

INTRODUCCIÓN

Reconocidos investigadores en el ámbito de la administración, la estrategia en los negocios, la globalización, como ser Peter F. Drucker, Fred Davis, y Michael E. Porter, han analizado los cambios económicos del mundo. Específicamente, en lo relativo a: la naturaleza de los negocios y la necesidad de tener un nuevo paradigma, un nuevo enfoque y una nueva manera de pensar; para interpretar y abordar la nueva realidad.

En este sentido, las Instituciones de Educación Superior no están ajenas a estos cambios y deben enfrentar problemas difíciles, que afectan no solo a la Institución misma; sino que tienen impacto en el conjunto de la sociedad.

Estamos en la era del conocimiento. Los países que tengan los mejores científicos, universidades, centros de investigación y centros de alta tecnología serán los que dominarán el mundo.

Por esto, las Instituciones de Educación Superior, cada vez, tendrán mayor necesidad de enfrentar las situaciones de competitividad. De manera que puedan lograr objetivos, tener agilidad para solucionar los problemas relacionados con la organización, la gestión y enfrentar los desafíos emergentes; competitiva y dinámicamente. Deben prever eventuales problemas y anticiparse a ellos, que son las exigencias para mantener la competitividad.

La Universidad Nacional de Asunción, cuenta con varios Institutos de Educación Superior, siendo uno de ellos el Instituto Dr. Andrés Barbero, creado en el año 1939. Año cuando el Poder Ejecutivo, por Decreto N° 12.561, crea la escuela de Visitadores de Higiene, que tenía como finalidad producir el servicio de visitador sanitario y social. Posteriormente, reglamentado por Decreto N° 8.925 del año 1941. Durante el mismo año, comienza a funcionar la Escuela de Enfermeras Hospitalarias y Obstetras Rurales y peritos en Alimentación. Esta institución, que por disposición gubernamental (Decreto N° 17.865/43), recibió el nombre de Instituto de Enseñanza

del Personal Femenino Auxiliar de Salud Pública Dr. Andrés Barbero, en homenaje al médico, filántropo paraguayo, Dr. Andrés Barbero.

En 1952 se reorganiza el Instituto y se establece como una Escuela Técnica, que comprende tres escuelas: la de Enfermería, de Obstetricia y la de Servicio Social. Estas escuelas dependían del Ministerio de Salud y tenían como fin: formar profesionales capacitados técnicamente, con honestidad y gran sentido humanitario para con el semejante.

En 1963 la Universidad Nacional de Asunción, por unanimidad de votos, resuelve incorporar al Instituto Dr. Andrés Barbero a la Universidad Nacional de Asunción (UNA). Lo que se concreta por medio del Decreto N° 29.107/63. Este hecho faculta al Consejo Superior Universitario y al Rector, suscribir el Convenio de transferencia y autorizar su funcionamiento, bajo la dirección del Rectorado de la UNA.

A través de la Resolución N° 2.756/1989 del Consejo Superior Universitario, el Instituto Dr. Andrés Barbero queda anexado a la Facultad de Ciencias Médicas. También la Escuela de Trabajo Social, por Resolución (N° 07-00-2004 de fecha 29 de enero del 2004) pasa a formar parte de la Facultad de Filosofía en el año 2004.

En los años 2008 y 2009, el Instituto Dr. Andrés Barbero dependía, académicamente, de la Facultad de Ciencias Médicas y, administrativamente, del Rectorado de la UNA. EL Instituto está conformado por la Escuela de Enfermería, que tiene tres filiales en las ciudades de Cnel. Oviedo, San Estanislao y Concepción; y la Escuela de Obstetricia.

Las citadas carreras tienen una duración de cuatro años teórico – práctico. Están estructuradas con un curso probatorio de ingreso (CPI) y siete semestres profesionales. En la carrera de Obstetricia, se habilita el curso de Post Grado (de dos años de duración), que les permite obtener, con la aprobación de una Tesis, el título de Especialista en Obstetricia y Salud Materno Infantil.

En sus más de cincuenta años de creación, el Instituto Dr. Andrés Barbero fue la primera institución formadora de profesionales en enfermería, obstetricia y servicio social. Esta institución promueve un gran número de profesionales de la salud, a disposición de la población paraguaya.

El IAB de la Universidad Nacional de Asunción, ha visto la necesidad de ampliar sus instalaciones, debido a la gran demanda existente. Requiere el fortalecimiento de las dependencias necesarias, para el buen desarrollo de las especialidades de enfermería y obstetricia. Asimismo, la biblioteca precisa de volúmenes actualizados y en número suficiente. Los laboratorios bien equipados, confiables, que ofrezcan seguridad para las prácticas a ser implementadas.

La alta demanda de los profesionales de esa casa de estudio no declina. En este momento, es reconocida su calidad no solo en el Paraguay; sino también en el mercado externo. Esto se evidencia por la migración de los profesionales a otros países de la región y Europa.

Sin embargo, el esfuerzo para la actualización y/o ajustes curriculares emprendidos por las diferentes autoridades académicas, que pasaron por el IAB, no fueron suficientes. Esto, por no ir acompañado de una propuesta de formación holística y sistémica como un Modelo de Gestión, elaborado en forma participativa por los involucrados. Así como la readecuación de su estructura organizacional, la definición de sus funciones y la sistematización de sus procesos.

Frente a ello, se analiza las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación actual del Instituto Dr. Andrés Barbero de la Universidad Nacional de Asunción, con respecto a la necesidad de implementar un nuevo modelo de gestión; a fin de enfrentar los retos actuales de la competitividad, la globalización de conocimientos, las integraciones regionales y el requerimiento para acceder a la acreditación institucional?

- ¿El IAB posee un marco estratégico, para acceder a la acreditación institucional, basada en la eficiencia y eficacia administrativa, así como en la calidad educativa?

Por tanto, para responder a estas interrogantes de la investigación, se establece como **Objetivo General**: Proponer un nuevo modelo de gestión universitaria para el Instituto Dr. Andrés Barbero de la Universidad Nacional de Asunción; a fin de afrontar los retos de la competitividad, la globalización de conocimientos, las integraciones regionales y el requerimiento para acceder a la acreditación.

Los **Objetivos específicos** trazados son:

- Analizar las teorías y los enfoques administrativos para desarrollar la investigación.
- Describir la organización, la situación administrativa y académica actual del IAB de la UNA, basada en entrevistas personales y talleres focales en el año 2008-2009.
- Analizar las informaciones y documentaciones de los resultados obtenidos en las entrevistas y talleres focales realizados en el IAB de la UNA, en el año 2008-2009.
- Diseñar y proponer un nuevo modelo de gestión universitaria para el IAB de la UNA.

De acuerdo con los objetivos señalados, las Hipótesis de esta investigación son:

H1: La situación actual del IAB, vulnerable y limitada, no responde a los requisitos de la Reforma Superior Universitaria.

De la cual se desprende las siguientes variables:

- a) **Variable Independiente (causa)**: La situación actual del IAB.

b) Variable Dependiente: Respuesta del IAB a los requisitos de la Reforma Superior Universitaria.

H2: La propuesta de un nuevo modelo de gestión institucional posibilitará que el Instituto Dr. Andrés Barbero afronte, eficazmente, los retos de competitividad, globalización de conocimientos, integraciones regionales y el requerimiento para acceder a la acreditación.

a) Variable Independiente (causa): Nuevo modelo de gestión institucional.

b) Variable Dependiente (efecto): El Instituto Dr. Andrés Barbero logre afrontar, eficazmente, los retos de competitividad, globalización de conocimientos, integraciones regionales y el requerimiento para acceder a la acreditación.

Esta investigación presenta un diseño documental bibliográfico a nivel exploratorio, a través de fuentes primarias y secundarias, halladas en sitios virtuales y físicas de propiedad particular, como de la UNA. Igualmente, se tomó como base fundamental para el presente trabajo de investigación, todos los documentos oficiales y reglamentaciones en vigencia, que corresponden a las Resoluciones del Consejo Superior Universitario, de las Resoluciones del Consejo Directivo de la FCM y otros documentos del IAB. Además, la metodología aplica la técnica de un estudio de caso, en el que se evalúa la situación actual del Instituto Dr. Andrés Barbero: su estructura organizacional, recursos humanos, recursos físicos, equipamientos, tecnología, planes académicos etc.

La importancia del trabajo radica en el impulso académico - administrativo que beneficiará, tanto al IAB como a su entorno. A través del desarrollo de calidad en la formación de élites intelectuales, con liderazgo en la sociedad. Además, con la formación de hombres y mujeres, encargados de crear condiciones para que la responsabilidad y los talentos de la Universidad Nacional de Asunción se desarrollen y se potencien al máximo.

Por tanto, esta Tesis de Maestría está estructurada de la siguiente forma: se inicia con un marco teórico enfocado en la evolución de la Educación Superior y en estrategias organizacionales que permitan gerenciar en forma, eficaz y eficiente, una organización educativa. Asimismo, este trabajo académico - profesional está basado en un diagnóstico situacional, que permite elaborar un informe técnico. Este servirá como fundamento, para el Modelo de Gestión que se presenta como propuesta a ser implementada en el Instituto Dr. Andrés Barbero de la Universidad Nacional de Asunción.

CAPÍTULO I:

Marco Teórico sobre enfoques académicos y administrativos

La Universidad Nacional de Asunción y, en especial, las unidades académicas que la integran, deben contribuir eficazmente a mejorar la competitividad, estableciendo condiciones propicias para su operación.

La Educación Superior, a lo largo de los siglos, ha dado sobradas pruebas de su viabilidad y de su capacidad para transformarse, propiciar el cambio y el progreso de la sociedad. La experiencia de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el año 2009, así como los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional de Reforma de la Educación Superior, los Fines y Objetivos de la Universidad Nacional de Asunción son fundamentaciones válidas para determinar el enfoque evolutivo de la Educación Superior en nuestro país. Resumidamente, se presentan los puntos relevantes de cada uno de estos temas:

I.1. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior – 2009.

Si la sociedad está en permanente cambio. De la misma manera, también lo experimenta la universidad. Esto implica desarrollar una visión y misión institucional, a objeto de consolidar una universidad nueva: flexible, de calidad y con capacidad reflexiva para anticiparse a los acontecimientos futuros. Tomando como base este principio, se proponen tres ejes para su transformación: universidad para la reflexión en la acción, para la diversificación y para la flexibilidad.

Los participantes de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior – 2009 (UNESCO, París, Julio de 2009), cuyos debates y resultados fueron titulados “La nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo”. En la parte del Preámbulo enfatiza qué adelantar para la

consecución de los objetivos de desarrollo, acordados en el plano internacional. Entre otros, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y de la Educación para Todos (EPT). Los programas mundiales de educación deberían reflejar estas realidades. Por tanto, los puntos más resaltantes de esta Conferencia permiten enfocar las acciones prioritarias a tenerse en cuenta en la Educación Superior:

1. Los centros de educación superior, en el desempeño de sus funciones primordiales (investigación, enseñanza y servicio a la comunidad) en un contexto de autonomía institucional y libertad académica. Deberían centrarse aún más en los aspectos interdisciplinarios y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa; contribuyendo así al desarrollo sostenible, la paz y el bienestar. Asimismo, hacer realidad los derechos humanos, entre ellos la igualdad entre los sexos.
2. La autonomía es un requisito indispensable para que los establecimientos de enseñanza puedan cumplir con su cometido, gracias a la calidad, la pertinencia, la eficacia, la transparencia y la responsabilidad social.
3. Al ampliar el acceso, la educación superior debe tratar de alcanzar simultáneamente los objetivos de equidad, pertinencia y calidad. La equidad no es únicamente una cuestión de acceso. El objetivo debe ser la participación y conclusión exitosa de los estudios. Asimismo, el bienestar del alumno. Este empeño debe abarcar el adecuado apoyo económico y educativo para los estudiantes, que proceden de comunidades indigentes y marginadas.
4. La educación superior debe ampliar la formación de docentes, tanto inicial como procesual, con planes y programas de estudios que den a los docentes la capacidad de dotar a sus alumnos de los conocimientos y las competencias que necesitan en el siglo XXI. Este objetivo exigirá nuevos enfoques, como por ejemplo, el uso del aprendizaje abierto y a distancia, a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
5. La formación de expertos en planificación educativa y la realización de investigaciones pedagógicas, con el fin de mejorar las estrategias didácticas que contribuyan en la consecución de los objetivos de la EPT.

6. El aprendizaje abierto y a distancia con el empleo de las TIC, que ofrecen oportunidades para ampliar el acceso a la educación de calidad, al mundo de la globalización.
7. La aplicación de las TIC a la enseñanza y el aprendizaje encierra un gran potencial de acceso a la calidad y los buenos resultados. Para lograr que la aplicación de las TIC aporte un valor añadido, los establecimientos y los gobiernos deberían colaborar; a fin de combinar sus experiencias, elaborar políticas y fortalecer infraestructuras, especialmente, en materia de ancho de banda.
8. Los establecimientos de educación superior deben invertir en la capacitación del personal docente y administrativo, para desempeñar nuevas funciones en sistemas de enseñanza y aprendizaje que se transforman.
9. Es esencial para todas las sociedades que se haga más hincapié en los ámbitos de las ciencias, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas; así como en las ciencias sociales y humanas.
10. Los resultados de la investigación científica deberían difundirse más ampliamente, mediante las TIC y el acceso gratuito a la documentación científica.
11. Deberían ponerse en práctica, en todo el sector de la educación superior, mecanismos de regulación y garantía de la calidad, que promuevan el acceso y creen condiciones para que los alumnos concluyan los estudios.
12. Para garantizar la calidad en la enseñanza superior es preciso reconocer la importancia de atraer y retener al personal docente y de investigación calificada, talentosa y comprometida con su labor.
13. La sociedad del conocimiento exige una diferenciación, cada vez mayor, de funciones dentro de los sistemas y establecimientos de educación superior, con polos y redes de excelencia investigadora, innovaciones en materia de enseñanza y aprendizaje, y nuevas estrategias al servicio de la comunidad.
14. Las redes internacionales de universidades y las iniciativas conjuntas forman parte de esta solución y contribuyen a fortalecer la comprensión mutua y la cultura de paz.

15. Las iniciativas conjuntas de investigación y los intercambios de alumnos y personal docente promueven la cooperación internacional. Los estímulos para lograr una movilidad académica más amplia y equilibrada deberían incorporarse en los mecanismos, que garantizan una auténtica colaboración multilateral y multicultural.
16. Las iniciativas conjuntas deberían contribuir a la creación de capacidades nacionales en todos los países participantes, con lo que se garantizaría la multiplicación de fuentes de investigación, homólogas de alta calidad y la generación de conocimientos, a escala regional y mundial.
17. Para que la mundialización de la educación superior nos beneficie a todos, es indispensable garantizar la equidad en materia de acceso y de resultados, promover la calidad, respetar la diversidad cultural y la soberanía nacional.
18. La mundialización ha puesto de relieve la necesidad de establecer sistemas nacionales de acreditación de estudios, de garantía de calidad y de promover la creación de redes entre ellos.
19. La prestación transfronteriza de enseñanza superior puede representar una importante contribución a la educación superior, siempre y cuando ofrezca una enseñanza de calidad, promueva los valores académicos, mantenga su pertinencia y observe los principios básicos del diálogo y la cooperación, el reconocimiento mutuo, el respeto de los derechos humanos, la diversidad y la soberanía nacional.
20. Sería deseable que aumentase la cooperación regional, en aspectos como la convalidación de estudios y diplomas, la garantía de calidad, la gobernanza, la investigación e innovación. La educación superior debería reflejar las dimensiones internacional, regional y nacional, tanto en la enseñanza como en la investigación.
21. Los sistemas de investigación deberían organizarse, de manera más flexible, con miras a promover la ciencia y la interdisciplinariedad al servicio de la sociedad.

I.2. Comisión Nacional de Reforma de la Educación Superior.

La sociedad del conocimiento y sus manifestaciones en el mundo del trabajo exigen un sistema de educación superior flexible, que ofrezca múltiples vías de entrada y salida para sus estudiantes. Además, acomoda a las variadas necesidades y ritmos de aprendizaje, así como a la heterogeneidad de los ciudadanos que demanda este nivel educativo. Asimismo, el sistema debe ofrecer oportunidades de educación a lo largo de toda la vida de las personas. Esto en el lugar en que ellas la demanden, en la forma en que la soliciten. Debe ofrecer la posibilidad de alternar periodos de estudio con periodos de trabajo, cambiar de oficio o profesión en forma eficiente y agregar nuevos conocimientos y destrezas a las que ya se poseen.

La Comisión Nacional de Reforma de la Educación superior sostiene que la reforma necesaria será factible, solo si los diferentes sectores, instituciones y organizaciones del país se involucran en el compromiso social y político de construir una Educación Superior acorde a los cambios históricos de la sociedad.

Sobre las estrategias de transformación de la Educación Superior, el Consejo Nacional de Educación y Cultura (CONEC) enumera un conjunto de principios que son considerados fundamentales, para generar un paradigma de la universidad que necesita la sociedad paraguaya actual. Además, que permita contribuir al surgimiento y consolidación de unas propuestas de cambio, capaz de romper la rígida estructura en la que aún se sustenta la universidad tradicional y son:

1. Integralidad de la Reforma: estructurar y poner en marcha una política integral de reforma de la educación superior y no ,simplemente, un cambio de la ley de universidades
2. Prioridad de la Reforma de la Educación Pública: centrada y representada en la UNA, por la relevancia de oferta curricular, cobertura de matrícula y tradición histórica, que la ubican en una privilegiada posición en todo el proceso de reforma del sistema universitario

3. El Sistema Educativo Nacional como referente fundamental: el reconocimiento de que el nivel terciario sea el universitario; como el no universitario es parte integral del sistema educativo nacional
4. La relación Universidad, Estado y Sociedad: la revolución científica y tecnológica, la globalización y la excepcional expansión de los medios masivos de comunicación hacen la gran diferencia de la universidad tradicional. Esta es la razón por la que cualquier reforma de la educación superior requerirá de la reformulación de relaciones entre la universidad, el Estado y la sociedad. En este último plano, la función le corresponderá al mercado.
5. Calidad: el mejoramiento de la calidad de la educación superior supone, además de un gran esfuerzo de actualización curricular y diversificación, la incorporación de nuevas tecnologías de enseñanza y organización académica.
6. Pertinencia: este interés tiene que ver con las nuevas relaciones que surgen en el mundo actual entre la universidad y la sociedad. Tal como lo ha destacado la UNESCO, la pertinencia se entiende como “el papel desempeñado por la enseñanza superior y por las instituciones con respecto a la sociedad. También, desde el punto de vista, de lo que la sociedad espera de la educación superior”.
7. Equidad: el desafío que se plantea a la educación, en todos sus niveles, es el de ofrecer una mejor educación a un número, cada vez, mayor de niños/as, jóvenes y adultos.
8. La Educación Superior como sistema: existe un consenso sobre los requerimientos de cambios en la educación superior universitaria, que no pueden ser visualizados solo con observación, exclusiva, del interior de las instituciones. La formulación de una política educativa para un sector requiere, además, una consideración del conjunto de instituciones como un sistema; es decir, con unidades íntegramente relacionadas entre sí.
9. Pedagogía del cambio: además de los argumentos conceptuales que avalan la orientación pedagógica de cambio, las condiciones del entorno social y cultural imponen el afianzamiento de un esfuerzo firme y sostenido de innovación.

10. Viabilidad: esbozar un plan que ofrezca las mínimas seguridades de viabilidad y de una ejecución, que permita la posibilidad de contar con una capacidad de evaluación de su desarrollo y las posibilidades de rectificación de las estrategias y programas.
11. Participación y consenso: la formulación de una propuesta de reforma de la educación superior requiere de una gran participación de la comunidad académica y de los diversos sectores involucrados en la cuestión educativa y el desarrollo nacional. Su mayor potencia debe cimentarse, a más de los objetivos y del plan de reforma, en el mayor margen de consenso alcanzado, tanto a nivel público como privado.
12. Heterogeneidad de la demanda: se constató que se ha ofrecido oportunidades de educación superior, a hijos provenientes de familias de estratos altos y medio, como a numerosas mujeres. La universidad deberá ofrecer las mismas oportunidades educativas a los estudiantes provenientes de instituciones educativas con menor nivel académico; pues ellos gozan del mismo derecho de acceder a una educación superior de calidad.

Persona y sociedad dependen fundamentalmente de la educación. Por lo tanto, la nueva educación requiere atender tres aspectos fundamentales de toda práctica educativa: la *calidad*, la *equidad* y la *participación* mancomunadas. En este sentido, es también una educación para la democracia, una democratización social, según Rivarola, "La Reforma Educativa en acción" (1998) Revista Paraguaya de Reflexión y Dialogo.

Se busca "calidad universitaria", cuando se habla de satisfacer los requerimientos y expectativas del alumnado. Ayudar a mejorar el nivel y la calidad de vida, es la preparación para participar en la vida social, política y cultural como acto reflexivo y creador en el contexto de una sociedad democrática, libre y solidaria.

Se plantea “equidad universitaria”, cuando se cumple con la Responsabilidad Social Universitaria, con la justicia, con la igualdad. Todos los habitantes de la República, en sus diversas condiciones y situaciones, forman parte del sistema educativo.

Y por último, se precisa de la “participación” mancomunada entre Estado y sociedad para avanzar hacia una comunidad con justicia social. La Reforma Educativa significa el mejoramiento, en general, lo que significa: una tarea nacional, basada en un compromiso “de todos” y “para todos”.

De la satisfacción de estos aspectos depende mucho el futuro de la educación paraguaya y el nivel de desarrollo de todo el país.

La Agencia de Acreditación Institucional, ante la necesidad del reconocimiento de las carreras y la acreditación de la calidad académica de los servicios ofrecidos por las universidades oficiales paraguayas, en relación con otras nacionales y del MERCOSUR, se creó la Agencia de Acreditación, por Ley de la Nación N° 2072, sancionada el 13 de febrero de 2003.

La Agencia de Acreditación, según establece el Art. 3°: "Depende del Ministerio de Educación y Cultura, pero gozará de autonomía técnica y académica para el cumplimiento de sus funciones" y "Art. 4°. Serán sus funciones:

1. Realizar las evaluaciones externas de la calidad académica de instituciones de educación superior.
2. Producir informes técnicos sobre proyectos académicos de habilitación de carreras e instituciones, por solicitud en la instancia correspondiente de la Educación Superior.
3. Servir de órgano consultivo en materia de evaluación y acreditación, relativa a la educación superior.

4. Servir de órgano consultivo de instituciones u organismos interesados en materias relacionadas con la presente ley y en los términos de su competencia.
5. Acreditar la calidad académica de las carreras y programas de post-gradados, que hubiesen sido objeto de evaluaciones externas por la misma Agencia.
6. Dar difusión pública oportuna sobre las carreras acreditadas.
7. Vincularse a organismos nacionales o extranjeros en materia de cooperación financiera o técnica.

Es el primer órgano regulador que se encarga de la calidad de la Educación Superior en el país.

La Agencia Nacional de Acreditación se halla en pleno proceso de organización y puesta en marcha. La ley de creación de la ANEAE (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior) ya ha sido promulgada y se encuentra en vigencia, según Ley N° 2072/03 del 14/02/2003.

La Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior depende del Ministerio de Educación y está regida por un Consejo Directivo, integrado por representantes del Ministerio de Educación y Cultura, de la Universidad Nacional de Asunción, de la Universidad Católica de Asunción, de las federaciones de organizaciones de profesiones universitarias y de las federaciones que conforman las asociaciones del sector productivo del país. Integrados por representantes del Ministerio de Industria y Comercio, y la Federación de la Producción, la Industria y el Comercio.

Aunque la Ley menciona el carácter voluntario de la acreditación, sin embargo, establece las siguientes excepciones: Derecho, Medicina, Odontología, Ingeniería, Arquitectura e Ingeniería Agronómica y “aquellas que otorguen títulos que habiliten a profesionales cuya práctica pueda significar daños a la integridad de las personas o a su patrimonio”, lo que prácticamente abarca a todas las carreras universitarias.

I.3. Fines y objetivos de la Universidad Nacional de Asunción

La Universidad es el centro de enseñanza superior en todas las ramas del saber y, por ello, por su especial naturaleza, debe ser el más interesado y comprometido en brindar información social. Más aún de exponerla, a través de la emisión de balances sociales, instrumento que colabora en las acciones tendientes al bienestar de una comunidad.

Las universidades, que desde su concepción se organizan y funcionan de acuerdo a un sistema de valores y principios comunes, son ejemplos para la comunidad. Somos conscientes que los valores y principios universitarios, que están consensuados y explícitamente formulados en cada Estatuto, están para ser alcanzados.

Son los fines de la Universidad Nacional de Asunción:

1. El desarrollo de la personalidad humana inspirada en los valores de la justicia, la democracia y la libertad
2. La enseñanza y la formación profesional superior
3. La investigación en las diferentes áreas del saber humano
4. El servicio a la comunidad en los ámbitos de su competencia
5. El fomento y la difusión de la cultura universal y, en particular, de la nacional
6. La extensión universitaria
7. El estudio de la problemática nacional

Son los objetivos de la Universidad Nacional de Asunción:

1. Brindar educación a nivel superior, estimulando el espíritu creativo y crítico de los profesores y estudiantes, mediante la investigación científica y tecnológica y el cultivo de las artes, las letras y la educación física.
2. Formar los profesionales, técnicos e investigadores, necesarios para el país, munidos de valores trascendentes para contribuir al bienestar del pueblo
3. Poseer y producir bienes y prestar los servicios relacionados con sus fines

4. Divulgar los trabajos de carácter científico, tecnológico, educativo y artístico
5. Formar los recursos humanos necesarios para la docencia y la investigación y propender al perfeccionamiento y actualización de los graduados
6. Obtener recursos adicionales necesarios para la educación, la investigación y la extensión universitaria
7. Garantizar la libertad de enseñanza, de cátedra y de investigación
8. Establecer una política de relacionamiento nacional e internacional con las distintas Universidades y Centros Científicos, a fin de promover el intercambio de conocimientos y experiencias a nivel de todos los estamentos

Esta breve exposición sobre las fundamentaciones académicas, permitirá establecer estándares de calidad en las organizaciones de educación superior, basados en principios administrativos que se describen a continuación:

A. Teorías clásicas de la Administración

Conforme lo señala William Mantilla Cárdenas en su libro "La Gerencia Científica" (2000), la gerencia científica de Taylor tiene origen en 1880. Su preocupación básica fue la necesidad de dividir el trabajo y administrarlo para lograr una mayor eficiencia. Taylor y otros ingenieros vieron la necesidad de dividir el trabajo en actividades de planeación, de ejecución y control, y de teorizar para responder sistemáticamente a los problemas de la gerencia de organizaciones industriales de gran tamaño.

Taylor, basa su teoría de dirección científica en cuatro principios:

1. Apropiación real del trabajo por parte de los dirigentes. Se trata de conocer, sistematizar y transferir las técnicas y operaciones de los empleados hacia los dirigentes.
2. Selección científica de los empleados. Este es el sentido del famoso principio de: "el hombre correcto en el lugar correcto".
3. Colaboración cordial. Permite tener certeza de que el trabajo se ejecuta de acuerdo con los principios del conocimiento que ha sido sistematizado.

4. Trabajo y responsabilidad. Estas se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los empleados.

Estos cuatro principios influyen aún en el ambiente de la gerencia de las empresas. Allí donde Taylor condujo sus experiencias, siempre logró incrementar la producción y obtener sustanciales aumentos salariales para los obreros.

Sin ahondar más en el aporte de Taylor, sobre el que existe una rica literatura, vale la pena complementar lo que aún se puede calificar de vigente en su contribución y que de allí se puede derivar:

1. Aumento significativo del nivel de productividad y disminución de los costos de producción de las organizaciones.
2. Desarrollo de un proceso de división del trabajo en el que se precise la responsabilidad de la función de planeación en los administradores.
3. Mejoramiento de la eficiencia de los sistemas de selección, capacitación y motivación de los trabajadores a través del pago por resultados.
4. Desarrollo de una alternativa a la organización lineal mediante la estructura de directivos funcionales y de staff.

Esta breve exposición del que fuera uno de los primeros enfoques o modelos de gerencia tiene relevancia, no solo por razones de comparación con la situación actual del mercado laboral; sino porque aún se conservan varios de los principios de la escuela de Taylor. El esquema de la jerarquía técnica de Taylor establece que el saber se reparte de arriba hacia abajo y, proporcionalmente, el poder de control también es el que está aún hoy vigente.

Para Max Weber, el poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. En las organizaciones, este se manifiesta como la capacidad de influencia de un individuo o grupo en la acción de otro

individuo o grupo. Este es el significado básico de la gerencia dentro de las teorías clásicas de la administración.

Son cuatro los elementos fundamentales de la gerencia clásica, que es necesario presentar y comentar:

- a. *El supuesto de racionalidad y crecimiento de las organizaciones, mediante la productividad y la eficiencia en una economía competitiva y de libre empresa, se logra a través de un nuevo factor de riqueza que es la teoría de la administración.* El concepto de racionalidad es fundamental para comprender el tipo ideal de la administración. Se trata de una racionalidad de orden material, que se puede entender como la capacidad de gestión de la organización para abastecerse de recursos y asignarlos de acuerdo con unos postulados de valor. La acción racional es aquella orientada por un plan, de acuerdo con unos fines.
- b. *La teoría de la administración se desarrolla mediante un método empírico, cartesiano y racionalista.* Taylor y Fayol parten del método cartesiano de la duda metódica, el análisis, el razonamiento de lo simple a lo complejo y la síntesis o integración para la solución de un problema. Fayol incorpora los planteamientos del positivismo, en especial según la concepción de Comte, aplicando el modelo de investigación de las ciencias naturales a las ciencias sociales con su principio central de causalidad.
- c. *Postulado de la estructura formal definida por el poder formal y la división del trabajo.* Se distinguen tres elementos: autoridad formal, división del trabajo y reglamentos. La propuesta es la de una estructura de jefes funcionales nombrados por su conocimiento técnico y mayormente especializado, de donde proviene su autoridad. La unidad de mando implica que los subordinados reciban órdenes de un solo jefe. Son éstos los principios de una organización lineal y piramidal, con un núcleo del cual emanan las decisiones. Los administradores se especializan en lo que se denomina la previsión (Fayol) o, actualmente, la planeación.

d. *Proceso administrativo en términos de planeación, organización formal, y control de recursos y de resultados.* Taylor establece las funciones de planeación, organización y control con estándares de tiempos y métodos de trabajo. Fayol, por su parte, señala la planeación como función de los administradores con previsiones decenales y presupuestos anuales, basados en una unidad de dirección. Weber, a su turno, integra a lo anterior el punto de las decisiones y la regulación de comportamientos previsibles del entorno.

La razón por la cual, en términos de gerencia y dirección, es necesario aludir a estos significados en relación con el poder y la autoridad en las teorías clásicas es que esto permite comprender la posibilidad de desarrollar acciones de dirección, ligadas a grupos y con una legitimación de la autoridad. Gran parte de los estilos gerenciales en la actualidad, ya sea por formación o por tradición, conservan elementos básicos de este corte como la línea de autoridad y la distribución jerárquica, la concentración de la dirección en una sola persona. Esto es particularmente importante en la educación, debido a que los directores de las organizaciones educativas son promovidos sin una formación en aspectos administrativos. Se suele, entonces, acudir a las técnicas intuitivas que se tengan a mano, y éstas suelen coincidir con los estilos clásicos de dirección. Aunque estos estilos tienen sus ventajas en algunos momentos especiales de la organización, hoy por hoy, existe un gran contraste de éstos, como líneas de mando, con otras concepciones más participativas de la dirección.

La transformación de exigencias que acompañan a los procesos de descentralización educativa y de autonomía institucional justifica la importancia de utilizar conceptos más actualizados de dirección en las organizaciones educativas. Esto conlleva la necesidad de un nuevo perfil de los directivos como líderes capaces de transmitir e implicar a la comunidad educativa en procedimientos, así como de establecer prioridades coherentes con esa perspectiva. Pero en educación se requiere, además, de la visión colectiva del trabajo que conduzca a una concertación y que debe ser promovida desde la dirección. La educación está lejos de poder ser asumida como un proceso mecanicista y lineal de producción. No obstante, en la organización

educativa funcionan aún marcos de autoridad y de centralización del poder que impiden su pleno desarrollo, situación que está asociada con la concepción de dirección que sustenta la visión clásica del enfoque unipersonal.

B. Gerencia Estratégica

Según David F. y David R. en su libro "La Gerencia Estratégica" (1994), la gerencia estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

La gerencia estratégica proyecta en las instituciones el logro de sus principales objetivos, tiene por finalidad el establecimiento de guías generales de acción. Consiste en decidir, con base en los objetivos trazados, los recursos existentes y las políticas generales, considerando la organización como una entidad total.

Esta característica de trabajar con base en los objetivos centrales de la organización hace de la gerencia estratégica un proceso sobre planes duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación a largo plazo y preventiva, que implica actuar de manera proactiva analizando las consecuencias de las decisiones a largo plazo. De esta forma, se genera una perspectiva amplia sobre la organización, asumiéndola como totalidad, pues abarca desde la definición misma de los objetivos hasta la selección de los medios para alcanzarlos.

Las organizaciones que trabajan bajo la perspectiva de la gerencia estratégica poseen las siguientes características:

- Capacidad para el aprendizaje: se orienta hacia la satisfacción de la necesidad de responder a los permanentes cambios y de innovar, logrando de esta manera organizaciones efectivas. Las organizaciones deben adquirir y desarrollar la capacidad de aprender de manera permanente, de educar a sus integrantes y a sus usuarios, para lograr así funcionar de manera efectiva.

- Liderazgo centrado en la apropiación de principios y objetivos: se orienta a estimular a todos los miembros para poner al servicio de la organización todas sus capacidades y compartir y alcanzar una visión, proporcionando a las personas el ambiente propicio para lograr sus objetivos. El resultado que se espera es que cada individuo logre un buen nivel de satisfacción, sea más productivo y más innovador.
- El trabajo en equipo: es una de las características primordiales de las organizaciones actuales y se fundamenta en la incorporación de procesos de democratización en todos los ámbitos y en las actuales tendencias administrativas de responsabilidades compartidas.

En este sentido, la concepción de gerencia pasa de estar concentrada en un individuo a convertirse en una acción de grupo que se despliega por toda la organización y que, por lo tanto, se realiza de manera desconcentrada. Sin embargo aún la posibilidad de llegar a constituirse en un proceso ligado a una cultura organizacional de la gerencia está por darse. Todavía, desde esta perspectiva, los grupos son conducidos por un gerente o por un grupo de gerentes, según la complejidad de la organización.

C. Establecimiento de Estándares de servicio: hacia una organización más competitiva.

En las organizaciones educativas se presta poca importancia a establecer unos estándares de servicio que pueden ser adecuados para mejorar su calidad como organización. Todas las organizaciones, con independencia de su naturaleza, tienen unos objetivos determinados que se logran mediante el trabajo de un equipo humano. Cualquiera que sea el caso y en la actualidad, para lograr sus objetivos las compañías deben estar permanentemente en alerta respecto de las necesidades del mercado, esto significa que, sin importar el tipo de organización de que se trate, si ella pretende mantenerse en permanente desarrollo y evitar el estancamiento o su deterioro la satisfacción del cliente debe ser una de sus prioridades.

