

**Evaluación de la utilidad y efectividad del manual de procesos y procedimientos para el trámite de salidas de patio en la Empresa De Servicios De Tránsito De Zipaquirá S.A.S.–**

**Sem**

Cristian Giovanni López Nava

Asesor

William Guillermo Naranjo Acosta

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN

Especialización en Alta Gerencia y Desarrollo Organizacional

2026

## Resumen

La presente monografía evalúa la utilidad, pertinencia y efectividad del Manual de Procesos y Procedimientos para el Trámite de Salidas de Patio implementado en la Empresa de Servicios de Tránsito de Zipaquirá S.A.S.–SEM en el año 2020. El manual fue diseñado como una herramienta para mitigar problemas de reprocesos, errores humanos y falta de claridad operativa, aspectos que afectaban los tiempos de atención y la calidad del servicio.

La evaluación se desarrolló a partir de los principios de gestión por procesos (Harrington, 1991), mejora continua (Deming, 1986), desarrollo organizacional (Schein, 2017) y gestión de calidad (ISO, 2015). Se aplicó un instrumento de recolección de datos a los funcionarios responsables del procedimiento. Los resultados muestran un incremento en la eficiencia operativa, pasando de un 30% antes del manual a un 80% posterior a su implementación, además de una reducción significativa de errores.

No obstante, se identificó que el documento requiere actualización, fortalecimiento de los mecanismos de comunicación interna y consolidación de un programa sistemático de capacitación. La propuesta presentada se fundamenta en la alta gerencia (Chiavenato, 2017) y busca asegurar la sostenibilidad del manual ante cambios normativos y tecnológicos.

**Palabras Clave:** Manual de procesos; procedimientos operativos; salidas de patio; eficiencia operativa; desarrollo organizacional; alta gerencia; mejora continua; gestión por procesos; capacitación; actualización documental.

### **Abstract**

This monograph evaluates the usefulness, relevance, and effectiveness of the Process and Procedure Manual for the Vehicle Release Procedure implemented in 2020 at Empresa de Servicios de Transit de Zipaquirá S.A.S.–SEM. The manual was created to address operational variability, reduce human error, and standardize the steps involved in a highly sensitive administrative procedure.

The evaluation was conducted based on principles of process management (Harrington, 1991), continuous improvement (Deming, 1986), organizational development (Schein, 2017), and quality management (ISO, 2015). A structured instrument was applied to staff involved in the procedure. The results indicate a notable improvement in operational efficiency, increasing from 30% prior to manual implementation to 80% afterward, alongside a reduction in operational errors.

However, findings reveal a need for document updating, improved internal communication, and the establishment of a structured training program. A strategic improvement proposal is developed grounded in top management principles (Chiavenato, 2017), ensuring the sustainability and long-term effectiveness of the manual.

**Keywords:** Process manual; operational procedures; vehicle release process; operational efficiency; organizational development; top management; continuous improvement; process management; training; document updating.

## Tabla de Contenido

Introducción.....	6
Justificación.....	7
Antecedentes y Contexto.....	9
Contexto Institucional .....	9
Antecedentes del Proyecto de 2020 .....	9
Planteamiento del Problema.....	11
Marco teórico .....	12
Metodología .....	15
Resultados .....	19
Análisis de Resultados de la Encuesta .....	19
Discusión de Resultados.....	23
Recomendaciones.....	25
Referencias Bibliográficas .....	26

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Elaboración propia, mejora en el proceso</i> .....	21
---	----

## **Introducción**

La estandarización de procesos es clave para asegurar la calidad, la eficiencia y la transparencia en las organizaciones públicas (Robbins & Coulter, 2018). En la Empresa de Servicios de Tránsito de Zipaquirá S.A.S.–SEM, el trámite de salidas de patio es un procedimiento crítico, ya que tiene un gran impacto legal, operativo y en la ciudadanía. Antes de 2020, este proceso no contaba con lineamientos formales, lo que provocaba reprocesos, confusión en las responsabilidades y tiempos de atención muy prolongados, afectando así el rendimiento institucional.

Los manuales de procesos son herramientas de gestión que ayudan a establecer directrices claras, reduciendo errores y fortaleciendo el conocimiento dentro de la organización (Chiavenato, 2017). Sin embargo, su efectividad depende de que se mantengan actualizados, sean adoptados por el personal y se alineen con los cambios en el entorno.

