



**PROPUESTA DE COMPONENTES PARA EL DISEÑO DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS Y SU CONTRIBUCIÓN A LA CALIDAD DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN LA DIRECCIÓN DE FINANZAS DE LA FACULTAD DE
INGENIERÍA–UNA, 2022**

**PROPOSAL OF COMPONENTS FOR THE DESIGN OF A PROCEDURES MANUAL
AND ITS CONTRIBUTION TO THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE
MANAGEMENT AT THE FINANCE DIRECTORATE OF THE FACULTY OF
ENGINEERING–UNA, 2022**

María Liz López Britez
Escuela de Postgrado, Universidad de la Integración de las Américas. Asunción, Paraguay.
Correo electrónico: marichalob@gmail.com

Resumen

El objetivo del estudio fue proponer los componentes para el diseño de un manual de procedimientos que contribuya a la calidad de la gestión administrativa institucional en la Dirección de Finanzas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Asunción durante 2022. Se desarrolló una investigación de enfoque mixto, de tipo descriptivo-explicativo y con diseño de integración múltiple. La unidad de análisis estuvo conformada por la Dirección de Finanzas y sus siete departamentos: Presupuesto, Administración de Bienes, Contabilidad, Tesorería, Liquidación de Salarios, Rendición de Cuentas y Procesamiento de Datos Financieros. Se aplicaron encuestas a 25 auxiliares, entrevistas no estructuradas a la directora y a jefaturas, y observación directa e indirecta de procesos y documentos institucionales. Los resultados evidenciaron que el personal conocía la misión, visión y valores institucionales, aunque presentaba limitado conocimiento de los planes de acción del plan estratégico institucional. Se identificaron tareas ajenas a las funciones asignadas, distribución desigual de la carga laboral,



escasa coordinación interdepartamental, debilidades de control y ausencia de un manual de procedimientos formal. Se concluye que un manual de procedimientos puede favorecer la delimitación de responsabilidades, la estandarización de actividades, el control de desviaciones y el uso más eficiente de los recursos humanos, con potencial para fortalecer la calidad de la gestión administrativa y el servicio a la comunidad educativa.

Palabras clave: estandarización de procesos; gestión administrativa; manual de procedimientos; servidores públicos; universidad pública.

Abstract

The objective of this study was to propose components for the design of a procedures manual that contributes to the quality of institutional administrative management at the Finance Directorate of the Faculty of Engineering of the National University of Asunción during 2022. A mixed-methods, descriptive-explanatory study using a multiple integration design was conducted. The unit of analysis consisted of the Finance Directorate and its seven departments: Budget, Asset Management, Accounting, Treasury, Payroll, Accountability, and Financial Data Processing. Surveys were administered to 25 assistants, unstructured interviews were conducted with the director and department heads, and direct and indirect observation of processes and institutional documents was carried out. The findings showed that staff members knew the institutional mission, vision, and values, although they had limited knowledge of the action plans of the institutional strategic plan. Tasks outside assigned functions, unequal workload distribution, limited interdepartmental coordination, control weaknesses, and the absence of a formal procedures manual were identified. The study concludes that a procedures manual may promote the delimitation of responsibilities, standardization of activities, control of deviations,

and more efficient use of human resources, with potential to strengthen the quality of administrative management and service to the educational community.

Keywords: administrative management; process standardization; procedures manual; public servants; public university.

1. Introducción

La gestión administrativa constituye un componente relevante para el funcionamiento de las instituciones de educación superior. En la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Asunción (FIUNA), el Plan Estratégico Institucional 2018–2022 identificó la optimización de la gestión administrativa como una línea de acción prioritaria (Facultad de Ingeniería–UNA, 2018). La Dirección de Finanzas desarrolla procesos vinculados con presupuesto, bienes, contabilidad, tesorería, liquidación de salarios, rendición de cuentas y procesamiento de datos financieros. La ausencia de procedimientos documentados puede generar variabilidad en la ejecución de actividades, dificultades de coordinación, sobrecarga laboral y debilidades en el control. Los manuales administrativos permiten registrar, comunicar y estandarizar las operaciones de una organización (Rodríguez Valencia, 2012).