Una institución que trabaje bajo estas premisas se esfuerza de manera permanente por satisfacer las necesidades de sus clientes, buscando el logro eficiente de los objetivos, el diseño de buenos programas, productos y servicios, a través del trabajo en equipo para asegurar el éxito de los destinatarios de su labor. El mejor servicio de la educación se establece estratégicamente a través del cumplimiento de los objetivos que hayan propuesto sus egresados. Pero este éxito estratégico tiene su punto de partida en cosas más fundamentales e inmediatas, como las que se señalan a continuación.

Para poder operar bajo estos criterios se deben establecer unos parámetros o estándares de servicio, que son las normas establecidas sobre cómo se debe prestar un servicio, normas que deben ser conocidas, comprendidas, aprendidas, aceptadas y practicadas por todos en la organización.

Aunque una institución se oriente a satisfacer las necesidades y condiciones de sus clientes, no debe de ninguna manera (en especial en el caso de las instituciones educativas) olvidar su responsabilidad social. En este sentido, no hay que descuidar que los estudiantes tienen necesidades a largo plazo: no requieren tan solo de un diploma, sino del desarrollo de ciertas competencias, aptitudes, actitudes y principios; y que éstos en últimas cubren necesidades o requerimientos no de individuos, sino de grupos sociales.

D. Cultura organizacional

Una organización orientada al cliente posee un conjunto de características fundamentales, con significados comunes entre sus miembros que orientan sus actitudes y comportamientos en el trabajo, y que la diferencian de otras.

Las organizaciones tienen vida propia, posee una personalidad específica, que todos sus empleados perciben como características fundamentales y desde las cuales se construye de manera permanente un sistema de significados compartido, que determina en gran medida el estilo de la organización y la forma como en su seno se

hacen las cosas. A continuación se enumeran algunos de los rasgos más deseables en una cultura organizacional para centros educativos y que se pueden derivar de los mencionados en los estándares de servicio:

- Libertad individual: responsabilidad, independencia, iniciativa.
- Estructura: políticas, normas, procedimientos, supervisión y control.
- Apoyo: ayuda, cooperación, afecto.
- Identidad: identificación, permanencia, fidelidad.
- Desempeño y reconocimiento: equidad, redistribución, orientación a resultados, calidad de trabajo.
- Honestidad: franqueza, solución de problemas.
- Riesgo: innovación, creatividad, toma de decisiones.

De una u otra manera, las instituciones construyen una imagen de las personas que demanda sus servicios. Responder a estas imágenes obliga a las organizaciones a realizar su planeación de acuerdo con las condiciones sociales, económicas y políticas en las que se encuentran inmersas, adoptando medidas que pueden resultar novedosas y, en algunos casos, incluso drástica; algunas de ellas son:

- Obtener el compromiso de todos los actores de la institución, comenzando por la alta dirección. No es posible que una institución logre una adecuada orientación al cliente si sus directivos no comprenden y no se comprometen con este tipo de administración. Son los directivos quienes deben crear el clima apropiado para implementar un estilo gerencial orientado al cliente, generando todos los elementos para que la institución y cada uno de sus funcionarios trabajen bajo el paradigma del servicio al cliente y para que piensen y actúen en consecuencia.
- Una vez que se obtenga el compromiso directivo, lograr el compromiso de todos los funcionarios para trabajar bajo los parámetros del servicio al cliente; la institución estará preparada para asumir los cambios que sean necesarios y que la conduzcan al logro de sus objetivos a través de la planeación estratégica de procesos y acciones.

- Involucrar la gerencia del servicio en todos los ámbitos de la institución implica, de igual manera, realizar cambios en las políticas de selección y contratación de personal. Lo primero, al respecto, en una institución educativa es la contratación de docentes y personal en general que respete y valore a los estudiantes, que tenga una mirada precisa sobre la función de los docentes y sobre el tipo de relaciones que se deben establecer con los estudiantes.
- Algunas instituciones han implementado sistemas de recompensa para los docentes y para el personal en general a fin de asegurar la orientación hacia el servicio al cliente.

El servicio en sí mismo debe ser evaluado de manera periódica, para que esté siempre atento a las nuevas necesidades de quienes requieren productos o servicios, procurando su satisfacción eficiente y oportuna y aprovechando al máximo los recursos que tenga a su disposición.

Responder a unas necesidades y promover el éxito de sus beneficiarios es lo fundamental, pero no hay que olvidar que la organización tiene también ciertas responsabilidades consigo misma y respecto a:

1. Los trabajadores: En las actuales teorías administrativas son el cliente interno, cuyas necesidades están orientadas a la recompensa justa por su trabajo, la estabilidad en el empleo, buenas condiciones de trabajo, buen trato, reconocimiento y posibilidades de desarrollo, aspectos que a todos interesan.
2. Los propietarios, accionistas o contribuyentes: Estos esperan el mejor retorno de sus inversiones, la permanencia en el tiempo de la organización, consolidar una imagen de solidez y de prestigio.
3. La comunidad: Demanda de las organizaciones la generación de empleo, la creación de riqueza, el desarrollo tecnológico y el progreso; en otras palabras, la contribución al desarrollo económico y social.

Estos planteamientos conducen de nuevo a que la empresa y sus directivos deben trabajar orientados a la obtención de resultados globales, y éstos se logran a través de la percepción que cada uno de los actores tiene de la organización como una totalidad y de la capacidad de la organización como tal para desarrollar y aplicar proyectos y productos a través de equipos de trabajo.

La gerencia, desde esta perspectiva, no es una acción del gerente, sino una forma de trabajo de toda la organización. Este es el aspecto más importante que se puede retomar de la gerencia del servicio para las organizaciones educativas: en efecto, ya no es un solo directivo quien conduce la organización, sino que lo hace una red de interacciones entre sus miembros, y es esto lo que conduce realmente la organización. De la integración que encuentran entre sí todos sus participantes en relación con unos fines comunes depende el éxito de la organización en el logro de sus objetivos y propósito.

E. Educación y Gerencia

En consonancia con Halliday, J. en su libro "Educación, Gerencialismo y mercado"(1995), es necesario guardar distancias en la aplicación de modelos gerenciales de las organizaciones empresariales a la educación. Del mundo empresarial se aprende que existe la necesidad de orientar los rumbos de la organización de manera compartida y que la gerencia no es cuestión de rango sino de visión.

Pero si se propende por el desarrollo de una gerencia pluripersonal con mirada externa es porque también se han desarrollado experiencias y enfoques en tal sentido en el ámbito de las organizaciones educativas.

Dos ejemplos de ello son el desarrollo colaborativo y la gestión colegiada. El desarrollo colaborativo sugiere mayor autonomía escolar y asumir los procesos de cambio necesarios desde la escuela. Los supuestos en los que se basa su planteamiento son, en especial, que la escuela es un sistema abierto que se puede auto mejorar; que la colaboración es un proceso y un marco en que las relaciones

entre la escuela y el entorno quedan sometidas a revisión permanente, y que la acción de colaboración se distribuye en toda la organización y se despliega hacia todas sus dimensiones, tanto administrativas como académicas.

En las organizaciones educativas se ha marcado un cambio significativo de lo que implica la dirección. El gobierno escolar se puede asumir como una red de equipos que conducen la institución y que interactúan entre sí, unidos por fines comprendidos de manera colectiva y también de manera colectiva discutidos. Existe una relación biunívoca entre planeación y gerencia, a partir de una incorporación de equipos para trabajar proyectos en las organizaciones.

Es sabido que la Educación, según Espinoza Herrera, "Administración de la Universidad, en busca de Nuevos Modelos de Gestión en Perú" (2012), es el principal factor para impulsar el verdadero desarrollo del país a mediano y largo plazo que esencialmente significa elevar de manera gradual pero sostenida la calidad de vida. Sin embargo, en nuestro país no sólo se tiene una Educación propia de siglos pasados y un modelo educativo para el subdesarrollo; sino, lo que es peor, la Educación que debiera ser prioridad nacional en la política del Estado es un asunto de quinta categoría para los gobiernos hasta hoy.

La Universidad, como parte de la Educación, tiene el rol promotor del desarrollo nacional a través de dos objetivos simbióticos: primero: la universidad debe producir ciencia, tecnología e innovación a través de la Investigación Científica; y, segundo: la universidad debe dotar a la sociedad de profesionales competentes. Sin ciencia, tecnología e investigación y sin nuevos profesionales emprendedores es imposible la construcción de una nueva sociedad. Empero, así como la educación, la universidad en el Paraguay es propia de siglos pasados a la que el Estado no le da importancia. El modelo de la universidad ya no responde a las exigencias de la modernidad y no contribuye al desarrollo económico y social del país.

Es así que la Educación y, dentro de ella la Universidad, constituyen los principales factores ejes para promover el desarrollo nacional en el Siglo XXI y en el Tercer Milenio. Sin embargo, actualmente la Educación y, dentro de ella la Universidad, resultan siendo obsoletas debido a que ya no responden a las exigencias y demandas de los tiempos actuales.

El cambio del actual modelo educativo y, dentro de él, el cambio del modelo de universidad, implica necesariamente un proceso a mediano y largo plazo y requiere, ante todo, la asunción de un nuevo y distinto gobierno nacional que tenga por política de Estado la priorización de la Educación y, dentro de ella, la de la Universidad.

Sin embargo, para promover nuevos modelos educativos y dentro de ellos para promover un nuevo modelo de Universidad, no debemos esperar el advenimiento de un nuevo Estado y de nuevos y distintos gobiernos que no se sabe cuándo ocurrirán. Corresponde a los educadores sentar las bases de una nueva Educación para el país.

Empero, en lo que respecta a la Universidad, aquí se plantea la siguiente hipótesis. En la mayoría de los casos, las Universidades en el Paraguay, están en crisis, no responden a las necesidades del desarrollo nacional, no producen ciencia, tecnología e innovación y no forman profesionales con adecuados niveles de empleabilidad y de emprendimiento debido a que la administración de las mismas, vale decir la Gestión Universitaria, es anacrónica, irracional y propia del siglo pasado; pero, ante todo la administración universitaria es ineficiente.

Para abordar el tema de la Gestión Universitaria de manera adecuada se plantea la Teoría de los Tres Ejes Fundamentales de la Universidad. ¿En qué consiste esta teoría? Consiste en establecer que la universidad, por su inherente naturaleza, tiene interrelacionado tres asuntos fundamentales en el orden jerárquico siguiente:

- 1) La Investigación Científica productora de ciencia, tecnología e innovación,

2) La formación de un nuevo tipo de profesional, y

3) **La gestión de la Universidad.**

La transparencia en la gestión universitaria es absolutamente necesaria para lograr calidad en las investigaciones científicas y en la formación de los profesionales. Puede haber buenas políticas de investigación, buenos investigadores; puede haber suficiente dinero para investigar, haber buenos docentes; puede haber aceptables estructuras curriculares, etc.; pero si no hay una buena gestión universitaria no se va a lograr resultados en cuanto a la producción científica ni en cuanto a la buena formación de nuevos profesionales. Así, la universidad para su desarrollo necesita de una nueva gestión. **“Dadme un nuevo modelo de gestión universitaria y transformaré la universidad”.**

F. Descripción General de la Planificación.

La Autora Janet Shapiro recomienda en su libro "Herramienta de Descripción General de Planificación", la planificación como un proceso sistemático en el que primero se establece una necesidad, y acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, por tanto se utiliza la siguiente tabla de contenidos donde se establecen las fases de la planificación y los distintos interesados que intervienen en el proceso:

| Fases de la Planificación | ¿Quién debería participar? |
|--|--|
| Planificación del proceso | El equipo de administración del proyecto u organización. |
| Entendimiento del contexto | Todos los miembros del personal y de la Directiva: el personal administrativo también participa, dado que si es importante para ellos entender los asuntos de la organización y los problemas. |
| Planificación de la Visión de futuro - Desarrollo de una Visión Global de la Institución | Según el tamaño de la institución se incluye a todos los miembros o armar un equipo de planificación con los representantes de los sectores. |

| | |
|---|--|
| Análisis de la situación actual de la organización Revisión de los puntos fuertes y débiles | Si es posible realizar esta fase con todo el personal, o departamento por departamento. Realizar en base a la matriz FODA |
| Opciones estratégicas, establecimiento de objetivos y finalización de la Misión | El equipo de administración y de la Directiva. |
| Estructura de la organización | El equipo de administración con aportaciones del resto del personal. |

Tabla N° 1. Esquema para el Diseño de la Planificación.

Fuente: Extraído de Shapiro Janet " Herramienta de Descripción General de la Planificación".

Después de tener la programación de los talleres, los participantes, las aportaciones y el trabajo preliminar, como lo indica la autora J. Shapiro, se inicia el trabajo de elaboración de la Planificación Estratégica con los siguientes procesos:

F.1.Planificación de la Agenda de Proceso

Se programa la agenda del proceso, la cual tiene que tener las siguientes características:

- Saber lo que se quiere conseguir y tener claro los resultados del proceso.
- Saber lo que hay que cubrir para lograr esos resultados y saber los pasos a seguir.
- Saber con qué asuntos adicionales se necesita trabajar en el tiempo disponible.
- Dar prioridad. Por ejemplo, no permitir que se discuta durante sólo media hora los valores y objetivos del proceso y dos horas para discutir si se necesita personal administrativo adicional.
- Ser flexible, pero comprometerse dentro del tiempo establecido.
- Realiza pasos que involucren a todos los participantes. Se necesita que la gente acompañe el proceso, no simplemente realizar la tarea.

- Si se ha pedido que se realice un trabajo preliminar, asegurarse de que esto se tiene en cuenta en la agenda para que la gente sienta que se valoran sus esfuerzos.

F.2. Recorrido de los Antecedentes

Para que un proceso de planificación estratégica vaya bien, se necesita incluir ciertos episodios de los antecedentes para establecer el estado de tu planificación. Sin ellos, la planificación tendría lugar en un vacío. Los episodios de los antecedentes constituyen los momentos iniciales del proceso de planificación estratégica e incluyen:

- Aportación - discusión.
- Aclaración del análisis del problema.
- Revisión de los programas y de la organización como un sistema funcional.
- Identificar los asuntos críticos que se deben tratar durante el proceso de planificación estratégica.
- Sintetizar - reunir los aprendizajes clave de la organización o proyecto que surgen del trabajo inicial.

F.3. Definición de un Marco Estratégico

Con el trabajo base realizado, ya se está preparado para realizar el proceso de planificación estratégica. Un marco estratégico incluye:

- Una visión claramente señalada.
- Una misión articulada en una declaración de misión.
- El objetivo general del proyecto u organización.
- El objetivo inmediato del proyecto u organización.
- Las áreas resultantes clave en el que se quiere centrar el proyecto u organización.
- Un entendimiento de los vacíos entre la organización o proyecto y lo que se necesita hacer para lograr los objetivos y las fuerzas que lo ayuden y dificulten.

F.4. Consecuencias Internas

Ahora se pueden ver las consecuencias internas del marco estratégico. Con el plan estratégico se puede:

- Estructurar la organización apropiadamente.
- Identificar dónde se requiere administración de cambio específica.
- Identificar los problemas potenciales.
- Aclarar a dónde dirigirse.

F.5. Planificación de Acción

La planificación de acción es la que te guía en tu trabajo diario. Sin un marco estratégico no sabes a dónde vas ni por qué. Y por lo tanto, tampoco importa cómo has llegado allí. Pero sin un plan de acción lo más probable es que el plan estratégico se quede en un sueño y nunca seas capaz de realizarlo.

Los planes de acción deben tener los siguientes elementos:

- Una declaración de lo que se debe lograr (la producción o los resultados que surgen del proceso de planificación estratégica).
- Una explicación detallada de los pasos a seguir para lograr este objetivo.
- Una aclaración de quién será el responsable de asegurarse de que se complete correctamente cada paso (quién);
- Una aclaración de las aportaciones y los recursos (materiales, financieros) necesarios.

CAPÍTULO II:

Diagnóstico Situacional del Instituto Dr. Andrés Barbero – UNA - (AÑO 2008-2009)

Para el logro de los objetivos generales y específicos propuestos y en vista a la comprobación de las hipótesis, anteriormente citadas, con sus respectivas variables, se utiliza las siguientes técnicas metodológicas:

Identificación y búsqueda de los documentos oficiales en vigencia, que corresponden a las Resoluciones del Consejo Superior Universitario, de las Resoluciones del Consejo Directivo de la Facultad de Medicina y todos los documentos del Instituto Dr. Andrés Barbero. Además de la utilización de la técnica de estudio de caso, en el que se evalúa la situación actual del IAB, tanto como a sus recursos humanos, estructura organizacional, infraestructura física, tecnológica y equipamientos, la investigación también estuvo conformada por el análisis participativo que se basa, principalmente, en la realización de talleres y entrevistas personalizadas a los diferentes estamentos que integran el Instituto Dr. Andrés Barbero (IAB). Esto ha permitido registrar las percepciones y realizar una evaluación sobre las acciones emprendidas, captando las fortalezas y debilidades de la Institución, las oportunidades y amenazas del entorno institucional, propuesta en el presente trabajo.

La recolección de datos fue complementada con las entrevistas individuales realizadas en todos los sectores de la Institución, lo que permitió obtener información de primera mano; a fin de realizar un análisis crítico. Este, con el objetivo de proponer una estructura organizacional acorde a las necesidades del ambiente interno y externo, así como las funciones de todas las áreas de la Institución.

También se realizaron entrevistas personalizadas; para recolectar información sobre los procesos del área académica y administrativa.

II.1. Situación Organizacional del IAB Año 2008-2009

En el presente trabajo de investigación sobre el nuevo modelo de gestión para el Instituto Dr. Andrés Barbero de la Universidad Nacional de Asunción, se expone la situación organizacional del mismo. Todos los datos fueron obtenidos; a través de las entrevistas realizadas a todos los funcionarios del IAB (2008-2009).

La Universidad Nacional de Asunción está organizada en Facultades, Escuelas, Institutos y Centros.

Las Facultades son Unidades Académicas, encargadas de la realización de actividades de carácter cultural, científico y tecnológico en forma permanente en una o más áreas del conocimiento. Para ello, desarrolla íntegramente la docencia superior, la investigación y la extensión.

Los Institutos, las Escuelas y Centros, son Unidades Académicas especializadas y tendrán a su cargo el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión en el área del conocimiento, que corresponda a sus fines. Los Institutos, las Escuelas y los Centros podrán depender de una Facultad o del Rectorado.

El IAB, en la actualidad es dependiente académicamente de la Facultad de Ciencias Médicas y administrativamente del Rectorado. Está estructurado, organizacionalmente, por una Dirección General, dos carreras con sus respectivas Direcciones, responsables de la Escuela de Enfermería y la Escuela de Obstetricia.(2008-2009)

La Escuela de Enfermería cuenta con tres filiales, en las ciudades de Coronel Oviedo (Dpto. de Caaguazú), San Estanislao (Dpto. de San Pedro) y Concepción (Dpto. de Concepción).

Las carreras de Enfermería y Obstetricia abarcan un periodo de estudio teórico-práctico de cuatro años cada una. Los estudiantes, al cumplir los requisitos exigidos, reciben el título de Licenciados.

El Instituto Dr. Andrés Barbero:

- Cuenta con un organigrama general y sus respectivos organigramas sectoriales, que no representan la realidad de su estructura organizacional. No se encuentran aprobados; pero con la salvedad de que con dichos organigramas se realizan la distribución de tareas y responsabilidades, así como la realización de los procesos operativos. (Ver Anexos N° 2, 3,4,5)
- No dispone de Manuales de Organización y Funciones ni Manuales de Procedimientos.

1.1 Descripción de la situación organizacional de la Dirección General y los Órganos de Staff del IAB.(2008-2009)

Con referencia a la Estructura de la Dirección General y sus órganos de staff, se vio que todos los sectores se encuentran correctamente distribuidos, con la excepción del Sector de Biblioteca, que por la naturaleza de las tareas desarrolladas corresponde más a un sector dependiente del área académica.(Ver Anexo N° 2)

La Secretaría General cuenta con los siguientes sectores:

- Archivo Central;
- Mesa de Entrada.

Si bien, en este sector se realizan tareas inherentes al mismo, así como actividades relacionadas con el archivo central de documentos, de índole académica como administrativa, control de certificados de estudios y mesa de entrada. Adicionalmente, se realizan tareas relacionadas con la secretaría privada como recepción de llamadas telefónicas, organización de la agenda de la Directora,

organización de reuniones con directores académicos y con los responsables de los distintos sectores que conforman el Instituto, etc.

Al desempeñar una doble función, por un lado las relativas a Secretaría General y por el otro de Secretaría Privada, generan una gran sobrecarga de trabajo, lo cual dificulta la realización de las tareas inherentes al área.

En la entrevista de recolección de datos se ha podido comprobar la excesiva centralización existente en la Dirección General. Considerando que temas como la concesión de permisos al personal y la autorización de pedidos de útiles y materiales deben ser autorizados por la Dirección General. Esto, genera innecesariamente una sobrecarga de trabajo para la Dirección y para la Secretaría General; teniendo en cuenta que todos los pedidos se canalizan, a través de la Secretaría.

La ubicación actual de Sector de Biblioteca, no coincide con la naturaleza de las funciones desarrolladas en la misma. Se recomienda, aglutinar todas aquellas dependencias cuyas tareas sean afines, bajo una dependencia jerárquica que coordine esas tareas y que permita lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades. Considerando que la principal función de la Biblioteca es asistir a docentes y alumnos tanto de la Escuela de Enfermería como la de Obstetricia, se hace necesario, que la misma se encuentre directamente vinculada a ambas Escuelas. Esto, teniendo en cuenta que en su conjunto forman un sistema académico, en el cual existe un alto grado de relacionamiento e interdependencia.

El sector de Auditoría Interna desarrolla, en muchos casos, la función de Control Interno (durante el proceso). Teniendo en cuenta que la función principal de este órgano es el control a posteriori del proceso; a fin de corroborar los trabajos administrativos, operativos y académicos realizados.

1.2 Descripción de la Situación Organizacional del Departamento Administrativo del IAB (2008-2009)

La estructura organizacional disponible, no responde a las exigencias estructurales actuales de la institución para el área administrativa. (Ver Anexo N° 5)

Se ha podido comprobar que el Departamento Administrativo, a pesar de contar con sectores como Tesorería, Almacenes, SUBUOC, absorbe un gran número de tareas inherentes a estas áreas. Esta realidad, genera una sobrecarga de trabajo para el responsable del departamento; dificultando la realización de las tareas que le son propias. Por esta razón, es necesario reasignar esas tareas a las áreas correspondientes.

La División de Recursos Humanos cuenta con los siguientes sectores:

- Capacitación
- Personal
- Mantenimiento

El sector de Mantenimiento no debería depender, estructuralmente, de la División de Recursos Humanos, considerando que las funciones desarrolladas por el mismo, son tareas de Servicios Generales: actividades relativas al mantenimiento, limpieza, cafetería, comunicaciones, seguridad, entre otras.

En las entrevistas realizadas en el Departamento Administrativo y en el sector de Tesorería, se ha comprobado que algunas de las funciones propias de Tesorería son absorbidas por el Departamento Administrativo: la elaboración de las boletas de depósito, el depósito de los ingresos en los Bancos de plaza, la elaboración de las Resoluciones de pago. Esto, trae como consecuencia una sobrecarga de trabajo en dicho sector.

Se ha podido comprobar que el sector de Tesorería carece de sistemas informáticos, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia de las tareas

desarrolladas. Así el registro de operaciones, la emisión de comprobantes de ingresos y la emisión de informes financieros se realizan en forma manual. Este hecho, genera mayor trabajo, esfuerzo por parte de los recursos humanos. Asimismo, repercute en un empleo ineficiente del tiempo disponible, en desmedro de la calidad de los trabajos realizados.

Con referencia a la percepción de los ingresos, se ha constatado que los sectores de Perceptoría y Tesorería carecen de mecanismos de seguridad (caja fuerte), que permitan el resguardo de los valores percibidos en concepto de aranceles educativos. En el caso del Perceptor del Turno tarde, los ingresos son depositados en la gaveta, en la que permanece hasta el día siguiente, cuando son retirados los valores. Por lo expresado, se hace necesario mejorar los procedimientos de percepción de ingresos, así como las medidas de seguridad aplicadas para el efecto.

Con referencia a los depósitos de los ingresos, se ha detectado algunas falencias tales como: la realización de los depósitos y la elaboración de las boletas del mismo, por funcionarios del Departamento Administrativo y no por los del sector de Tesorería como corresponde. Otro factor importante a ser considerado, es que la persona encargada de la realización de los depósitos no cuenta con una designación oficial para la realización de la mencionada tarea. Además, la misma realiza el traslado de dichos valores en transporte público, sin ningún tipo de seguridad que garantice precautelar su integridad física, así como los valores transportados.

El sector de Contabilidad cuenta con los siguientes sectores:

- Patrimonio
- Rendición de cuentas

En la estructura actual, el sector Patrimonio no está dentro del nivel jerárquico que le corresponde, por la naturaleza de la funciones descritas en el capítulo 12 del decreto N° 20.132/03: "Por el cual se aprueba el manual que establece

normas y procedimientos para la administración, control, custodia, clasificación y contabilización de los bienes del estado y se deroga el Decreto Nro. 39.759/83”.

En la División de Almacenes se ha podido comprobar que un gran número de funciones inherentes a la misma, son efectuadas por el Departamento Administrativo. Esto genera más sobrecarga de trabajo para este último, que constituye una gran interferencia para la ejecución de las actividades.

La referida dificultad podría ser subsanada, si las tareas son realizadas por el área correspondiente a cada sector de la institución. Se ha constatado, además, que el sector de Almacenes carece de sistemas informáticos que le permitan realizar el registro de la entrada y la salida de bienes e insumos. Asimismo, para un control del inventario. La realización de este tipo de operaciones, en forma manual, genera una sobrecarga de trabajo y esfuerzo por parte del personal del área. La causa de lo mencionado, radica en que no se dispone de una base de datos, referente al inventario de los bienes e insumos del almacén.

La Unidad Operativa de Contrataciones, solo dispone de un funcionario asignado para la realización de todas las actividades de la misma, debiendo el Departamento Administrativo asumir un gran número de actividades, que son propias de dicho sector.

Actualmente, el Sector de Informática tiene una dependencia jerárquica del Departamento Administrativo.

En el presente, el Sector de Presupuesto depende del Departamento Administrativo. El referido sector cuenta con un solo funcionario. A través de la entrevista realizada, se ha podido comprobar que todas las actividades allí, realizadas son pertinentes al sector; razón por la cual es necesaria la modificación estructural y funcional del mismo.

1.3 Descripción de la situación organizacional del área académica del IAB (2008-2009)

En la actualidad, el sector Académico del Instituto Dr. Andrés Barbero está compuesto por dos Escuelas: Enfermería y Obstetricia, con una estructura de cargos sin un organigrama aprobado y sin manuales de funciones. Cada Escuela cuenta con un Director, un Coordinador General Académico, Coordinador de Planeamientos, Coordinador de áreas de Campo de Prácticas, un Encargado del área de Extensión, área de Posgrado, área de Curso de Admisión, Coordinadores docentes, Docentes Técnicos, Asesores Pedagógicos, Coordinación de ANEAES (Escuela de Enfermería) y funcionarios de apoyo administrativo. (Ver Anexo N° 3 y 4)

Ambas estructuras no responden a las verdaderas necesidades académicas, por lo cual se requiere de una reestructuración de las mismas. La misma permitirá al Instituto competir no solo a nivel nacional; sino también para su acreditación en el MERCOSUR y proyectarse como Facultad dentro de la Universidad Nacional de Asunción.

Se ha podido comprobar, que ambas Escuelas carecen de organización en el desarrollo de las funciones de los cargos, que son realizadas, en muchos casos, en forma improvisada. Existe sobrecarga de trabajo para algunas personas. Esto interfiere en la eficacia organizacional de algunas dependencias; atentando contra el logro de los objetivos trazados.

Conforme al análisis de los datos, informaciones y documentos recolectados, se ha constatado que no existe una diferenciación ni integración de los objetivos de las dos escuelas, en las que se desarrollan funciones paralelas de pregrado (admisión), cursos de grado, postgrado, investigación y extensión. No se percibe una clara división de actividades en cada nivel académico, lo cual genera una desorganización y; por ende, una sobrecarga de trabajo.

Además de los factores mencionados, debe ser considerado el diagnóstico realizado sobre amenazas del entorno, como el creciente aumento de instituciones educativas, que implementan las mismas carreras de este Instituto.

Con referencia al desarrollo de las funciones, es importante evidenciar, que en el sector académico, actualmente, carece de sistemas informáticos, por lo que todas las tareas son ejecutadas en forma manual: la elaboración de certificados de estudios, que requiere de la verificación de cada uno de los archivos físicos disponibles. Esto implica un mayor esfuerzo para la redacción del mencionado documento, así como un uso innecesario de recursos, que podría subsanarse con la disponibilidad de sistemas informáticos y equipos adecuados para el efecto.

II. 2. Análisis de la Encuesta CAP aplicada en el IAB. AÑO 2008-2009

A través de los datos recabados, por la encuesta CAP (conocimientos, actitudes y comportamientos) a los estudiantes, personal administrativo y docente del Instituto Dr. Andrés Barbero sobre el modelo de gestión universitaria, se lograron registrar las percepciones y realizar una evaluación sobre las acciones emprendidas. Se han podido determinar las fortalezas y debilidades de la Institución, y las oportunidades y amenazas del entorno; para la organización propuesta en el presente trabajo.

En tal sentido, se expone a continuación, en resumen, los criterios que permitieron conocer la visión general sobre el modelo estratégico de gestión propuesto. Los encuestados totalizan 236 (doscientos treinta y seis) discriminados en los siguientes grupos: ciento cuarenta y cinco (145) docentes, trescientos cincuenta y seis (356) alumnos, sesenta y ocho (68) funcionarios administrativo y de servicio, con el objetivo de captar la percepción y opiniones sobre el modelo estratégico de gestión universitaria.

| Encuesta aplicada a: | | | | | | | |
|----------------------|---------------|------------|------------|------------|------------|----------------|--------------|
| Descripción | Total General | Cantidad | Porcentaje | Matriz | Concepción | San Estanislao | Cnel. Oviedo |
| Docentes | 264 | 145 | 55% | 112 | 11 | 7 | 15 |
| Alumnos | 675 | 356 | 53% | 288 | 31 | 22 | 15 |
| Funcionarios | 73 | 68 | 93% | 60 | 3 | 3 | 2 |
| TOTAL | 1012 | 569 | 56% | 460 | 45 | 32 | 32 |

Tabla N° 2: Distribución de encuestados en el Instituto Andrés Barbero Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración propia basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - año 2008-2009.

A continuación, se detallan los resultados de la percepción de los distintos estamentos del IAB, obtenidos a través de las encuestas realizadas.

- Al consultar a los encuestados si visualizaban al IAB, en el futuro, como Facultad se obtuvieron las siguientes respuestas:

| Descripción | SI | NO |
|--------------|-----|-----|
| Docentes | 84% | 16% |
| Alumnos | 97% | 3% |
| Funcionarios | 67% | 33% |

Tabla N° 3: Respuestas de los distintos estamentos sobre la Visión de lo que se quiere lograr como Institución en el IAB Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

La mayoría de los encuestados tiene clara, la visión de lo que quieren lograr como Institución. De acuerdo a lo expresado en los grupos foco, el problema más importante, considerado como elemento negativo para el desarrollo institucional es la dependencia académica del IAB de la Facultad de Ciencias Médicas (FCM) y el sistema administrativo del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción. Esto dificulta la coordinación y productividad de las actividades necesarias para cualquier emprendimiento de fortalecimiento institucional.

El proceso de construcción de la Visión estratégica para el IAB, se basó en estos resultados y el hallazgo fue siempre el mismo: el anhelo, el sueño, que los participantes quieren ver en el futuro es el “Instituto convertido en Facultad”.

- Con respecto al conocimiento si el IAB cuenta con políticas, normas, planes, programas y/o estrategias los encuestados contestaron lo siguiente:

| Descripción | SI | NO |
|--------------|----|-----|
| Docentes | 8% | 92% |
| Alumnos | 7% | 93% |
| Funcionarios | 2% | 98% |

Tabla N°4: Respuestas de los distintos estamentos, si tienen conocimiento de planes, políticas y programas aplicados en la Institución. Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

Con excepción de algunos jefes, el personal administrativo y de servicios no tiene conocimiento de la política, normas, planes, programas y/o estrategias del IAB; ya que el 98% respondió, que la Institución no cuenta con estas herramientas.

El 93% de los alumnos, tampoco tienen conocimiento de que existen estas herramientas; pero algunos suponen que debería de haber como Institución de Enseñanza Superior.

El 92% de los docentes, tampoco tienen conocimiento certero de lo que son las políticas, normas, planes, programas y/o estrategias de la Institución; alegando que solo vienen a cumplir con sus responsabilidades como docentes.

- Con respecto a la aplicación de los Valores Institucionales y a la participación de los diferentes estamentos, en las discusiones dentro del IAB, los encuestados contestaron lo siguiente:

| Descripción | SI | NO |
|--------------|-----|-----|
| Docentes | 11% | 89% |
| Alumnos | 11% | 89% |
| Funcionarios | 32% | 68% |

Tabla N° 5 Respuestas de los distintos estamentos sobre la participación de discusiones y la aplicación de los valores institucionales en el IAB. Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

El 89% de docentes y alumnos manifiestan que los asuntos importantes no se discuten con frecuencia y que no existen valores definidos en la Institución, mientras que el 32% de los funcionarios afirman que son tenidos en cuenta en asuntos que corresponden a la toma de decisiones incentivando su sentido de pertenencia con el IAB.

- Con respecto al cumplimiento de la misión institucional los encuestados visualizan esta situación:

| Descripción | SI | NO |
|--------------|-----|-----|
| Docentes | 24% | 76% |
| Alumnos | 2% | 98% |
| Funcionarios | 15% | 85% |

Tabla N° 6 Respuestas de los distintos estamentos sobre el cumplimiento de la misión del IAB. Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración propia basado en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

Gran porcentaje de los entrevistados alegan que la misión del IAB no refleja, en absoluto, lo que se hace, para quién se dirige y por qué se lo hace.

Si bien, los aspectos tangibles son reconocidos como necesarios, los aspectos intangibles en relación a la burocracia administrativa, la debilidad en trabajos de equipo, la no integración de ambas carreras, la falta de comunicación entre las

mismas (enfermería-obstetricia), el aparente desinterés por el bienestar estudiantil, la débil gestión para la obtención de oportunidades de becas para estudios superiores y de actualización de docentes y egresados; surgen constantemente como preocupación para el fortalecimiento institucional.

- En cuanto a la observación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos que tiene la Institución, los encuestados contestaron lo siguiente:

| Descripción | SI | NO |
|--------------|-----|-----|
| Docentes | 95% | 5% |
| Alumnos | 76% | 24% |
| Funcionarios | 87% | 13% |

Tabla N° 7: Respuesta de los distintos estamentos sobre la percepción de las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos que tiene el IAB. Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración con base en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

Los encuestados afirmaron que ellos pueden observar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y los riesgos existentes.