Esta monografía tiene como objetivo evaluar la utilidad del manual implementado en 2020, identificar las brechas que existen y proponer una estrategia de mejora basada en la alta gerencia, la mejora continua y el desarrollo organizacional.

## **Justificación**

En el mundo actual de las organizaciones, tanto públicas como privadas, gestionar los procesos de manera eficiente se ha vuelto crucial para asegurar la calidad del servicio, la transparencia y la sostenibilidad. En este contexto, los manuales de procesos y procedimientos son herramientas clave en la gestión administrativa, ya que ayudan a estandarizar actividades, definir responsabilidades y guiar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

La Empresa de Servicios de Tránsito de Zipaquirá S.A.S.–SEM maneja procesos complejos, como el trámite de salidas de patio, donde participan varios actores y dependencias. Si no se cuenta con un manual actualizado y bien socializado que se ajuste a la dinámica de la organización, pueden surgir reprocesos, errores administrativos, retrasos en la atención al usuario y debilidades en el control interno. Por eso, revisar y fortalecer el Manual de Procesos y Procedimientos se vuelve una prioridad institucional.

Desde la perspectiva de la alta dirección, este documento no debe verse solo como una herramienta operativa, sino como un recurso estratégico que apoya la planificación, el control y la mejora continua de los procesos. Un manual bien implementado facilita la capacitación del personal, fomenta la uniformidad en la ejecución de tareas y permite una evaluación constante del desempeño institucional, alineándose con los principios de la gestión por procesos y los estándares de la norma ISO 9001:2015.

Además, esta monografía es especialmente relevante porque representa la continuación y profundización de un proyecto de grado previamente aprobado en el nivel de pregrado. Esto no solo permite evaluar la efectividad del manual diseñado, sino también analizar su aplicación real, su vigencia y su impacto desde un enfoque práctico

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar la utilidad y efectividad del Manual de Procesos y Procedimientos de salidas de patio implementado en 2020.

### **Objetivos Específicos**

Caracterizar el proceso de salidas de patio y el Manual de Procesos y Procedimientos vigente, identificando su estructura, alcance y nivel de actualización.

Evaluar el nivel de conocimiento, uso y percepción de efectividad del manual por parte de un informante clave, mediante la aplicación de una encuesta estructurada.

Analizar las brechas existentes entre lo documentado en el manual y la operación real del proceso, a partir del análisis documental y los resultados obtenidos.

Contrastar los hallazgos empíricos con los referentes teóricos y normativos relacionados con la gestión por procesos, la alta gerencia y el desarrollo organizacional.

Proponer lineamientos estratégicos orientados a la actualización, socialización y fortalecimiento del Manual de Procesos y Procedimientos, como herramienta de mejora continua y gestión organizacional.

## **Antecedentes y Contexto**

### **Contexto Institucional**

La Empresa de Servicios de Tránsito de Zipaquirá S.A.S.–SEM. Hablaremos sobre su naturaleza jurídica, su misión, los procesos clave que manejan (como contravenciones, patios y grúas), la estructura organizativa que es relevante (incluyendo la Dirección Jurídica, la Coordinación de Contravenciones, el Auxiliar de Contravenciones y Sistemas), así como el entorno regulatorio que les afecta (el Código Nacional de Tránsito y las normas locales que aplican).

### **Antecedentes del Proyecto de 2020**

Diagnóstico inicial: se identificaron varios problemas, como la alta rotación de personal, la falta de gestión documental, tiempos de atención prolongados y errores frecuentes.

Acciones realizadas: se diseñó un manual, se crearon diagramas de flujo, se propusieron capacitaciones y se entregó el documento al empleador.

Resultado operativo inicial: se estima una reducción en los tiempos, se implementaron controles documentales y se certificó la recepción de documentos.