El objetivo general fue proponer los componentes para el diseño de un manual de procedimientos que contribuya a la calidad de la gestión administrativa institucional de la Dirección de Finanzas de la FIUNA durante 2022. Específicamente, se analizaron la organización, la dirección, el control, la estandarización, y la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.

2. Materiales y Metodología

Enfoque, diseño y tipo de estudio

Se desarrolló una investigación de enfoque mixto, con integración de datos cualitativos y cuantitativos. Se adoptó un diseño de integración múltiple y un alcance descriptivo-explicativo.



El enfoque mixto permitió triangular información obtenida mediante encuestas, entrevistas, observación directa, observación documental y análisis institucional (Hernández Sampieri et al., 2017).

Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis estuvo constituida por los jefes de departamento y auxiliares de la Dirección de Finanzas de la FIUNA. La dirección se encontraba organizada en siete departamentos: Presupuesto, Administración de Bienes, Contabilidad, Tesorería, Liquidación de Salarios, Rendición de Cuentas y Procesamiento de Datos Financieros.

La encuesta se aplicó a 25 auxiliares de los departamentos. La directora de Finanzas y los jefes de departamento participaron en entrevistas no estructuradas. La selección fue no probabilística por conveniencia y se complementó con observación directa de los procesos e indirecta de la documentación relacionada con la gestión administrativa.

Técnicas, instrumentos y procedimiento

Se emplearon observación directa, entrevistas no estructuradas, encuestas y observación indirecta de documentos. Los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos. La encuesta incorporó preguntas cerradas dirigidas a auxiliares; la guía de entrevista se aplicó a la directora y jefaturas; y las guías de observación permitieron registrar procesos, tareas, funciones y documentación existente.

Tras la aplicación de los instrumentos, se elaboró una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para analizar la situación interna y externa de la Dirección de Finanzas. Posteriormente, se formularon estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas y de supervivencia como base para la propuesta de componentes del manual de procedimientos.

3. Resultados



Organización y conocimiento institucional

La mayoría de los auxiliares, la directora y las jefaturas conocían la misión, visión y valores institucionales. Sin embargo, las entrevistas evidenciaron desconocimiento de los planes de acción específicos del Plan Estratégico Institucional. Se observó la existencia de un manual de funciones actualizado con objetivos de cargo claramente definidos (Facultad de Ingeniería– UNA, 2022).

Funciones, distribución de tareas y recursos humanos

Los participantes manifestaron conocer las funciones de sus cargos; no obstante, las entrevistas y observaciones revelaron que varios sectores realizaban funciones no contempladas en el manual vigente. También se identificaron escasa dotación de personal en algunos departamentos, distribución desigual de tareas y sobrecarga laboral en determinados funcionarios.

Procesos, coordinación y control

Una parte importante de los encuestados refirió desarrollar las tareas según un orden lógico y de manera coordinada. Sin embargo, la observación directa evidenció diferencias entre esa percepción y la práctica de algunos procesos, incluyendo demoras, falta de coordinación entre sectores y controles insuficientes. Se identificó que algunos expedientes de gasto requerían ampliaciones o reprogramaciones presupuestarias por no contar inicialmente con disponibilidad presupuestaria.

La ubicación de la mayor parte de las oficinas favorecía la secuencia de los procesos; la excepción fue el Departamento de Administración de Bienes, situado en un bloque diferente. Asimismo, se verificó apertura del personal para participar en el diseño e implementación de un manual de procedimientos.

Propuesta de componentes

Con base en las evidencias obtenidas, se propuso el diseño de un manual de procedimientos para los siete departamentos de la Dirección de Finanzas. La propuesta considera la descripción de responsabilidades, secuencia lógica de actividades, controles, documentos requeridos, unidades intervinientes y mecanismos de actualización.