Se ponen en evidencia la burocracia administrativa, la debilidad de trabajos en equipo, la no integración de ambas carreras, la falta de comunicación (enfermería-obstetricia), el aparente desinterés por el bienestar estudiantil, la débil gestión para la obtención de oportunidades de becas para estudios superiores y de actualización de docentes y egresados.

En todas las consultas fueron remarcadas la confianza y la esperanza que se tiene en la Dirección General de IAB, que está representada por una profesional egresada de la casa de estudio. Esta se halla motivada a realizar esfuerzos para cumplir con el anhelo de sus colegas, estudiantes y personal administrativo; así como por el compromiso, que implica la disciplina en la salud de la población.

- Con respecto a la tendencia de priorizar, agilizar y optimizar las gestiones institucionales, los encuestados contestaron lo siguiente:

| Descripción | SI | NO |
|--------------|-----|-----|
| Docentes | 19% | 81% |
| Alumnos | 15% | 85% |
| Funcionarios | 25% | 75% |

Tabla N° 8: Respuestas de los distintos estamentos sobre la facilidad de gestión dentro de la Institución. Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración propia basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

Todos coincidieron en que no resulta fácil materializar las gestiones con eficacia por tratarse de una Institución pública, con la burocracia que la caracteriza. Además de ser dependiente de la Facultad de Ciencias Médicas.

- Con respecto a la eficacia y efectividad de la organización interna, los encuestados dieron esta respuesta:

| Descripción | SI | NO |
|--------------|-----|-----|
| Docentes | 2% | 98% |
| Alumnos | 3% | 97% |
| Funcionarios | 11% | 89% |

Tabla N° 9: Respuestas de los distintos estamentos sobre eficacia y efectividad dentro de la Institución. Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración con base en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

La mayoría de los encuestados alega que el IAB no tiene una estructura eficiente y, mucho menos, efectiva para realizar sus gestiones.

Así se menciona, que la gestión del escalafón docente, la actualización de los planes de estudios, la disponibilidad de infraestructura y equipamientos adecuados; para las clases teórico-prácticas, la investigación y la extensión universitaria, se ven disminuidos.

- Con respecto a la coherencia en la asignación de los trabajos a cada sector dentro de la Institución, los encuestados responden:

| Descripción | SI | NO |
|--------------------|-----------|-----------|
| Docentes | 75% | 25% |
| Alumnos | 82% | 18% |
| Funcionarios | 61% | 39% |

Tabla N° 10: Respuestas de los distintos estamentos sobre la coherencia en la asignación de trabajos dentro de la Institución. Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

La mayoría de los funcionarios afirmaron que sus trabajos están acordes al departamento o área donde se encuentran, al igual que los docentes. Un porcentaje representativo de encuestados, no están conformes con las actividades que realizan o no se sienten a gusto en sus puestos de trabajo. Esta insatisfacción obedece, principalmente, a la falta de planificación y claridad en las metas de las áreas; pero cumplen las órdenes con responsabilidad.

- Con respecto a la calidad del servicio que ofrece el IAB a la comunidad, los encuestados contestaron lo siguiente:

| Descripción | SI | NO |
|--------------------|-----------|-----------|
| Docentes | 70% | 30% |
| Alumnos | 79% | 21% |
| Funcionarios | 85% | 15% |

Tabla N° 11: Respuestas a la calidad del servicio que ofrece el IAB a la comunidad. Año 2008- 2009.

Fuente: Elaboración con base en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

El porcentaje es positivo, debido a que es una Institución líder en la capacitación de enfermeros y obstetras; pero necesita de un modelo estratégico de gestión para impulsarla y ubicarla al nivel de la globalización.

La adecuada atención a la comunidad va asociada con el buen servicio; sin embargo, se observa que un 30% de los docentes reconocen que existe una deficiente atención a la comunidad, que afecta el IAB. Esta realidad, tal vez, obedezca a la falta de definición de procedimientos. El 15% y el 21% de los funcionarios y alumnos, respectivamente, alegan que no se presta un buen servicio a la comunidad. Esta limitación en la atención eficiente a los beneficiarios obedece a la falta de infraestructura y equipos.

- Con respecto a la calidad de la atención brindada a los clientes internos de la Institución, los encuestados contestaron lo siguiente:

| Descripción | Satisfecha | No satisfecha |
|--------------|------------|---------------|
| Docente | 25% | 75% |
| Alumnos | 4% | 96% |
| Funcionarios | 15% | 85% |

Tabla N° 12 Respuestas a la calidad del servicio que ofrece el IAB al cliente interno. Año 2008- 2009.

Fuente: Elaboración basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

La preocupación por la ausencia de profesores de tiempo completo. Además, los mismos ejercen varios empleos (multiempleo). Este hecho, les resta atención a sus tareas en el IAB. Por otro lado, actualmente, los profesionales egresados, son requeridos en el exterior por su excelente formación, los que emigran por las mejores condiciones salariales ofrecidas en el extranjero.

Los estudiantes también se expresaron en relación a la falta de incentivos para “estudiantes sobresalientes”, como becas, reducción de aranceles, reconocimientos, etc. Los mismos recuerdan las “precarias instalaciones existentes en la casa de estudios”, aulas y laboratorios sin equipamientos necesarios, biblioteca con escasos volúmenes. Asimismo, la falta o precariedad en los siguientes

aspectos: sala de informática y medios audiovisuales, servicios de cantina, sanitarios, bebederos, etc.

- Con respecto a la tecnología de información aplicada y al equipamiento en la Institución los encuestados contestaron lo siguiente:

| Descripción | SI | NO |
|--------------|----|-----|
| Docentes | 6% | 94% |
| Alumnos | 8% | 92% |
| Funcionarios | 5% | 95% |

Tabla N° 13: Respuestas a la tecnología de la información y al equipamiento con que se cuenta en el IAB. Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración propia con base en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

La gran mayoría de los funcionarios, aún no trabajan con sistemas computarizados; ya que solo un 5% de los mismos, sí lo hacen. Esto hace que las personas desarrollen sus tareas de forma manual, retrasando el trabajo diario. Además, este sistema de trabajo impide una adecuada organización del archivo, necesaria para el empleo racional de las informaciones.

En relación con el área administrativa y organizacional de IAB, la mayoría de los encuestados manifestaron, que se percibe una escasa organización administrativa y falta de recursos humanos capacitados para el desempeño de sus tareas. Además, la precaria infraestructura física, el insuficiente equipamiento y la falta de instalación de equipos informáticos y audiovisuales. Asimismo, la ausencia de una base de datos sistematizada, interfiere en la toma de decisiones; por no contar con un acceso inmediato a la información necesaria.

- Con respecto a la calidad de las instalaciones del Instituto Dr. Andrés Barbero, los encuestados contestaron lo siguiente:

| Descripción | SI | NO |
|--------------|-----|-----|
| Docentes | 2% | 98% |
| Alumnos | 3% | 97% |
| Funcionarios | 11% | 89% |

Tabla N° 14 Respuestas sobre la calidad de las instalaciones del IAB. Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración con base en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008- 2009.

Todos coincidieron en que las instalaciones edilicias del IAB son muy precarias e insuficientes el equipamiento tecnológico. El 95% de los funcionarios consideran que no son adecuadas, para desarrollar sus tareas diarias.

- Con respecto a la base de datos del Instituto, los encuestados respondieron:

| Descripción | ÓPTIMO | BUENO | MALO |
|--------------|--------|-------|------|
| Docentes | 0% | 2% | 98% |
| Alumnos | 0% | 1% | 99% |
| Funcionarios | 0% | 5% | 95% |

Tabla N°15: Respuestas sobre la base de datos, informatizada con que cuenta el IAB. Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

El 11% de los funcionarios cuentan con una base de datos e información en computadoras. Esto significa que un 89% de los mismos, realizan sus tareas en forma manual. Este sistema de trabajo atenta contra la celeridad y eficacia en las gestiones institucionales.

- Sobre la capacitación en el IAB, los encuestados contestaron lo siguiente:

| Descripción | SI | NO |
|--------------|----|-----|
| Docentes | 5% | 95% |
| Alumnos | 1% | 99% |
| Funcionarios | 2% | 98% |

Tabla N°16 Respuestas sobre la capacitación que ofrece el IAB. Año 2008-2009.
Fuente: Elaboración con base en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009.

El 98% de los funcionarios no ha recibido capacitación, mientras que un 2%, sí la ha recibido, alguna vez. El 2% afirma que comparte su capacitación con las demás áreas; notándose cierta tendencia hacia una integración de personales.

El IAB presenta una escasa organización administrativa y falta de recursos humanos capacitados para el desempeño de sus tareas.

Los docentes creen que con la implementación del escalafón docente, conforme a las reglamentaciones del Estatuto de la UNA, se tendría como respuesta inmediata, la actualización y capacitación del plantel de los profesores. De esta manera, los profesionales podrían responder a las exigencias actuales de la ciencia y la tecnología en el ámbito de la salud.

Los estudiantes manifiestan que el IAB alberga profesores, con muchos años de servicio; dictando las mismas materias y los mismos contenidos; sin la actualización de los planes.

- Con respecto al trabajo en equipo en las áreas académicas y administrativas, los encuestados contestaron esto:

| Descripción | SI | NO |
|--------------------|-----------|-----------|
| Docentes | 30% | 70% |
| Alumnos | 5% | 95% |
| Funcionarios | 10% | 90% |

Tabla N° 17 Respuesta sobre el trabajo en equipo en el IAB. Año 2008- 2009
Fuente: Elaboración basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008- 2009.

El 90% de los funcionarios alegan que no hay trabajo en equipo en la Institución. Atribuyen al hecho de que no persiguen objetivos, metas ni fines comunes. Existe, sin embargo, un porcentaje del personal (10%) que desea mejorar sus gestiones profesionales.

En lo que respecta a los docentes, el 30% alegan que, sí hay trabajo en equipo dentro de sus áreas de acción, mientras que el 70% afirman que no.

El 95% de los alumnos no han observado a funcionarios o docentes trabajar en equipo; pero que, generalmente, para aprobar las asignaturas y las prácticas los estudiantes se apoyan en un grupo fijo de trabajo siempre.

II. 3. Análisis FODA del IAB – Año 2008-2009

También se consideran las informaciones y datos que caracterizan al IAB y las obtenidas en las consultas participativas en tres niveles: docentes, personal administrativo y estudiantes; utilizando la técnica F.O.D.A. que se detalla a continuación:

| Análisis FODA - Instituto Dr. Andrés Barbero | |
|--|---|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Trayectoria Institucional en el campo de la salud. | Dependencia administrativa del Rectorado y académica de la Facultad de Ciencias Médicas. |
| Buena predisposición de las autoridades para implantar cambios en todos los aspectos. | Escasa comunicación y trabajo en equipo entre las dos carreras - Obstetricia y Enfermería |
| Docentes con antigüedad y trayectoria reconocida. | Infraestructura edilicia inadecuada y equipamientos obsoletos. |
| Estudiantes se identifican con la Institución. | Falta la informatización del banco de datos de docentes y egresados |
| La carrera de Enfermería cuenta con filiales en el interior. | No existe un plan de capacitación para docentes y funcionarios administrativos. |
| Se cuenta con instrumentos de concurso de docentes, elaborado por IAB; aprobado por FCM y Autoridades. | Dificultad para la aplicación teórico-práctica de las materias, por no contar con espacio físico y equipamiento adecuado. |
| Egresados de reconocida capacidad, nacional e internacionalmente. | Falta la implementación de Tecnología de Información a nivel administrativo y académico |
| Alumnos realizan prácticas en el Hospital de Clínicas. | Déficit en la actualización de la metodología de enseñanza. |
| Posibilidad de implementación de Programas y Proyectos de la salud en Hospitales Públicos. | Escaso apoyo en la investigación dentro de las carreras. |

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-------------------|--|
| | Escasa Actividad de Extensión Universitaria |
| | Deficiencia en la distribución de los recursos humanos en las áreas administrativas. |
| | No hay representatividad por parte del IAB ante el Consejo Superior Universitario. |
| | Falta de profesores de tiempo completo. |
| | Falta de un sistema organizacional eficiente |
| | Falta de consultorio médico para estudiantes y docentes. |
| | Personal administrativo, sin carrera universitaria. |
| | Falta de equipos audiovisuales para las clases. |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| Organismos nacionales e internacionales de cooperación predispuestos a apoyar la gestión institucional. | Aperturas (proliferación) de escuelas de enseñanzas de enfermería y obstetricia, que no se adecuan al Plan curricular, con prácticas. |
| Demanda del profesional (IAB) en el mercado laboral. | Falta de control legal de la profesión (ausencia de Ley marco). |
| Posibilidades de capacitación científica en el exterior. | Falta de un marco legal de protección a los profesionales de la salud. |
| Apoyo de autoridades nacionales a la gestión institucional. | Bajo nivel salarial de los egresados profesionales, implica una migración de profesionales a otros países. |
| Posibilidad de pasantías gratuitas en instituciones públicas de salud, a través de Convenios. | Multiempleo de los docentes |
| Existencia de campos de Práctica en centros de salud, hospitales y sanatorios. | |
| Posibilidad de participación en los consejos nacionales sobre temas de la salud | |

Tabla N° 18 FODA del Instituto Andrés Barbero Año 2008-2009.

Fuente: Elaboración basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año: 2008- 2009.

La contribución del FODA en el modelo propuesto, es facilitar la definición de los objetivos estratégicos, usando las fortalezas y superando las debilidades para

aprovechar las oportunidades. Asimismo, aprovechar las fortalezas para controlar las amenazas, reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Todo esto se logra, definiendo acciones específicas, el qué hacer, que se constituyen en objetivo general y estratégico; para identificar y diseñar luego las estrategias, el cómo hacer para llegar a la meta establecida en el horizonte del nuevo modelo de gestión institucional.

II. 4 Agenda de Cambio Estratégico del IAB - Año 2008-2009

Los cuadros que se presentan son el resumen de la situación actual expresada por los protagonistas del IAB y la visualización de las posibles soluciones que se esperan lograr en los próximos años. La utilidad de esta sencilla herramienta está en permitir tomar conciencia de los desafíos que se deberá enfrentar. La "agenda de cambio estratégico" sirve para transmitir la motivación de por qué el cambio es necesario. Así también facilita en una etapa posterior definir cuáles son los objetivos estratégicos que formarán parte de la propuesta.

| Consulta a Personal Administrativo | |
|---|--|
| Problemas | Soluciones |
| Deficiente organización administrativa. | Organizar y elaborar el Manual de Organización y Funciones de la Institución. |
| Faltan recursos humanos calificados en el área de administración. | Realizar, el área de Recursos Humanos, un relevamiento (recolección) de datos del personal (profesión, experiencia, desempeño actual, etc.) y en base a los resultados preparar un paquete de capacitación en las áreas requeridas. Así también implementar un sistema de control y evaluación de desempeño. |
| Precaria instalación de equipos informáticos en la institución. | Gestionar en las instancias correspondientes, el financiamiento para la compra e instalación de equipos audiovisuales e informáticos. Redistribuir los recursos existentes según necesidades reales y urgentes. |

Tabla N° 19 Consultas sobre problemas y soluciones realizadas al Personal Administrativo del IAB - Año 2008-2009

Fuente: Elaboración con base en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - año 2008-2009

| CONSULTA A ESTUDIANTES | |
|--|--|
| Problemas | Soluciones |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Déficit de instructores y lugares de prácticas. 2. Ausencia de un sistema académico informatizado. 3. Falta de una distribución adecuada y racional en las cargas horarias en el ámbito teórico-práctico. 4. Excesiva burocracia para resolver problemas e inquietudes de los estudiantes. 5. Escasa comunicación entre alumnos y directivos. 6. Poca integración entre las carreras de enfermería y obstetricia. 7. Falta de equipos audiovisuales e informáticos. 8. Inadecuado nivel de aranceles para los servicios y materiales incluidos ofrecidos por los mismos. 9. Falta de un sistema de incentivos a estudiantes sobresalientes (becas, reducción de aranceles, reconocimiento, etc.) 10. Mal estado de los servicios de cantina, sanitarios, bebederos, etc. 11. Falta de unidad de criterios entre instructores de la institución y los del ámbito de la práctica. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las gestiones necesarias en las instancias correspondientes para la contratación de profesionales. 2. Gestionar el financiamiento para la implementación de un sistema académico informatizado. 3. Distribución adecuada del tiempo, en relación con las actividades académicas anuales. 4. Establecer sistemas más ágiles (medios adecuados y de comunicación interna) para resolver problemas e inquietudes de los estudiantes. 5. Participación del estamento estudiantil en la toma de decisiones. 6. Realizar foros y/o reuniones entre estudiantes de enfermería y obstetricias, periódicamente, planteando inquietudes y posibles soluciones. 7. Gestionar en las instancias correspondientes, el financiamiento para la compra e instalación de equipos audiovisuales e informáticos y redistribuir los recursos existentes a estas necesidades reales y urgentes. 8. Cotejar el costo de los aranceles con los servicios y materiales incluidos, de manera a no duplicar el cobro de los mismos. 9. Preparar un sistema de premios a estudiantes sobresalientes. 10. Preparar y publicar los pliegos de bases y condiciones para el llamado a licitación de las cantinas de la institución, gestionar la compra de bebederos y mantenimiento de los sanitarios. 11. Capacitación permanente y comunicación entre los instructores para llegar a un acuerdo. |
| Tabla N° 20 Consultas sobre problemas y soluciones realizadas a los estudiantes Fuente: Elaboración en base a Informes Técnicos de la Consultoría realizada en el IAB - UNA - año 2008-2009 | |

| CONSULTA A DOCENTES | |
|---|---|
| Problemas | Soluciones |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad laboral de los docentes. 2. Indisciplina y falta de respeto por parte de los alumnos. 3. Infraestructura inadecuada para la enseñanza teórico - práctica 4. Manejo de los asuntos académicos por personal administrativo. 5. Falta de presupuesto para funcionar como Facultad. 6. Falta de cohesión en el grupo docente. 7. Dependencia académica y administrativa de la Facultad de Medicina. 8. Dependencia del sistema administrativo del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción 9. Biblioteca con textos obsoletos y desfasados. 10. Falta recategorizar a los profesores escalonados. 11. Deficiencia en la organización institucional. 12. Superposición de horarios de algunos docentes con otros trabajos. 13. Inexistencia de Reglamentos aprobados. 14. Falta de igualdad de oportunidades (en el ámbito docente). 15. No se pueden explotar los convenios de cooperación por falta de infraestructura. 16. Falta de aprobación de reglamentos de concursos de cátedras. 17. Docentes antiguos y desactualizados. 18. Burocracia administrativa. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar Concursos de Docentes para el escalafón. 2. Contar con Reglamento institucional – medidas de estímulos y disciplinarias. 3. Contar con un sistema de evaluación integral de la calidad docente. 4. Capacitación planificada y permanente a funcionarios administrativos. 5. Lograr presupuesto para construcción del local propio. 6. Contar con local propio adecuado a una Facultad. 7. Asuntos académicos deben ser coordinados y dirigidos por docentes. 8. Diseñar un Plan de Capacitación Anual para docentes y funcionarios. 9. Creación de: Bienestar del docente y alumnos. 10. Contar con docentes/instructores de tiempo completo bien remunerado. 11. Autoevaluación y acreditación. 12. Analizar y crear la base legal y apropiada p/ conversión del IAB a Facultad. 13. Contar con diagramas de flujos de procesos, manual de funciones concurso para ocupar cargos. 14. Contar con Jubilación docente en forma adecuada y oportuna (ley de jubilación de enfermería). 15. Crear comité de ética. <p>Tabla N° 21 Consultas sobre problemas y soluciones realizadas a los Docentes Fuente: Elaboración basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - año 2008- 2009</p> |

II. 5. Informe Técnico sobre el Diagnóstico realizado en el Instituto Dr. Andrés Barbero – U.N.A.

Para verificar las hipótesis del trabajo y presentar los hallazgos y propuesta de intervención de lo planteado como problema de la investigación, se expone cuanto sigue:

De acuerdo con las entrevistas, encuestas y talleres realizados a los diferentes estamentos del IAB de la UNA, se obtuvo el siguiente informe:

1. Uno de los puntos negativos más resaltantes, para el desarrollo institucional es la dependencia académica de la Facultad de Ciencias Médicas y del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción. Esto dificulta la coordinación de las actividades y la toma de decisiones, tanto en lo académico como en lo administrativo.
2. También se menciona la deficiencia en la infraestructura edilicia, laboratorios sin equipamientos necesarios para el desarrollo de las clases teórico - prácticas, biblioteca con escasos volúmenes, ausencia de una sala de informática y/o audiovisuales, que interfieren en la investigación y la extensión universitaria. Además, se percibe precariedad en los servicios de cantina, sanitarios y bebederos.
3. La falta de un Sistema Informático Académico y Administrativo, así como equipamientos tecnológicos, que permitan racionalizar el esfuerzo y tiempo de los recursos humanos y ofrecer calidad en los servicios.
4. En cuanto a la estructura organizacional del IAB, no posee: Organigrama General, Manuales de Organización y Funciones actualizados ni aprobados.
5. La falta de incentivos para estudiantes sobresalientes como: becas, reducción de aranceles, reconocimientos, etc.

6. La necesidad de contar con el escalafón docente, de acuerdo con lo expresado en el Estatuto de la UNA. El escalafón docente tendría como respuesta inmediata, la actualización y capacitación del plantel de los profesores. Así, los estudiantes podrían contar con las direcciones de Profesionales competitivos, de primer nivel, que podrían responder a las exigencias actuales de la ciencia y la tecnología en el ámbito de la salud.
7. También aparece la preocupación por la ausencia de profesores de tiempo completo. Los existentes ocupan varios empleos (multiempleo), que los limitan en el cumplimiento de sus funciones en el IAB.
8. Actualmente, los profesionales egresados (especialmente de enfermería), son requeridos en el exterior por su excelente formación. Ellos emigran, principalmente, debido a las mejores condiciones salariales,.
8. Emergieron preocupaciones en relación a la proliferación de escuelas de enseñanzas de las disciplinas dictadas en el IAB, sin aparente control en el cumplimiento de la calidad de las ofertas
9. Si bien los aspectos tangibles son reconocidos como necesarios, los aspectos intangibles en relación a la burocracia administrativa, la debilidad en trabajos de equipo, la no integración de ambas carreras, la falta de comunicación (enfermería-obstetricia), el aparente desinterés por el bienestar estudiantil, la falta de interés en la gestión para la obtención de oportunidades de becas para estudios superiores y de actualización de docentes y egresados, surgen constantemente como preocupación para el fortalecimiento institucional.
10. La seguridad jurídica también fue vista como un déficit para los profesionales egresados, durante el cumplimiento de sus funciones de atención al enfermo y los instructores y estudiantes durante sus prácticas de campo.
11. La excelente predisposición que se tiene en la Dirección General del IAB, la cual está representada por una profesional egresada de la casa de estudio. Esta se ve sensible y motivada a realizar esfuerzos para cumplir con el anhelo de sus colegas, estudiantes y personal administrativo.

CAPÍTULO III:

Propuesta de un Nuevo Modelo de Gestión para el Instituto Dr. Andrés Barbero

De acuerdo al análisis realizado precedentemente, se presenta la Propuesta de un Nuevo Modelo de Gestión Académico y Administrativo. Es el producto de un proceso participativo, que fue elaborado en parte por los protagonistas del IAB; así como por la autora de esta tesis, a través de documentos extraídos del IAB y basados en criterios administrativos y científicos.

La propuesta es viable y para consolidar la efectividad y eficiencia del Modelo de Gestión propuesto, se incorporará al mismo: Misión, Visión, Valores, Definición de perspectivas y Objetivos Estratégicos, Cuadro de Mando Integral, Áreas resultantes claves, Programas de Acción, Estructura Organizacional y la actualización del Manual de Organización y Funciones, conforme al siguiente esquema:

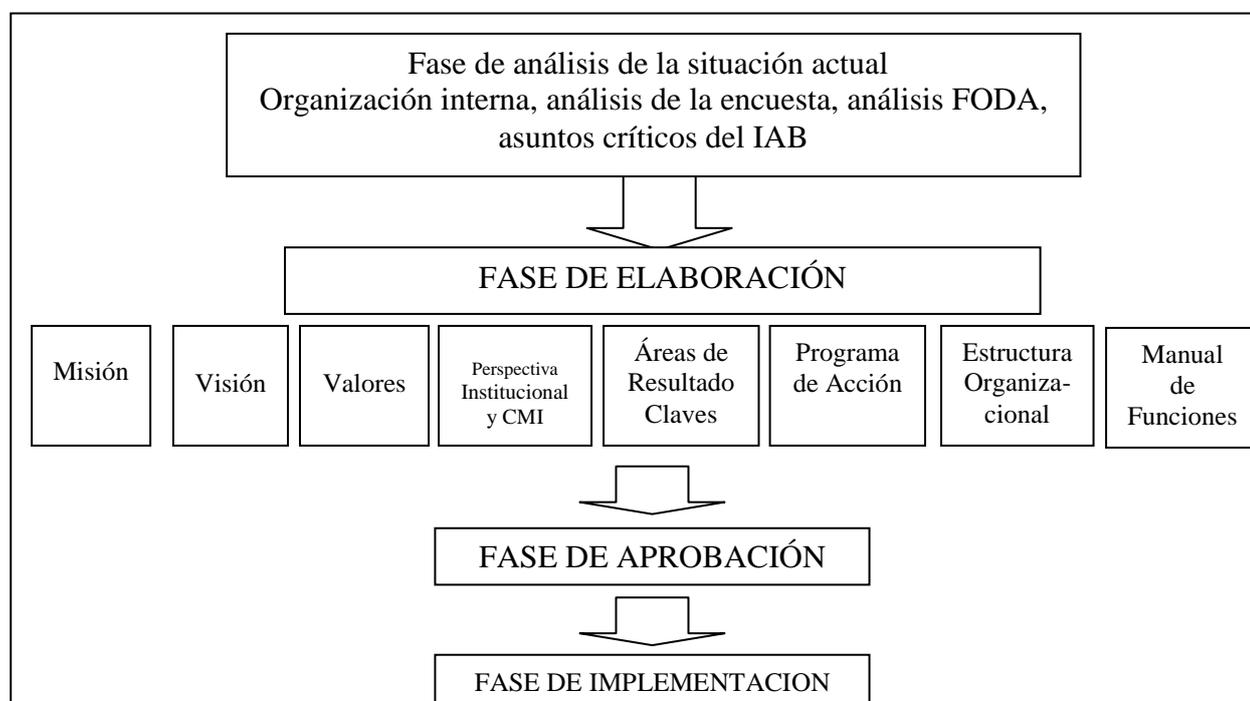


Tabla N°22 Esquema del Modelo de Gestión propuesto para el IAB. 2008-2009
Fuente: Elaboración con base en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - año2008- 2009

III. 1. Fase de Elaboración

Este modelo es un instrumento que pretende ser la hoja de ruta del desarrollo y reestructuración institucional del Instituto Dr. Andrés Barbero, el que deberá velar por la ejecución efectiva del mismo. La implementación de este Modelo de Gestión conlleva inversiones a ser ejecutadas, que deben ser incorporadas dentro del Presupuesto General de Gastos del IAB; pudiendo ser financiados por Fuente 10, Fuente 20 y Fuente 30, respectivamente.

1.1 Visión del Instituto Dr. Andrés Barbero.

Facultad líder en enfermería y obstetricia, acreditada en el MERCOSUR, apostando a una formación con excelencia.

La Visión formulada, tanto por los principales referentes del IAB, concentra la “Visión” de los que integran el IAB: directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo. Todos los estamentos participantes del proceso de planificación manifestaron que el principal deseo es convertir al Instituto “Dr. Andrés Barbero” en “Facultad de Ciencias de Enfermería y Obstetricia “FACEO”. Esta transformación, considerada necesaria para: fortalecer su capacidad de gestión institucional. Esto permitirá su desarrollo con mayor solvencia, creará las condiciones para crecer con sus propios medios, ganar su propio espacio y ser reconocida por la excelencia del perfil profesional, que ofrecerá a la sociedad. El referido perfil consolidará las potencialidades profesionales, para constituirse en agentes calificados para el desarrollo de nuestro país y del mundo.

1.2 Misión del Instituto Dr. Andrés Barbero.

Formar profesionales competentes de la salud en las áreas de Enfermería y Obstetricia, con sólidos conocimientos científicos y valores éticos, comprometidos con el bienestar de la ciudadanía; a fin de optimizar la calidad de vida de la población.

El Instituto Andrés Barbero conlleva el compromiso de formar profesionales competentes en el área de la salud, a través de un proceso académico teórico – práctico de transformación del estudiante en profesional calificado. Este será responsable de la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, el tratamiento y la rehabilitación para el mejoramiento del estado de salud del ser humano; permitiendo una mejor calidad de vida de las familias y de la sociedad.

El Egresado está preparado para desarrollar, principalmente, funciones de atención directa y de educación en principios básicos de la salud. Funciones, con objetivos claros como: reducción de las enfermedades y el aumento de las prevenciones, con vocación de servicio y éticamente comprometidos al bienestar comunitario.

1.3 Valores del Instituto Dr. Andrés Barbero.

Los principios rectores incorporados en el quehacer de cada uno de los miembros del IAB son:

- ✓ *Honestidad*
- ✓ *Solidaridad*
- ✓ *Dignidad*
- ✓ *Servicio*
- ✓ *Eficiencia*
- ✓ *Compromiso con la ciudadanía*

1.4 Definición de las Perspectivas del Instituto Dr. Andrés Barbero.

A partir de la visualización del futuro deseado y del contraste con la situación actual identificada por los protagonistas del IAB y ajustadas por la autora de la tesis, se han definido cinco perspectivas. Se han definido los objetivos estratégicos que como Institución se propone alcanzar, en los próximos cinco años. En total se definieron once Objetivos Estratégicos, que se encuentran establecidos en el Cuadro de Mando Integral. Este constituye una herramienta en la toma de decisiones y

contribuye a comunicar la estrategia, los resultados esperados, los indicadores de gestión y los responsables de su ejecución.

1. PERSPECTIVA INSTITUCIONAL: Comprende el objetivo estratégico prioritario, que abarca a toda la institución y constituye: implementar el Modelo de Gestión Académico - Administrativo y gestionar la acreditación de las carreras. Este hecho permitirá obtener el reconocimiento a nivel nacional e internacional sobre la calidad académica y de los servicios ofrecidos por el IAB.
2. PERSPECTIVA ACADÉMICO – DOCENTE: Comprenden los objetivos, que permiten buscar la excelencia académica.
3. PERSPECTIVA EXTENSIÓN – INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA: Comprenden los objetivos que persigan la ejecución de las dos acciones fundamentales de la UNA: Investigación y Extensión, en conjunción con las TIC.
4. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL, RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS: Comprenden los objetivos que buscan readecuar la estructura organizacional y su reacondicionamiento en infraestructura y equipamientos.
5. PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE PERSONAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Objetivo prioritario en relación al fortalecimiento y desarrollo de las personas.

1.5. Cuadro de Mando Integral del IAB.

| N° | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | RESPONSABLES |
|--|--|--|--|--|
| INSTITUCIONAL | | | | |
| 1 | Implementar el Modelo de Gestión académico - administrativo | Modelo de Gestión académico - administrativo implementado | 100% del Modelo de Gestión implementado al 5° año | Directivos del IAB, responsables de sectores, Dpto. de Planificación |
| 2 | Acreditar en el Mercosur las carreras de Enfermería y Obstetricia | Carreras de Enfermería y Obstetricia acreditadas | Las dos carreras acreditadas en el 4° y 5° año | Directivos del IAB. |
| PERSPECTIVA ACADÉMICO – DOCENTE | | | | |
| 3 | Elaborar reglamento académico acorde a las necesidades | Reglamento académico elaborado y aprobado | 100% del Reglamento académico elaborado y aprobado dentro del 1er año | Directivos del IAB |
| 4 | Actualizar los contenidos programáticos del Plan Curricular | Programas académicos actualizados de acuerdo a las necesidades del mercado laboral | 100% Programa académico actualizado al 2° año | Directivos del IAB |
| 5 | Diseñar los Planes anuales de capacitación y actualización de los docentes | Plan de capacitación y actualización anual del docente diseñado | 100% del Plan de capacitación y actualización de docentes, diseñado dentro del primer trimestre de cada año. | Directivos del IAB |
| EXTENSIÓN – INVESTIGACIÓN – TECNOLOGÍA | | | | |
| 6 | Diseñar un Plan anual de Extensión Universitaria, para potenciar las áreas prácticas de las carreras | Plan Anual de extensión universitaria calendarizado | 100% del Plan Anual de Extensión diseñado dentro del primer trimestre de cada año | Dirección de Carreras y área de Extensión Universitaria |
| 7 | Incorporar las TIC en las áreas académico - administrativas | Software y hardware, incorporados en las áreas académico - administrativas | Cantidad de hardware y software instalados por año, según demanda de las áreas académico -administrativas | Direcciones Académicas, Administrativas y sectores respectivos |
| 8 | Concretar convenios con instituciones de la salud, para fortalecer la investigación | Convenios firmados con instituciones de la salud | 3 (tres) Convenios firmados con diversas instituciones nacionales e internacionales por año | Directivos del IAB Área de Investigación |
| ORGANIZACIONAL – RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS | | | | |
| 9 | Diseñar y aprobar la reestructuración académica y administrativa del IAB | Estructura Organizacional diseñada y aprobada | Organigrama general y sectorial actualizado y aprobado en el 1° año | Consultor externo y Directivos del IAB |

| N° | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | RESPONSABLES |
|--|--|---|--|---|
| 10 | Elaborar un Plan Maestro de infraestructura edilicia y equipamiento. | Plan Maestro de infraestructura edilicia y equipamiento elaborado y aprobado. | 100% Plan Maestro de infraestructura edilicia y equipamiento elaborado y aprobado en el 1er año. | Directivos del IAB |
| 11 | Asignar y obtener los Recursos para financiar el Plan Maestro. | Recursos financieros asignados y ejecutados dentro del PGN - FF10,FF20 y FF30 | 100% del PGN del IAB aprobado en el 2º año. 50% ejecutado de acuerdo al Plan Maestro en el 3er y 4º año | Autoridades de la UNA y el IAB. |
| GESTIÓN DE PERSONAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL | | | | |
| 12 | Elaborar y aprobar el Plan integral de Gestión del Talento Humano (GTH). | Plan integral de GTH elaborado y aprobado. | 100% elaborado y aprobado el Plan de GTH para el 2º año. | Directivos y el Departamento de Gestión de personas |

Tabla N° 23 Cuadro de Mando Integral. Año 2008 - 2009

Fuente: Elaboración basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - Año 2008-2009

1.6. Áreas de Resultados Claves (ARC) del IAB.