### **Cambios Posteriores Relevantes (2020–2025) — Hipótesis**

La literatura sostiene que las organizaciones públicas y privadas atraviesan transformaciones permanentes en sus procesos debido a cambios tecnológicos, normativos, culturales y operativos (Schein, 2017). Por ello, es razonable plantear hipótesis sobre variaciones potencialmente ocurridas desde 2020, las cuales deben confirmarse mediante auditoría interna:

#### **Hipótesis Tecnológicas**

Diversos autores señalan que la digitalización afecta directamente los procesos operativos (García & Henao, 2021). Es posible que entre 2020 y 2025 se hayan actualizado plataformas internas, sistemas de trazabilidad o mecanismos de pago electrónico, generando ajustes no

documentados en el trámite de salidas de patio.

### **Hipótesis Organizacionales**

La rotación de personal y la reorganización de dependencias influyen en la ejecución real de los procedimientos (Chiavenato, 2017). Es probable que cambios internos hayan modificado la distribución de funciones establecida inicialmente.

### **Hipótesis Normativas**

El sector tránsito está altamente regulado. Modificaciones legales podrían haber alterado requisitos documentales del trámite.

### **Hipótesis Operativas**

Como indican Argyris y Schön (1978), la práctica diaria produce ajustes informales que, si no se documentan, generan divergencias entre el manual y la realidad operativa.

Estas hipótesis requieren verificación formal, pero orientan la necesidad de actualización del manual.

## **Planteamiento del Problema**

Un manual es una herramienta adecuada si se actualiza correctamente, se aplica de manera continua y se incluye dentro de los procesos de aprendizaje organizativo. En caso contrario, la documentación pierde el sentido de ser válida; pierde el sentido de ser adecuada, podemos llegar a provocar diferencias, a generar riesgos operativos o a provocar diferencias en el nivel de calidad del servicio entre otros. En palabras de Deming (1986), los documentos tienen que ser revisables continuamente, pues las organizaciones cambian. En lo que tiene que ver con el manual del 2020 y atendiendo a aspectos que son tangibles (como el propio manual, etcétera), nos encontramos ante un manual cuya aplicación no tenemos claro; sabemos que el manual del presente sigue siendo el del 2020, pero no sabemos hasta qué punto ha hecho la organización en 2020 llegar a su formulación y a su aplicación, que es sólo una parte de la organización. Igualmente podemos indicar que no sabemos qué tipo de impacto ha sucedido en todo esto ni qué afiliación existe todavía para mantener un sistema de retroalimentación institucional.

## **Marco teórico**

### **Gestión por Procesos**

La gestión por procesos es uno de los enfoques más importantes en la administración moderna. Este método permite organizar las actividades de una institución al identificar, analizar y mejorar los procesos que realmente aportan valor. Según Harrington (1991), los procesos son un conjunto de actividades interconectadas que transforman insumos en resultados, lo que ayuda a las organizaciones a funcionar de manera eficiente y a alcanzar sus objetivos.

Hammer y Champy (1993) argumentan que entender y estandarizar los procesos dentro de una organización es clave para aumentar la productividad, disminuir errores y hacer un mejor uso de los recursos. Desde esta perspectiva, los manuales de procesos y procedimientos se vuelven herramientas esenciales para documentar actividades, definir responsabilidades y asegurar que las tareas se realicen de manera coherente.

En el ámbito de las entidades que manejan trámites administrativos, como los servicios de tránsito, el enfoque por procesos cobra una importancia especial. Esto se debe a que permite organizar las distintas etapas del procedimiento, identificar puntos de control y asegurar que cada persona involucrada conozca sus responsabilidades dentro del sistema.

### **Alta Gerencia y Liderazgo Organizacional**

La alta gerencia juega un papel crucial en la implementación y el mantenimiento de los instrumentos administrativos dentro de una organización. Según Chiavenato (2017), la dirección tiene la responsabilidad de establecer directrices estratégicas, asegurar los recursos necesarios y fomentar una cultura organizacional que esté alineada con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este contexto, los manuales de procesos y procedimientos no son solo documentos

administrativos; son herramientas estratégicas que deben ser promovidas y respaldadas por la alta dirección. Cuando hay un liderazgo comprometido con la gestión por procesos, estos manuales se transforman en guías que orientan el trabajo del personal, facilitan la toma de decisiones y contribuyen al mejoramiento continuo de la organización.

Por el contrario, si la dirección no impulsa la actualización y aplicación de estos documentos, es probable que los manuales pierdan su relevancia práctica y se conviertan en meros requisitos formales dentro de la estructura institucional.

