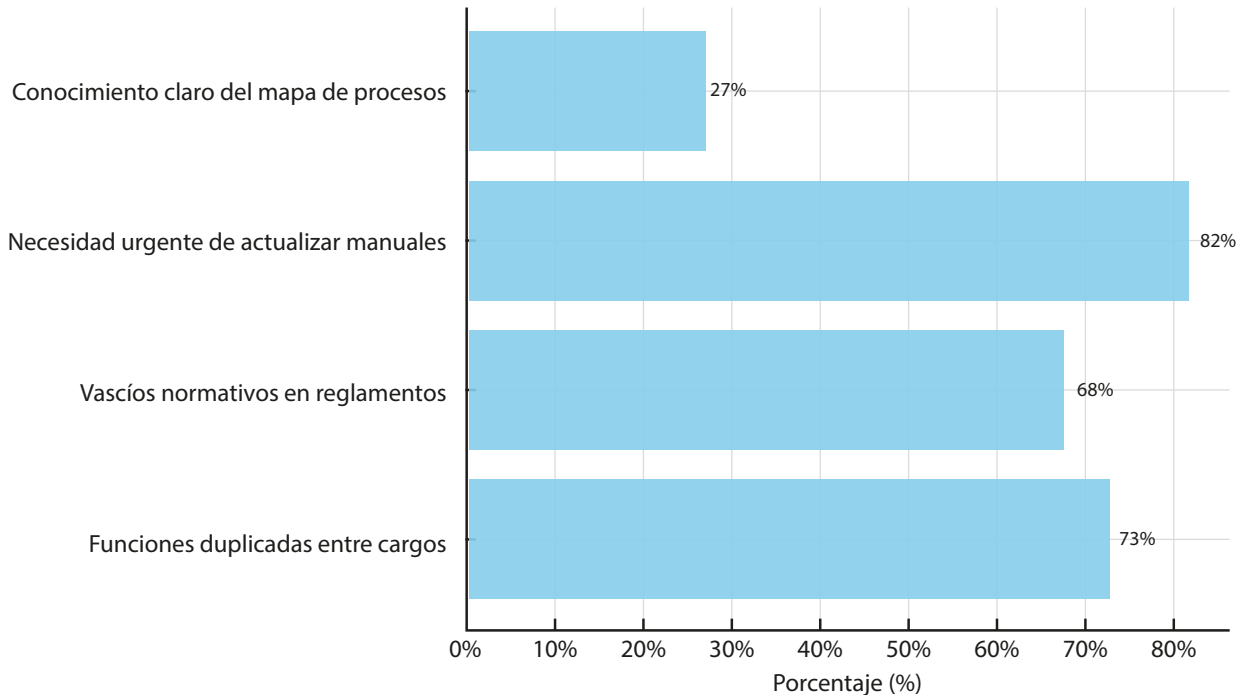
En esta fase se elaboraron los manuales administrativos con base en los insumos empíricos, normativos y participativos obtenidos previamente, respetando las directrices institucionales y las normas vigentes de gestión documental, todo en concordancia con los principios de diseño organizacional propuestos por autores como Hackman y Oldham (1976) –quienes destacan que la claridad en roles y tareas influye directamente en la motivación laboral– y considerando los aportes de Mintzberg (1979) que subrayan la necesidad de formalizar la división del trabajo para garantizar eficiencia en estructuras profesionales complejas.

**Figura 1. Proceso de análisis de la información recopilada**



Fuente: elaboración propia.

**Figura 2. Percepciones del personal administrativo sobre la gestión operativa y normativa**



Fuente: elaboración propia.

Se desarrollaron dos manuales de funciones: uno para el personal administrativo (profesional y no profesional) y otro para auxiliares administrativos. El primero se construyó a partir de los formularios diligenciados por los empleados, complementados con los manuales institucionales, agrupando las funciones generales en tres categorías: administrativas, informativas y de apoyo, según el tipo de cargo. Las funciones específicas se revisaron para garantizar claridad, pertinencia y coherencia normativa. Esto implicó la consolidación de tareas relacionadas, el uso de lenguaje técnico adecuado y la alineación con regulaciones institucionales.