El aporte técnico de la autora de la tesis, estableció tres áreas claves o líneas de trabajo. Estas permitirán concentrar los esfuerzos y recursos de la organización en estas áreas estratégicas, y así facilitar posteriormente el seguimiento y control de las acciones prioritarias.

| ÁREA CLAVE: INSTITUCIONAL- ADMINISTRATIVO – ORGANIZACIONAL | | |
|---|--|---------------|
| N° | Acciones Prioritarias | Plazos |
| 1 | Implementación del Modelo de Gestión Institucional. | 1° al 5° Año |
| 2 | Contratación de especialista en Organización y Métodos para la reestructuración organizacional y diseño de Manuales Administrativos. | 1° Año |
| 3 | Aprobación e implementación de la nueva Estructura Organizacional. | 1° y 2° Año |
| 4 | Prever en el Presupuesto General de Gastos los recursos financieros necesarios para la implementación del Modelo de Gestión (Construcciones; Equipamientos; Tecnología, Contratación del personal, etc.) | 1° al 5° año |
| 5 | Contar con un edificio acorde a las necesidades del IAB: con aulas y oficinas amplias, equipamiento moderno para las áreas académicas y administrativas. | 2° al 5° Año |
| 6 | Dotar de software y equipos informáticos modernos, para las áreas académicas y administrativas. | 1° al 3° Año |
| 7 | Fortalecer los subsistemas que conforman la Gestión Integral del Talento Humano. (Selección, Inducción, Capacitación y desarrollo del personal docente y administrativo) | 2° al 5° Año |
| 8 | Alcanzar con el proceso de evaluación, a nivel nacional y regional, la mejor calificación y acreditación en el MERCOSUR | 4° y 5° año |

| ÁREA CLAVE: INSTITUCIONAL-ADMINISTRATIVO – ORGANIZACIONAL | | |
|--|--|---------------|
| 9 | Promover el reconocimiento del Instituto como Facultad de la UNA. | 5° Año |
| ÁREA CLAVE: ACADÉMICO-DOCENTE | | |
| N° | Acciones Prioritarias | Plazos |
| 1 | Implementar el Reglamento Académico, que establezca el marco de desarrollo y control, en la ejecución de los programas académicos de ambas carreras. | 1° al 5° Año |
| 2 | Actualizar e implementar el Programa Académico de las carreras de Obstetricia y Enfermería. | 2°y 3° año |
| 3 | Incorporar profesores de tiempo completo (docentes en aulas, e instructores de campo). | 2° al 5° Año |
| 4 | Crear el área de capacitación y actualización del docente, a fin de implementar y realizar el seguimiento del Plan de Capacitación. | 1° y 2° Año |
| 5 | Desarrollar actividades que faciliten la actualización permanente del docente; a través de cursos de posgrados, becas, intercambios, etc. | 1° al 5° año |
| 6 | Fortalecer el vínculo docente - estudiantil, a través de un área de coordinación. | 1° al 5° año |
| 7 | Implementación de programas de actualización y especialización(Cursos de posgrado) | 5° Año |
| ÁREA CLAVE: EXTENSIÓN-INVESTIGACIÓN | | |
| N° | Acciones Prioritarias | Plazos |
| 1 | Implementación de programas y proyectos de investigación y extensión universitaria. | 1° al 5° Año |

| ÁREA CLAVE: EXTENSIÓN-INVESTIGACIÓN | | |
|--|---|--------------|
| 2 | Desarrollar el Banco de datos para investigaciones realizadas, concluidas y publicadas. | 2° al 5° Año |
| 3 | Establecer y gestionar cooperación técnica y financiera con instituciones nacionales e internacionales, que tengan vinculación con el área de la salud. | 2° al 5° Año |
| 4 | Promover la extensión universitaria, a través de programas comunitarios. | 1° al 5° año |
| 5 | Establecer mecanismos con el fin de asegurar la disponibilidad de recursos financieros, destinados a los trabajos de investigación y extensión. | 1° al 5° año |
| 6 | Crear alianzas estratégicas con organismos de la salud, a fin de promover el intercambio de experiencias y programas de investigación y extensión. | 1° al 5° Año |

Tabla N° 24 Cuadro de Áreas de Resultados Claves. Año 2008- 2009

Fuente: Elaboración basada en Informes Técnicos de la Consultoría, realizada en el IAB - UNA - año 2008- 2009

1.7 Programas de Acción del 1° al 5° año del IAB.

Definidos los Objetivos Estratégicos y las áreas o líneas de trabajo, que van a permitir concentrar los esfuerzos y recursos de la organización, el siguiente paso es la priorización de los Programas de Acción, esto permitirá avanzar en el logro de los Objetivos Estratégicos. Los Programas de Acción se consideran prioritarios para los primeros 5 años, a partir de la aprobación e implementación del Modelo de Gestión.

Programas de Acción

- A- Modelo de Gestión académico - administrativo
- B- Acreditación en el Mercosur
- B- Reglamento Académico
- C- Programas académicos actualizados
- D- Plan de Capacitación y actualización anual del Docente
- E- Plan Anual de Extensión Universitaria
- F- Convenios con Instituciones de la Salud Nacionales e Internacionales
- G- Programa de desarrollo de Tecnología de Información y Comunicación (TIC)
- H- Estructura Organizacional actualizada
- I- Plan Maestro de Infraestructura edilicia y equipamientos
- J- Plan Integral de Gestión del Talento Humano

1.8. Estructura Organizacional del IAB

De acuerdo al análisis realizado y, teniendo en cuenta el marco legal vigente, se propone la actualización de la Estructura Organizacional del Instituto Dr. Andrés Barbero. En este sentido, la nueva EO beneficiará a todos los estamentos de la Institución, porque facilitará la división del trabajo, la formalización de los procesos, los sistemas de comunicación, el control y la toma de decisión. (Ver Anexo Organigramas N° 6)

A. Estructura Organizacional para el sector Académico

Se propone potenciar dentro de la Estructura Organizacional del IAB, las siguientes áreas académicas: **Posgrado, Admisión, Investigación y Extensión**. Es con la creación sectores en el nivel jerárquico de **Dirección**, para que cada uno cumpla con sus objetivos generales y específicos dentro de la naturaleza de sus funciones. Cada sector propuesto se encuentra fundamentado, debidamente. Todos estos cambios organizacionales apuntan a la proyección del Instituto como Facultad; por tanto, a continuación se describen los fundamentos de los sectores propuestos:

- **Dirección de Escuela de Enfermería y Obstetricia**

En lo referente a las Direcciones de Escuela, se ve la necesidad de replanteamiento de algunas funciones, reasignando a otros sectores más pertinentes. ,

Por tanto, se busca descentralizar las actividades de Pregrado, de las cuales será responsable la Dirección de Admisión. Del Departamento de Posgrado será responsable la Dirección del mismo nombre. Del área académica de Grado serán responsables las dos Escuelas.

- **Dirección de Posgrado**

En un ambiente globalizado, donde existe una libertad de competencia entre profesionales del mismo campo, exige la constante actualización en materia profesional. De esta manera se enfrentan con acierto los desafíos y se está preparado para un mundo cada vez más competitivo. Por ende, los profesionales ya no se conforman con una preparación de grado; sino que persiguen una formación de Posgrado, que les ofrezca mayor competitividad.

Con esta independencia de los distintos niveles, se lograría potenciar cada sector e integrarlos, al mismo tiempo, para el cumplimiento de la Misión Institucional. Además, se lograría potenciar los vínculos existentes entre el Instituto y sus beneficiarios; evidenciando un compromiso académico, con los mismos y con la sociedad.

- **Dirección de Admisión**

En las entrevistas aplicadas en ambas escuelas, se ha podido comprobar, que cada una de ellas, maneja su propio curso de admisión, con diferentes denominaciones: CPI “Curso Probatorio de Ingreso” para la Escuela de Obstetricia y para la Escuela de Enfermería: CNEI “Curso de Nivelación para Examen de Ingreso”. Se ha comprobado que no existe una relación entre ambos cursos, funcionan en forma totalmente independiente, sin ninguna coordinación.

Ambos cursos persiguen los mismos objetivos: medir las competencias de los postulantes y determinar el nivel de desarrollo de los prerrequisitos necesarios para ambas carreras. Por lo que se considera necesario, que ambos cursos sean planificados, implementados y evaluados por la misma dependencia institucional. Esto, es a los efectos de establecer uniformidad de criterios en la implementación de los cursos de Pregrado.

- **Dirección de Investigación y Extensión Universitaria**

De conformidad a lo establecido en el Estatuto de la Universidad Nacional de Asunción, el cual establece tres pilares fundamentales en la enseñanza universitaria: la docencia, la investigación y la extensión. Considerando que, actualmente, en

ambas escuelas solo cuentan con encargados, tanto de investigación como de extensión; se hace necesario potenciar estas áreas. Esto, con la visión puesta en la proyección del Instituto en una Facultad.

Dentro de los objetivos generales establecidos en el Plan Estratégico del Instituto, se establece: promover su reconocimiento por la sociedad, como una institución competitiva en el ámbito de las ciencias de la salud. Institución con la estrategia de: Atención primaria de la Salud, reducción de la mortalidad infantil, optimización de la salud materna, prevención y tratamiento del VIH, el paludismo y otras enfermedades emergentes. Todas estas acciones, consideradas como objetivos prioritarios del Milenio.

Para el logro de los nobles objetivos del Instituto, se requiere potenciar las áreas de investigación y de extensión. Con la estructura actual, se dificulta considerablemente la consecución de los mismos, por la carencia de los recursos necesarios (humanos, tecnológicos, económicos, etc.). Sin embargo, dichos objetivos son tan importantes, para el Instituto como para la sociedad.

- **Comité de Acreditación.**

Esta dependencia, actualmente, se encuentra dependiendo de la Dirección de la Escuela de Enfermería como una Coordinación, bajo la denominación de Comité ANEAES. Dada la importancia que posee el Comité, se considera oportuno que dependa de la máxima autoridad de la Institución. Esto, considerando que es la dependencia encargada de realizar todas las gestiones necesarias para la obtención de la acreditación a nivel del MERCOSUR.

La dependencia de la Dirección de la Escuela limita su campo de actuación, circunscribiéndola solo a la Escuela de Enfermería. Es importante que se cuente con un órgano de permanente gestión para la acreditación, a través de equipo multidisciplinario, liderado por la máxima autoridad del IAB. Se propone modificar la nominación de Comité ANEAES, por la de “Comité de Acreditación de las carreras”.

B. Estructura Organizacional para el sector Administrativo y de Staff.

Con base en todas las entrevistas realizadas y las documentaciones recabadas, se ha elaborado una propuesta de reorganización de los sectores; a fin de que el Instituto Dr. Andrés Barbero disponga de una Estructura Administrativa, Financiera y de Staff, acorde a las exigencias del mercado. Asimismo, que le permita sistematizar sus procesos, a fin de simplificar las tareas, brindar un mejor servicio a los estamentos de la institución y ejercer un permanente control de sus actividades.

A los efectos de optimizar el servicio del Instituto, se recomienda reorganizar las funciones pertinentes a cada sector. De esta manera se promoverá la eficacia y la rapidez en el cumplimiento de las tareas y; por ende, el logro de los objetivos en cada uno de los sectores. (Ver Anexo N° 5)

B.1. Área de Staff

- **Secretaría Privada**

Se sugiere la creación de una Secretaría Privada, que permita agilizar y optimizar el cumplimiento de los múltiples trabajos de la Secretaría General.

- **Control Interno**

Se sugiere crear un sector de Control Interno dentro de la estructura de la Auditoría Interna, que se encargue de la verificación de las documentaciones, durante el proceso operativo. De esta manera, las mismas puedan ser elaboradas conforme a las disposiciones legales, para prevenir retrasos administrativos, que atenten contra la toma de decisiones del organismo académico.

- **Auditoría Académica**

Se sugiere la creación de un sector de control de la gestión académica, en forma permanente, en las Escuelas y Filiales.

- **Unidad de Apoyo y Bienestar Estudiantil**

Una de las debilidades expresadas por los estudiantes, es la falta de apoyo e incentivos para estudiantes sobresalientes. Asimismo, alegan la escasa comunicación entre alumnos y directivos; por tanto, se sugiere la creación de este sector. Este permitirá brindar apoyo y asistencia a los estudiantes y a sus organizaciones gremiales; para establecer vínculos y una fluida comunicación con las autoridades del IAB.

- **Departamento de Planificación.**

Se sugiere la creación de este sector, a fin de realizar el seguimiento de la implementación del presente Modelo de Gestión académica, con el objetivo de cumplir con las metas del proceso de la reforma institucional

B.2. Área de Administración y Finanzas

Se sugiere potenciar los sectores administrativos y financieros del IAB, a fin de brindar todo el apoyo requerido por las áreas misionales, para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Ver Anexo N° 5)

De esta forma se propone la reestructuración con las siguientes modificaciones:

- **Departamento de Administración y Finanzas.**

Se sugiere elevar al nivel jerárquico de Dirección, considerando la importancia de esta área. Esto, a los efectos de coordinar los trabajos de apoyo con la máxima autoridad y con las demás Direcciones Académicas y de Staff del IAB.

De acuerdo a la Ley 1535 de "Administración Financiera del Estado", en su Decreto Reglamentario N°8.127-00, específicamente, en su Art. 100: ... "las SUAF deberán conformarse con una estructura básica como ser: Recursos Humanos, Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Adquisiciones". Así también en su Art.103 Reestructuración Organizacional: "Los Organismos y Entidades del Estado deberán actualizar y adecuar la estructura de organización de sus órganos responsables de la administración de los recursos". Considerando este articulado, se sugiere

reestructurar el área de administración y finanzas, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- **Departamento Administrativo:**

Se encargará de realizar funciones de planificación, coordinación y control de los trabajos de la **Sección de Servicios Generales, Sección Almacén, Sección de TIC**. Deberá velar por administración racional de los recursos materiales y tecnológicos. Asimismo, el mantenimiento del Edificio y la prestación de los servicios de logística a la Institución.

- **Departamento Financiero:**

Se encargará de realizar funciones de planificación, coordinación y control de los trabajos de la **Sección de Tesorería, Sección Presupuesto y Sección Patrimonio**. Su propósito es garantizar un eficiente y eficaz control de los ingresos, ejecución de los pagos, la programación y ejecución del presupuesto de la Institución; para el cumplimiento de los programas. También se encargará del control de la custodia y registro de los bienes patrimoniales del IAB.

- **Departamento de Gestión del Personal**

Se encargará de realizar funciones de planificación, selección, contratación, capacitación y desarrollo del personal, así como la evaluar el desempeño de los mismos conforme a las políticas de la Institución. Los sectores que dependerá jerárquicamente de esta área son: Sección Bienestar del Personal, Sección Archivo y Legajos, Sección Capacitación.

- **Departamento de Contrataciones**

Se encargará de realizar la planificación, programación, adquisición y suministro de recursos materiales y de servicios; así como la ejecución de obras para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la Institución, dentro de las normas legales vigentes. Los sectores que dependerán del mismo, jerárquicamente son: Licitaciones y Contratación directa.

- **Departamento de Contabilidad**

Se encargará de planificar, organizar, dirigir y controlar los trabajos realizados por la Sección de Rendición de Cuentas y Sección de Procesamiento Contable. Esto con el fin de garantizar un eficiente registro y control de la operación económico-financiera; así como la presentación de los balances y estados financieros de la Institución.

1.9. Manual de Organización y Funciones del Instituto Dr. Andrés Barbero

De acuerdo a lo expuesto se presenta el Manual de Organización y Funciones, que establece la organización formal del Instituto Dr. Andrés Barbero representada en el Organigrama General (ver Anexo N° 6) y la descripción de las funciones de cada una de las áreas, así como las relaciones de los mismos.

DESCRIPCIÓN DE SECTORES

Dirección General

Comité de Acreditación

Secretaría General

Asesoría Jurídica

Auditoría Interna

Departamento de Planificación

Unidad de Apoyo y Bienestar Estudiantil

Dirección Administrativa y Financiera

Departamento Administrativo

Sección Servicios Generales

Sección Almacén

Sección Tecnología de la Información

Departamento Financiero

Sección Tesorería

Sección Presupuesto

Sección Patrimonio

Departamento de Gestión del Personal

Sección Bienestar del Personal

Sección Archivos y Legajos del Personal

Sección Capacitación

Departamento de Contrataciones

Departamento de Contabilidad

Dirección de Posgrado

Departamento Académico

Dirección de Admisión

Departamento de Admisión - Área Obstetricia

Departamento de Admisión - Área Enfermería

Dirección de Investigación y Extensión Universitaria

Departamento de Investigación

Departamento de Extensión Universitaria

Biblioteca

Dirección de Escuela de Enfermería

Departamento de Áreas Básicas

Departamento de Áreas Prácticas

Dirección de Escuela de Obstetricia

Departamento de Áreas Básicas

Departamento de Áreas Prácticas

Dirección de Filial (Filial Concepción, Filial San Estanislao, Filial Cnel. Oviedo)

Departamento de Áreas Básicas

Departamento de Áreas Prácticas

Departamento Administrativo y Financiero



**Instituto Dr. Andrés
Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DIRECCIÓN GENERAL

OBJETIVOS: Dirigir la gestión académica del Instituto Dr. Andrés Barbero, planificando y definiendo el perfil profesional en las carreras de la enfermería y obstetricia, conformes a la necesidad de excelencia profesional en el áreas de las Ciencias Médicas.

RELACIÓN: Depende de la Facultad de Medicina. Coordina y dirige los sectores siguientes:

Comité de Acreditación

Secretaría General

Auditoría Interna

Asesoría Jurídica

Departamento de Planificación

Unidad de Apoyo y Bienestar Estudiantil

Dirección de Posgrado

Dirección de Admisión

Dirección de Investigación y Extensión Universitaria

Dirección de Escuela de Enfermería

Dirección de Escuela de Obstetricia

Dirección de Filial

Dirección Administrativa y Financiera

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES, CONFORMES AL MARCO LEGAL VIGENTE DEL IAB

1. Ejercer la representación del Instituto Dr. Andrés Barbero.
2. Firmar, conjuntamente con el Rector y el Decano de la Facultad de Ciencias Médicas, los Títulos de Grado y Posgrado, que deben ser expedidos por la Universidad Nacional de Asunción.
3. Firmar, conjuntamente con el Decano de la Facultad de Ciencias Médicas, los Certificados de Estudios, que deben ser expedidos por el Instituto Dr. Andrés Barbero.
4. Firmar, conjuntamente con el Rector, las Resoluciones de carácter administrativo.
5. Firmar, conjuntamente con el Decano de la Facultad de Ciencias Médicas, las Resoluciones de carácter académico.
6. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, las Leyes, los Reglamentos y las demás

disposiciones que se relacionen con la administración universitaria.

7. Proponer al Rector y al Decano de Facultad de Ciencias Médicas, las medidas para el buen manejo y gobierno del Instituto e informar, periódicamente, sobre las condiciones de desenvolvimiento de la misma.
8. Adoptar las medidas necesarias para el buen gobierno del Instituto.
9. Administrar los fondos del Instituto, de conformidad a lo dispuesto en las disposiciones Administrativas vigentes.
10. Proponer al Rector, el nombramiento de funcionarios administrativos y de servicios.
11. Proponer al Decano de la Facultad de Ciencias Médicas, el nombramiento de docentes.
12. Conceder permiso hasta 30 días con goce de sueldo o sin él.
13. Someter a consideración del Rector, el Anteproyecto de Presupuesto y elevarlo, oportunamente, al Consejo Superior Universitario.
14. Convocar y presidir las reuniones del Claustro Docente del Instituto.
15. Designar a los integrantes de las Mesas Examinadoras, a propuesta de las Direcciones de Escuela.
16. Dictar Resoluciones Internas de carácter administrativo y académico.
17. Elevar al Rectorado, los Balances e informes administrativos, financieros y patrimoniales, correspondientes al ejercicio fiscal. Dentro de los plazos establecidos y de conformidad a las disposiciones legales vigentes.
18. Analizar y aprobar el Programa Anual de Investigación y Extensión Universitaria del Instituto, el cronograma de las actividades de las Escuelas de Enfermería y Obstetricia, y evaluar la ejecución del mismo; para fortalecer el proceso de enseñanza - aprendizaje en forma integral.
19. Aprobar los programas de cooperación con otras Instituciones u organismos de cooperación nacionales e internacionales, que posibiliten la realización de cursos de postgrado en forma conjunta.
20. Establecer políticas, normas y procedimientos académicos, relativos a la admisión de estudiantes para las carreras de Enfermería y Obstetricia.
21. Participar, conjuntamente con los responsables de los Sectores Académicos y Administrativos, en la definición de los objetivos, políticas y estrategias a ser implementadas en la Institución; para el desarrollo de las gestiones académicas y administrativas.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |

| | | |
|--|---|---------|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | |
| | SECTOR: COMITÉ DE ACREDITACIÓN | |
| <p>OBJETIVOS: Coadyuvar en el proceso de mejora continua de la calidad educativa del Instituto Dr. Andrés Barbero; para el mantenimiento de la acreditación, a través de mecanismos de evaluación y perfeccionamiento permanente.</p> <p>RELACIÓN: Órgano de apoyo de la Dirección General</p> | | |
| <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, conjuntamente con el Director General, las actividades a ser realizadas en el marco de la obtención y mantenimiento de la acreditación de la calidad académica del Instituto Dr. Andrés Barbero, de conformidad a los objetivos, políticas, estrategias y los recursos disponibles. 2. Definir los recursos necesarios para la ejecución de las actividades previstas, para la obtención y mantenimiento de la acreditación de la calidad educativa del Instituto Dr. Andrés Barbero, en conformidad con los objetivos, políticas y estrategias definidas. 3. Establecer los mecanismos y los procesos técnicos necesarios para realizar la evaluación institucional en forma permanente. 4. Mantener contacto permanente con la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, como órgano consultivo en materia de evaluación y acreditación de la calidad educativa del Instituto. 5. Realizar las autoevaluaciones correspondientes en las dimensiones referentes a organización y gestión, proyecto académico, personas, recursos y resultados e impactos, de conformidad con los criterios establecidos por la ANEAES. 6. Comparar los resultados obtenidos sobre el grado de cumplimiento de los criterios de calidad de las diferentes dimensiones e informar al Director General acerca de estos resultados. 7. Discutir los resultados de la autoevaluación con las diferentes dependencias involucradas y con las personas vinculadas a la misma, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades, verificar su calidad y generar compromisos personales e institucionales, para el mejoramiento continuo de la calidad educativa del Instituto. 8. Emitir un juicio sobre el grado de cumplimiento de cada componente de las dimensiones de calidad y recomendar las medidas correctivas a los efectos de ajustar la realidad institucional a los requerimientos exigidos, para la acreditación del Instituto Dr. Andrés Barbero. 9. Estimular la cultura de la mejora continua de la calidad educativa del Instituto Dr. Andrés Barbero. | | |
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |

| | | |
|---|---|---------|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | |
| | SECTOR: COMITÉ DE ACREDITACIÓN | |
| <ol style="list-style-type: none"> 10. Gestionar, conjuntamente con el Director General, la participación del Instituto en las convocatorias de procesos de acreditación de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). 11. Promover la sistematización de la información institucional, para que esté siempre ordenada, disponible y de fácil acceso para la toma de decisiones. 12. Desarrollar programas de capacitación en los aspectos teórico-prácticos de la evaluación institucional. 13. Participar en reuniones, seminarios, congresos y demás eventos, relacionados con las actividades de su sector y que le permitan incorporar mayor cúmulo de conocimientos. 14. Mantener informado al Director General respecto a las actividades y novedades del Comité, a través de los informes respectivos. 15. Estudiar y sugerir al Director General, las opciones de solución para los inconvenientes que observaren, en el desarrollo de las actividades del Comité o las medidas tendientes a mejorar los sistemas y/o procedimientos en uso. 16. Resolver, dentro de sus facultades, los demás asuntos que sean sometidos a su consideración, conforme a las normas y procedimientos vigentes. 17. Realizar aquellas funciones que las disposiciones legales le confieren y, complementariamente, las que le sean encomendadas por el Director General. | | |
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 3 |



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: SECRETARÍA GENERAL

OBJETIVOS: Cooperar con la Dirección General en la administración del Banco de Información Académica y el del registro y control académico, certificación de Estudios, títulos académicos, eventos educativos, Registro Cívico Universitario y demás gestiones institucionales. Relacionar el sector administrativo-financiero y académico en requerimientos de su competencia.

RELACIÓN: Depende de la Dirección General. Coordina y dirige los sectores de:

Mesa de Entrada

Archivo

FUNCIONES

1. Planificar y programar, conjuntamente con los responsables de los sectores a su cargo, las actividades a ser realizadas de conformidad a los objetivos, políticas, estrategias y a los recursos disponibles.
2. Establecer, conjuntamente con los responsables a su cargo, los recursos necesarios para la ejecución de las actividades definidas.
3. Refrendar la firma del Director General en la designación de personal académico como administrativo, comisionamiento, prórroga, matriculación, resoluciones de cambios de horario, autorización de horas extras, autorización de traslados del interior, autorización de viáticos y otras resoluciones internas del Instituto.
4. Refrendar la firma del Director General en las Resoluciones, constancias y documentaciones expedidas por la Institución.
5. Confeccionar proyectos de resolución para el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Medicas como ser: Nombramientos, aprobación de reglamentos académicos, firma de certificados de estudio, aprobación del calendario académico, concurso de profesores escalonados, autorización de los procedimientos de admisión, habilitación de plazas para ingresos, prórrogas académicas, aprobación de los aranceles de servicios y otros.
6. Dirigir, coordinar y controlar las actividades que se ejecutan en el área de su responsabilidad conforme a los objetivos, políticas, estrategias, normas y procedimientos vigentes.
7. Emitir instrucciones para la organización y control del archivo del Instituto de conformidad a las normas y procedimientos vigentes.
8. Atender las consultas de los estudiantes, docentes, egresados y público en general, que requieran información académica.

9. Estudiar y sugerir al Director General las alternativas de solución, para los inconvenientes que observe en el desarrollo de las actividades de su área, o las medidas tendientes a mejorar los sistemas y procedimientos en uso.
10. Mantener informado al Director General, respecto a las actividades de los sectores a su cargo y realizar las consultas en el momento oportuno.
11. Realizar reunión de trabajo con los responsables de los sectores a su cargo.
12. Coordinar la programación de vacaciones de los recursos humanos de los sectores a su cargo, cuidando de no alterar la eficiencia y normal desarrollo de las actividades.
13. Participar como secretario en la firma de las actas de los exámenes de ingresos conjuntamente con el Director General, miembros del comité de admisión y miembros de la mesa examinadora.
14. Resolver, dentro de sus facultades, los asuntos que sean sometidos a su consideración, conforme a las normas y procedimientos vigentes.
15. Promover que todas las solicitudes de Constancias, Certificados de Estudios, Legalización y otros documentos sean tramitados con celeridad.
16. Solicitar al Director General, la firma de las solicitudes de Constancias, Certificados, Legalizaciones y otros documentos para su posterior entrega a los solicitantes.
17. Controlar el Informe de Matriculación de alumnos del Instituto de la Sede Central y de las Sedes del Interior, elaborado por las Escuelas y las Sedes del Interior; para su inclusión en el informe de la Secretaría General.
18. Planificar, organizar, dirigir y controlar conjuntamente con el responsable con los Directores de Escuela y las Filiales, todo el proceso de llamado a Concurso de Cátedra para Docentes del Instituto.
19. Elaborar y controlar la redacción final de documentos oficiales del Instituto Dr. Andrés Barbero, de acuerdo a los formatos preestablecidos y presentar al Director General para su aprobación.
20. Definir conjuntamente con el responsable de Mesa de Entradas, las actividades a ser realizadas de conformidad a los objetivos, políticas, estrategias y recursos disponibles.
21. Establecer conjuntamente con el responsable de Mesa de Entrada, los recursos requeridos para la ejecución de sus actividades.
22. Definir conjuntamente con el responsable de Mesa de Entrada, los lineamientos sobre los cuales deberá ser realizado la recepción, trámite, despacho y archivo de la correspondencia, expedientes y documentos oficiales del Instituto.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |

23. Supervisar y controlar la recepción, trámite, despacho y archivo de la correspondencia, expedientes y documentos oficiales del Instituto, evaluar la ejecución de los mismos, identificar posibles dificultades y tomar las medidas correctivas pertinentes.
24. Supervisar la adecuada organización del archivo provisorio de los documentos de Mesa de Entrada hasta su derivación a las dependencias correspondientes.
25. Controlar la actualización constante de los registros de movimiento de entradas y salidas de documentos de la Mesa de Entrada, desde la Secretaría General a otras reparticiones del Instituto o fuera de ella.
26. Promover que todas las documentaciones recibidas en Mesa de Entrada sean tramitadas con celeridad.
27. Emitir y elevar al Director General, registros, resúmenes y rendiciones de cuenta sobre los trámites realizados por el responsable de Mesa de Entrada, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.
28. Definir conjuntamente con el responsable del Archivo, las actividades a ser realizadas de conformidad a los objetivos, políticas, estrategias y recursos disponibles.
29. Establecer conjuntamente con el responsable del Archivo, los recursos requeridos para la ejecución de sus actividades.
30. Definir conjuntamente con el responsable del Archivo, los lineamientos sobre los cuales deberá ser realizado la recepción, organización, custodia y conservación de la documentación que sea remitida por las distintas dependencias del Instituto.
31. Autorizar el préstamo y la consulta de la documentación a los interesados, de acuerdo con las normas y procedimientos de acceso establecidos.
32. Realizar aquellas funciones, que las disposiciones legales le confieran y, complementariamente, las que le sean encomendadas por la superioridad.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 3 |



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: ASESORÍA JURÍDICA

OBJETIVOS: Representar legalmente al Instituto en la defensa de sus intereses institucionales. Sentar las bases del marco jurídico y legislativo Institucional. **Asesorar** al Director General y a las dependencias del Instituto Dr. Andrés Barbero en todos los aspectos de orden jurídico administrativo y académico.

RELACIÓN: Depende de la Dirección General

FUNCIONES

1. Definir, planificar y programar las actividades a ser realizadas, conforme a los objetivos, políticas, estrategias, normas vigentes y a los recursos disponibles.
2. Determinar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades del Sector.
3. Asesorar y rendir informes jurídicos a la Dirección General y a las dependencias del Instituto cuando lo soliciten.
4. Pronunciarse sobre los trámites y expedientes sometidos a su consideración, conforme a las normas y procedimientos vigentes.
5. Mantener un archivo de todos los documentos sometidos a su consideración, así como los informes remitidos a las dependencias correspondientes.
6. Controlar la redacción de los contratos laborales, de servicios, de adquisición de bienes y prestación de servicios para el Instituto. De esta manera los mismos se encontrarán enmarcados dentro de las disposiciones legales vigentes y sugerir modificaciones correspondientes, si fuere necesario.
7. Fungir como Órgano Instructor del procedimiento administrativo y realizar las investigaciones que se le soliciten en cuanto a actos u omisiones de los servidores de la Institución. Prevenir la posibilidad de infringir disposiciones legales (laborales, administrativas, penales, civiles o cualesquier otra normativa vigente) y recomendar lo jurídicamente procedente a la Dirección General, según corresponda.
8. Recopilar legislación judicial, administrativa y académica, relacionada con los diferentes objetivos del Instituto.
9. Organizar, conjuntamente con el Jefe del Departamento de Gestión de Personas, la realización de conferencias y charlas sobre aspectos legales, cuando sea solicitado por la Dirección General o las dependencias del Instituto.

| | | |
|--|---|---------|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | |
| | SECTOR: ASESORÍA JURÍDICA | |
| <ol style="list-style-type: none"> 10. Participar en reuniones, seminarios, congresos y demás eventos relacionados con las actividades de su sector y que le permitan el acceso a conocimientos actualizados. 11. Mantener informado al Director General respecto de las actividades y novedades de la Asesoría, a través de los informes respectivos. 12. Estudiar y sugerir al Director General, las opciones de solución para los inconvenientes que observaren en el desarrollo de las actividades de la Asesoría Jurídica o las medidas tendientes a mejorar los sistemas y/o procedimientos en uso. 13. Resolver, dentro de sus facultades, los demás asuntos que sean sometidos a su consideración, conforme a las normas y procedimientos vigentes. 14. Realizar aquellas funciones, que las disposiciones legales le confieren y, complementariamente, las que le sean encomendadas por el Director General. | | |
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 3 |



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: AUDITORÍA INTERNA

OBJETIVOS: Contribuir al logro de los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección del Instituto Dr. Andrés Barbero. Proporcionar a la Dirección General y las dependencias que la conforman, una garantía razonable de que la actuación institucional está sujeta al marco jurídico y técnico establecido.

RELACIÓN: Depende de la Dirección General

FUNCIONES

1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento del sistema de Control institucional de Instituto Dr. Andrés Barbero. Contribuir a su adecuado funcionamiento, de conformidad con las políticas, lineamientos, normas generales y disposiciones legales vigentes.
2. Determinar el tipo de auditoría, inspección o visita de cualquier tipo a ser desarrollada; ya sea administrativo-financiera, académica, integral, específica o especial, de acuerdo con las características y el objetivo de la misma, y conforme a los requerimientos de la Dirección General.
3. Elaborar y proponer, conjuntamente con el responsable de Control Interno, el Programa Anual de Control y Auditoría del Instituto Dr. Andrés Barbero, conforme a las disposiciones de la Dirección General y conforme a la priorización de las necesidades institucionales.
4. Crear y mantener permanente actualizado, un banco de datos de Normativas Administrativo-Financieras, Académicas, y Legales, que atañan a la gestión administrativa y académica. Que sirvan de marco de referencia para la realización de las auditorías, inspecciones y demás revisiones solicitadas.
5. Definir, planificar y programar, conjuntamente con el responsable de Control Interno, las actividades a ser realizadas, conformes a los objetivos, políticas, estrategias, normas vigentes y a los recursos disponibles.
6. Determinar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades del Sector.
7. Diseñar, conjuntamente con los responsables de Control Interno, las normas, procedimientos y guías de evaluación necesarias; para la realización de controles y auditorías a las dependencias que conforman el Instituto Dr. Andrés Barbero. Esto, con relación a las materias de su competencia, aplicando las técnicas de auditoría, generalmente, aceptadas.
8. Dirigir, organizar, coordinar y supervisar la actuación y las tareas de control y auditoría a cargo de los Auditores. Asimismo, como revisar los Informes y Dictámenes de las observaciones y recomendaciones, opiniones y conclusiones derivadas de las auditorías realizadas.

APROBADO

FECHA DE VIGENCIA

P á g .



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: AUDITORÍA INTERNA

9. Coordinar la presentación de Informes Finales de resultados sobre las auditorías practicadas, a la Dirección General, conforme al Cronograma de Trabajo.
10. Controlar el Programa de Seguimiento y Evaluación de las medidas preventivas y correctivas observadas en las auditorías, (dentro de los períodos comprometidos por las dependencias) con el fin de garantizar la atención de las mismas; para el óptimo cumplimiento de sus funciones.
11. Atender las quejas, denuncias e inconformidades de docentes, estudiantes y el público en general; respecto al incumplimiento de las obligaciones por parte de los responsables del servicio o función correspondiente a las dependencias del Instituto Dr. Andrés Barbero.
12. Promover ante las instancias correspondientes, la atención y solución de las quejas, denuncias e inconformidades presentadas; ofreciendo orientaciones personales y grupales sobre las disposiciones legales vigentes.
13. Denunciar ante la Dirección General, los hechos delictivos conocidos y a la Asesoría Jurídica, para las correspondientes acciones judiciales, si así lo ameritan.
14. Requerir a las dependencias que conforman el Instituto, los datos e informaciones necesarios, para el cumplimiento de sus atribuciones y funciones. Brindar la asesoría técnica que le sea solicitada dentro de su competencia.
15. Mantener una permanente comunicación y coordinación con la Dirección General y los responsables de las dependencias auditadas, a efecto de facilitar las tareas de control y auditoría, que permitan evaluar sistemáticamente el cumplimiento oportuno de los objetivos y metas programadas.
16. Desarrollar y proponer programas de capacitación dirigidos al fortalecimiento y consolidación del sistema de Control institucional, que comprende los mecanismos de control preventivo, durante la ejecución y a posteriori.
17. Participar en reuniones, seminarios, congresos y demás eventos relacionados con las actividades de su sector y que le permitan incorporar actualizar los conocimientos.
18. Mantener informado al Director General respecto a las actividades y novedades de la Asesoría; a través de los informes respectivos.
19. Resolver, dentro de sus facultades, los demás asuntos que sean sometidos a su consideración, conforme a las normas y procedimientos vigentes.
20. Realizar aquellas funciones, que las disposiciones legales le confieren y, complementariamente, las que le sean encomendadas por el Director General.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 3 |



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN

OBJETIVOS: Contribuir en el alcance de los objetivos institucionales, a través seguimiento de la implementación de este Modelo y desarrollo del proceso de la reforma institucional.