### **Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional (DO) se centra en fortalecer la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios, mejorar su rendimiento y fomentar una cultura institucional que valore el aprendizaje y la mejora continua. Según Schein (2017), el DO implica procesos de cambio planificado que buscan transformar tanto las estructuras organizacionales como los comportamientos y valores de los miembros de la institución.

En este contexto, los manuales de procesos y procedimientos juegan un papel crucial al establecer pautas claras sobre cómo deben llevarse a cabo las actividades dentro de la organización. Estos documentos ayudan a reducir la incertidumbre, facilitan la coordinación entre diferentes áreas y promueven la estandarización de las prácticas administrativas.

Sin embargo, para que los manuales realmente cumplan su función en el desarrollo organizacional, es fundamental que se mantengan actualizados y que el personal reciba capacitación que les permita entender su importancia y aplicación en el día a día laboral.

### **Mejora Continua y Ciclo PHVA**

La mejora continua es uno de los pilares esenciales de la gestión de calidad en las organizaciones. Deming (1986) sugiere el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) como un modelo que permite evaluar constantemente los procesos y generar acciones enfocadas en

perfeccionar las actividades institucionales.

En el ámbito de la gestión por procesos, los manuales deben verse como documentos dinámicos que necesitan ser revisados y actualizados de manera regular. Gracias al ciclo PHVA, se puede analizar cómo funcionan los procedimientos, detectar fallas o inconsistencias y proponer ajustes que ayuden a optimizar la operación.

Así, los manuales de procesos no deben considerarse como documentos fijos, sino como herramientas de gestión que evolucionan según las necesidades de la organización y los cambios en el entorno institucional.

### **Sistemas de Gestión de Calidad**

Los sistemas de gestión de calidad tienen como objetivo asegurar que las organizaciones realicen sus actividades de forma eficiente, organizada y cumpliendo con estándares previamente establecidos. La norma ISO 9001:2015 proporciona directrices sobre cómo documentar procesos, controlar la información y fomentar la mejora continua en las actividades de las instituciones.

Dentro de estos sistemas, la documentación de los procesos es clave para asegurar la trazabilidad de las actividades y la claridad en la asignación de responsabilidades. La norma indica que los documentos deben estar siempre actualizados, ser accesibles para el personal y estar sujetos a revisiones periódicas.

En este contexto, los manuales de procesos y procedimientos se vuelven herramientas esenciales para garantizar que las actividades se realicen correctamente y para facilitar las auditorías y el control dentro de las organizaciones.

## Metodología

La metodología, columna vertebral del estudio, guía con firmeza su avance. Coordina un abanico de procedimientos, métodos y técnicas, diseñados para examinar la validez y puesta en marcha del Manual de Procesos y Procedimientos, implementado por la Empresa de Servicios de Tránsito de Zipaquirá S.A.S. - SEM en 2020.

Considérese, los procesos organizacionales conforman una entidad compleja donde se entrelazan dimensiones humanas, técnicas, normativas y operativas, es esencial, por tanto, adoptar un enfoque metodológico, que permita analizar los aspectos cuantificables, emanados del instrumento empleado, al igual que las percepciones, experiencias y dinámicas institucionales que impactan en la aplicación práctica del manual.

Coincidiendo con Creswell (2018), aprehender una fenomenología administrativa desde diversos ángulos precisa la integración de enfoques cuantitativos y cualitativos, ya que ningún método por sí mismo resulta bastante para enfrentar la complejidad intrínseca a los fenómenos organizacionales.

En esta línea, el estudio adoptará un método combinado, ofreciendo la oportunidad de examinar datos cuantitativos como las frecuencias, valoraciones, y percepciones cuantificables; complementado con elementos cualitativos ligados a la experiencia del personal y un análisis documental del manual.

Según Naranjo Acosta, en el año 2025, la investigación mixta provee una visión completa de los procesos investigativos, afinando tanto el análisis, como la comprensión del tema central.

La elección del método mixto es justificada por la naturaleza del fenómeno estudiado, ya que la evaluación de la utilidad de un manual institucional requiere considerar la frecuencia y forma en que se emplea el documento, junto con la apreciación de su utilidad y eficacia, así como

su conexión con la cultura organizacional; sumado al impacto en la eficiencia y la validez del documento en el trabajo diario. Teddlie y Tashakkori, en 2009, indicaron que los métodos mixtos pueden generar explicaciones más fuertes en investigaciones administrativas, gracias a la mezcla de mediciones objetivas e interpretaciones contextuales.