El manual de funciones para auxiliares se estructuró de forma más sencilla, incluyendo nivel de cargo, dependencia jerárquica, objetivo y funciones generales y específicas, derivadas y ajustadas a partir de los formularios. Ambos manuales incluyeron índice temático, introducción al alcance y contexto

de aplicación. El manual de procedimientos se elaboró con base en el inventario funcional obtenido de los formularios y su comparación con el mapa institucional. Se diferenciaron procedimientos ya existentes, los que requerían ajustes y aquellos que debían ser creados desde cero. Se utilizaron diagramas en Microsoft Visio para representar la secuencia de actividades, responsables e insumos necesarios. Cada procedimiento fue validado en reuniones con los titulares de los cargos, donde se realizaron ajustes y se aseguraron descripciones fieles a la práctica operativa. Los procedimientos fueron codificados según los estándares institucionales de gestión documental, diferenciando los adaptados del mapa institucional y los diseñados específicamente para la unidad académica.

En total, se documentaron 86 procedimientos, clasificados y formalizados, que constituyen una guía técnica para las tareas diarias. Este enfoque es

coherente con las buenas prácticas de gestión documental propuestas en la norma ISO 15489, que destaca la importancia de los documentos estructurados y normalizados como herramientas esenciales para la trazabilidad, la rendición de cuentas y la continuidad operativa (International Organization for Standardization, 2016), así como una base para procesos de inducción, evaluación y mejora continua (Smallwood, 2013).

### ***Fase 5. Detección y análisis de dificultades administrativas***

Tras examinar los hallazgos que surgieron en el diagnóstico inicial, durante la documentación de funciones y procedimientos y en la etapa de redacción técnica de los manuales, se pudo realizar un análisis sistemático de los principales problemas administrativos identificados durante el estudio, cuya finalidad fue comprender las barreras organizacionales y estructurales que el personal adminis-

trativo enfrentaba al atender sus responsabilidades diarias. Se analizaron en detalle las respuestas de las encuestas, formularios y entrevistas semiestructuradas que se aplicaron previamente, buscando patrones consistentes entre los actores institucionales y discrepancias significativas en su percepción del funcionamiento de la administración. La interpretación de los resultados se enriqueció desde un punto de vista estratégico y operativo mediante reuniones de validación con el equipo directivo.

Para permitir la comprensión, comparación y sistematización de las dificultades recopiladas, estas se clasificaron en categorías temáticas. En esta organización se enfatizaron las principales áreas de tensión y discrepancia en el marco administrativo y también fueron utilizadas como punto de referencia para recomendaciones en futuras intervenciones institucionales. Las principales dificultades detectadas, así como una breve descripción de cada una y acciones sugeridas para su mitigación, se resumen en la Tabla 5.

**Tabla 5. Dificultades administrativas identificadas y recomendaciones**

<b>Categoría de dificultad</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Acciones adoptadas o recomendaciones</b>
Falta de inducción formal	El personal nuevo no recibe orientación sistemática sobre sus funciones, lo que genera errores y baja eficiencia.	Implementar un proceso formal de inducción adaptado a cada cargo.
Sobrecarga laboral	Ciertos cargos administrativos, especialmente los vinculados a pregrado, enfrentan una carga de trabajo desproporcionada.	Redistribuir funciones y evaluar la necesidad de apoyo adicional en periodos pico.
Duplicidad de funciones en auxiliares	Se detectó solapamiento de funciones en auxiliares de archivo y diseño, lo que genera redundancia operativa.	Reducir el número de auxiliares en cargos con funciones duplicadas y redefinir roles.
Descentralización de comunicaciones	Las tareas comunicativas se distribuyen entre varios actores sin coordinación clara, lo que afecta la coherencia institucional.	Clarificar responsabilidades en comunicaciones y centralizar la gestión informativa.
Delegación informal de responsabilidades	Algunos cargos asumen funciones que por normativa corresponden a otros, sin respaldo documental formal.	Formalizar los límites funcionales en los manuales y capacitar en normativa interna.

<b>Categoría de dificultad</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Acciones adoptadas o recomendaciones</b>
Momentos críticos del calendario académico	Durante los cierres de semestre o inscripciones se intensifican los problemas operativos y logísticos.	Diseñar planes operativos para tiempos de alta demanda, con medidas de contingencia.
Trabajo fuera del horario laboral	Administrativos y auxiliares deben cumplir tareas fuera del horario regular para garantizar continuidad del servicio.	Establecer límites claros de jornada y reconocer cargas adicionales según protocolos institucionales.

Fuente: elaboración propia.

Además, se detectaron varios casos de desalineación entre las funciones que se realizan y las que están asignadas normativamente. Estos se compararon directamente entre los formularios diligenciados y los manuales institucionales. La Tabla 6 detalla estas situaciones, que representan prácticas informales o adaptaciones operativas no reguladas. Finalmente, esta tabla muestra ejemplos, posibles consecuencias institucionales y qué forma de referencia normativa sería la más relevante.