RELACIÓN: Depende de la Dirección General

FUNCIONES

1. Socializar el Modelo de Gestión, aprobado por Resolución.
2. Diseñar el Plan de Implementación Quinquenal con las actividades a ser desarrolladas.
3. Lograr una coordinación eficiente, en forma transversal, con todos los sectores administrativos y académicos de la IAB.
4. Realizar el seguimiento en la reestructuración del IAB, de acuerdo a la estructura organizacional aprobada.
5. Disponer del reglamento y manual de funciones aprobados.
6. Obtener la información requerida, para los ajustes oportunos y necesarios del Nuevo Modelo de Gestión.
7. Coordinar, convocar, monitorear y evaluar la gestión de los sectores, de acuerdo al Modelo.
8. Identificar y facilitar la gestión de fuentes de financiamiento.
9. Proponer alternativas de ajustes y mejoras.
10. Implementar y controlar la ejecución del Modelo.
11. Evaluar el Modelo (en forma continua).
12. Elaborar los planes de actividades, con las diferentes dependencias de la institución.
13. Elevar a las autoridades institucionales, por los canales correspondientes, informes periódicos sobre la implementación y los ajustes requeridos, si los hubiera sobre el Modelo de Gestión.
14. Elaborar los indicadores de evaluación del Modelo.
15. Realizar aquellas funciones, que las disposiciones legales le confieren y, complementariamente, las que le sean encomendadas por el Director General.

| | | | |
|--|--|-------------------|---------|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | | |
| | SECTOR: UNIDAD DE APOYO Y BIENESTAR ESTUDIANTIL | | |
| <p>OBJETIVOS:</p> <p style="padding-left: 40px;">Brindar asistencia y apoyo a los estudiantes y a sus organizaciones gremiales (centro de estudiantes, delegados estudiantiles, etc.), para el desarrollo de actividades culturales, deportivas y de recreación en general.</p> <p style="padding-left: 40px;">Estudiar, evaluar y dictaminar las solicitudes de beca y ayuda material o psicológica, que formulen los estudiantes del Instituto Dr. Andrés Barbero, para la realización de sus estudios profesionales universitarios.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar los programas de Asistencia, Becas y de Ayuda material, dirigidas a promover y fomentar el Bienestar Estudiantil. 2. Diagnosticar y evaluar las necesidades de la comunidad de estudiantes, en cuanto a los aspectos que comprende el Bienestar Estudiantil, proponer las acciones y programas que respondan las demandas captadas. 3. Determinar los objetivos y el alcance de las metas de los programas, que en materia de se deban implementar. 4. Formular el Programa Anual de Bienestar Estudiantil del IAB, con base en la planificación que se realice conjuntamente con el centro de estudiantes, delegados estudiantiles, etc., respecto de eventos culturales, deportivos y de recreación. 5. Formular el Programa Anual de Becas, de Apoyo Material y de asistencia psicológica a estudiantes, de acuerdo con el presupuesto aprobado. 6. Difundir los programas, mecanismos y requisitos para las gestiones que deberán realizar los estudiantes y organizaciones estudiantiles interesados en la obtención de beneficios y apoyo. 7. Organizar los servicios de atención, información y asistencia necesaria a los alumnos y organizaciones que lo soliciten. | | | |
| APROBADO | | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | | 3 |



**Instituto Dr. Andrés
Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

OBJETIVOS: Coadyuvar a las dependencias del Instituto Dr. Andrés Barbero en la adecuada administración de los recursos humanos, materiales financieros y patrimoniales, aprobados en el Presupuesto General de la Nación. A través del establecimiento de dinámicos esquemas de organización y sistemas, que contribuyan a mejorar su eficiencia en operación y el cumplimiento de los objetivos, metas de planes, programas y funciones institucionales, dentro de un marco de racionalización y simplificación administrativa y financiera.

RELACIÓN: Depende de la Dirección General. Coordina y dirige los sectores de:

- Secretaría
- Departamento Administrativo
- Departamento Financiero
- Departamento de Gestión del Personal
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Contrataciones

FUNCIONES

1. Planeamiento y, aprobado por el Director General, dirigir y controlar el funcionamiento de los Sistemas de Administración Financiera (Presupuesto, Tesorería, Bienes Patrimoniales y Contabilidad), de Recursos Humanos, Contrataciones y Servicios.
2. Implementar las políticas, normas y procedimientos, aprobados por el Director General, que regulen la Administración Financiera y de recursos de la Institución. Emitir las resoluciones relacionadas con las atribuciones expresamente delegadas, a efectos de contar con el sustento jurídico-administrativo, necesario para la operación de los sistemas aprobados.
3. Programar, gestionar, registrar, controlar, evaluar los ingresos y el destino de los fondos de la Institución.
4. Coordinar las funciones de planeación y presupuesto en cuanto a planificación integral, programación, formulación, ejecución, control y evaluación de resultados de la ejecución de los programas y del Presupuesto General de la Facultad. Elaborar informes sobre la gestión, al Director General.
5. Coordinar las funciones de tesorería, en cuanto a control de ingresos, programación de caja, transferencia de recursos, manejo de chequeras bancarias, remesas de fondos y pagos de obligaciones a acreedores diversos.
6. Coordinar las funciones de contabilidad, en cuanto al registro de las operaciones económico-financiera de ingresos.

7. Coordinar las funciones del proceso de Administración de los Bienes de Uso, de la institución.
8. Coordinar los egresos que se realicen con motivo de la ejecución presupuestaria, de custodia de la documentación del gasto y lo relativo a la emisión de estados financieros.
9. Coordinar las funciones de personal en cuanto a pre-empleo, empleo, post-empleo, pago de remuneraciones en base a políticas salarial y relaciones laborales aprobadas por el Director General.
10. Administrar el anexo de personal de la Institución.
11. Coordinar las funciones de adquisiciones y control de bienes, almacenes y suministros, de servicios generales, y de control de vehículos.
12. Participar, conjuntamente con el Jefe de Contrataciones, en el diseño y elaboración del Programa Anual de Contrataciones para cada ejercicio fiscal.
13. Elevar a consideración del Director General las modificaciones del Programa Anual de Contrataciones, que sean necesarias para el buen cumplimiento de las actividades de las distintas dependencias del Instituto.
14. Administrar las contrataciones con cargo a los fondos fijos o de caja chica, de conformidad con las normas legales y reglamentarias de administración financiera del Estado; siempre que el monto de operación no supere los veinte jornales mínimos.
15. Realizar la evaluación de desempeño de los Jefes de los sectores a su cargo, conforme con las normas legales y procedimientos vigentes.
16. Elevar, al Director General, la programación de las vacaciones de los funcionarios de las dependencias del Instituto, cuidando de no alterar la eficiencia y el normal desarrollo de las actividades del Instituto.
17. Brindar, de manera permanente, información elaborada, pertinente y confiable sobre las actividades realizadas en la Dirección Administrativa y Financiera, y elevar a consideración del Director General.
18. Realizar reuniones de trabajo con los jefes y responsables de los sectores a su cargo
19. Evaluar las actividades desarrolladas y finalizadas en su Dirección, de conformidad a los objetivos establecidos.
20. Mantener un estrecho vínculo con las dependencias del Instituto, para estar al tanto de las necesidades de las mismas y mantenerlas, permanentemente actualizadas, sobre las nuevas aplicaciones, procedimientos y publicaciones.

| | |
|---|--|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO |
| <p>OBJETIVOS: Coadyuvar a las dependencias del Instituto Dr. Andrés Barbero en la adecuada administración de los recursos materiales y tecnológicos, aprobados en el Presupuesto General de la Nación. Así como en el mantenimiento del edificio y en la prestación de los servicios logísticos dentro de la institución. A través del establecimiento de dinámicos esquemas de organización y sistemas que contribuyan a mejorar su eficiencia y al cumplimiento de los objetivos, metas de planes, programas y funciones institucionales.</p> <p>RELACIÓN: Depende de la Dirección de Administración y Finanzas. Coordina y dirige los sectores de:</p> <p style="padding-left: 40px;">Sección Servicios Generales Sección Almacén Sección Tecnología de la Información</p> <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1. Planear y, previa aprobación del Director, dirigir y controlar el funcionamiento de las áreas de Servicios Generales, Almacén y TIC. 2. Coordinar las funciones de adquisiciones y control de bienes, almacenes y suministros, de servicios generales, y de control de vehículos. 3. Participar, conjuntamente con el Jefe de Contrataciones, en el diseño y elaboración del Programa Anual de Contrataciones para cada ejercicio fiscal. 4. Vigilar el control de stock de suministros, verificando el grado de cumplimiento de las normas y procedimientos referentes a su administración y custodia. 5. Proponer programas destinados a la utilización adecuada y racional de los materiales, insumos y equipos. 6. Asignar y autorizar los cupos de suministro de stock a las demás dependencias del IAB y controlar su cumplimiento. 7. Establecer pautas tendientes al logro de un correcto mantenimiento de edificios y equipos; elaborando en consecuencia los planes respectivos. 8. Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la seguridad y la utilización del parque automotor de la institución y velar por su fiel cumplimiento. 9. Controlar el estricto cumplimiento de las funciones, responsabilidad y calidad del personal de limpieza, servicio de cafetería y otros que sean de su competencia. 10. Aprobar (análisis, diseño, programación, implementación y pruebas) los sistemas de información requeridos en los distintos procesos de trabajo de las dependencias del Instituto 11. Realizar la evaluación de desempeño de los Jefes de los sectores a su cargo, conforme con las normas legales y procedimientos vigentes. | |

12. Elevar, al Director General, la programación de las vacaciones de los funcionarios de las dependencias del Instituto; cuidando de no alterar la eficiencia y el normal desarrollo de las actividades del Instituto.
13. Brindar, de manera permanente, información elaborada, pertinente y confiable sobre las actividades realizadas a la Dirección Administrativa y Financiera.
14. Realizar reuniones de trabajo con los jefes y responsables de los sectores a su cargo
15. Evaluar las actividades desarrolladas y finalizadas en su Dirección, de conformidad a los objetivos establecidos.
16. Mantener un estrecho vínculo con las dependencias del Instituto, para estar al tanto de las necesidades de comunicación de los mismos y mantenerlos permanentemente actualizado de todas las nuevas aplicaciones, procedimientos y publicaciones.



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: SECCIÓN ALMACÉN

OBJETIVOS: Ayudar en el cumplimiento de las metas y objetivos de las dependencias que conforman el Instituto; mediante la oportuna recepción, registro, almacenamiento, custodia y suministro de bienes y productos, necesarios para el desarrollo de las actividades académicas, de investigación, de prestación de servicios y administrativos. Controlar el debido cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos aplicables en el ámbito de su competencia.

RELACIÓN: Depende del Departamento Administrativo

FUNCIONES

1. Planificar y programar las actividades a ser realizadas por su sector, de conformidad a las políticas, objetivos y los recursos (humanos, materiales y tecnológicos) disponibles. Elevarlas a consideración y aprobación del Jefe del Departamento
2. Dirigir, ejecutar y controlar las actividades de recepción, verificación, registro, almacenamiento, custodia y suministro de bienes destinados al uso y consumo de las dependencias del Instituto.
3. Proporcionar toda la información necesaria para el diseño del Programa Anual de Contrataciones y participar activamente en su elaboración.
4. Proporcionar apoyo técnico al Comité de Evaluación para los distintos procesos de contratación de bienes, elaborando un informe acerca de las ofertas técnicas y muestras de productos, presentadas por los oferentes.
5. Recibir los bienes adquiridos por los distintos procesos de contratación. Establecer una verificación de los mismos, si cumplen con las órdenes de compra, emitidas para el efecto en cantidad, calidad, especificaciones y oportunidad de los contratos. Otorgar la conformidad correspondiente al proveedor.
6. Registrar, en el Sistema de Almacenes, los bienes adquiridos en los procesos de contrataciones y que fueron recepcionados de conformidad. De esta manera se contará con una información completa y fehaciente en el momento oportuno.
7. Almacenar los bienes adquiridos, agrupándolos de acuerdo con sus dimensiones, forma, tipo, características, utilización, etc. Ubicarlos de tal manera que cada género de material ocupe un lugar específico, que facilite su identificación y localización en el almacén.

8. Custodiar los bienes recibidos y reservados en el Almacén, hasta su entrega a las dependencias del Instituto, que requieran el uso de los mismos.
9. Crear y mantener las condiciones necesarias para la conservación de los bienes almacenados, evitando deterioros en su manipulación; garantizando su capacidad de satisfacer las necesidades para las que fueron adquiridas.
10. Realizar el suministro de bienes a las distintas dependencias del Instituto. Con una previa verificación del Pedido Interno y, que el mismo se encuentre debidamente firmado, por el responsable del sector solicitante y autorizado por el Jefe del Departamento Administrativo, conjuntamente con el Encargado de la sección.
11. Registrar en el Sistema de Almacenes, los bienes suministrados a las distintas dependencias del Instituto y archivar los originales de los Pedidos Internos, como documentación respaldatoria de los suministros realizados.
12. Informar, mensualmente al Director Administrativo y Financiero, acerca del suministro de bienes a las dependencias del Instituto, así como el stock de bienes disponibles dentro del almacén.
13. Mantener el registro y control de máximos y mínimos de existencias de bienes. Solicitar al Departamento de Contrataciones, vía Departamento Administrativo, las requisiciones de compra para la reposición del nivel mínimo de inventario en el almacén.
14. Realizar, conjuntamente, con un órgano de control interno, en forma anual, por lo menos una vez al año, constataciones físicas de los bienes almacenados. Realizar confrontaciones con los informes emitidos por el Sistema de Almacenes. Determinar las diferencias, si las hubiere e informar al Director Administrativo y Financiero el resultado obtenido.
15. Estudiar y sugerir al Jefe del Departamento, propuestas de solución para los inconvenientes en el desarrollo de las actividades de su sector o las medidas tendientes a mejorar los sistemas y/o procedimientos vigentes.
16. Resolver dentro de sus facultades, los demás asuntos, que sean sometidos a su consideración, conforme a las normas y procedimientos vigentes.

| | | | |
|-----------|---------------|--------|--|
| Aprobado: | Resolución N° | Fecha: | |
|-----------|---------------|--------|--|

| | |
|--|--|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: SECCIÓN SERVICIOS GENERALES |
| <p>OBJETIVOS: Garantizar las condiciones óptimas de funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles y las instalaciones del Instituto. Proporcionar los servicios generales y de apoyo logístico para la realización de las actividades institucionales.</p> <p>RELACIÓN: Depende del Departamento Administrativo y supervisa las funciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento (inmuebles, edificios, muebles, limpieza de edificios y jardines) ▪ Servicios (vigilancia, transporte, cafetería y comunicaciones) <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el Plan Operativo Anual del sector de conformidad a los objetivos, políticas institucionales y someter a consideración del Jefe del Departamento Administrativo. 2. Elaborar, conjuntamente con los encargados de mantenimiento y de servicios, un informe de los requerimientos de su sector; para la ejecución del Plan Operativo Anual. De esta manera, los mismos serán incluidos en el Programa Anual de Contrataciones. 3. Elaborar, conjuntamente con los encargados de mantenimiento y servicios, las especificaciones técnicas de insumos, materiales, herramientas, equipos necesarios; para la ejecución de las funciones, conforme a los cuales realizar los respectivos procesos de contratación. 4. Verificar la ejecución de las actividades relacionadas con la conservación, mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles, las instalaciones y de la limpieza del predio del Instituto. 5. Dirigir y coordinar los mecanismos de seguridad y vigilancia de las instalaciones de las dependencias del Instituto, previa autorización de la superioridad. 6. Informar, el primer día hábil de la semana, al Jefe del Departamento Administrativo, acerca de todas las actividades desarrolladas en el transcurso de la semana anterior. Hacer mención de los recursos empleados para el efecto y las dificultades encontradas para su ejecución. 7. Supervisar el desarrollo de actividades relacionadas con la buena presentación, ornamentación y comodidad de las instalaciones; predisponiéndolos para las actividades académicas y administrativas. | |

8. Verificar e informar al Jefe del Departamento Administrativo sobre los trabajos realizados por terceros en materia de mantenimiento o reparaciones eléctricas, sanitarias, muebles de oficina y de aulas. Asimismo, como mejoras del edificio (pintura, jardinería, aberturas, mampostería y otros).
9. Informar, inmediatamente, a sus superiores sobre cualquier anomalía observada y que pueda poner en riesgo el patrimonio de la institución.
10. Controlar el uso del parque automotor del Instituto y verificar que los mismos reciban oportunamente, los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.
11. Verificar la ejecución de las actividades relacionadas con la prestación de servicios generales (vigilancia, transporte, cafetería y comunicación).
12. Realizar la evaluación de desempeño de los funcionarios a su cargo, conforme con las normas legales y procedimientos vigentes.
13. Elevar, la programación de las vacaciones de los funcionarios a su cargo; cuidando de no alterar la eficiencia y el normal desarrollo de las actividades del Departamento.
14. Brindar, de manera permanente, información elaborada, pertinente y confiable sobre las actividades realizadas en el Departamento, y elevar a consideración del Director Administrativo y Financiero.
15. Evaluar las actividades desarrolladas y finalizadas en su departamento, de conformidad con los objetivos establecidos.
16. Mantener un estrecho vínculo con las dependencias del Instituto, con el objeto de estar al tanto de sus necesidades en materia de conservación, aseo, mantenimientos y otros servicios.
17. Realizar aquellas funciones que las disposiciones legales le confieran y, complementariamente las que le sean encomendadas por el Director Administrativo y Financiero, y/o el Director General.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|-------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |

| | |
|---|---|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: MANTENIMIENTO |
| <p>OBJETIVOS: Promover en la Sección de Servicios Generales, la coordinación y ejecución, de manera eficiente y puntual, de las medidas tendientes a garantizar las condiciones óptimas de funcionamiento y conservación de los bienes muebles, inmuebles y de las instalaciones (eléctricas, sanitarias, agua corriente, de comunicación) del Instituto.</p> <p>RELACIÓN: Depende de la Sección de Servicios Generales</p> <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, conjuntamente con el Jefe del área, el programa anual de mantenimiento preventivo y correctivo de mobiliarios, equipos, edificios y de las instalaciones del Instituto. Esto con el fin de llevar a cabo las acciones necesarias para prevenir daños y fallas mayores; contribuyendo al funcionamiento adecuado y a prolongar la vida útil de los mismos. 2. Planificar, organizar, conjuntamente con el Jefe del área, de las actividades a ser realizadas; para garantizar el aseo/limpieza de la infraestructura física y jardines del Instituto. 3. Elaborar un listado de todos los requerimientos necesarios, para la ejecución de mantenimientos preventivos y correctivos. Asimismo, para la limpieza de edificios y jardines del Instituto y elevar a consideración del Jefe del área. 4. Elaborar, conjuntamente con el Jefe del área, las especificaciones técnicas de los insumos, materiales y equipos necesarios para la ejecución de los mantenimientos preventivos y correctivos. También, la limpieza de edificios y jardines del Instituto. 5. Elaborar, conjuntamente con el Jefe del área, las especificaciones técnicas o lineamientos, sobre los cuales se regirá la prestación de servicios tercerizados, que el Instituto requiere y no pueden ser satisfechas con los recursos disponibles. 6. Recibir las solicitudes de mantenimiento de inmuebles, edificios, mobiliarios de las dependencias del Instituto y atender, dentro de sus posibilidades, a las solicitudes realizadas. | |

| | | |
|---|---|---------|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | |
| | SECTOR: MANTENIMIENTO | |
| <ol style="list-style-type: none"> 7. Ejecutar los mantenimientos preventivos y correctivos de inmuebles, mobiliarios, edificios e instalaciones del Instituto, de conformidad con el Programa Anual de mantenimientos. 8. Mantener el edificio y los jardines del Instituto, en condiciones de higiene y salubridad; garantizando a los alumnos, docentes y funcionarios, un ambiente adecuado para la realización de actividades administrativas y académicas. 9. Realizar, diariamente, recorridos por el predio del Instituto, determinando el estado de conservación de los mobiliarios y edificios. Implementar las medidas tendientes a corregir los deterioros, desperfectos y averías observadas. Mantener informado al Jefe del área de todas las novedades de su sector. 10. Verificar, conjuntamente con el Jefe del área, la prestación de servicios tercerizados; corroborando que los mismos hayan sido realizados de conformidad con lo establecido en las especificaciones técnicas. Elaborar un informe acerca del mismo y someter a consideración de la superioridad. 11. Desarrollar actividades relacionadas con la buena presentación, ornamentación y comodidad de las instalaciones; predisponiéndolos para las actividades académicas y administrativas. 12. Realizar aquellas funciones que las disposiciones legales le confieran, complementariamente, las que le sean encomendadas por el jefe del área. | | |
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



**Instituto Dr. Andrés
Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: SERVICIOS

OBJETIVOS: Proporcionar la eficiente y oportuna prestación de los servicios de vigilancia, transporte, cafetería, comunicaciones y demás servicios administrativos generales, requeridas para el buen funcionamiento las dependencias del Instituto.

RELACIÓN: Depende de la Sección de Servicios Generales.

FUNCIONES

1. Planificar, organizar, conjuntamente con el Jefe del área, las actividades a ser realizadas, para garantizar la prestación de servicios generales (vigilancia, transporte, cafetería y comunicaciones) a las dependencias del Instituto.
2. Elaborar un listado de todos los requerimientos necesarios para la ejecución de servicios generales, de una manera eficiente y en el momento oportuno. Esto, a los efectos de ser incluidos en el Programa Anual de Contrataciones.
3. Organizar, programar y ejecutar los servicios de transporte institucional, para las dependencias del Instituto.
4. Elaborar, diariamente, una orden de trabajo para cada vehículo que conforma el parque automotor del Instituto, de conformidad a las normas vigentes.
5. Participar en la formulación de normas y disposiciones relacionadas con la seguridad integral del Instituto.
6. Coordinar el servicio de vigilancia y custodia de las instalaciones, maquinarias y equipos, vehículos, mobiliarios y otros bienes; así como a los alumnos, docentes, funcionarios, autoridades y público en general.
7. Asistir a las dependencias del Instituto en lo referente al servicio de cafetería.
8. Velar por el estado de funcionamiento, conservación y limpieza de los automotores e informar, periódicamente, al Jefe del área a cerca de la utilización, el estado y otros asuntos relativos a los vehículos de la Institución.
9. Programar y supervisar el mantenimiento del parque automotor del Instituto.

| | | |
|--|---|-----------|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | |
| | SECTOR: TIC | |
| <p>OBJETIVOS: Brindar asesoría y soluciones, tanto en la parte tecnológica de redes y comunicaciones, como en el desarrollo e implementación de sistemas de información, que soporten y agilicen la labor académica, administrativa y financiera al Instituto Dr. Andrés Barbero.</p> <p>RELACIÓN: Depende del Departamento Administrativo</p> <p>FUNCIONES Participar, conjuntamente con los responsables de las demás dependencias, en la definición de los objetivos, así como las políticas y estrategias a ser aplicadas en el desarrollo de las actividades del Instituto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, conjuntamente con el Jefe del área y los responsables de las demás dependencias, las actividades a ser realizadas, conforme a los objetivos, políticas, estrategias y a los recursos disponibles. 2. Planificar y programar las actividades a ser realizadas, conforme a los objetivos, políticas, estrategias y normas vigentes. Definir los recursos necesarios para la ejecución de las actividades trazadas. 3. Desarrollar (análisis, diseño, programación, implementación y pruebas) los sistemas de información requeridos en los distintos procesos de trabajo de las dependencias del Instituto. 4. Efectuar pruebas a los sistemas informáticos desarrollados, de manera a asegurar el correcto funcionamiento de este, para su posterior implementación definitiva. 5. Capacitar, en coordinación con el área de Gestión de Personas, a los usuarios de los sistemas de su competencia. 6. Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las redes (internet, intranet) y sistemas informáticos disponibles en Instituto. 7. Crear y administrar las bases de datos, que sean relevantes para la toma de decisiones. 8. Diseñar y elaborar los planes de contingencia necesarios, para los casos de pérdidas eventuales de información de los sistemas y del servidor del Instituto. 9. Definir las medidas de seguridad a ser implementadas, para el empleo de las redes y sistemas de información, de manera a precautelar los datos e informaciones obrantes en las mismas. 10. Recibir los pedidos de equipos informáticos y audiovisuales, para el desarrollo de las clases de pregrado, grado y postgrado. Registrar en la planilla correspondiente, el pedido recibido con todos los datos referentes al mismo. | | |
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . 1 |

| | | | |
|--|---|-------------------|---------|
|  Instituto Dr. Andrés Barbero | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | | |
| | SECTOR: TIC | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 11. Verificar que los equipos informáticos a ser adquiridos por el Instituto, cumplan con las especificaciones técnicas. Elaborar un informe referente al mismo. 12. Asesorar a los usuarios en el manejo de equipo informáticos. 13. Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento los equipos informáticos propiedad del Instituto; proporcionando para ello, el mantenimiento preventivo y correctivo. 14. Asignar los equipos informáticos y/o audiovisuales solicitados de conformidad con la disponibilidad de los mismos y de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes. 15. Instalar los equipos informáticos y/o audiovisuales en la fecha, hora y dependencia solicitada y, una vez terminada la actividad, retirar los mismos. 16. Mantener los equipos informáticos y audiovisuales empleados para el desarrollo de clases de pregrado, grado y postgrado, en condiciones óptimas de operación. 17. Definir la necesidad de adquirir mayor número de equipos informáticos y audiovisuales, de manera tal, que se pueda asistir a todos los pedidos realizados. 18. Velar por el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos, que regulen el buen uso y funcionamiento de los equipos informáticos, software de operación; para el mantenimiento de los mismos. 19. Coordinar, supervisar, monitorear el buen funcionamiento y operación normal de todos los equipos informáticos del Instituto. 20. Controlar las especificaciones técnicas de los insumos, materiales, equipos y herramientas necesarias para la prestación de soporte técnico a los equipos informáticos del Instituto. 21. Coordinar la programación de vacaciones de los recursos humanos de su sector, cuidando de no alterar la eficiencia y normal desarrollo de las actividades. 22. Proponer al Jefe del área, la participación de los recursos humanos del sector a su cargo, en cursos, seminarios, conferencias y demás eventos que permitan la mayor capacitación de los mismos. 23. Resolver, dentro de sus facultades, los asuntos que sean sometidos a su consideración, conforme a las normas y procedimientos vigentes. 24. Realizar aquellas funciones, que las disposiciones legales le confieren y, complementariamente, las que le sean encomendadas por el Director A y F. | | | |
| APROBADO | | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | | 2 |



**Instituto Dr. Andrés
Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVOS: Propiciar en las dependencias del Instituto, la adecuada y oportuna utilización de los Recursos Financieros; a través de la implementación de modernos mecanismos que garanticen un eficiente y eficaz control de los ingresos, programación de caja y ejecución presupuestaria. Los que contribuirán a elevar la eficiencia de operación y el cumplimiento de los programas institucionales. Así como la custodia y registro de los bienes patrimoniales de la institución.

RELACIÓN: Depende de la Dirección de Administración y Finanzas. Supervisa las funciones de:

Sección Tesorería

Sección Presupuesto

Sección Patrimonio

FUNCIONES

1. Velar por la aplicación de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas técnicas, relacionadas a la Administración Financiera del Estado. Otras de orden general, que afecten a la competencia de la Unidad de Finanzas y Patrimonial.
2. Velar por el correcto uso de los ingresos provenientes de las diversas fuentes de financiamiento: recursos propios, recursos ordinarios del Tesoro, recursos del Crédito Público.
3. Controlar el resguardo de valores y documentos derivados de la colocación de valores.
4. Controlar la custodia de los cheques emitidos y firmados, para pagos de obligaciones en la caja de seguridad de la institución.
5. Elaborar el Plan Financiero Anual y gestionar oportunamente, los recursos financieros destinados a los pagos del personal, proveedores de bienes y servicio y otros compromisos. A través de la elaboración del Plan de Caja, con el V° B° del Director
6. Exponer al Director General, a través de la Dirección de Administración y Finanzas, las proyecciones y estimaciones de montos presupuestarios, para la elaboración del presupuesto.
7. Definir la metodología para el relevamiento de datos presupuestarios, al inicio de la etapa de elaboración del presupuesto anual.
8. Recomendar al Director Administrativo y Financiero, la aprobación del ante proyecto de presupuesto.
9. Recibir y aprobar las fundamentaciones del anteproyecto de presupuesto y elevar a consideración del Director de Administración y Finanzas.

10. Administrar el proceso de formulación, presentación, ejecución, control y evaluación del presupuesto de la Dirección de Finanzas.
11. Sugerir la formulación de estrategias ante recortes presupuestarios e implementar los planes de acción con la Dirección de Administración y Finanzas.
12. Obtener la autorización de las solicitudes de pago; verificando la correcta aplicación de fondos.
13. Efectuar el control de pagos realizados por Tesorería.
14. Controlar el movimiento interno de los bienes patrimoniales en uso, así como los bienes retirados del activo fijo.
15. Controlar la titulación de bienes muebles, ante los organismos competentes; de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes.
16. Mantener un estrecho vínculo con las dependencias del Instituto, para estar al tanto de las necesidades de comunicación con los mismos. Mantenerlos, permanentemente actualizado, sobre los procedimientos y publicaciones competentes al área.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |

| | |
|--|---|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: SECCIÓN TESORERÍA |
| <p>OBJETIVOS: Colaborar con las dependencias del Instituto en la adecuada y oportuna utilización de los Recursos Financieros. A través, de la implementación de modernos mecanismos que garanticen un eficiente y eficaz, control de los ingresos, programación de caja, y ejecución presupuestaria que contribuyan a elevar la eficiencia de operación y al cumplimiento de los programas institucionales.</p> <p>RELACIÓN: Depende del Departamento Financiero y supervisa las funciones de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perceptoría 2. Liquidaciones <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y, previa aprobación de la superioridad; organizar, dirigir, evaluar y controlar el funcionamiento del Sistema de Tesorería. 2. Aplicar las políticas, normas y procedimientos establecidos en la Ley de Administración Financiera del Estado y su reglamentación en materia de Tesorería. 3. Realizar las funciones de tesorería, en cuanto a control de ingresos, depósitos de los ingresos en el plazo establecido por las disposiciones legales vigentes, programación de caja, transferencia de recursos, manejo de chequeras bancarias, remesas de fondos y pagos de obligaciones a acreedores diversos. 4. Coordinar las actividades, a solicitud del Departamento Financiero; para suministrar datos e informaciones en los distintos rubros presupuestarios, requeridos para la formulación de los Planes Trimestrales y mensuales de caja, en base al Plan Financiero Institucional aprobado. 5. Formular y someter a consideración de sus superiores, la programación de caja trimestral y mensual; de acuerdo con el Presupuesto General aprobado, el Plan Financiero Anual autorizado y las disponibilidades de caja. 6. Operar el Sistema de Tesorería y los procesos que lo conforman. 7. Velar por el correcto uso de los ingresos provenientes de las diversas fuentes de financiamiento: recursos propios, recursos ordinarios del Tesoro, recursos del Crédito Público interno y externo. 8. Controlar el resguardo de valores y documentos derivados de la colocación de valores. 9. Responsabilizarse de la custodia de los cheques emitidos y firmados para pagos de obligaciones en la caja de seguridad de la institución. 10. Velar por la custodia de las chequeras bancarias. 11. Responsabilizarse de la entrega de los cheques emitidos y firmados a los beneficiarios. | |

12. Elaborar y presentar un informe mensual al Director Administrativo y Financiero y este al Director General, sobre los cheques en blanco y de los cheques emitidos y no retirados.
13. Verificar el registro en el Libro de Bancos, de las cuentas habilitadas por el Instituto Dr. Andrés Barbero.
14. Estudiar y proponer las modificaciones necesarias a la programación de caja aprobada, en los casos que sean necesarios.
15. Recibir de la Perceptoría los ingresos originados por el cobro de aranceles y otros servicios; verificando que los montos entregados correspondan a lo establecido en el Resumen de Caja.
16. Gestionar las solicitudes y órdenes de transferencia de recursos ante el Ministerio de Hacienda.
17. Controlar la ejecución de las contrataciones realizadas con cargo a Fondo Fijo, sujetándose a lo establecido en la Ley N° 1.535/99: "De Administración Financiera del Estado y a las disposiciones legales vigentes.
18. Coordinar, en forma permanente, con el Departamento de Contabilidad y el Departamento de Presupuesto, el adecuado y oportuno procesamiento contable de la ejecución del presupuesto, la emisión del informe mensual de ejecución presupuestaria (completo y actualizado) y la presentación oportuna a la Dirección de Administración y Finanzas; para su remisión al Ministerio de Hacienda y a los organismos de control gubernamental.
19. Verificar las liquidaciones de pago de viáticos a funcionarios y docentes del Instituto, de conformidad con las normas y procedimientos vigentes.
20. Verificar las liquidaciones de pago de obligaciones a proveedores, contratistas y prestadores de servicios, conforme a las obligaciones contraídas.
21. Realizar el pago de obligaciones a proveedores, contratistas y prestadores de servicios; conforme a las obligaciones contraídas y autorizaciones dadas por los superiores.
22. Producir la información actualizada y detallada de la ejecución presupuestaria.

| | |
|---|---|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: SECCIÓN PRESUPUESTO |
| <p>OBJETIVOS: Cooperar con las dependencias del Instituto en la adecuada y oportuna Administración de los Recursos Financieros; a través de la implementación de modernos mecanismos, que garanticen una eficiente y eficaz planificación integral y financiera, programación, formulación, y evaluación de resultados. Esto contribuirá a elevar la eficiencia de operación y el cumplimiento de los programas institucionales.</p> <p>RELACIÓN: Depende del Departamento Financiero.</p> <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, programar, formular, ejecutar, modificar, controlar, evaluar y liquidar el presupuesto del Instituto Dr. Andrés Barbero. 2. Desarrollar la planificación institucional de mediano y largo plazo, definiendo los objetivos y metas de los planes de desarrollo institucional. Esta previsión permitirá al Instituto fortalecer y consolidar su funcionamiento, de conformidad con la política nacional de desarrollo y modernización para la educación superior, según se establezca en el Plan de Gobierno. 3. Programar, coordinar y controlar las actividades relativas a la programación presupuestaria anual, con sujeción a los lineamientos y montos globales que determine el Ministerio de Hacienda. Conforme a los recursos financieros y las prioridades de gastos e inversiones públicas, establecidas por el Poder Ejecutivo, para cada ejercicio fiscal. 4. Organizar y coordinar la formulación de los anteproyectos de presupuestos anuales y plurianuales de las dependencias del Instituto Dr. Andrés Barbero, en base a los lineamientos y montos globales que determine el Ministerio de Hacienda. Analizarlos y adecuarlos a la posibilidad económica de ingresos y someter a consideración de las autoridades superiores. 5. Asegurar que los montos consignados en el anteproyecto del presupuesto de la institución, estén relacionados directamente con el logro de los objetivos y metas que debe fijar, anualmente, el Instituto Dr. Andrés Barbero. 6. Realizar el seguimiento y acompañamiento de las gestiones necesarias y oportunas para obtener la aprobación del anteproyecto de presupuesto, en coordinación permanente con la Dirección de Administración y Finanzas. 7. Formular el Plan Financiero anual de Ingresos y Gastos, a efecto de detallar los niveles de erogaciones que se realizarán en forma mensual, por cada una de las dependencias; sirviendo de referencia para la programación de la caja mensual. 8. Realizar la certificación presupuestaria, para todos los compromisos de compras | |

| | | |
|---|--|-------------------|
| y/o contrataciones de bienes y servicios, formuladas por la Institución. | | |
| 9. Confeccionar informes específicos y pormenorizados de las partidas presupuestarias, tendientes a argumentar y justificar los montos previstos en cada una de ellas, en el anteproyecto de presupuestos. | | |
| 10. Preparar y presentar en forma oportuna y correcta, el Plan Financiero Institucional; a través de la Dirección de Administración y Finanzas. | | |
| 11. Elaborar el anexo del personal, con todas las modificaciones y actualizaciones de categorías y asignaciones; para ser enviado al Ministerio de Hacienda con el anteproyecto de presupuesto. | | |
| 12. Tener un conocimiento completo y exacto del clasificador presupuestario vigente, dictado por el Ministerio de Hacienda. Aplicarlo en forma adecuada y facilitar la correcta y eficiente imputación, que afecten los créditos de los rubros que consigna el presupuesto del Instituto. | | |
| 13. Elaborar y presentar a la Dirección de Administración y Finanzas los proyectos de actualizaciones presupuestarias, que se requieran (ampliaciones y reprogramaciones) y modificaciones del Plan Financiero Institucional, con autorización de la Dirección General y las autoridades superiores. | | |
| 14. Confeccionar las Previsiones de Ejecución Presupuestaria, los Compromisos de Pago y los Comprobantes de Pago, para la realización de pagos en sus diferentes conceptos. | | |
| 15. Coordinar, en forma permanente, con el Departamento de Contabilidad, el procesamiento de la ejecución del presupuesto, la emisión del Informe mensual de la misma y su presentación oportuna a la Dirección de Administración y Finanzas. Esto, a los efectos de su remisión al Ministerio de Hacienda y a los Organismos de control gubernamental. | | |
| 16. Realizar la evaluación de desempeño de los funcionarios a su cargo, conforme con las normas legales y procedimientos vigentes. | | |
| 17. Elevar, la programación de las vacaciones de los funcionarios a su cargo, cuidando de no alterar la eficiencia y el normal desarrollo de las actividades del Departamento. | | |
| 18. Brindar, de manera permanente, información pertinente y confiable sobre las actividades realizadas en el Departamento, y elevar a consideración del Director. | | |
| 19. Evaluar las actividades desarrolladas y finalizadas en su departamento, de conformidad a los objetivos establecidos. | | |
| 20. Mantener un estrecho vínculo con las dependencias del Instituto, para una eficiente comunicación con las mismas; a fin de mantenerlas actualizadas, en relación con las nuevas disposiciones, procedimientos y publicaciones. | | |
| 21. Realizar las funciones, que las disposiciones legales le confieran y, complementariamente, las encomendadas por el Director Administrativo y Financiero y/o Director General del Instituto | | |
| APROBADO | | FECHA DE VIGENCIA |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | P á g . |
| | | 1 |



Instituto Dr.
Andrés Barbero

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: SECCIÓN PATRIMONIO

OBJETIVOS: Administrar los bienes muebles e inmuebles de propiedad del Instituto, debiendo adoptar las medidas que correspondan para facilitar su correcto registro y control. Con el compromiso de cumplir con las normas y procedimientos vigentes, para el uso racional de los mismos.