Así las cosas, el presente estudio trasciende la mera medición de la eficacia del manual. Se propone investigar las raíces institucionales, que han mermado su utilidad. También, explorará los elementos que han frenado su implementación entre el personal.

Considerando el diseño metodológico, esta investigación se inscribe en un paradigma no experimental. No hay manipulación deliberada de las variables. El estudio se centra en observar el fenómeno tal cual surge en la realidad de la organización. Esto es una marca distintiva de los estudios de evaluación de procesos administrativos, según Hernández, Fernández y Baptista (2014). Además, el estudio adopta un enfoque transversal, con la recopilación de datos llevada a cabo en un único punto en el tiempo. Esto permitirá obtener una "fotografía" del estado actual del conocimiento, la aplicación y la utilidad del manual (Creswell, 2018). El alcance es, igualmente, descriptivo. Su objetivo es delinear el comportamiento del proceso. También busca comprender las percepciones del personal, y las disparidades entre lo documentado y lo practicado. Esta comprensión es fundamental para el diseño de acciones de mejora, como lo indican Hernández et al. (2014).

Respecto a la población y la muestra, la población idónea para este estudio abarcaría la totalidad de los funcionarios involucrados en el procedimiento de salidas del patio, donde se incluiría el personal de atención al cliente, el administrativo, los responsables de la verificación documental, los auxiliares operativos, junto con el personal de patios. Sin embargo, acatando a Yin (2018), los estudios de caso, a veces, se concentran en un puñado de informantes, especialmente cuando las características del contexto no favorecen una muestra extensa. En este

escenario, la muestra real quedó integrada por un funcionario con experiencia directa en el proceso. Aunque esto supone una restricción metodológica, no anula la validez de la investigación. Siguiendo a Stake (1995), en los estudios de caso, un único informante puede proveer un análisis exhaustivo y sustancial del fenómeno, con la condición que se apoye en análisis documental, tal como se implementó en este estudio. Consecuentemente, se adoptó una muestra no probabilística por criterio, elegida deliberadamente atendiendo a la experiencia y a la responsabilidad del informante.

### **Para la Recolección de los Datos, se Implementaron Diversas Técnicas e Instrumentos.**

Primeramente, se ideó y aplicó una encuesta estructurada utilizando Google Forms; ésta integró preguntas cerradas, opciones múltiples, y una escala Likert, buscando explorar el entendimiento del manual, su empleo habitual, y la apreciación de su valor, como también su impacto en la eficiencia del proceso, además de los beneficios percibidos, la necesidad de actualización y la calidad de la formación recibida. Dicho instrumento resulta apropiado para conseguir perspectivas de forma expedita y objetiva, como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Adicionalmente, se llevó a cabo una revisión documental del Manual de Procesos y Procedimientos de 2020, junto con la normativa vigente aplicable al trámite de salidas de patio, así como la documentación interna disponible y la literatura experta en gestión por procesos, desarrollo organizacional, y calidad. Conforme a García y Henao (2021), la revisión documental es imprescindible en la evaluación de los procesos administrativos, dado que posibilita confrontar la práctica institucional con los estándares regulatorios y los enfoques teóricos en auge.

Finalmente, se realizó un análisis comparativo meticuloso, examinando minuciosamente lo dispuesto en el manual frente a la ejecución real del proceso; el objetivo primordial fue detectar discrepancias y elaborar conjeturas sobre la gestión de la auditoría interna. Estas

conjeturas se fundamentan en lo postulado por Schein (2017), quien destaca que los documentos institucionales usualmente divergen de la cultura organizacional si no se actualizan regularmente. Tales hipótesis, por consiguiente, requieren verificación subsecuente mediante los instrumentos de auditoría interna, siguiendo las directrices de la norma ISO 9001 2015.

El proceso metodológico incorporó una fase de triangulación, donde se contrastaron los datos cuantitativos recolectados de la encuesta, el análisis documental y la literatura especializada, esto facilitó la elaboración de hallazgos y conclusiones preliminares. Subsiguientemente, se formuló una propuesta de mejora basada en el ciclo PHVA (Deming, 1986), incluyendo el diseño de acciones estratégicas, la construcción de indicadores y la formulación de un cronograma centrado en el fortalecimiento del proceso evaluado.