Esta agrupación de hallazgos contribuyó a cerrar el proceso metodológico con una lectura crítica

del propio funcionamiento administrativo y a sentar las bases para la formulación de estrategias de mejora organizacional basadas en la evidencia. Por otra parte, si bien la medición de indicadores de impacto no hizo parte del alcance del presente estudio, se identificaron oportunidades para que etapas posteriores del proyecto desarrollen mecanismos de evaluación más sistemáticos. Entre estos se contempla el seguimiento a indicadores como la reducción de errores administrativos, mejora en los tiempos de respuesta y niveles de satisfacción de usuarios internos, con el fin de medir los efectos concretos del rediseño funcional en futuras investigaciones.

**Tabla 6. Desalineación entre funciones reales y normativas**

<b>Situación detectada</b>	<b>Normativa o guía referente</b>	<b>Posibles consecuencias</b>
La asistente de dirección ejecuta procesos contractuales que podrían ser asumidos por la secretaria.	Manual de funciones de la secretaria de dirección.	Subutilización del cargo de secretaria y duplicidad funcional.
La secretaria de posgrados realiza funciones académicas, como elaboración de acuerdos y gestión de calendario.	Acuerdos y manual del coordinador académico de posgrados.	Sobrecarga del rol administrativo y debilitamiento de funciones directivas.
La secretaria de escuela tramita el pago de pólizas para salidas académicas.	Manual de funciones de la secretaria de escuela.	Desviación de funciones formales y pérdida de trazabilidad normativa.
El profesional de posgrados asume funciones de archivo no previstas en su rol.	Manual institucional para profesionales administrativos.	Desalineación entre el perfil profesional y las tareas ejecutadas.
La auxiliar de posgrados atiende requerimientos estudiantiles sin lineamientos formales de atención.	Ausencia de protocolo documentado para atención de estudiantes en posgrados.	Vulnerabilidad institucional en la calidad del servicio y trazabilidad de casos.

Fuente: elaboración propia.

## Discusión

Este estudio contribuye a evidenciar la necesidad creciente de mejorar las prácticas de documentación administrativa para instituciones de educación superior. El uso de manuales de funciones y procedimientos ha generado un impacto positivo en la eficiencia, la claridad organizacional y la reducción de errores operacionales en diferentes universidades (Kaplan y Norton, 2008; Schuetze *et al.*, 2024). Estos manuales han permitido una mejora sustancial en la coordinación interna y la transparencia de las responsabilidades institucionales. El caso específico abordado en este documento muestra características distintivas relevantes con respecto a estos precedentes. En comparación con instituciones que tienen sistemas de administración robustos y debidamente digitalizados, el ambiente de la EEIE está marcado por una organización descentralizada, sin repositorios formales y una fuerte dependencia del conocimiento tácito del personal administrativo. Estas condiciones representan un desafío adicional.

Factores como la participación del personal desde el inicio del diagnóstico, así como el seguimiento cercano por parte del equipo directivo de la unidad, fueron claves en el éxito de la implementación de los manuales, que contribuyeron al éxito del estudio, junto con la identificación de funciones no documentadas, la redistribución de actividades asignadas y la verificación de procedimientos a través de una metodología basada en triangulación de datos y sesiones individuales de validación. Estos resultados siguen la línea recomendada por Heale y Twycross (2018), quienes afirman que la triangulación metodológica en estudios de caso fortalece la validez de los resultados en contextos complejos.

Una de las acciones que favoreció estratégicamente la relevancia de los manuales fue el diferenciar los formatos para la documentación de funciones según el tipo de cargo (profesional, no profesional y auxiliar). Sin embargo, el proceso presentó dificultades, como resistencia al cambio por parte de algunos actores institucionales. Según Kotter (2007),

esta resistencia puede deberse a la percepción de otra carga burocrática o a la incertidumbre sobre los nuevos esquemas de trabajo. Mediante estrategias de comunicación directa, sesiones explicativas y una validación consensuada de las funciones asignadas, la resistencia fue controlada en este estudio, al tiempo que se promovió una cultura enfocada en la mejora continua. Se confirma así que la documentación de procesos debe verse como una oportunidad para reorganizar eficientemente los procesos diarios y para reducir las ambigüedades operativas, lo que también refuerza la importancia de adaptar los manuales al contexto institucional, incluyendo las voces del personal que realiza los procesos. Estas lecciones reflejan lo identificado por Salazar *et al.* (2021), quienes señalaron que la descentralización, la mala comunicación y la superposición de tareas son barreras comunes en procesos de estandarización administrativas, que pueden ser superadas mediante una documentación funcional y participativa.