RELACIÓN: Depende del Departamento Financiero.

FUNCIONES

1. Planificar, organizar, controlar y evaluar el funcionamiento de los Sistemas de Administración de Bienes de Uso.
2. Proponer las políticas, normas y procedimientos que regulen la administración de bienes, su custodia y utilización racional.
3. Coordinar la actualización permanente de los inventarios de todas las dependencias del Instituto, de acuerdo a las políticas y normas establecidas.
4. Llevar el control, registro, archivo del inventario de bienes muebles, inmuebles del Instituto, debidamente valorizado.
5. Controlar la realización del inventario, de acuerdo a las instrucciones impartidas por el Ministerio de Hacienda y proveer los formularios requeridos al efecto.
6. Codificar los bienes que se destinan a un servicio especial, consignando la especificación que corresponda de acuerdo al Manual de Normas y Procedimientos para la administración, uso, control, custodia, clasificación y contabilización de los bienes del Estado.
7. Fiscalizar, por lo menos cada seis meses o cuando el caso lo requiera, la existencia de los bienes pertenecientes del Instituto y confrontarlos con los registrados en los inventarios; para perfeccionarlos, en caso necesario.
8. Velar por el buen uso y conservación de los bienes muebles e inmuebles, realizando el seguimiento en caso de pérdida, daño o depreciación que sufran los mismos. Especialmente, cuando no provengan del deterioro natural de los mismos.
9. Intervenir de acuerdo a las disposiciones legales pertinentes, en lo relativo a la recepción, destino y conservación de los bienes adquiridos por licitación pública, concurso de ofertas, contratación directa, permuta, traspaso, donación, etc., y que deban integrar el activo fijo del Instituto.
10. Intervenir en la entrega efectiva de bienes, cuya baja se produzca por venta en remate público, permuta, donación, desmantelamiento, etc., y que disminuya o

afecte el patrimonio del Instituto.

11. Comprobar que los inventarios de bienes en almacenes y en uso estén centralizados, archivados y registrados los informes, realizar el seguimiento y control de los bienes.
12. Gestionar ante los organismos respectivos, la titulación de los inmuebles, vehículos y otros bienes del Instituto, que deben ser registrados, y remitir copias a los organismos para su inscripción y guarda.
13. Verificar si las entregas, devoluciones, altas, bajas, traspaso de bienes, etc., se producen conforme al régimen de comprobación establecido y si los mismos están inventariados y contabilizados.
14. Remitir a la Dirección General de Contabilidad Pública – Departamento de Bienes del Estado, del Ministerio de Hacienda, el inventario inicial y los partes mensuales de sus movimientos de bienes de uso, sea por alta, baja y traspaso de bienes o partes sin novedad dentro de los 15 (quince) primeros días del mes siguiente, con los formularios que justifiquen dicha operación.
15. Iniciar una investigación preliminar para establecer la responsabilidad administrativa mencionada en el Capítulo 1, punto 1.19 del Manual de Normas y Procedimientos para la administración, uso, control, custodia, clasificación y contabilización de los bienes del Estado.
16. Solicitar por intermedio del Director, al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones o a la Oficina Técnica autorizada, para realizar el Avalúo o reavalúo oficial de inmuebles pertenecientes del Instituto Dr. Andrés Barbero.
17. Realizar la evaluación de desempeño de los funcionarios a su cargo, conforme con las normas legales y procedimientos vigentes.
18. Brindar, de manera permanente, información pertinente y confiable sobre las actividades realizadas en el Departamento, y elevar a consideración del Director.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 1 |



Instituto Dr.
Andrés Barbero

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL PERSONAL

OBJETIVOS: Contribuir con las dependencias del Instituto en la adecuada y oportuna administración de los recursos humanos. Por medio de la implementación de modernos mecanismos de planificación, reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño. Esto conforme a las políticas establecidas por el Rectorado, la Facultad de Ciencias Médicas y el Instituto Dr. Andrés Barbero. Asimismo, arbitrar las medidas para lograr un eficiente y eficaz manejo de las relaciones laborales, que contribuyan al cumplimiento de las funciones institucionales encomendadas.

RELACIÓN: Depende de la Dirección de Administración y Finanzas. Supervisa las funciones de:

- Sección Bienestar del Personal
- Sección Archivos y Legajos
- Sección Capacitación

FUNCIONES

1. Programar, organizar, controlar y evaluar la evolución de las políticas, directivas, sistema de administración de Recursos humanos y guías de acción aprobadas por el Rectorado, la Facultad de Ciencias Médicas y el Instituto Dr. Andrés Barbero.
2. Elaborar y proponer a la Dirección de Administración y Finanzas las políticas, normas y procedimientos que regulen la administración de los recursos humanos del Instituto.
3. Determinar conjuntamente con las dependencias, los requerimientos del funcionario administrativos y/o académicos para el cumplimiento de las funciones del Instituto. Someter a consideración de la Dirección de Administración y Finanzas.
4. Operar el proceso de admisión de funcionarios, la asignación de la dependencia en la que prestará servicio y la coordinación con la dependencia correspondiente, para facilitar su adaptación al puesto.
5. Proponer, anualmente, programas de capacitación y desarrollo, que contribuyan a la actualización, formación complementaria y de motivación para el funcionario en general. Implementarlas, una vez aprobadas por la Dirección General.
6. Elaborar un manual de evaluación del desempeño del funcionario y someter a

consideración del Director Administrativo y Financiero. Ejecutar el mismo, con la colaboración de los responsables de las dependencias del Instituto.

7. Operar las altas, bajas y demás movimientos del funcionario, tanto académico como administrativo.
8. Controlar que los registros, archivos, expedientes respectivos y legajos se mantengan actualizados.
9. Vigilar el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo y régimen disciplinario del funcionario. Asimismo, el de las demás disposiciones legales referentes a los recursos humanos.
10. Ejecutar el Concurso de Docentes, con base en los pliegos de bases y condiciones, elaborados por el Comité Académico conformado para el efecto.
11. Recepción de documentaciones de docentes para el concurso.
12. Recibir y procesar expedientes relacionados con la administración de funcionario, con diligencia, tales como: solicitudes de remuneraciones complementarias, solicitudes de vacaciones, solicitudes de permisos, traslados, sumarios administrativos, entre otros.
13. Realizar un sistema de las programaciones de vacaciones de todas las dependencias del Instituto. Estableciendo medidas preventivas para no alterar la eficiencia y el normal desarrollo de las actividades académicas, administrativas, de investigación y de prestación de servicios.
14. Brindar, de manera permanente, información pertinente y confiable sobre las actividades realizadas en el Departamento, y elevar a consideración del Director General.
15. Evaluar las actividades desarrolladas y finalizadas en su departamento, de conformidad a los objetivos establecidos.
16. Mantener un estrecho vínculo con las dependencias del Instituto, para una eficiente comunicación con las mismas; a los efectos de mantenerlas actualizadas de las nuevas disposiciones, procedimientos y publicaciones.
17. Realizar aquellas funciones conferidas por disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por el Director General.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 1 |



Instituto Dr.
Andrés Barbero

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: SECCIÓN BIENESTAR DEL PERSONAL

OBJETIVOS: Cooperar con el Departamento de Gestión del Personal en la formación, organización, mantenimiento, administración y custodia del archivo de legajos del funcionario administrativo y académico. Asimismo, como la planificación, organización, ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación del Instituto.

RELACIÓN: Depende del Departamento de Gestión del Personal.

FUNCIONES

1. Formar el archivo de legajos de funcionario administrativo y académico, manteniéndolos en forma ordenada y actualizada. De esta manera se constituirá en una base de información, acerca de la vida laboral de los funcionarios del Instituto.
2. Archivar copias de Resoluciones del Rectorado y de la Facultad de Ciencias Médicas, cuando se refieran a temas relativos a los recursos humanos (nombramientos, recategorización, designaciones, contratación, etc.).
3. Elaborar fichas técnicas con datos de funcionarios, índices y composiciones del plantel de recursos humanos del Instituto.
4. Elaborar informes sobre el funcionario, respondiendo a pedidos de la superioridad.
5. Diseñar proyectos de Resolución sobre la contratación del funcionario técnico, administrativo y académico, así como los proyectos de resoluciones para la autorización de permisos a funcionarios y docentes.
6. Estudiar y sugerir al Jefe de Departamento, las opciones de solución para los inconvenientes que observe en el desarrollo de las actividades del Sector.
7. Elaborar el Programa anual de capacitación y desarrollo del Instituto, que contribuya a la actualización, formación complementaria y de motivación para el funcionario en general. Presentarlas a la Dirección para su aprobación
8. Realizar aquellas funciones que sean propias del sector y, complementariamente, las encomendadas por el Jefe de Departamento.

| | | |
|---|---|---------|
| | | |
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 4 |
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | |

| | | |
|--|--|---------|
| Instituto Dr. Andrés Barbero | SECTOR: SECCIÓN ARCHIVOS Y LEGAJOS DEL PERSONAL | |
| <p>OBJETIVOS: Asistir al Departamento de Gestión del Personal, en lo referente al control de entrada, salida, permisos, vacaciones, llegadas tardías, ausencias, horas trabajadas en horario normal y en horas extraordinarias del funcionario administrativo y académico del Instituto.</p> <p>RELACIÓN: Depende del Departamento de Gestión del Personal.</p> <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y organizar, conjuntamente con el Jefe del Departamento de Gestión del Personal, las actividades de su sector. 2. Mantener informado al Jefe del Departamento, respecto a las actividades y novedades del Sector. Realizar las consultas que fueren necesarias en el momento oportuno. 3. Operar el sistema de registro de asistencia y movimiento del funcionario (entrada, salida, permisos, ausencias, vacaciones, etc.), las altas y bajas de funcionario y de mantener actualizado los datos en el sistema. 4. Elaborar informes de horas normales trabajadas, horas extraordinarias, llegadas tardías, salidas anticipadas, ausencias injustificadas e informes relacionados a permisos por reposo médico, permisos especiales y becas. 5. Registrar en el sistema, los horarios asignados a los recursos humanos del Instituto, manteniéndolo actualizado conforme a las modificaciones que se vayan realizando. Registrar las vacaciones de cada uno de los funcionarios administrativos y académicos. 6. Formar el archivo de planilla de asistencia, permisos, certificados de trabajo, remisión diaria de asistencia, remisión de horas extraordinarias, de autorización de horas extraordinarias, cumpleaños, archivo de notas y memorandos del área de Administración del Funcionario. 7. Estudiar y sugerir al Jefe de Departamento, las opciones de solución para los inconvenientes, que se observare en el desarrollo de las actividades del Sector o las medidas tendientes a mejorar los sistemas y/o procedimientos en uso. 8. Realizar las funciones que sean propias del sector y, complementariamente, las encomendadas por el Jefe de Departamento. | | |
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 5 |



Instituto Dr.
Andrés Barbero

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: SECCIÓN CAPACITACIÓN

OBJETIVOS: Contribuir con el Departamento de Gestión del Personal en la planificación, organización, ejecución y evaluación del Plan anual de Capacitación del Instituto.

RELACIÓN: Depende del Departamento de Gestión del Personal.

FUNCIONES

1. Planificar, previa aprobación de la superioridad; organizar; dirigir; evaluar y controlar el funcionamiento del Sistema de Tesorería.
2. Promover e incentivar la participación de los funcionarios en las actividades de capacitación, transferencia de conocimiento y motivación.
3. Ejecutar actividades para el desarrollo de una cultura de innovación y de aprendizaje permanente.
4. Determinar los indicadores de evaluación, para establecer el impacto de la gestión del conocimiento y su aplicabilidad dentro de la organización.
5. Asistir a la Dirección en la coordinación con las áreas pertinentes, para el proceso de diagnóstico organizacional y la detección de necesidades de capacitación. Con el propósito de la formulación del Plan institucional de capacitación (PIC.)
6. Diseñar el inventario de conocimientos de la Institución, a fin de identificar las diferentes competencias adquiridas; a través de la capacitación y organizar el capital social.
7. Organizar y desarrollar cursos de larga y corta duración para capacitación a los funcionarios
8. Gestionar y coordinar internamente los recursos, que involucran al desarrollo de las diversas capacitaciones.
9. Convocar la participación de los funcionarios en las actividades de capacitación, transferencia de conocimiento y motivación.
10. Colaborar en el relevamiento de datos, para el proceso de diagnóstico

organizacional y la detección de necesidades de capacitación. Con el propósito de la formulación del Plan Institucional de capacitación (PIC)

11. Participar en la elaboración del inventario de conocimientos de la Institución, a fin de identificar las diferentes competencias adquiridas; a través de la capacitación que permita organizar el capital social.
12. Difundir las convocatorias y tramitar las inscripciones o solicitudes de acreditación de actividades de capacitación.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 7 |



Instituto Dr.
Andrés Barbero

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES

OBJETIVOS: Coadyuvar en el cumplimiento de las metas u objetivos de las dependencias del Instituto. Esto, mediante la oportuna planificación, programación, adquisición y suministro de recursos materiales y servicios. También, la ejecución de obras necesarias, para el desarrollo de las actividades académicas, de investigación, de prestación de servicios y administrativa. Con el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos aplicables en el ámbito de su competencia.

RELACIÓN: Depende de la Dirección Administrativa y Financiera. Supervisa las funciones de:

- Licitaciones
- Contratación Directa y Otras Modalidades

FUNCIONES

1. Definir, conjuntamente con el Director Administrativo y Financiero, las políticas a ser implementadas por el sector a su cargo.
2. Planificar y programar las actividades a ser realizadas por su sector, de acuerdo a las políticas y objetivos establecidos y de los recursos (humanos, materiales y tecnológicos) disponibles. Elevar a consideración y aprobación del Director Administrativo y Financiero.
3. Coordinar, dirigir y controlar las actividades de su departamento.
4. Estudiar y sugerir al Director Administrativo y Financiero, opciones de solución para los inconvenientes en el desarrollo de las actividades de su sector. Asimismo, las medidas tendientes a mejorar los sistemas y/o procedimientos vigentes.
5. Recibir, analizar y consolidar las solicitudes de adquisición de bienes, la contratación de servicios y la realización de obras.
6. Elaborar un resumen de todos los requerimientos del Instituto, agrupándolos de

conformidad con el Clasificador Presupuestario de la Ley de Presupuesto para cada ejercicio fiscal. Confrontar cada rubro con el Presupuesto General del Instituto, de manera a realizar la planificación y programación de las contrataciones.

7. Elaborar, conjuntamente con el Director Administrativo y Financiero, y los responsables de las dependencias que conforman el Instituto, el Programa Anual de Contrataciones de cada ejercicio fiscal. Esto, con base en las políticas, los objetivos o metas del Instituto y de la disponibilidad presupuestaria. Conforme los lineamientos técnicos establecidos en la Ley de Contrataciones Públicas, sus reglamentaciones y los emanados por la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.
8. Someter a consideración del Director General, conjuntamente con el Director Administrativo y Financiero, el Programa anual de Contrataciones. Una vez aprobado, remitir a la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas, para su análisis y aprobación.
9. Gestionar ante el Departamento de Presupuesto, la emisión del Certificado de Disponibilidad Presupuestaria (CDP); al efecto de iniciar los procesos de contratación.
10. Ejecutar el Programa anual de Contrataciones de cada ejercicio fiscal, priorizando aquellos procesos de contratación, que requieran ser realizados perentoriamente. Conforme a los lineamientos técnicos establecidos en la Ley de Contrataciones Públicas, sus reglamentaciones y los emanados por la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.
11. Elevar al Director General, conjuntamente con el Director Administrativo y Financiero, el informe de evaluación y recomendación de adjudicación. Este, elaborado por el Comité de Evaluación, conformado para el proceso de contratación.
12. Monitorear, controlar y evaluar la ejecución del Programa anual de Contrataciones; realizando las modificaciones necesarias para el buen cumplimiento de las actividades de las dependencias del Instituto. Elevarlas, luego, a consideración del Director Administrativo y Financiero.
13. Realizar las modificaciones del Programa Anual de Contrataciones, que sean necesarias para el buen cumplimiento de las actividades de las dependencias del

Instituto. Elevarlas a consideración del Director Administrativo y Financiero.

14. Llevar un registro ordenado de las evaluaciones realizadas a los participantes de los diversos procesos de contratación. Adjuntar una copia de la documentación presentada por dichos participantes; a fin de considerarla, en caso de otra contratación en el Instituto.
15. Verificar la integridad y eficiencia de los documentos generados en el departamento, conforme a lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas, sus reglamentaciones y demás normas concordantes.
16. Realizar una evaluación de los procedimientos de contratación, llevados a cabo. Elaborar un informe para el Jefe de Contrataciones, con las especificaciones de la implementación del Programa anual de Contrataciones, con algunas sugerencias, si fueren necesarias.
17. Informar, mensualmente, al Director Administrativo y Financiero o cuando fuere necesario, los procedimientos de contratación realizados. Deben consignarse en el mismo: el número y tipo de procedimiento, objeto del mismo, monto del CDP y el monto adjudicado, nombre del contratista o proveedor, código de contrataciones.
18. Resolver dentro de sus facultades, los demás asuntos, que sean sometidos a su consideración, conforme a las normas y procedimientos vigentes.
19. Realizar la evaluación de desempeño de los funcionarios a su cargo, conforme con las normas legales y procedimientos vigentes.
20. Elevar, la programación de las vacaciones de los funcionarios a su cargo; cuidando de no alterar la eficiencia y el normal desarrollo de las actividades del Departamento.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 1 |

| | |
|--|---|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: LICITACIONES |
| <p>OBJETIVOS: Procesar los pedidos de adquisición de bienes, la contratación de servicios, la realización de obras públicas, a ser realizado por los procedimientos de Licitación Pública Nacional (superior a 10.000 jornales mínimos). Asimismo, la Licitación por Concurso de Ofertas (entre 2.000 y 10.000 jornales mínimos).</p> <p>RELACIÓN: Depende del Departamento de Contrataciones.</p> <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar, con base al Programa anual de Contrataciones aprobado, la adquisición de bienes, la contratación de servicios y la realización de obras públicas. Las que se llevarán a cabo por los procedimientos de Licitación Pública Nacional y Licitación por Concurso de Ofertas. 2. Elaborar, con base al Programa anual de Contrataciones aprobado, los pliegos de Bases y condiciones particulares para cada Licitación Pública Nacional y por Concurso de Ofertas. Los que harán, conformes a los Pliegos Estándar, elaborados por la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas. 3. Elaborar las documentaciones necesarias para la aprobación del Pliego de Bases y Condiciones. Asimismo, las adendas a los mismos si las hubiere, a más de gestionar los documentos para la adjudicación. 4. Tramitar el llamado, las invitaciones, la difusión del llamado y responder a las aclaraciones solicitadas por la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas y la de potenciales oferentes. Comunicar enmiendas a los llamados, si las hubieren. 5. Publicar, a través del Sistema de Información de Contrataciones Públicas (SICP), las convocatorias o llamados a Licitación Pública Nacional y por | |

Concurso de Ofertas. Acompañadas de las informaciones establecidas en la Ley de Contrataciones Públicas y sus reglamentaciones.

6. Verificar la difusión de cada llamado en el Sistema de Información de Contrataciones Públicas (SICP).
7. Gestionar la publicación de las convocatorias a Licitación Pública Nacional, por menos en un diario de circulación nacional, durante un mínimo de 3 (tres) días y en el órgano de publicación oficial. La publicación debe contener las informaciones necesarias, para que los posibles oferentes puedan determinar su interés de participación.
8. Analizar, evaluar y sugerir al jefe del Departamento de Contrataciones, los potenciales oferentes registrados en la Base de Datos del Departamento. Esto, para ser invitados a los procedimientos de Licitación por Concurso de Ofertas.
9. Comunicar a los miembros del Comité de Evaluación, acerca de los llamados a Contratación Directa a realizarse; para su participación en el Acto de Apertura de Sobres.
10. Recibir las ofertas presentadas por los oferentes, verificar el cumplimiento de los requisitos de forma y someter a consideración del Comité de Evaluación.
11. Elaborar los contratos de obras, adquisición de bienes y la contratación de servicios, como resultado de los procesos de contratación, realizados bajo las modalidades de Licitación Pública Nacional y por Concurso de Ofertas.
12. Actualizar periódicamente, el estado de ejecución de los contratos formalizados como resultado de procedimientos de contratación gestionados; a través del sector.
13. Mantener un archivo ordenado y sistemático, en forma física y electrónica, de la documentación probatoria de los actos y contratos, que sustenten las operaciones realizadas por el plazo de prescripción



Instituto Dr.
Andrés Barbero

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: CONTRATACIÓN DIRECTA Y OTRAS MODALIDADES

OBJETIVOS: Procesar los pedidos de adquisición de bienes, la contratación de servicios, la realización de obras públicas, a ser realizado por los procedimientos de: Contratación Directa (inferior a 2.000 jornales mínimos), Contratación Directa por Vía de la Excepción, las Contrataciones entre Entidades y las Contrataciones Excluidas.

RELACIÓN: Depende del Departamento de Contrataciones.

FUNCIONES

1. Ejecutar, con base al Programa anual de Contrataciones aprobado, la adquisición de bienes, la contratación de servicios y la realización de obras públicas, a ser realizado por los procedimientos de: Contratación Directa, Contratación Directa por Vía de la Excepción, las Contrataciones entre Entidades y las Contrataciones Excluidas.
2. Solicitar, con base en el Programa anual de Contrataciones aprobado, a las áreas de competencia, las especificaciones técnicas de los bienes y/o servicios a ser adquiridos.
3. Tramitar el Llamado, responder a las aclaraciones solicitadas por la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas y la de potenciales oferentes. Comunicar las enmiendas, si las hubieren.
4. Publicar, a través del Sistema de Información de Contrataciones Públicas (SICP), las convocatorias o llamados a Contratación Directa, con las informaciones establecidas en la Ley de Contrataciones Públicas y sus reglamentaciones.
5. Verificar la difusión de cada llamado en el Sistema de Información de Contrataciones Públicas (SICP).
6. Analizar y evaluar los potenciales oferentes registrados en la base de datos del Departamento, a ser invitados para los procedimientos de Contratación Directa. De manera se garantizará al Instituto, las mejores condiciones técnicas y económicas.

| | | |
|--|---|---------|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | |
| | SECTOR: CONTRATACIÓN DIRECTA Y OTRAS MODALIDADES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 7. Invitar, por escrito, a los potenciales oferentes a que presenten su oferta técnica e económica, en los casos de Contratación Directa (hasta 2.000 jornales mínimos). 8. Recibir las ofertas presentadas por los oferentes, verificar el cumplimiento de los requisitos de forma de las mismas y someter a consideración del Comité de Evaluación. 9. Gestionar las comunicaciones pertinentes a la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas, tanto en la etapa de llamado como de adjudicación. 10. Elaborar los contratos de obras, adquisición de bienes y la contratación de servicios, como resultado de los procesos de contratación, realizados bajo las modalidades de Contratación Directa. 11. Actualizar, periódicamente, el estado de ejecución de los contratos, formalizados como resultado de procedimientos de contratación gestionados; a través del sector. 12. Realizar gestiones administrativas propias del proceso de contratación directa por la vía de la excepción, de conformidad a lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas. 13. Emitir un dictamen que justifique las causales de excepción a la Licitación, establecidas en la Ley de Contrataciones Públicas. 14. Mantener un archivo ordenado y sistemático, en forma física y electrónica, de la documentación comprobatoria de los actos y contratos que sustenten las operaciones realizadas por el plazo de prescripción. 15. Realizar las funciones que las disposiciones legales le confieran y, complementariamente, las encomendadas por el jefe del Departamento. | | |
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 8 |



Instituto Dr.
Andrés Barbero

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: COMITÉ DE EVALUACIÓN

OBJETIVOS: Calificar, con absoluta independencia de criterio, las propuestas de los oferentes, evaluar las ofertas y emitir un dictamen, que servirá como base para la adjudicación de todos los procesos de contratación llevados a cabo por Instituto Dr. Andrés Barbero. El dictamen debe ser acompañado por una reseña cronológica de los actos del procedimiento, el análisis de las ofertas y las razones para admitirlas o desecharlas, en cumplimiento de lo establecido en las disposiciones legales vigentes.

CONFORMACIÓN: El Comité de Evaluación estará conformado por los funcionarios que se requieran y por los especialistas, competentes para evaluar las propuestas de los oferentes, ya sea del ámbito interno o externo del Instituto. Estos serán designados, exclusivamente, por el Director General.

FUNCIONES

1. Ejercer las funciones del Comité de Evaluación, para los procesos de contratación por: Licitación Pública Nacional, Licitación por Concurso de Ofertas y Contratación Directa; conforme a las disposiciones legales vigentes.
2. Conformar, en los casos que así se requiera, grupos de trabajo multidisciplinarios, que estudiarán el aspecto técnico y económico-financiero de las ofertas presentadas. Estos resultados serán presentados, por escrito y firmados, por sus componentes al Comité de Evaluación.
3. Estudiar y analizar, con absoluta independencia de criterio, las ofertas técnicas y económicas presentadas por los oferentes, para los procesos de contrataciones llevados a cabo por el Instituto.
4. Emitir un Informe de Evaluación, que sirva de base para la adjudicación. En este informe se hará constar una reseña cronológica de los actos.

5. Labrar y resguardar las Actas para el registro de lo actuado en las reuniones convocadas, las que deberán ser firmadas por los integrantes del Comité.
6. Elevar a consideración del Director General, a través de la Dirección Administrativa y Financiera, Departamento de Contrataciones, el informe de evaluación y recomendación de adjudicación para su aprobación.
7. Programar sesiones, por convocatoria del Coordinador y con la presencia de la mitad más uno de sus miembros; debiéndose tomar las decisiones, por mayoría simple de los miembros presentes.
8. Realizar todas las otras acciones, que sean necesarias para lograr las metas establecidas; de acuerdo al marco legal y a las normas y procedimientos vigentes.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 9 |

| | |
|--|---|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD |
| <p>OBJETIVOS: Asistir a las dependencias del Instituto en la adecuada y oportuna Administración de los Recursos Financieros, emitiendo puntualmente, los balances y estados financieros reales del Instituto. A través, de la implementación de modernos y fiables implementos tecnológicos.</p> <p>RELACIÓN: Depende de la Dirección Administrativa y Financiera. Supervisa las funciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendición de Cuentas ▪ Procesamiento Contable <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar el funcionamiento del Sistema de Contabilidad, previa aprobación de las autoridades. 2. Aplicar las políticas, normas y procedimientos establecidos en la Ley de Administración Financiera del Estado y su reglamentación en materia de Contabilidad. 3. Actualizar el Plan de Cuentas Contables, compatibilizando su estructura con el clasificador presupuestario. 4. Operar el Sistema de Contabilidad y los procesos que lo conforman. 5. Mantener actualizado el registro contable de ingresos, provenientes de las diversas fuentes de financiamiento. 6. Efectuar la revisión y control previo de la documentación comprobatoria de las | |

operaciones económico-financieras realizadas.

7. Registrar contablemente los hechos económico-financieros de ingresos, egresos y obligaciones, presupuestarias y extrapresupuestarias.
8. Custodiar y mantener actualizado, el archivo de la documentación probatoria de gastos.
9. Registrar los movimientos contables derivados de las altas, bajas y traspasos de bienes.
10. Elaborar y presentar ante las autoridades internas y externas correspondientes, los Balances Generales y Estados Financieros específicos y/o consolidados, de conformidad con las normas establecidas.
11. Realizar la evaluación de desempeño de los funcionarios a su cargo, conforme con las normas legales y procedimientos vigentes.
12. Elevar, la programación de las vacaciones de los funcionarios a su cargo; cuidando de no alterar la eficiencia y el normal desarrollo de las actividades del Departamento.
13. Brindar, de manera permanente, información pertinente y confiable sobre las actividades realizadas en el Departamento. Elevarla a consideración del Director Administrativo y Financiero.
14. Evaluar las actividades desarrolladas y finalizadas en su departamento, de conformidad con los objetivos establecidos.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: **RENDICIÓN DE CUENTAS**

OBJETIVOS: Colaborar con el Departamento de Contabilidad, en el proceso de rendición de cuentas institucional ante los organismos competentes.

RELACIÓN: Depende del Departamento de Contabilidad

FUNCIONES

1. Verificar y presentar, en forma mensual, la información financiera y patrimonial consolidada (balance de comprobación de saldo y variaciones; ejecución presupuestaria de ingresos y gastos; movimiento de bienes; conciliación bancaria y otras informaciones), correspondiente al mes inmediato anterior. Elevar a consideración del Director Administrativo y Financiero.
2. Presentar, mensualmente al Rectorado de la UNA, entre el 5° (quinto) y 10° (décimo) días de cada mes la información financiera y patrimonial consolidada, correspondiente al mes inmediato anterior.
3. Verificar y presentar, anualmente, la información financiera y patrimonial (balance general; estado de resultados; balance de comprobación de saldos y variaciones; ejecución presupuestaria de ingresos y gastos; notas a los estados contables y otras informaciones) del ejercicio fiscal cerrado al 31 de diciembre. Estos informes deberán estar firmados por el Director General, el Director Administrativo y Financiero, el Jefe de Contabilidad y el Jefe de Patrimonio.
4. Presentar, anualmente, la información financiera y patrimonial al Rectorado de la UNA, a más tardar el 10 de febrero de cada año; debiendo estar acompañada por el dictamen del Auditor Interno del Instituto.
5. Verificar y presentar, semestralmente, informes financieros y patrimoniales

(Balance General, Estado de Resultados, Balance de Comprobación de Saldos y Variaciones, Ejecución presupuestaria de ingresos y gastos, composición de los ingresos devengados a percibir, composición de la deuda flotante, y otras informaciones) y remitir a la Contraloría General de la República.

6. Elaborar, mensualmente, un informe de la ejecución del rubro 230 – Pasajes y Viáticos, con base en la planilla de registro mensual de viáticos. Ponerlo a consideración de la superioridad y remitir a la Contraloría General de la República.
7. Archivar y resguardar, en forma cronológica, los documentos originales que respaldan las operaciones realizadas, los comprobantes que justifiquen los ingresos devengados y percibidos en el periodo y los de egresos que justifiquen la obligación y el pago.
8. Archivar y resguardar, en forma cronológica, los comprobantes contables que demuestren las obligaciones registradas en la contabilidad y que no corresponden a ingresos y egresos de fondos, tales como ajustes contables.
9. Realizar aquellas funciones, conferidas por las disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por el jefe del Departamento.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 4 |



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: PROCESAMIENTO CONTABLE

OBJETIVOS: Cooperar con el Departamento de Contabilidad en el procesamiento contable de las operaciones económico-financieras, de conformidad a lo establecido en las disposiciones legales.