En lo referente a los aspectos éticos, el estudio se llevó a cabo adhiriéndose a los postulados formulados por Creswell en el año 2018 para las investigaciones sociales, asegurando la participación voluntaria de los sujetos, la obtención del consentimiento informado, la protección de la identidad del funcionario mediante confidencialidad, empleando la información con fines meramente académicos y demostrando respeto por los datos institucionales. Jamás se manejó información de carácter delicado o reservado de los usuarios o de la institución en sí.

## **Resultados**

### **Análisis de Resultados de la Encuesta**

#### ***Caracterización del Entrevistado.***

La encuesta fue aplicada a un colaborador del SERVICIO DE TR ÁNSITO DE ZIPAQUIRÁ S.A.S.- SEM que ocupa el cargo de director de Tecnologías de la Información, lo que lo constituye en un informante clave, ya que posee un conocimiento transversal de los procesos organizacionales y de gestión documental. Conocimiento del manual de procesos y procedimientos.

#### ***Conocimiento del Manual de Procesos y Procedimientos***

El encuestado manifestó conocer el contenido del manual de procesos y procedimientos de salida de patios, lo que demuestra que este manual ha sido socializado como mínimo a nivel directivo y técnico, permitiendo su consulta, aplicación, etc. En este sentido, el resultado obtenido valida el alcance inicial del manual desarrollado en el proyecto de pregrado y justifica su revisión y fortalecimiento desde la gráfica gerencial.

#### ***Los Niveles de Importancia de la Implementación del Procedimiento***

El encuestado considera que la implementación del procedimiento de salida de patios es “importante”, lo que da cuenta de que la organización considera a los manuales como una de las herramientas primordiales para la estandarización y el control de los procesos; Desde el enfoque de la Alta Dirección, este resultado pone de manifiesto que los manuales no tienen únicamente un valor operativo, sino también estrategia, ya que apoyan la eficiencia institucional

#### ***Logros Alcanzados***

Entre los logros alcanzados a partir de la implementación del procedimiento, el encuestado dijo que la disminución de errores operativos lo que da cuenta de una mejora directa

en la calidad del servicio y en la confiabilidad del proceso, circunstancia que se establece directamente con los enunciados de la gestión por procesos, ya que una documentación clara y estandarizada limita reprocesos y fallos administrativos

### ***Efectividad del Procedimiento***

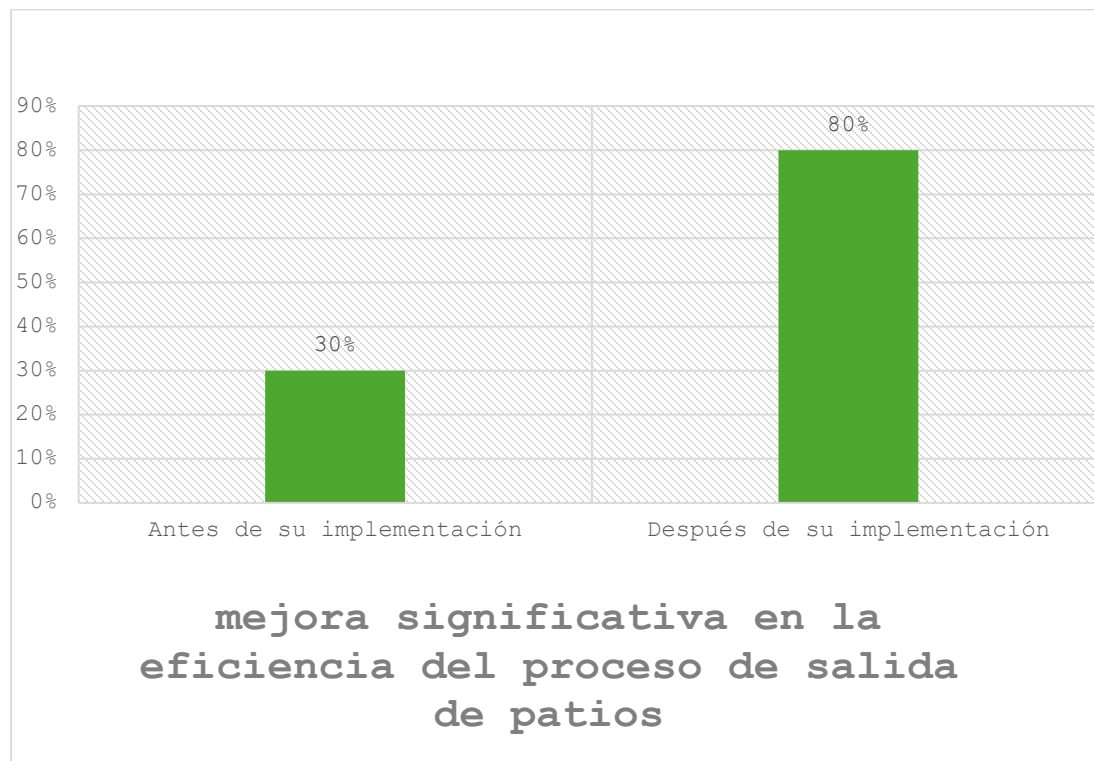
El encuestado dio una calificación positiva en la escala de valores de efectividad del procedimiento, lo que pone de manifiesto que el procedimiento cumple correctamente las metas de implementación del procedimiento. Por último, este resultado acredita la pertinencia del manual y refuerza la necesidad de la actualización y del fortalecimiento continuo para asegurar que los niveles de rendimiento sean óptimos.