4. Discusión

Los hallazgos muestran que la Dirección de Finanzas disponía de un manual de funciones, pero no de un manual de procedimientos que estandarizara las actividades cotidianas. Esta diferencia es relevante: el manual de funciones delimita responsabilidades de los cargos, mientras que el manual de procedimientos describe el modo, la secuencia y los controles de las operaciones (Rodríguez Valencia, 2012).

La presencia de personal con experiencia y conocimiento administrativo sugiere que las dificultades observadas no se explican exclusivamente por falta de capacidades individuales. La distribución inequitativa de tareas, la realización de funciones ajenas al sector, la escasa coordinación y los controles débiles pueden afectar la eficiencia de los procesos y el uso de los recursos disponibles (Chiavenato, 2007; Perdomo Moreno, 2002).

La estandarización de procedimientos puede contribuir a reducir la variabilidad de las operaciones y facilitar la detección de desviaciones. El control administrativo requiere establecer criterios de seguimiento y acciones correctivas para mejorar los procesos de manera continua (Córdova López, 2012). No obstante, la implementación de un manual demanda capacitación, actualización periódica, definición de responsables y articulación con la estructura orgánica y el plan estratégico institucional (Facultad de Ingeniería–UNA, 2018, 2020).

El estudio se limitó a una dirección administrativa de una unidad académica y empleó una muestra no probabilística de 25 auxiliares, complementada con entrevistas y observación. Por

ello, los resultados describen la situación de la Dirección de Finanzas de la FIUNA y no deben generalizarse sin estudios adicionales.

5. Conclusiones

La Dirección de Finanzas de la FIUNA contó con funcionarios que conocían la misión, visión, valores y, en términos generales, las funciones de sus cargos. Sin embargo, se identificó desconocimiento de los planes de acción del Plan Estratégico Institucional y ausencia de un manual de procedimientos formal.

Los hallazgos evidenciaron realización de tareas ajenas a los sectores, distribución desigual de la carga laboral, escasa coordinación entre algunas dependencias y controles insuficientes en procesos administrativos. Estas condiciones pueden generar demoras, sobrecarga laboral y dificultades para asegurar una gestión homogénea.

La propuesta de componentes para el diseño de un manual de procedimientos constituye una alternativa para delimitar responsabilidades, ordenar la secuencia de actividades, fortalecer los controles y favorecer la eficiencia y eficacia de los procesos. Su implementación debe acompañarse de capacitación, seguimiento, actualización periódica y articulación con los instrumentos institucionales vigentes.

6. Referencias

- Álvarez Torres, M. G. (2008). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos (2.^a ed.). Panorama.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (8.^a ed.). McGraw-Hill.



Córdova López, R. (2012). Proceso administrativo.

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Proceso_administrativo/Proceso_administrativo-Parte1.pdf

Facultad de Ingeniería–Universidad Nacional de Asunción. (2018, 30 de enero). Resolución CD N.º 1355/2018/016: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Asunción.

http://www.ing.una.py/resoluciones2018/resCD1355_2018_016.pdf

Facultad de Ingeniería–Universidad Nacional de Asunción. (2020, 6 de agosto). Resolución CD N.º 1439/2020/009: Por la cual se modifica la estructura orgánica general de la Facultad de Ingeniería–UNA.

http://www.ing.una.py/Resoluciones2020/ConsejoDirectivo/1439/1439_2020_009_estructura_organica_gral_FIUNA.pdf

Facultad de Ingeniería–Universidad Nacional de Asunción. (2022, 6 de julio). Resolución D N.º 487/2022: Por la cual se aprueba el Manual Descriptivo de Cargos y Funciones de la Dirección de Finanzas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Asunción, 2021–2025. https://drive.google.com/file/d/10_rKHn6um2LG-ZxBsyDBsdmhHUdyOfhg/view

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2017).

Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Perdomo Moreno, A. (2002). Elementos básicos de administración financiera.

https://issuu.com/estrada producciones/docs/elementos_basicos_de_administraci_

Rodríguez Valencia, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (4.^a ed.).

Cengage Learning.