RELACIÓN: Depende del Departamento de Contabilidad

FUNCIONES

1. Registrar, diariamente, las operaciones derivadas de los ingresos provenientes del tesoro o de la recaudación de ingresos propios.
2. Registrar, contablemente, las operaciones económico-financieras (devengamiento de ingresos, obligaciones, egresos presupuestarios y extrapresupuestarios), de conformidad con las disposiciones legales.
3. Verificar y certificar la documentación comprobatoria y justificativa de las operaciones realizadas, ya sea de ingresos devengados y percibidos como de los egresos, que justifiquen la obligación y el pago.
4. Controlar el registro en el Libro de Bancos, de las cuentas habilitadas por el Instituto Dr. Andrés Barbero.
5. Elaborar la Conciliación Bancaria, comparando el saldo del libro Banco, los extractos bancarios y el saldo contable.
6. Emitir, en forma mensual, la información financiera y patrimonial consolidada (balance de comprobación de saldo y variaciones; ejecución presupuestaria de ingresos y gastos; movimiento de bienes; conciliación bancaria y otras informaciones), correspondiente al mes inmediato anterior. Elevarla a

consideración del Director Administrativo y Financiero.

7. Emitir, anualmente, la información financiera y patrimonial (balance general; estado de resultados; balance de comprobación de saldos y variaciones; ejecución presupuestaria de ingresos y gastos; notas a los estados contables y otras informaciones) del ejercicio fiscal cerrado al 31 de diciembre. Estos informes deberán estar firmados por el Director General, el Director Administrativo y Financiero, el Jefe de Contabilidad y el Jefe de Patrimonio.
8. Emitir, semestralmente, informes financieros y patrimoniales (Balance General, Estado de Resultados, Balance de Comprobación de Saldos y Variaciones, Ejecución presupuestaria de ingresos y gastos, composición de los ingresos devengados a percibir, composición de la deuda flotante, y otras informaciones) y remitir a la Contraloría General de la República.
9. Verificar el formulario de Rendición de Cuentas de Viáticos por beneficiario; corroborando, que el mismo se encuentre debidamente completado, junto con los documentos respaldatorios de las erogaciones realizadas.
10. Elaborar la planilla de registro mensual de viáticos, de conformidad con lo establecido en las disposiciones legales, que norman la rendición de cuentas de viáticos.
11. Proponer medidas, que permitan mejorar el desarrollo de las funciones de la dependencia.
12. Realizar las funciones que las disposiciones legales le confieran y, complementariamente, las encomendadas por el jefe del Departamento.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 6 |

| | |
|--|---|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: DIRECCIÓN DE POSGRADO |
| <p>OBJETIVOS: Administrar la tarea educativa de posgrado del Instituto Dr. Andrés Barbero, conforme a las políticas, normas y procedimientos técnicos – educativos. Asimismo, de administración docente y de los planes y programas de estudios aprobados.</p> <p>Contribuir a la adecuada administración de los recursos humanos y materiales asignados a la Dirección de Posgrado, para el cumplimiento de sus planes y programas administrativos y académicos.</p> <p>RELACIÓN: Depende de la Dirección General. Coordina y dirige los sectores de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento Académico <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los cursos de Posgrado, en materia de Enfermería, Obstetricia y demás áreas complementarias, que establezca el Instituto Dr. Andrés Barbero. 2. Aplicar las políticas, lineamientos, normas generales, reglamentos, planes y programas de Estudio, aprobados por las autoridades superiores. 3. Diseñar y confeccionar el presupuesto anual de la Dirección de Postgrado, ajustando a los objetivos y necesidades institucionales. Someter a consideración de la Dirección General. 4. Elaborar y proponer Planes y Programas de Estudio, para el desarrollo de cursos de Posgrado, en los diferentes campos del conocimiento que correspondan al Instituto Dr. Andrés Barbero. 5. Analizar, conjuntamente con las Direcciones de Escuelas, los planes y programas de estudio; a efecto de determinar su compatibilidad y correspondencia con los planes y programas de Estudio vigentes en las carreras, que se imparten en el Instituto. 6. Elaborar y actualizar, periódicamente, el Reglamento Académico de Postgrado, en consideración con el Reglamento General de Postgrado de la Universidad Nacional de Asunción. | |

7. Elaborar el proyecto de Reglamento Tesis y el Manual para la elaboración y presentación de Tesis. Someter a consideración de la Dirección General.
8. Organizar conferencias con la participación de profesores invitados (nacionales o extranjeros), sobre temas vinculados a las áreas de Enfermería, Obstetricia y demás áreas de estudio relacionadas en dichos campos.
9. Proponer a la Dirección General, programas de cooperación con otras Instituciones u organismos de cooperación, nacionales e internacionales; que posibiliten la realización de cursos de postgrado en forma conjunta.
10. Establecer los mecanismos de comunicación y coordinación necesarios, con las Escuelas de Enfermería y Obstetricia; para la asesoría y orientación de los estudiantes, próximos a egresar, sobre las diferentes alternativas de especialización de Postgrado disponibles.
11. Establecer un sistema, para la atención de consultas a profesores y estudiantes sobre los cursos que se imparten. Asimismo, para la recepción de sugerencias, que contribuyan al mejoramiento de los servicios educativos de Posgrado.
12. Confeccionar y publicar, oportunamente, los boletines informativos o avisos de prensa sobre los cursos de posgrado, que la Institución ofrece a los graduados universitarios.
13. Organizar reuniones con las Coordinaciones de las Áreas de Enfermería y Obstetricia, para la planeación y organización de actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio de los diferentes cursos de Posgrado.
14. Promover la celebración de reuniones evaluativas de resultados, de la aplicación de los planes y programas de estudio, en el ámbito del posgrado, con las Coordinaciones Académicas de las Escuelas de Enfermería y Obstetricia. Proponer las mejoras pertinentes, para el logro de los objetivos educativos programados.
15. Coordinar la elaboración de informes de resultados, evaluaciones y propuestas de mejoramiento, derivados de las reuniones con las Coordinaciones. Informar a la Dirección General, para la consideración y aplicación de las acciones que sean aprobadas.
16. Establecer y mantener actualizado, el Sistema de datos e Informaciones, relacionados con la Dirección de Posgrado, que apoye la tarea docente.
17. Coordinar la elaboración de la Informe Anual, que compendie las actividades académicas realizadas por la Dirección de Posgrado, durante el año académico correspondiente.

18. Desarrollar y proponer programas de capacitación y actualización dirigidos al fortalecimiento y formación complementaria profesional de los profesores. Asimismo, para programar y/o participar en los programas a nivel Interinstitucional.
19. Establecer y supervisar el Sistema de Gestión, para el seguimiento y control de los documentos y/o expedientes, remitidos a la Dirección de Posgrado por responsables de las dependencias del Instituto. De la misma manera, en lo relacionado con el estudiantado, en cuanto a la atención proferida a los mismos.
20. Proponer a la Dirección General, la nómina de docentes para el desarrollo del Proyecto Académico de los cursos de postgrado.
21. Proponer a la Dirección General, la conformación del Tribunal Examinador, encargado de aplicar el Sistema de Evaluación, correspondiente a la presentación y defensa de Tesis.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DEPARTAMENTO ACADÉMICO

OBJETIVOS: Acompañar, activamente, al Director del Posgrado en la planificación, organización, dirección y evaluación de resultados de la ejecución de los planes y programas académicos, que contribuyan al fortalecimiento de la organización y funcionamiento de la Dirección.

RELACIÓN: Depende de la Dirección Postgrado. Coordina las actividades de los docentes de los cursos de posgrado

FUNCIONES

1. Participar, conjuntamente con el Director de Postgrado, en las tareas de planificación, organización, dirección y evaluación de las gestiones académicas; de conformidad con las directrices y normas establecidas por la Dirección General.
2. Diseñar y actualizar, conjuntamente con el Director de Posgrado, los modelos, planes, programas y estrategias de los Cursos de Posgrado, referentes a Enfermería y Obstetricia. Proponerlos a la Dirección General, para su aprobación.
3. Participar, en coordinación con las instancias correspondientes, en la definición del calendario académico de Posgrado, en los periodos de: clases, exámenes, ferias estudiantiles y demás fechas conmemorativas. Vigilar el cumplimiento de los mismos.
4. Colaborar, conjuntamente con el Director de Posgrado y con los Directores de Escuela, cuando así se requiera: en el estudio, revisión y actualización de los planes y programas de estudios, que puedan servir de base para el diseño de los Cursos de Posgrado.
5. Participar en reuniones académicas, para la planificación y organización de actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio de los cursos de postgrado, impartidos por esta Dirección.
6. Participar en reuniones evaluativas de resultados de la ejecución de los planes y programas de estudio. Proponer las medias que permitan subsanar las imperfecciones; contribuyendo

en la consecución de los objetivos académicos de la Dirección de Postgrado.

7. Controlar las actividades de inscripción, acreditación, registro de asistencia y deserción de alumnos.
8. Preparar informes bimestrales estadísticos, sobre la asistencia de profesores y alumnos, desarrollo de programas, rendimiento escolar; con relación a las asignaturas profesionales y de apoyo.
9. Implantar y, en su caso, realizar propuestas de actualización del conjunto de métodos, innovaciones, equipos, mecanismos y sistemas de enseñanza de posgrado; en coordinación con las áreas correspondientes.
10. Evaluar periódica y regularmente, el rendimiento académico de los estudiantes, docentes de los cursos de postgrado, dictados por esta Dirección. Informar al Director de Postgrado acerca de los resultados obtenidos.
11. Verificar las planillas de exámenes y determinar si los mismos, están debidamente completados y firmados por los docentes respectivos.
12. Verificar que las planillas de exámenes remitidas por los docentes responsables han sido registrados correctamente en la ficha de alumnos.
13. Consolidar la información de la Dirección, para el Sistema Institucional de Información. Supervisar su suficiencia, calidad y oportunidad; así como elaborar la estadística de su competencia.
14. Apoyar el funcionamiento del Sistema de Atención de Consultas y Sugerencias de la Dirección; promoviendo la atención de las peticiones o aportes de los profesores y estudiantes, que contribuyan al mejoramiento de los servicios educativos.
15. Elaborar el informe anual, de las actividades académicas correspondientes al periodo académico.
16. Desarrollar y proponer programas de capacitación y actualización complementaria para profesores.
17. Reemplazar al director en casos de ausencia o impedimento.



Instituto Dr. Andrés
Barbero

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DIRECCIÓN DE ADMISIÓN

OBJETIVOS: Administrar el proceso de Atención a estudiantes, que aspiran a ingresar al Instituto Dr. Andrés Barbero; estableciendo los mecanismos que garanticen la imparcialidad y honestidad, en la ejecución de los diferentes procesos de admisión de estudiantes.

RELACIÓN: Depende de la Dirección General. Coordina y dirige los sectores de:

- Departamento de admisión - Área Enfermería
- Departamento de admisión - Área Obstetricia

FUNCIONES:

1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar en forma integral los procesos relacionados con la admisión de estudiantes a las escuelas y filiales del Instituto.
2. Velar por el fiel cumplimiento del Reglamento de Admisión (Curso Probatorio de Ingreso y Curso de Nivelación para Examen de Ingreso), y de cualquier otro reglamento de la Institución, en lo concerniente a sus funciones.
3. Recomendar a la Dirección General la fijación de políticas, normas y procedimientos académicos, relativos al proceso de admisión de estudiantes para las carreras de Enfermería y Obstetricia.
4. Elaborar el Calendario anual de Admisión de Estudiantes, considerando la cronología de los procesos involucrados, así como los responsables de la ejecución de las distintas actividades a ser desarrolladas.
5. Diseñar, conjuntamente con el Coordinador del área de Obstetricia y el Coordinador del área de Enfermería, las estrategias a ser implementadas, para promocionar las carreras ofrecidas por el Instituto. Efectivizar el cumplimiento de las acciones definidas en ese aspecto.
6. Evaluar, conjuntamente con el Coordinador del Área de Obstetricia, los perfiles docentes para ocupar los cargos disponibles en el Curso Probatorio de Admisión y recomendar los candidatos, a la Dirección General.

7. Evaluar, conjuntamente con el Coordinador del Área de Enfermería, los perfiles docentes para ocupar los cargos disponibles en el Curso de Nivelación para Examen de Ingreso. Presentar las propuestas a la Dirección General.
8. Supervisar el suministro de útiles, materiales académicos y de apoyo para el desarrollo de los Cursos Probatorio y de Nivelación para Examen de Ingreso.
9. Establecer los mecanismos de supervisión indispensables, que garanticen la adecuada ejecución de los Cursos de Admisión.
10. Supervisar el desarrollo de los Cursos: Probatorio y de Nivelación para el Examen de Ingreso.
11. Organizar, conjuntamente con los Coordinadores de Enfermería y Obstetricia, la administración de exámenes de evaluación a los aspirantes a las carreras, que ofrece Instituto.
12. Organizar reuniones con las Coordinaciones de las Áreas de Enfermería y Obstetricia, para la planeación y organización de actividades, inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio de los diferentes cursos de Posgrado.
13. Organizar la comunicación de resultados a los aspirantes admitidos, previendo su difusión por los medios sociales de comunicación, como dentro del Instituto.
14. Aplicar las políticas, lineamientos, normas generales, reglamentos, Planes y Programas de Estudio; aprobados por las autoridades superiores competentes del Instituto.
15. Establecer los mecanismos de comunicación y coordinación necesarios con las Escuelas de Enfermería y Obstetricia, para la evaluación de los resultados de cada periodo; que contribuya al mejoramiento e innovación de los procesos de admisión.
16. Coordinar la elaboración de informes de resultados y propuestas de mejoramiento, derivados de las reuniones de Evaluación y plantearlos al Director General, para su consideración.
17. Organizar, dirigir y evaluar el correcto funcionamiento de los mecanismos de supervisión y vigilancia, que contribuyan a mantener el orden y la disciplina del personal docente y estudiantado; durante la realización de los cursos de admisión y los exámenes.
18. Coordinar la elaboración de la Memoria anual, que compendia las actividades realizadas por la Dirección de Admisión, durante el año escolar correspondiente.

19. Supervisar y apoyar la gestión referente a recursos humanos, financieros, materiales y servicios ante la Dirección Administrativa y Financiera del Instituto. Asimismo, como prever el suministro de los mismos, a los diferentes órganos que integran la Dirección de Admisión, para el eficiente cumplimiento de sus funciones.
20. Realizar las funciones conferidas por las disposiciones y, complementariamente, las encomendadas por el Director General.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



**Instituto Dr. Andrés
Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DEPARTAMENTO DE ADMISIÓN - AREA OBSTETRICIA

OBJETIVOS: Asistir al Director de Admisión en los procesos de planificación, organización de profesores, ejecución del Curso Probatorio de Ingreso, aplicación de exámenes, evaluación de resultados y demás aspectos técnico-educativos, que favorezcan la adecuada realización de las funciones encomendadas.

RELACIÓN: Depende de la Dirección General. Coordina las actividades de los docentes del Curso Probatorio de Ingreso.

FUNCIONES

1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, en forma integral, los procesos relacionados con la admisión de estudiantes a la Escuela de Obstetricia.
2. Participar, conjuntamente con el Director de Admisión, en la planificación y organización del proceso de admisión de estudiantes para la Escuela de Obstetricia, en cuanto al apoyo técnico y logístico necesario.
3. Diseñar, conjuntamente con el Director de Admisión y el Coordinador del Área de Enfermería, las estrategias a ser aplicadas para promocionar las carreras ofrecidas por el Instituto. Llevar a la práctica, las acciones definidas en ese aspecto.
4. Coordinar, dirigir y controlar el proceso de inscripción y matriculación de estudiantes, para el Curso Probatorio y para los exámenes de admisión.
5. Evaluar, conjuntamente con el Director de Admisión, las ternas de docentes para ocupar los cargos disponibles para el desarrollo de las clases del Curso Probatorio de Ingreso y recomendar a la Dirección General las mejores propuestas.
6. Elaborar informes sobre el proceso de inscripción y matriculación de estudiantes, para el Curso Probatorio de Ingreso.
7. Participar en la elaboración del calendario anual de admisión de estudiantes. T.m. 14-

8. Estudiar, conjuntamente con el Director de Admisión y el Coordinador del Área de Enfermería, los procesos de admisión de estudiantes. Proponer medidas que permitan su mejoramiento y agilización para el ingreso de estudiantes al Instituto.
9. Prever y suministrar, conjuntamente con el responsable de la Unidad de Apoyo Administrativo, los útiles y materiales de apoyo, necesarios para la realización del Curso Probatorio de Ingreso, así como los espacios físicos necesarios.
10. Difundir los resultados de los exámenes practicados a los aspirantes, empleando los diferentes medios de comunicación, así como también la publicación de los mismos en las instalaciones del Instituto.
11. Coordinar y dirigir el Sistema de Orientación e Información a estudiantes, relativo a trámites, horarios, lugares, fechas, etc., del Curso Probatorio de Ingreso.
12. Organizar la participación de los docentes, durante el periodo de realización del Curso Probatorio de Ingreso.
13. Evaluar y controlar el desempeño del personal docente, participante en los cursos de admisión y de calificación de exámenes.
14. Aplicar las políticas, normas, planes y programas establecidos para el Curso Probatorio de Ingreso.
15. Colaborar, conjuntamente con el Director de Admisión y con los Directores de Escuela, cuando así se requiera, en el estudio, revisión y actualización de los planes y programas de estudio, que puedan servir de base para el mejoramiento del Curso Probatorio de Ingreso.
16. Participar en reuniones académicas para la planificación y organización de actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio del Curso Probatorio de Ingreso.
17. Participar en reuniones evaluativas de resultados de la ejecución de los planes y programas de estudio. Proponer las medidas que permitan subsanar las desviaciones; contribuyendo en la consecución de los objetivos académicos Dirección de Admisión.
18. Implantar y, en su caso, realizar propuestas de actualización del conjunto de métodos, innovaciones, equipos, mecanismos y sistemas de enseñanza de admisión, en coordinación con los docentes del área.

19. Consolidar la información de la Dirección de Admisión para el Sistema Institucional de Información, supervisar su suficiencia, calidad y oportunidad, así como elaborar la estadística de su competencia.
20. Apoyar el funcionamiento del Sistema de Atención de Consultas y Sugerencias de la Dirección de Admisión, promoviendo la atención de las peticiones y aportes de los profesores y estudiantes, que contribuyan al mejoramiento de los servicios educativos.
21. Elaborar el informe anual, de las actividades académicas correspondientes al periodo académico.
22. Desarrollar y proponer programas de capacitación y actualización complementaria para docentes.
23. Realizar las funciones conferidas por las disposiciones y, complementariamente, las encomendadas por el Director de Admisión.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



Instituto Dr.
Andrés Barbero

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DEPARTAMENTO DE ADMISIÓN - ÁREA ENFERMERÍA

OBJETIVOS: Asistir al Director de Admisión en los procesos de planificación, organización de profesores, desarrollo del Curso de Nivelación para Examen de Ingreso. Asimismo, en la aplicación de exámenes, evaluación de resultados y demás aspectos técnico-educativos, que favorezcan la adecuada realización de las funciones encomendadas.

RELACIÓN: Depende de la Dirección General. Coordina las actividades de los docentes del Curso de Nivelación para Examen de Ingreso.

FUNCIONES

1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, en forma integral, los procesos relacionados con la admisión de estudiantes a la Escuela de Enfermería.
2. Participar, conjuntamente con el Director de Admisión, en la planificación y organización del proceso de admisión de estudiantes para la Escuela de Enfermería, en cuanto al apoyo técnico y logístico necesario.
3. Diseñar, conjuntamente con el Director de Admisión y el Coordinador del Área de Obstetricia, las estrategias a ser implementadas para promocionar las carreras ofrecidas por el Instituto y llevar a la práctica las acciones definidas en ese aspecto.
4. Coordinar, dirigir y controlar el proceso de inscripción y matriculación de estudiantes, para el Curso de Nivelación y para los exámenes de admisión.
5. Evaluar, conjuntamente con el Director de Admisión, las ternas de docentes para ocupar los cargos disponibles, para el desarrollo de las clases del Curso Probatorio de Ingreso y recomendar a la Dirección General las mejores propuestas.
6. Elaborar informes sobre el proceso de inscripción y matriculación de estudiante en el Curso de Nivelación para Examen de Ingreso.
7. Participar en la elaboración del calendario anual de admisión de estudiantes.
8. Estudiar, conjuntamente con el Director de Admisión y el Coordinador del Área de

- Obstetricia, los procesos de admisión de estudiantes. Proponer medidas que permitan su mejoramiento y agilización, para el ingreso de estudiantes al Instituto.
9. Prever y suministrar, conjuntamente con el responsable de la Unidad de Apoyo Administrativo, los útiles y materiales de apoyo, necesarios para la realización del Curso Probatorio de Ingreso, así como los espacios físicos necesarios.
 10. Difundir los resultados de los exámenes administrados a los aspirantes, empleando los diferentes medios de comunicación, así como también la publicación de los mismos en las instalaciones del Instituto.
 11. Coordinar y dirigir el Sistema de Orientación e Información a estudiantes, relativo a trámites, horarios, lugares, fechas, etc., del Curso de Nivelación para Examen de Ingreso.
 12. Organizar la participación de los docentes, durante el periodo de realización del Curso de Nivelación para Examen de Ingreso.
 13. Evaluar y controlar el desempeño del personal docente, participante de los cursos de admisión y de calificación de exámenes.
 14. Aplicar las políticas, normas, planes y programas establecidos para el Curso de Nivelación para Examen de Ingreso.
 15. Colaborar, conjuntamente con el Director de Admisión y con los Directores de Escuela, cuando así se requiera, en el estudio, revisión y actualización de los planes y programas de estudio, que puedan servir de base para el mejoramiento del Curso de Nivelación para Examen de Ingreso.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DEPARTAMENTO DE ADMISIÓN - ÁREA ENFERMERÍA

16. Coordinar y dirigir el Sistema de Orientación e Información a estudiantes, relativo a trámites, horarios, lugares, fechas, etc., del Curso de Nivelación para Examen de Ingreso.
17. Organizar la participación de los docentes, durante el periodo de realización del Curso de Nivelación para Examen de Ingreso.
18. Evaluar y controlar el desempeño del personal docente, participante de los cursos de admisión y de calificación de exámenes.
19. Aplicar las políticas, normas, planes y programas, establecidos para el Curso de Nivelación para Examen de Ingreso.
20. Colaborar, conjuntamente con el Director de Admisión y con los Directores de Escuela, cuando así se requiera, en el estudio, revisión y actualización de los planes y programas de estudio, que puedan servir de base para el mejoramiento del Curso de Nivelación para Examen de Ingreso.
21. Participar en reuniones académicas, para la planificación y organización de actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio del Curso de Nivelación para Examen de Ingreso.
22. Participar en reuniones evaluativas de resultados de la ejecución de los planes y programas de estudio. Proponer las medias, que permitan subsanar las imperfecciones; contribuyendo en el logro de los objetivos académicos de la Dirección de Admisión.
23. Implementar y, en su caso, realizar propuestas de actualización del conjunto de métodos, innovaciones, equipos, mecanismos y sistemas de enseñanza de admisión, en coordinación con los docentes del área.

24. Consolidar la información de la Dirección de Admisión, para el Sistema Institucional de Información, supervisar su suficiencia, calidad y oportunidad; así como elaborar la estadística de su competencia.
25. Apoyar el funcionamiento del Sistema de Atención de Consultas y Sugerencias de la Dirección de Admisión, promoviendo la atención de las peticiones y aportes de los profesores y estudiantes, que contribuyan al mejoramiento de los servicios educativos.
26. Elaborar el informe anual, de las actividades académicas correspondientes al periodo académico.
27. Desarrollar y proponer programas de capacitación y actualización complementaria para docentes.
28. Realizar las funciones asignadas por las disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por el Director de Admisión.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 3 |

| | |
|--|---|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: SECRETARÍA DE LA DIRECCIÓN |
| <p>OBJETIVOS: Asistir a la Dirección de Admisión, a las Áreas de Obstetricia y Enfermería en las actividades de apoyo administrativo, que contribuyan al cumplimiento sus funciones técnicas, docentes y administrativas.</p> <p>RELACIÓN: Depende de la Dirección de Admisión</p> <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar las actividades que deberán realizar los Auxiliares Administrativos, de conformidad con las necesidades de apoyo administrativo y prioridades de atención, que determine el Director y las Áreas de Obstetricia y Enfermería. 2. Elaborar el horario de clases semestral del año lectivo, de conformidad a los lineamientos establecidos por la Dirección General y las instrucciones del Director de Admisión y las Áreas de Obstetricia y Enfermería. 3. Actualizar el registro y control de la Asistencia de Docentes, en los libros de cátedra o planillas habilitadas, conforme a la información proporcionada por las Áreas de Obstetricia y Enfermería. 4. Administrar el uso de equipos y elementos didácticos de la Dirección de Admisión (proyectores, retroproyectores, papelógrafos, pinceles, etc.), así como los útiles de oficina requeridos para el desarrollo de la tarea educativa. 5. Controlar la existencia de materiales e insumos de trabajo, gestionando la reposición de los mismos, ante el Departamento de Almacenes; con el fin de mantener un stock mínimo de inventario. 6. Elaborar todos los documentos requeridos para los exámenes de admisión, entregar a los docentes y solicitar su devolución, al finalizar los exámenes. Verificar que estén, debidamente completadas y firmadas. Remitir a la Coordinación de las áreas | |

de Obstetricia y Enfermería, para su verificación.

7. Elaborar las fichas académicas de los alumnos y mantener, constantemente actualizado; registrando las calificaciones obtenidas en cada examen.
8. Organizar la agenda de exámenes y reuniones especiales. Notificar, por los medios disponibles, a docentes y estudiantes.
9. Informar a los estudiantes, por los medios disponibles, acerca de los resultados obtenidos en los exámenes.
10. Gestionar ante los sectores respectivos, la disponibilidad de aulas para el desarrollo de clases, exámenes u otras actividades. Cuidar que los mismos se encuentren en las debidas condiciones para su utilización (limpieza y equipamiento).
11. Brindar apoyo logístico, para la realización de reuniones convocadas por la Dirección de Admisión y las áreas de Obstetricia y Enfermería.
12. Mantener actualizado, el archivo de documentos administrativos y académicos; cuidando que los mismos, sean conservados en buenas condiciones.
13. Realizar las funciones delegadas por las disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por el Director de Admisión.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |

| | |
|---|---|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA |
| <p>OBJETIVOS: Orientar, promover y realizar programas de Investigación y Extensión Universitaria sobre temas de salud a nivel país. Asimismo, en el campo científico-educativo, en torno a las áreas de Enfermería y Obstetricia. Esto, con el fin de apoyar y fortalecer las acciones, programas educativos y científicos, que implemente el Instituto Dr. Andrés Barbero.</p> <p>RELACIÓN: Depende de la Dirección General. Coordina y dirige los sectores de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretaría ▪ Departamento de Investigación ▪ Departamento de Extensión Universitaria ▪ Biblioteca <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento del Sistema de Investigación, Extensión Universitaria y Biblioteca, de conformidad con las políticas, lineamientos, planes y programas, emitidos por las autoridades superiores competentes en las áreas de Enfermería y Obstetricia. 2. Elaborar el Programa anual de Investigación y Extensión Universitaria del Instituto, que contenga el cronograma de las actividades de las Escuelas de Enfermería y Obstetricia. Con el propósito de fortalecer el proceso de enseñanza - aprendizaje en forma integral. Someterlo a consideración del Director General. 3. Orientar y apoyar el desarrollo de trabajos de Investigación y Extensión Universitaria, en coordinación con los sectores académicos del Instituto, en las áreas de Enfermería y Obstetricia. Conforme a las políticas implementadas por la superioridad. 4. Desarrollar investigaciones, para el fortalecimiento de programas de mejoramiento académico a nivel de grado y posgrado, conjuntamente, con las Escuelas de Enfermería, Obstetricia y la Dirección de Posgrado. | |

5. Fomentar y fortalecer programas y proyectos de vinculación académica entre el Instituto y otras instituciones de educación superior, organismos nacionales e internacionales, centros asistenciales; que permitan el desarrollo de la salud a nivel país.
6. Apoyar la difusión de la cultura y del conocimiento científico entre la comunidad educativa del Instituto.
7. Organizar conferencias sobre temas de investigación con la participación de profesores, graduados universitarios y referentes al área de salud. Conforme a políticas emanadas de la superioridad.
8. Promover el empleo de instrumentos de alta tecnología en los trabajos de investigación, dentro de las áreas de Enfermería y Obstetricia.
9. Promover programas de cooperación con otros Institutos, Unidades Académicas u organismos de cooperación nacionales e internacionales, que posibiliten el financiamiento de los trabajos de investigación o para la realización de Extensiones Universitarias, en forma conjunta.
10. Informar a las autoridades sobre los avances de Investigación que puedan ser de interés, para las diferentes carreras o disciplinas en las áreas de la salud.
11. Realizar, en coordinación con los demás Directores del área académica, la evaluación de las tareas de investigación y Extensión universitaria, para las ponderaciones correspondientes. Según el Reglamento General de Extensión Universitaria del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción.
12. Asesorar y apoyar a las direcciones de las escuelas de Enfermería y Obstetricia en el desarrollo de sus actividades de Investigación y Extensión Universitaria
13. Brindar asesoría a investigadores y estudiantes en la preparación de sus tesinas de grado y tesis de Posgrado.
14. Atender las consultas y tomar conocimiento de las sugerencias de los investigadores (profesores y estudiantes) y proponer los cursos de acción que correspondan.
15. Presentar, anualmente, al Director General, una memoria de las actividades realizadas en el campo de la investigación y extensión universitaria, y los resultados alcanzados.

16. Participar, conjuntamente con las Direcciones de Escuelas y Posgrado, en un Plan de actualización de colecciones de textos, documentos informativos, bibliográficos, revistas, Tesis y Tesinas para la provisión a la Biblioteca.
17. Establecer normas, reglamentos y procedimientos, que garanticen la actualización constante de los textos de la Biblioteca.
18. Realizar las funciones que establecen las disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por la superioridad.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |

| | |
|---|--|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN |
| <p>OBJETIVOS: Formular y , con aprobación de la autoridad superior, implementar y promover programas y actividades de investigación, para el fortalecimiento de las especialidades de Enfermería y Obstetricia, que dirige el Instituto Dr. Andrés Barbero.</p> <p>RELACIÓN: Depende de la Dirección de Investigación y Extensión Universitaria</p> <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y, con aprobación de la superioridad, organizar, dirigir, evaluar y controlar las acciones de investigación orientadas al campo de la Enfermería y la Obstetricia. 2. Diagnosticar los requerimientos de investigación y desarrollo. Proponer la implementación de acciones y programas, que satisfagan las necesidades detectadas y planteadas por las Escuelas del nivel central y Filiales en el interior del país. 3. Definir y proponer los objetivos y el alcance de las metas de los programas de investigación a desarrollar. 4. Elaborar el Programa anual de Investigación y el de eventos de investigación en el campo de su especialidad. Someterlas a la aprobación de la autoridad superior. 5. Definir los mecanismos de comunicación y enlace entre el Instituto y organismos nacionales e internacionales, que puedan ser de interés en las especialidades a su cargo. 6. Establecer los mecanismos de coordinación entre la Dirección de Investigación, Extensión Universitaria y las diferentes Direcciones de las Escuelas; para realizar investigaciones en sus respectivos campos educativos. Estas deberán estar justadas a las políticas dadas por las autoridades superiores; promoviendo la participación de docentes y estudiantes interesados. 7. Orientar a los docentes y estudiantes en la investigación científica, en los campos de su | |

especialidad o en otros complementarios.