Con un enfoque práctico, los manuales generados en este estudio son replicables en otras unidades académicas del sistema universitario público colombiano. Su estructura transparente, adaptada a varios niveles jerárquicos, y la metodología empleada para su validación los convierten en instrumentos útiles tanto para las operaciones diarias como para los procesos de inducción de nuevo personal, evaluación del desempeño y rendición de cuentas (Rivas, 2020). Además, estos manuales tienen una gran aplicabilidad en procesos de certificación de calidad de las universidades, los cuales están basados en evidencia de estandarización, trazabilidad y mejora continua de la gestión administrativa (Franklin, 2009).

Por último, para mitigar la resistencia al cambio en los procesos de documentación de trabajo, es aconsejable fomentar una comunicación organizacional abierta, involucrar a los actores en las etapas iniciales y vincular el proceso con incentivos visibles, por ejemplo, mejora en la carga de trabajo o reconocimiento de competencias individuales. La expe-

riencia descrita en este estudio revela que la estandarización de los procesos administrativos no debe considerarse como otro paso burocrático, sino como un procedimiento con carácter transformador que tiende a mejorar el funcionamiento institucional e incluso la experiencia de los usuarios tanto internos como externos y que, a su vez, contribuye en el cumplimiento de los principios de eficiencia y transparencia en la educación superior pública.

Los hallazgos de este estudio permiten reafirmar postulados clave de la teoría del cambio organizacional (Kotter, 1996; Lewin, 1947; Senge, 1990). En particular, se evidencia la importancia de generar legitimidad interna y participación, elementos centrales en los modelos propuestos por Kotter (2007), que señalan la necesidad de etapas iniciales de sensibilización para lograr transformaciones sostenibles. Asimismo, la validación técnica y normativa de los manuales refuerza enfoques clásicos de la gestión por procesos (Hammer y Champy, 1993; Harrington, 1991; Rummler y Brache, 1990), en donde la estandarización documental no solo mejora la eficiencia operativa, sino que profesionaliza las funciones administrativas y reduce la dependencia de acuerdos tácitos. Estos resultados permiten proyectar la documentación sistemática como una estrategia institucional de fortalecimiento de la gobernanza universitaria.

## Conclusiones

En esta investigación se encontró que una de las herramientas necesarias para la evolución de la gestión administrativa en las instituciones de educación superior es la documentación sistemática de funciones y procedimientos. A partir del estudio de caso realizado en una unidad académica con falencias en su normativa y un alto grado de informalidad operativa, se verificó que la elaboración participativa de los manuales, su validación con los actores institucionales y su integración con normativas existentes aumentan la eficiencia, transparencia y trazabilidad de los procesos.

Superar la resistencia inicial de ciertos funcionarios en el proceso de documentación mediante estrategias de sensibilización, talleres participativos y acompañamiento permanente durante el proceso fue una de las lecciones más significativas alcanzadas en este estudio. Esto concuerda con lo sugerido por Kotter (2007), quien señala que los procesos de cambio organizacional requieren de una etapa temprana de creación de conciencia mutua y legitimidad interna.

Aunque inicialmente la construcción de los manuales fue vista como una carga adicional, con el tiempo se convirtieron en una redistribución clara y justa de tareas, pues reflejan fielmente las funciones desempeñadas por el personal. Además, abren el camino para la reorganización funcional, ya que permiten corregir solapamientos, vacíos regulatorios y delegación informal de responsabilidades y dan paso a la creación de procesos de evaluación y mejora continua a mediano plazo (Castillo y Prado, 2017).

En relación con la primera pregunta de investigación, que indaga cómo puede mejorarse la documentación la gestión administrativa, los hallazgos muestran que contar con manuales claros contribuye significativamente a la eficiencia operativa, la trazabilidad de procesos, la reducción de redundancias y la mejora en la toma de decisiones por parte del personal administrativo. Respecto a la segunda pregunta, referente a las barreras y facilitadores en la adopción de manuales, se evidenció que un enfoque participativo en el diseño e implementación de los documentos es clave para su apropiación. Entre las principales barreras identificadas están la resistencia al cambio y la carga laboral existente, mientras que los facilitadores incluyeron la capacitación, el acompañamiento técnico y el reconocimiento institucional del esfuerzo colectivo. En cuanto al impacto de la estandarización –tercera pregunta de investigación–, se encontró que la implementación de manuales de funciones no solo mejora la eficiencia interna, sino que también modifica positivamente la percepción de los actores involucrados. Los usuarios

del sistema reportaron mayor claridad en los trámites, sensación de orden y agilidad y una mayor capacidad para hacer seguimiento a procesos.