### ***Aporte a la Inducción y Capacitación***

En lo que respecta al impacto que ha tenido el procedimiento propuesto en los procesos de inducción y capacitación del personal, el encuestado indica que este es parcial, esto es así, pues si bien el manual sirve como herramienta de orientación para las capacitaciones, existen oportunidades de mejora de la incorporación del manual hacia los programas de inducción y capacitación organizacionales; Esto se refiere a la justificación de la propuesta en la monografía el cual busca potenciar la socialización y apropiación del manual desde un marco de desarrollo organizacional.

### ***La Comparación, Antes y Después de la Implementación***

Uno de los resultados más destacados corresponde a la percepción del impacto que ha tenido el manual en el proceso:

**Figura 1***Gráfico mejora en el proceso*

*Nota.* Se evidencia un incremento del 30% al 80% tras la implementación.

*Fuente:* autoría propia

Este aumento considerable muestra una mejora significativa en la eficiencia del proceso de salida de patios, lo cual es un argumento fuerte para justificar la presentación del proyecto en la especialización.

### ***Retroalimentación y Actualización de Procedimiento***

El encuestado indicó que la retroalimentación respecto de cambios actualizaciones de procedimiento se produce “a veces”, evidenciando la necesidad de establecer mecanismos formales y periódicos de actualización y comunicación interna. Este ítem está relacionado con los principios de mejora continua y del control gerencial considerados en el marco teórico de la

monografía.

### ***Sugerencias de Mejora***

Si una sugerencia principal fue la de actualizar el procedimiento desde las versiones anteriores a las más recientes, pues da cuenta de una de las principales derivadas del proyecto de especialización, no sólo de la implementación del manual, sino la de la sostenibilidad y de la actualización permanente de los manuales de procesos.

### ***Síntesis de los Resultados***

De forma general se confirma en los resultados de la encuesta que el manual de procesos y procedimientos de salida de patios ha tenido impactos positivos sobre la organización, sobre todo en la reducción de errores, la eficiencia operativa y la mejora del proceso. No obstante, también se descubren oportunidades de mejora relativas a la capacitación, a la retroalimentación y la actualización permanente, instrumentos que se encuentran dentro de la propuesta gerencial elaborada en esta monografía.

## Discusión de Resultados

La discusión de los resultados nos permite comparar los hallazgos de la investigación con los conceptos teóricos y normativos que hemos explorado en el marco conceptual. En este contexto, los resultados muestran que la implementación del Manual de Procesos y Procedimientos para el trámite de salidas de patio ha tenido un impacto positivo en la eficiencia operativa y ha reducido los errores administrativos en la Empresa de Servicios de Tránsito de Zipaquirá S.A.S.–SEM.

Desde la perspectiva de la gestión por procesos, los resultados están en línea con lo que proponen Harrington (1993) y Chiavenato (2017), quienes argumentan que la estandarización de actividades a través de manuales claros puede mejorar el rendimiento organizacional y fortalecer el control interno. La percepción de mejora en el proceso, que ha aumentado del 30 % al 80 % tras la implementación del manual, respalda la relevancia de esta herramienta como un medio para optimizar la administración.

Sin embargo, los resultados también ponen de manifiesto algunas brechas relacionadas con la socialización, actualización y apropiación del manual por parte del personal. Esto coincide con las ideas de Schein (2017) sobre la desconexión entre la documentación formal y la cultura organizacional, especialmente cuando no hay procesos sistemáticos de capacitación y retroalimentación. Este hallazgo subraya la importancia de abordar la implementación de manuales no solo desde un enfoque técnico, sino también desde una perspectiva de desarrollo organizacional y liderazgo gerencial.

Por último, la valoración positiva del manual por parte del informante clave indica que la organización tiene una base sólida para fortalecer su sistema de gestión de calidad, siempre que se implementen estrategias de mejora continua, seguimiento y actualizaciones periódicas, en línea con los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.

## Conclusiones

Esta monografía ha permitido examinar cómo se ha implementado el Manual de Procesos y Procedimientos para el trámite de salidas de patio en la Empresa de Servicios de Tránsito de Zipaquirá S.A.S.–SEM, desde una perspectiva gerencial y de desarrollo organizacional, destacando su impacto en la eficiencia y calidad del proceso.

Se concluye que contar con un manual formalmente documentado juega un papel crucial en la reducción de errores operativos, la estandarización de actividades y la mejora del desempeño institucional. Sin embargo, su efectividad depende en gran medida de la socialización, capacitación y actualización continua del documento, áreas que actualmente ofrecen oportunidades de mejora.

Además, se observó que la percepción positiva del manual por parte del informante clave respalda la relevancia del proyecto desarrollado a nivel de pregrado y justifica su profundización en el nivel de especialización, al centrarse en la sostenibilidad y el fortalecimiento estratégico de los procesos organizacionales.

Por último, se concluye que la implementación de manuales de procesos y procedimientos debe ser vista como una herramienta estratégica para la alta gerencia, no solo para cumplir con las normativas, sino también para fortalecer la cultura organizacional y fomentar la mejora continua.

## **Recomendaciones**

Basándonos en los resultados obtenidos y las conclusiones presentadas, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer el Manual de Procesos y Procedimientos del trámite de salidas de patio:

Es fundamental actualizar el manual de manera periódica, incorporando cambios normativos, tecnológicos y operativos que aseguren su relevancia y adecuación a la institución.

Se debe diseñar e implementar un plan de socialización y capacitación dirigido a todo el personal involucrado en el proceso, con el objetivo de fomentar la apropiación y correcta aplicación del manual.

Es importante integrar el manual dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la organización, alineándolo con los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 y el ciclo PHVA.

Se deben establecer indicadores de gestión que permitan evaluar de forma continua la efectividad del proceso y el impacto del manual en la eficiencia operativa.

Además, es esencial promover el liderazgo gerencial y una cultura de mejora continua, incentivando la retroalimentación del personal y su participación en la actualización de los procesos.

Como propuesta de mejora, se sugiere implementar un modelo de seguimiento y evaluación basado en el ciclo PHVA, que garantice la sostenibilidad del manual como una herramienta estratégica de gestión organizacional.

## Referencias Bibliográficas

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). *Manual de procesos y procedimientos en entidades públicas*.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*.

Addison-Wesley.

Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Guía para la gestión por procesos*.

Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Guía de gestión pública*.

Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Norma.

García, L., & Henao, J. (2021). *Gestión documental y eficiencia administrativa*. Ecoe Ediciones.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.

Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

<https://onlinelibrary.wiley.com>

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems Requirements. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

ISO. (2018). *The ISO survey of management system standard certifications*.  
<https://www.iso.org>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Naranjo Acosta, W. G. (2025). La gamificación como herramienta para enseñar economía: Un estudio de caso. *Revista Dialogus*, 1(15), 122–142.  
<https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/dialogus/article/view/1554/268>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.  
<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson.  
<https://www.pearson.com>

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. SAGE Publications.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com>