De acuerdo con los hallazgos señalados, se recomienda que otras universidades que intenten seguir un proceso similar mantengan un enfoque participativo que involucre al personal administrativo desde la fase de diagnóstico. La apropiación del proceso se facilita a través del uso diferenciado de formatos según el tipo de cargo, la validación individual de funciones y el apoyo técnico permanente. También se recomienda que, a partir de los manuales elaborados, se diseñen mecanismos de inducción u *onboarding* institucional que fortalezcan la socialización interna y prevengan la reproducción de prácticas informales.

Para futuros trabajos, se aconseja evaluar periódicamente la satisfacción del personal y de los usuarios internos, con el fin de generar retroalimentación sobre el contenido de los manuales y su actualización continua. También se sugiere implementar indicadores de gestión administrativa con el fin de evaluar el impacto a largo plazo de los manuales. Aunque dicha evaluación no fue contemplada dentro del alcance de este estudio, se proyecta como línea prioritaria para una fase posterior del proyecto en curso. Por otro lado, se propone estudiar el rol del uso de tecnologías digitales, como plataformas interactivas o sistemas integrados de gestión documental, en la actualización de los manuales y en la consolidación de una administración más ágil y adaptativa.

Este tipo de análisis abre nuevas líneas de investigación enfocadas en comprender la satisfacción

del estudiante con los tiempos de respuesta del área administrativa en temas académicos y la calidad del servicio a partir de la estandarización de funciones y procedimientos. Desde una perspectiva teórica, este estudio permite vincular la experiencia empírica con aportes sobre cambio organizacional, profesionalización administrativa y mejora continua. Como señalan autores como Mintzberg (1979) y Drucker (1999) –quienes respaldan la profesionalización de la gestión administrativa, la necesidad de definir funciones con claridad y la gestión centrada en resultados–, los procesos administrativos solo alcanzan madurez cuando son formalizados, evaluables y adaptables a entornos cambiantes. En este sentido, la experiencia de documentación participativa no solo permite sistematizar funciones, sino que también contribuye a visibilizar y redibujar la estructura informal de poder y toma de decisiones dentro de la organización, lo que genera condiciones para la profesionalización del personal. Como plantea Mintzberg (1979), las organizaciones no operan únicamente sobre estructuras formales, sino también sobre redes informales que afectan la coordinación y el flujo de decisiones. En este sentido, la clarificación funcional mediante manuales puede actuar como un mecanismo de formalización progresiva y reducir la dependencia de acuerdos tácitos (Drucker, 1999), con lo que se da paso a un desarrollo más profesional de la gestión universitaria (Morin, 2006). Esto se alinea también con enfoques contemporáneos sobre gobernanza en educación superior y rendición de cuentas públicas, los cuales destacan la necesidad de estructuras organizativas más transparentes, basadas en la trazabilidad de funciones y en la participación de múltiples actores (Neave y Van Vught, 1991; Salmi, 2009).

## Referencias

- Al Hajri, Z. M. A. (2022). Challenges of higher education administration at the level of administrative management. *International Journal of Legal and Comparative Jurisprudence Studies*, 3(3), 224-236. <https://doi.org/10.31559/LCJS2022.3.3.5>
- Bergen, A. y While, A. (2008). A case for case studies: Exploring the use of case study design in community nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 31(4), 926-934. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01356.x>
- Bernasconi, A. (2024). Latin America: Weak academic freedom within strong university autonomy. *Global Constitutionalism*, 14(1), 96-117. <https://doi.org/10.1017/S204538172400011X>
- Burns, W. (2017). The case for case studies in confronting environmental issues. *Case Studies in the Environment*, 1(1), 1-4. <https://doi.org/10.1525/cse.2017.sc.burnso1>
- Castillo, C. Y. y Prado, F. A. (2017). Organización y métodos: manual de funciones en el sector público. [Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/8152/>
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21<sup>st</sup> century*. Harper Business.
- Elechi, O. O., Piper, D. y Morris, S. V. (2014). Case study research. En *The Encyclopedia of Criminology and Criminal Justice* (pp. 1-5). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118517383.wbeccj358>
- Esteves, Z. I., Noroña, J. Á., Alfonzo, P. J., Ponguillo, N. E. y Chenet, M. E. (2023). *Manual de procedimientos administrativos* (vol. 1). CEO. <https://doi.org/10.59764/ceo.19>
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de empresas: análisis, diseño y estructura* (3 ed.). McGraw-Hill.
- Función Pública. (2015). *Guía para establecer o modificar el manual específico de funciones y de competencias laborales*.
- Función Pública. (2018). *Guía de rediseño para entidades del orden territorial* (2 ed.). <https://n9.cl/vfx0gg>
- Función Pública. (2020). *Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg)*. <https://n9.cl/t95ec>
- Garbanzo, G. y Romero, F. (2013). Desafíos y problemáticas de la gestión universitaria en el sistema de la educación superior pública: aspectos a considerar en la región centroamericana. *Gestão Universitária na América Latina*, 6(2), 231-258. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n2p231>
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(05\)80064-3](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80064-3)

- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
- Hassan, N., Hussain, A., Bhatti, M. A. y Ahmad, T. I. (2022). Perceived administrative service efficiency in academia: A case study of International Islamic University Islamabad. *IRASD Journal of Management*, 4(2), 449-464. <https://doi.org/10.52131/jom.2022.0402.0091>
- Heale, R. y Twycross, A. (2018). What is a case study? *Evidence Based Nursing*, 21(1), 7-8. <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102845>
- Huiru, Y. (2009). A case study. *Chinese Education & Society*, 42(1), 95-104. <https://doi.org/10.2753/CED1061-1932420108>
- International Organization for Standardization. (2016). *ISO 15489-1:2016. Information and documentation. Records management. Part 1: Concepts and principles*.
- Jacob, O. S. (2024). Optimizing university administrative structures: Strategies for enhancing efficiency and effectiveness in higher education institutions in Nigeria. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(1), 278-290. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3018>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). Dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review - América Latina*, 86(1), 40-57. [https://santic.cl/mt-content/uploads/2023/05/kaplan-y-norton\\_dominar\\_el\\_sistema\\_de\\_gestion.pdf](https://santic.cl/mt-content/uploads/2023/05/kaplan-y-norton_dominar_el_sistema_de_gestion.pdf)
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2007). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*, 85(1), 83-90. <https://c15208330.ssl.cf2.rackcdn.com/uploads/public/d998b4d5652c781ce97ac89109e171bo.pdf>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- López, W. O. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), 139-144. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>
- Melan, E. H. (2018). Quality improvement in higher education. En *Quality in Higher Education* (pp. 173-188). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351293563-13>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Morin, E. (2006). *El pensamiento complejo y la formación*. Paidós.
- Neave, G. y Van Vught, F. A. (1991). *Prometheus bound: The changing relationship between government and higher education in Western Europe*. Pergamon Press.
- Ribeiro, M. (2024). Operations manual creation and maintenance for Metso. [Tesis, Bachelor's Degree Programme in International Business, Tampere University of Applied Sciences]. <https://www.theseus.fi/handle/10024/855428?show=full>

- Rivas, M. (2020). Diseño del manual de funciones y procedimientos para los cargos administrativos de la Cooperativa Unidos para el año 2020. [Tesis en Administración de Empresas, Universidad del Valle]. <https://hdl.handle.net/10893/21500>
- Robert K., Y. (2003). *Case study research design and methods* (3 ed.). Sage.
- Rummler, G. A. y Brache, A. P. (1990). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*. Jossey-Bass.
- Salazar, M., Acosta, J. y Hernández, J. (2021). Propuesta del manual de funciones del área académica de la escuela de audio y sonido de Colombia. [Tesis en Administración Comercial, Tecnológico de Antioquia]. <https://ng.cl/gfpxsu>
- Salmi, J. (2009). The challenge of establishing world-class universities. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7865-6>
- Schuetze, H. G., De Vries, W. y Álvarez, G. (2024). Digitalization of higher education: An Introduction. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 16(2), 6-12. <https://doi.org/10.32674/jcihe.v16i2>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Smallwood, R. F. (2013). *Managing electronic records: Methods, Best practices, and technologies*. Wiley.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos* (2 ed.). Morata.
- Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramienta de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 2(9), 247-252. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Yu, S. (2018). Countermeasures to improve the efficiency of university administration. En *Proceedings of the Fifth International Forum on Decision Sciences* (pp. 157-163). Springer Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-7817-0\\_15](https://doi.org/10.1007/978-981-10-7817-0_15)