8. Planificar y, con aprobación del Director General, organizar y desarrollar conjuntamente con los Directores de Escuelas y Filiales: seminarios y jornadas en las sedes: central y filiales del Instituto. Estos, dirigidos al tratamiento de aspectos específicos de la problemática, en torno al desarrollo de las ciencias de la salud.
9. Realizar publicaciones periódicas, de los trabajos de investigación realizados en relación a temas de la actualidad y de interés para la comunidad educativa universitaria y demás sectores sociales.
10. Orientar y cooperar con los estudiantes, brindando todas las informaciones aprobadas por la superioridad sobre los programas de investigación, que se realizan en el Departamento.
11. Realizar la evaluación del impacto e incidencia de las investigaciones realizadas durante el año académico, desarrolladas con patrocinio de su sector y presentar los informes de los resultados obtenidos.
12. Organizar, coordinar, dirigir y controlar, previa aprobación del Director General, las actividades de los técnicos docentes y personal administrativo, asignados a su campo.
13. Realizar las funciones establecidas en la disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por la Dirección General.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |

| | |
|---|--|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: DEPARTAMENTO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA |
| <p>OBJETIVOS: Promover acciones de extensión universitaria, en colaboración con los Directores de las Escuelas, el responsable de la Unidad de Bienestar y Apoyo Estudiantil con otras organizaciones vinculadas a las actividades del sector salud en el país.</p> <p>RELACIÓN: Depende de la Dirección de Investigación y Extensión Universitaria</p> <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar las acciones de Extensión Universitaria, previa aprobación del Director General. 2. Diagnosticar las necesidades, captar y analizar las propuestas de acciones planteadas por las Escuelas de Enfermería y Obstetricia. 3. Establecer mecanismos de comunicación y coordinación con los Directores de Escuelas, el responsable de la Unidad de Bienestar y Apoyo Estudiantil, entidades gremiales de graduados universitarios, y de otras organizaciones, vinculadas a las actividades del sector salud del país. Con el fin de programar y organizar eventos de extensión universitaria. 4. Elaborar el plan anual de Extensión Universitaria del Instituto, por escuela y por curso; de acuerdo con las necesidades detectadas y los planteamientos aprobados. 5. Organizar y realizar los eventos, conformes al programa establecido; solicitando el apoyo de las escuelas, organizaciones estudiantiles y/o profesionales involucradas. 6. Evaluar, conjuntamente, con una de las escuelas el impacto de cada uno de los eventos aprobados por el Programa anual de Extensión Universitaria. Proponer las acciones, que contribuyan al logro de los objetivos y metas planteados. | |

7. Brindar la asistencia técnica necesaria en la materia, para orientar a los alumnos en la preparación y realización de eventos de extensión universitaria.
8. Mantener reuniones de trabajo con los delegados de curso y la representación estudiantil, con el objeto de unificar los criterios para la concesión de ayudas efectivas por parte del Instituto. De esta forma, se podrá coordinar eficientemente, la consecución de la finalidad propuesta.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |

| | |
|---|---|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: BIBLIOTECA |
| <p>OBJETIVOS: Brindar posibilidades de acceso a la información y al conocimiento necesario, para las gestiones académicas de los miembros de la Comunidad Universitaria. Prestar apoyo básico a las actividades docentes, de investigación y de extensión; a través de las colecciones bibliográficas y documentales, ajustadas a las normas establecidas, la organización técnica de las mismas, y la prestación de servicios, capaces de satisfacer las demandas de dicha comunidad educativa.</p> <p>RELACIÓN: Depende de la Dirección de Investigación y Extensión Universitaria</p> <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, conjuntamente con el Director de Investigación y Extensión Universitaria, las actividades a ser realizadas por su sector, de acuerdo a los objetivos, políticas y los recursos disponibles. 2. Programar, conjuntamente con el Director de Investigación y Extensión Universitaria, las actividades a ser realizadas. 3. Controlar el uso racional de los equipos, materiales y útiles de oficina en su Sector. 4. Planificar, organizar, dirigir y controlar, conjuntamente con el Director de Investigación y Extensión Universitaria, las actividades a ser realizadas por el sector. 5. Proponer técnicas para la correcta clasificación, ordenamiento y ubicación de los libros en los mobiliarios de la Biblioteca. 6. Supervisar, conjuntamente con el Director de Investigación y Extensión Universitaria, la catalogación, clasificación e inscripción de las distintas fuentes de información(libros, revistas, folletos y otros materiales gráficos y virtuales) 7. Cumplir y hacer cumplir las funciones, políticas, normas y procedimientos vigentes. | |

8. Coordinar y controlar que los usuarios de la Biblioteca reciban una adecuada orientación para el usufructo de los servicios e instalaciones.
9. Supervisar, conjuntamente con el Director de Investigación y Extensión Universitaria, la limpieza, aseo y adecuada disposición de los mobiliarios; tanto del salón de lectura como de los lugares de trabajo.
10. Asesorar, conjuntamente con el Director de Investigación y Extensión Universitaria, a los Directores de Escuelas, Filiales y profesores en general, sobre el uso y manejo de la bibliografía y material de apoyo pedagógico.
11. Actualizar los registros de socios de la Biblioteca, así como de los préstamos de material bibliográfico, realizados a los mismos.
12. Elaborar informes sobre estadísticas de libros consultados y prestados por áreas, por tipos de lectores (alumnos, profesores, egresados, etc.) y elevar a consideración del Director de Investigación y Extensión Universitaria.
13. Elaborar Informes sobre material bibliográfico deteriorado y solicitar la restauración de los mismos, al Director de Investigación y Extensión Universitaria.
14. Verificar, conjuntamente con el Director de Investigación y Extensión Universitaria, los materiales bibliográficos disponibles en Biblioteca y los requeridos en los Programas Académicos oficiales del Instituto.
15. Elevar a consideración del Director de Investigación y Extensión Universitaria, la adquisición de los materiales bibliográficos, no disponibles.
16. Seleccionar, conjuntamente con el Director de Investigación y Extensión Universitaria, los libros y otros materiales bibliográficos, a ser remitidas a las Bibliotecas de las filiales solicitantes.
17. Orientar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar el adecuado registro de los libros y otros materiales adquiridos o donados al Instituto.
18. Elaborar informes de los reclamos realizados a los alumnos, por los libros no entregados.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |

| | |
|--|--|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES |
| | SECTOR: DIRECCIÓN ESCUELA DE ENFERMERÍA |
| <p>OBJETIVOS: Administrar la tarea educativa, a través de la conducción de los procesos de enseñanza-aprendizaje y de evaluación, así como los relativos al registro y control académico, conforme a los planes y programas de estudio. Contribuir a la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales, asignados a la Escuela de Enfermería; para el cumplimiento de sus planes y programas administrativos, académicos y de las funciones institucionales encomendadas.</p> <p>RELACIÓN: Depende de la Dirección General. Coordina y dirige los sectores de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento Áreas Prácticas • Departamento Áreas Básicas <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de los procesos relacionados con la tarea educativa, que compete a la Escuela de Enfermería. De conformidad con las políticas, lineamientos, normas generales, reglamentos, planes y programas de Estudio emitidos por la superioridad. 2. Participar, conjuntamente con el Director General, en la definición de los objetivos, políticas y estrategias a ser implementadas en la Escuela de Enfermería. 3. Planificar y programar, conjuntamente con los responsables de los sectores a su cargo, las actividades a ser realizadas de conformidad a los objetivos, políticas, estrategias y a los recursos disponibles. 4. Establecer, conjuntamente con los responsables de los sectores a su cargo, los recursos necesarios para la ejecución de las actividades definidas. | |

5. Dirigir y orientar las actividades académicas de la escuela bajo su dirección. Recomendar a los Directores de Sedes acerca de las mejores medidas a ser llevadas a cabo para el desarrollo de las actividades académicas. De esta manera, unificar criterios de gestión en Casa Matriz y las Sedes.
6. Controlar y evaluar los informes estadísticos, remitidos por las Coordinaciones y la Unidad de Apoyo Administrativo. Tomar las medidas, que correspondan.
7. Estudiar y sugerir al Director General, las opciones de solución para los inconvenientes, que observare en el desarrollo de las actividades de la Escuela.
8. Organizar las actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio de la Escuela de Enfermería.
9. Evaluar, conjuntamente con los Coordinadores de las Áreas Básicas y Prácticas el desarrollo del Programa de Estudios de la Carrera, informando al Director General acerca de los resultados obtenidos. Proponer al mismo, la modificación del Programa de Estudios, si así lo considerara oportuno, de conformidad con las necesidades detectadas.
10. Solicitar autorización a la Dirección General, para convocar a Concurso de Títulos, Méritos y Aptitudes; para cubrir las cátedras vacantes dentro de la Escuela de Enfermería.
11. Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas generales, reglamentos, destinados al logro de los objetivos de la Escuela de Enfermería.
12. Mantenerse informado respecto de las actividades y novedades de los diferentes sectores a su cargo; a través de los informes correspondientes.
13. Aprobar, en coordinación con el Sector de Servicios Generales, la planificación de los servicios de mantenimiento de las instalaciones bajo su responsabilidad; de modo a que no interfieran en las actividades académicas y administrativas.
14. Presentar al Director General, al término del periodo académico, el informe anual de actividades académicas, desarrolladas en la Escuela de Enfermería.
15. Determinar en forma explícita, conjuntamente con los funcionarios técnicos y administrativos a su cargo, qué datos y/o informaciones deben producir; con el fin de contar con un buen sistema de información, que facilite la toma de decisiones.

Asimismo, el control general de las actividades de la Escuela a su cargo.

16. Apoyar a la Dirección de Admisión, en el estudio y propuestas de mejoramiento a los mecanismos de admisión de postulantes a la carrera de Enfermería, que contribuyan a su fortalecimiento.
17. Autorizar los pedidos de bienes, insumos y equipos formulados por los sectores dependientes de la Escuela de Enfermería, de conformidad con las normas y procedimientos vigentes.
18. Estudiar y sugerir a los superiores, las alternativas de solución para los inconvenientes experimentados en el desarrollo de las actividades de la Escuela o las medidas tendientes a mejorar los sistemas y procedimientos vigentes.
19. Organizar y desarrollar, conjuntamente con la Coordinación de Investigación, programas de intercambio académico y de colaboración profesional con instituciones educativas, científicas, de investigación y culturales, tanto nacionales como extranjeras.
20. Firmar, conjuntamente con la Directora General, los Certificados de Estudios y Constancias Académicas, solicitados por los estudiantes de la Escuela de Enfermería.
21. Coordinar, conjuntamente con los Coordinadores de las áreas Básicas y Prácticas, la evaluación periódica de la enseñanza de los docentes de la Escuela de Enfermería.
22. Elaborar y proponer al Director General, los documentos técnicos y las normas académicas relativas a los modelos, planes y programas, estructura, enfoques, contenidos, métodos, estrategias, materiales e instrumentos didácticos aplicables a la educación en la Escuela de Enfermería.
23. Controlar el estudio permanente y las propuestas presentadas por los Coordinadores, sobre los programas y técnicas de mejor aprovechamiento del aprendizaje, por parte de los alumnos de la Escuela.
24. Emitir los dictámenes, opiniones o informes que les sean solicitados por el Director General.
25. Participar, conjuntamente con los Coordinadores de las áreas Básicas y Prácticas, en el estudio de planes, proyectos y programas, relacionadas con la actividad

académica de Instituto, para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

26. Supervisar que el desarrollo y evaluación del proceso de enseñanza - aprendizaje, sea conforme a lo planificado.
27. Desarrollar y proponer, conjuntamente con el Sector de Recursos Humanos, programas de capacitación y actualización, dirigidos al fortalecimiento y formación continua de los docentes y funcionarios de la Escuela de Enfermería.
28. Presentar al Director General, las propuestas de contratación del personal académico y de apoyo académico, previo concurso de Títulos, Méritos y Aptitudes.
29. Realizar las funciones conferidas por las disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por la superioridad.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



**Instituto Dr. Andrés
Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DEPARTAMENTO DE ÁREAS PRÁCTICAS

OBJETIVOS: Cooperar con el Director en la planificación, organización, dirección y evaluación de resultados de la ejecución de los planes y programas académicos, que contribuyan al fortalecimiento de la organización y funcionamiento de la Escuela de Enfermería.

RELACIÓN: Depende del Coordinador General Académico. Coordina las actividades de los docentes de la Escuela de Enfermería.

FUNCIONES

1. Participar, conjuntamente con el Director, en las tareas de dirección, ejecución y evaluación del funcionamiento de los procesos relacionados con la tarea educativa, de conformidad con las directrices y normas establecidas por la Dirección General.
2. Colaborar, con el Director de la Escuela de Enfermería y el Coordinador General Académico, en el diseño de los modelos, planes, programas y estrategias de la Escuela y proponerlos a la Dirección General para su aprobación.
3. Participar, en coordinación con las instancias correspondientes, en la definición del calendario académico de la Escuela; correspondiente a clases, exámenes, ferias estudiantiles y demás fechas conmemorativas. Controlar su cumplimiento.
4. Colaborar, conjuntamente con el Director de la Escuela de Enfermería y con el Coordinador General Académico, cuando así se requiera, en el estudio, revisión y actualización de los planes y programas de estudio, que puedan servir de base para el diseño de los Cursos de Grado.
5. Participar en reuniones académicas, para la planificación y organización de actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio de la Carrera de Enfermería.
6. Participar en reuniones evaluativas de resultados de la ejecución de los planes y programas de estudio. Proponer las medias que permitan subsanar las incorrecciones;

- contribuyendo en la consecución de los objetivos académicos de la Escuela de Enfermería.
7. Controlar las planillas de asistencia de los docentes, tanto de las áreas prácticas y los libros de cátedra e informar, periódicamente, al Coordinador General Académico acerca de los controles realizados.
 8. Preparar informes bimestrales estadísticos, sobre la asistencia de profesores y alumnos, desarrollo de programas, rendimiento escolar; en relación con las asignaturas profesionales y de apoyo.
 9. Implantar y, en su caso, realizar propuestas de actualización métodos, técnicas, innovaciones, equipos, mecanismos y sistemas de enseñanza de la Carrera de Enfermería, en coordinación con las áreas correspondientes.
 10. Coordinar, permanentemente con el Coordinador General Académico, las actividades a ser realizadas por los docentes y orientar para cualquier consulta acerca de la gestión académica de la Escuela de Enfermería, cuando así sea requerido.
 11. Evaluar periódica y regularmente, el rendimiento académico de los estudiantes y docentes de la Escuela de Enfermería. Informar al Coordinador General Académico acerca de los resultados de las evaluaciones.
 12. Organizar, conjuntamente con el Coordinador General Académico, eventos académicos como seminarios, congresos y simposios, que eleven el nivel profesional de los docentes y alumnos de la Escuela de Enfermería.
 13. Consolidar la información de la Dirección, para el Sistema Institucional de Información, supervisar su suficiencia, calidad y oportunidad, así como elaborar la estadística de su competencia.
 14. Apoyar el funcionamiento del Sistema de Atención de Consultas y Sugerencias de la Dirección, promoviendo la atención de las peticiones, aportes de los profesores y estudiantes, que contribuyan al mejoramiento de los servicios educativos.
 15. Elaborar, conjuntamente con el Coordinador General Académico, el informe anual, de las actividades académicas, correspondientes al periodo académico
 16. Proponer al Coordinador General Académico, los programas de capacitación y actualización complementaria para docentes, de conformidad a las evaluaciones

realizadas a los mismos.

17. Realizar las funciones establecidas en las disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por el Director de la Escuela de Enfermería

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



**Instituto Dr. Andrés
Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DEPARTAMENTO DE ÁREAS BASICAS

OBJETIVOS: Realizar con el Director la planificación, organización, dirección y evaluación de resultados de la ejecución de los planes y programas académicos, que contribuyan al fortalecimiento de la organización y funcionamiento de la Escuela de Enfermería.

RELACIÓN: Depende del Coordinador General Académico. Coordina las actividades de los docentes de la Escuela de Enfermería.

FUNCIONES

1. Participar, conjuntamente con el Director, en las tareas de dirección, ejecución y evaluación del funcionamiento de los procesos relacionados con la tarea educativa, de conformidad con las directrices y normas establecidas por la Dirección General.
2. Colaborar, con el Director de la Escuela de Enfermería y el Coordinador General Académico, en el diseño de los modelos, planes, programas y estrategias de la Escuela. Proponerlos a la Dirección General, para su aprobación.
3. Participar, en coordinación con las instancias correspondientes, en la definición del calendario académico de la Escuela; correspondiente a clases, exámenes, ferias estudiantiles y demás fechas conmemorativas y vigilar su cumplimiento.
4. Colaborar, conjuntamente con el Director de la Escuela de Enfermería y con el Coordinador General Académico, cuando así se requiera, en el estudio, revisión y actualización de los planes y programas de estudio, que puedan servir de base para el diseño de los Cursos de Grado.
5. Participar en reuniones académicas, para la planificación y organización de actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio de la Carrera de Enfermería.

6. Participar en reuniones de evaluación de resultados de la ejecución de los planes y programas de estudio. Proponer las medias, que permitan subsanar las imperfecciones; contribuyendo en la consecución de los objetivos académicos de la Escuela de Enfermería.
7. Controlar las planillas de asistencia de los docentes, tanto de áreas básicas y los libros de cátedras. Informar, periódicamente al Coordinador General Académico, acerca de los controles realizados.
8. Preparar informes bimestrales estadísticos, sobre la asistencia de profesores y alumnos, desarrollo de programas, rendimiento escolar; con relación a las asignaturas profesionales y de apoyo.
9. Implantar y, en su caso, realizar propuestas de actualización de métodos, innovaciones, equipos, mecanismos y sistemas de enseñanza de la Carrera de Enfermería; en coordinación con las áreas correspondientes.
10. Coordinar, permanentemente con el Coordinador General Académico, las actividades a ser realizadas por los docentes y canalizar cualquier consulta acerca de la gestión académica de la Escuela de Enfermería, cuando así sea requerido.
11. Evaluar periódica y regularmente el rendimiento académico de los estudiantes y docentes de la Escuela de Enfermería. Informar al Coordinador General Académico, acerca de los resultados obtenidos.
12. Organizar, conjuntamente con el Coordinador General Académico, eventos académicos como seminarios, congresos y simposios, que eleven el nivel profesional de los docentes y alumnos de la Escuela de Enfermería en las áreas de su competencia.
13. Consolidar la información de la Dirección, para el Sistema Institucional de Información, supervisar su suficiencia, calidad y oportunidad; así como elaborar la estadística de su competencia.
14. Apoyar el funcionamiento del Sistema de Atención de Consultas y Sugerencias de la Dirección, promoviendo la atención de las peticiones, aportes de los profesores y estudiantes, que contribuyan al mejoramiento de los servicios educativos.
15. Elaborar, conjuntamente con el Coordinador General Académico, el informe Anual, de las actividades académicas, correspondientes al periodo académico.
16. Proponer al Coordinador General Académico los programas de capacitación y

actualización complementaria para docentes, de conformidad a las evaluaciones realizadas a los mismos.

17. Realizar las funciones conferidas por las disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por el Director de la Escuela de Enfermería.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



**Instituto Dr. Andrés
Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DIRECCIÓN ESCUELA DE OBSTETRICIA

OBJETIVOS: Administrar la tarea educativa, a través de la conducción de los procesos de enseñanza-aprendizaje y de evaluación, así como los relativos al registro y control académico; conforme a los planes y programas de estudio.

Contribuir a la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales, asignados a la Escuela de Obstetricia, para el cumplimiento de sus planes y programas administrativos, académicos y de otras funciones institucionales encomendadas.

RELACIÓN: Depende de la Dirección General. Coordina y dirige los sectores de:

- Departamento de Áreas Prácticas
- Departamento de Áreas Básicas

FUNCIONES

1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de los procesos relacionados con la tarea educativa, que compete a la Escuela de Obstetricia. De conformidad con las políticas, lineamientos, normas generales, reglamentos, planes y programas de Estudio, emitidos por la superioridad.
2. Participar, conjuntamente con el Director General, en la definición de los objetivos, políticas y estrategias a ser implementadas por la Escuela de Obstetricia.
3. Planificar y programar, conjuntamente con los responsables de los sectores a su cargo, las actividades a ser realizadas de conformidad a los objetivos, políticas, estrategias y a los recursos disponibles.
4. Establecer, conjuntamente con los responsables de los sectores a su cargo, los recursos necesarios para la ejecución de las actividades definidas.
5. Dirigir y orientar las actividades académicas de la escuela bajo su dirección, así como recomendar a los Directores de Filiales acerca de las mejores medidas a ser llevadas a

cabo para el desarrollo de las actividades académicas. De esta manera se unificarán criterios de ejecución en Casa Matriz y las Filiales.

6. Controlar y evaluar los informes estadísticos, remitidos por la Coordinación Académica, Coordinación de Admisión, Coordinación de Investigación y Coordinación de Posgrado. Tomar las medidas, que correspondan.
7. Estudiar y sugerir al Director General, las opciones de solución para los inconvenientes observados en el desarrollo de las actividades de la Escuela.
8. Organizar reuniones con el Coordinador Académico y con los Coordinadores de Áreas Básicas y Prácticas, para la planeación y organización de actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio de la Escuela de Obstetricia.
9. Evaluar, conjuntamente con el Coordinador Académico, el desarrollo del Programa de Estudios de la Carrera. Informar al Director General, acerca de los resultados obtenidos y proponer al mismo, la modificación del Programa de Estudios, si fuere oportuno, de conformidad con las necesidades detectadas.
10. Solicitar autorización a la Dirección General para convocar a Concurso de Títulos, Méritos y Aptitudes, para cubrir las cátedras vacantes dentro de la Escuela de Obstetricia.
11. Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas generales, reglamentos, destinados al logro de los objetivos de la Escuela de Obstetricia.
12. Mantenerse informado, respecto de las actividades y novedades de los diferentes sectores a su cargo; a través de los informes correspondientes.
13. Aprobar, en coordinación con el Sector de Servicios Generales, la planificación de los servicios de mantenimiento de las instalaciones bajo su responsabilidad, de modo que no interfieran en las actividades académicas y administrativas.
14. Presentar al Director General, al término del periodo académico, el informe anual de actividades académicas desarrolladas en la Escuela de Obstetricia.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



**Instituto Dr. Andrés
Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DIRECCIÓN ESCUELA DE OBSTETRICIA

15. Determinar, en forma explícita, conjuntamente con los funcionarios técnicos y administrativos a su cargo, qué datos y/o informaciones deben producir; con el fin de contar con un buen sistema de información, que facilite la toma de decisiones. Asimismo, el control general de las actividades de la Escuela a su cargo.
16. Organizar reuniones con la Coordinación de Admisión, en el estudio y propuestas de mejoramiento a los mecanismos de admisión, de postulantes a la carrera de Obstetricia, que contribuyan a su fortalecimiento.
17. Autorizar los pedidos de bienes, insumos y equipos formulados por los sectores dependientes de la Escuela de Obstetricia, de conformidad con las normas y procedimientos vigentes.
18. Estudiar y sugerir a sus superiores, las alternativas de solución para los inconvenientes detectados en el desarrollo de las actividades de la Escuela, o las medidas tendientes a mejorar los sistemas y procedimientos vigentes.
19. Organizar y desarrollar, conjuntamente con la Coordinación de Investigación, programas de intercambio académico y de colaboración profesional con instituciones educativas, científicas, de investigación y culturales; tanto nacionales como extranjeras.
20. Firmar, conjuntamente con la Directora General, los Certificados de Estudios y Constancias Académicas, solicitados por los estudiantes de la Escuela de Obstetricia.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 3 |

| | | | |
|---|---|-------------------|---------|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | | |
| | SECTOR: DIRECCIÓN ESCUELA DE OBSTETRICIA | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 21. Coordinar, conjuntamente con el Coordinador Académico, la evaluación periódica de la enseñanza de los docentes de la Escuela de Obstetricia. 22. Elaborar y proponer al Director General, los documentos técnicos y las normas académicas relativas a los modelos, planes y programas, estructura, enfoques, contenidos, métodos, estrategias, materiales e instrumentos didácticos, aplicables a la educación en la Escuela de Obstetricia. 23. Controlar el estudio permanente y las propuestas presentadas por los Coordinadores, sobre los programas y técnicas de mejor aprovechamiento del aprendizaje, por parte de los alumnos de la Escuela. 24. Emitir los dictámenes, opiniones o informes, que les sean solicitados por el Director General. 25. Participar, conjuntamente con el Coordinador Académico, en el estudio de planes, proyectos y programas, relacionados con la actividad académica de Instituto; para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. 26. Supervisar que el desarrollo y evaluación del proceso de enseñanza - aprendizaje, sea conforme a lo planificado. 27. Desarrollar y proponer, conjuntamente con el Sector de Recursos Humanos, programas de capacitación y actualización dirigidos al fortalecimiento y formación complementaria de los docentes y funcionarios de la Escuela de Obstetricia. 28. Presentar al Director General, las propuestas de contratación del personal académico y de apoyo académico, previo concurso de Títulos, Meritos y Aptitudes. 29. Realizar las funciones establecidas en las disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por la superioridad. | | | |
| APROBADO | | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | | 4 |



Instituto Dr.
Andrés Barbero

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DEPARTAMENTO DE ÁREAS PRÁCTICAS

OBJETIVOS: Cooperar con el Coordinador Académico en la planificación, organización, dirección y evaluación de resultados de la ejecución de los planes y programas académicos, que contribuyan al fortalecimiento de la organización y funcionamiento de la Escuela de Obstetricia.

RELACIÓN: Depende del Coordinador Académico. Coordina las actividades de los docentes de la Escuela de Obstetricia.

FUNCIONES

1. Participar, conjuntamente con el Coordinador Académico, en las tareas de dirección, ejecución y evaluación del funcionamiento de los procesos relacionados con la tarea educativa, de conformidad con las directrices y normas establecidas por la Dirección General y la Dirección de la Escuela de Obstetricia.
2. Colaborar, con el Director de la Escuela de Obstetricia y el Coordinador Académico, en el diseño de los modelos, planes, programas y estrategias de la Escuela. Proponerlos a la Dirección General, para su aprobación.
3. Participar, en coordinación con las instancias correspondientes, en la definición del calendario académico de la Escuela de Obstetricia; correspondiente a clases, exámenes, ferias estudiantiles y otras fechas conmemorativas. Controlar su cumplimiento.
4. Colaborar, conjuntamente con el Director de la Escuela de Obstetricia y con el Coordinador Académico, cuando así se requiera, en el estudio, revisión y actualización de los planes y programas de estudio, que puedan servir de base para el diseño de los Cursos de Grado.
5. Participar en reuniones académicas, para la planificación y organización de actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio de la Carrera de Obstetricia.
6. Participar en reuniones evaluativas de resultados de la ejecución de los planes y

programas de estudio. Proponer las medias, que permitan subsanar las imperfecciones; contribuyendo en la consecución de los objetivos académicos de la escuela de obstetricia.

7. Controlar las planillas de asistencia de los docentes, tanto de áreas prácticas y los libros de cátedra. Informar, periódicamente, al Coordinador Académico acerca de los controles realizados.
8. Preparar informes bimestrales estadísticos, sobre la asistencia de profesores y alumnos, desarrollo de programas, rendimiento escolar, en relación con las asignaturas profesionales y de apoyo.
9. Implantar y, en su caso, realizar propuestas de actualización de métodos, innovaciones, equipos, mecanismos y sistemas de enseñanza de la Carrera de Obstetricia, en coordinación con las áreas correspondientes.
10. Coordinar, permanentemente con el Coordinador Académico, las actividades a ser realizadas por los docentes y orientar cualquier consulta acerca de la gestión académica de la Escuela de Obstetricia, cuando así sea requerido.
11. Evaluar, periódica y regularmente, el rendimiento académico de los estudiantes y docentes de la carrera de Obstetricia e informar al Coordinador Académico acerca de los resultados obtenidos.
12. Organizar, conjuntamente con el Coordinador Académico, eventos académicos como seminarios, congresos y simposios, que eleven el nivel profesional de los docentes y alumnos de la Escuela de Obstetricia en las áreas de su competencia.
13. Consolidar la información de la Dirección para el Sistema Institucional de Información, supervisar su suficiencia, calidad y oportunidad, así como elaborar la estadística de su competencia.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |

| | | |
|--|--|---------|
|  <p>Instituto Dr. Andrés Barbero</p> | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | |
| | SECTOR: DEPARTAMENTO DE ÁREAS PRÁCTICAS | |
| <p>14. Apoyar el funcionamiento del Sistema de Atención de Consultas y Sugerencias de la Dirección, promoviendo la atención de las peticiones, aportes de los profesores y estudiantes, que contribuyan al mejoramiento de los servicios educativos.</p> <p>15. Elaborar, conjuntamente con el Coordinador Académico, el informe Anual, de las actividades académicas correspondientes al periodo académico.</p> <p>16. Proponer al Coordinador Académico, los programas de capacitación y actualización complementaria para docentes, de conformidad a las evaluaciones realizadas a los mismos.</p> <p>17. Realizar las funciones establecidas en las disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por el Director de la Escuela de Obstetricia.</p> | | |
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 3 |



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: **DEPARTAMENTO DE ÁREAS BÁSICAS**

OBJETIVOS: Asistir al Coordinador Académico en la planificación, organización, dirección y evaluación de resultados de la ejecución de los planes y programas académicos, que contribuyan al fortalecimiento de la organización y funcionamiento de la Escuela de Obstetricia.

RELACIÓN: Depende del Coordinador Académico. Coordina las actividades de los docentes de la Escuela de Obstetricia.

FUNCIONES

1. Participar, conjuntamente con el Coordinador Académico, en las tareas de dirección, ejecución y evaluación del funcionamiento de los procesos relacionados con la tarea educativa; de conformidad con las directrices y normas establecidas por la Dirección General y la Dirección de la Escuela de Obstetricia.
2. Colaborar, con el Director de la Escuela de Obstetricia y el Coordinador Académico, en el diseño de los modelos, planes, programas y estrategias de la Escuela. Proponerlos a la Dirección General, para su aprobación.
3. Participar, en coordinación con las instancias correspondientes, en la definición del calendario académico de la Escuela de Obstetricia; correspondiente a clases, exámenes, ferias estudiantiles y otras fechas conmemorativas. Vigilar su cumplimiento.
4. Colaborar, conjuntamente con el Director de la Escuela de Obstetricia y con el Coordinador Académico, cuando así se requiera, en el estudio, revisión y actualización de los planes y programas de estudio, que puedan servir de base para el diseño de los Cursos de Grado.
5. Participar en reuniones académicas, para la planificación y organización de actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio de la Carrera de Obstetricia.

6. Participar en reuniones evaluativas de resultados de la ejecución de los planes y programas de estudio. Proponer las medias, que permitan subsanar las incorrecciones; contribuyendo en la consecución de los objetivos académicos de la Escuela de Obstetricia.
7. Controlar las planillas de asistencia de los docentes, tanto de áreas básicas y los libros de cátedra e informar periódicamente, al Coordinador Académico acerca de los controles realizados.
8. Preparar informes bimestrales estadísticos, sobre la asistencia de profesores y alumnos, desarrollo de programas, rendimiento escolar, con relación a las asignaturas profesionales y de apoyo.
9. Implantar y, en su caso, realizar propuestas de actualización de métodos, innovaciones, equipos, mecanismos y sistemas de enseñanza de la Carrera de Obstetricia; en coordinación con las áreas correspondientes.
10. Coordinar, permanentemente con el Coordinador Académico, las actividades a ser realizadas por los docentes y canalizar cualquier consulta, acerca de la gestión académica de la Escuela de Obstetricia, cuando así sea requerido.
11. Evaluar periódica y regularmente, el rendimiento académico de los estudiantes y docentes de la carrera de Obstetricia e informar al Coordinador Académico acerca de los resultados obtenidos.
12. Organizar, conjuntamente con el Coordinador Académico, eventos académicos como seminarios, congresos y simposios, que eleven el nivel profesional de los docentes y alumnos de la Escuela de Obstetricia en las áreas de su competencia.
13. Consolidar la información de la Dirección, para el Sistema Institucional de Información, supervisar su suficiencia, calidad y oportunidad, así como elaborar la estadística de su competencia.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



Instituto Dr. Andrés
Barbero

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: **DEPARTAMENTO DE ÁREAS BÁSICAS**

14. Apoyar el funcionamiento del Sistema de Atención de Consultas y Sugerencias de la Dirección, promoviendo la atención de las peticiones, aportes de los profesores y estudiantes, que contribuyan al mejoramiento de los servicios educativos.
15. Elaborar, conjuntamente con el Coordinador Académico, el informe anual, de las actividades académicas, correspondientes al periodo académico.
16. Proponer al Coordinador Académico, los programas de capacitación y actualización complementaria para docentes; de conformidad a las evaluaciones realizadas a los mismos.
17. Realizar las funciones asignadas por las disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por el Director de la Escuela de Obstetricia.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 3 |



**Instituto Dr. Andrés
Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: **DIRECCIÓN DE FILIAL**

OBJETIVOS: Administrar la tarea educativa, a través de la conducción de los procesos de enseñanza-aprendizaje y de evaluación, así como los relativos al registro y control académico; conforme a los planes y programas de estudio.

Contribuir a la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la Filial, para el cumplimiento de sus planes y programas administrativos, académicos y de las funciones institucionales encomendadas.

RELACIÓN: Depende de la Dirección General. Coordina y dirige los sectores de:

- Departamento de Áreas Prácticas
- Departamento de Áreas Básicas
- Departamento Administrativo y Financiero

FUNCIONES

1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de los procesos relacionados con la tarea educativa que compete a la Filial; de conformidad con las políticas, lineamientos, normas generales, reglamentos, planes y programas de Estudio emitidos por la superioridad.
2. Participar, conjuntamente con el Director General, en la definición de los objetivos, políticas y estrategias a ser implementadas por la Filial.
3. Planificar y programar conjuntamente con los responsables de los sectores a su cargo, las actividades a ser realizadas; de conformidad a los objetivos, políticas, estrategias y a los recursos disponibles.
4. Establecer, conjuntamente con los responsables de los sectores a su cargo, los recursos necesarios para la ejecución de las actividades definidas.
5. Dirigir y orientar las actividades académicas de la Filial, trabajar conjuntamente con los Directores de Escuelas, acerca de las mejores medidas a ser llevadas a cabo para

el desarrollo de las actividades académicas. De esta manera, se unificarán criterios de ejecución en Casa Matriz y las Filiales.

6. Controlar y evaluar los informes estadísticos, remitidos por la Coordinación Académica, la Dirección de Admisión, Dirección de Investigación y Dirección de Posgrado y tomar las medidas que correspondan.
7. Organizar reuniones con el Coordinador Académico y con los Coordinadores de Áreas Básicas y Prácticas, para la planeación y organización de actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio de la Escuela de Obstetricia.
8. Evaluar, conjuntamente con el Coordinador Académico, el desarrollo del Programa de Estudios de la Carrera; informando al Director General acerca de los resultados obtenidos. Proponer al mismo, la modificación del Programa de Estudios, si así lo considerara oportuno; de conformidad con las necesidades detectadas.
9. Solicitar autorización a la Dirección General, para convocar a Concurso de Títulos, Méritos y Aptitudes; para cubrir las cátedras vacantes dentro de la Escuela de Obstetricia.
10. Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas generales, reglamentos, destinados al logro de los objetivos de la Filial.
11. Mantenerse informado respecto de las actividades y novedades de los diferentes sectores a su cargo a través de los informes correspondientes.
12. Aprobar, en coordinación con el Sector de Servicios Generales, la planificación de los servicios de mantenimiento de las instalaciones bajo su responsabilidad, de modo que no interfieran en las actividades académicas y administrativas.
13. Presentar al Director General, al término del periodo académico, el informe anual de actividades académicas desarrolladas en la Filial.

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |

| | | |
|--|---|---------|
|  Instituto Dr. Andrés Barbero | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | |
| | SECTOR: DIRECCIÓN FILIAL | |
| <p>14. Coordinar, la evaluación periódica de la enseñanza de los docentes de la Filial.</p> <p>15. Elaborar y proponer al Director General, los documentos técnicos y las normas académicas relativas a los modelos, planes y programas, estructura, enfoques, contenidos, métodos, estrategias, materiales e instrumentos didácticos aplicables a la educación en la Filial</p> <p>16. Controlar el estudio permanente y las propuestas presentadas por los Coordinadores, sobre los programas y técnicas de mejor aprovechamiento del aprendizaje, por parte de los alumnos de la Filial.</p> <p>17. Presentar al Director General, las propuestas de contratación del personal académico y de apoyo académico, previo concurso de Títulos, Méritos y Aptitudes.</p> <p>18. Realiza, las funciones conformes a las disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por la superioridad.</p> | | |
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 3 |



**Instituto Dr. Andrés
Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: **DEPARTAMENTO DE ÁREAS PRÁCTICAS**

OBJETIVOS: Cooperar en la planificación, organización, dirección y evaluación de resultados de la ejecución de los planes y programas académicos, que contribuyan al fortalecimiento de la organización y funcionamiento de la Filial.

RELACIÓN: Depende del Director de Filial. Coordina las actividades de los docentes.

FUNCIONES

1. Participar en las tareas de dirección, ejecución y evaluación del funcionamiento de los procesos relacionados con la tarea educativa; de conformidad con las directrices y normas establecidas, por la Dirección General y la Dirección de la Filial.
2. Colaborar, con el Director de la Filial, en el diseño de los modelos, planes, programas y estrategias de la Escuela. Proponerlos a la Dirección General, para su aprobación.
3. Participar, en coordinación con las instancias correspondientes, en la definición del calendario académico de la Filial; correspondiente a clases, exámenes, ferias estudiantiles y demás fechas conmemorativas. Vigilar su cumplimiento.
4. Colaborar, conjuntamente con el Director de la Filial, cuando así se requiera, en el estudio, revisión y actualización de los planes y programas de estudio, que puedan servir de base para el diseño de los Cursos de Grado.
5. Participar en reuniones académicas, para la planificación y organización de actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio de la Carrera.
6. Participar en reuniones de evaluación de resultados de la ejecución de los planes y programas de estudio.
7. Controlar las planillas de asistencia de los docentes, tanto de áreas prácticas y los libros de cátedra e informar periódicamente al Director acerca de los controles realizados.
8. Preparar informes bimestrales estadísticos sobre la asistencia de profesores y alumnos, desarrollo de programas, rendimiento escolar, con relación a las asignaturas profesionales y de apoyo.

9. Realizar propuestas de actualización del conjunto de métodos, innovaciones, equipos, mecanismos y sistemas de enseñanza de la Carrera, en coordinación con las áreas correspondientes.
10. Coordinar las actividades a ser realizadas por los docentes y canalizar cualquier consulta acerca de la gestión académica de la Filial, cuando así sea requerido.
11. Evaluar periódica y regularmente, el rendimiento académico de los estudiantes y docentes de la carrera e informar al Director acerca de los resultados obtenidos.
12. Organizar eventos académicos como: seminarios, congresos y simposios, que eleven el nivel profesional de los docentes y alumnos de la Filial.
13. Consolidar la información de la Dirección, para el Sistema Institucional de Información, supervisar su suficiencia, calidad y oportunidad. Asimismo, elaborar la estadística de su competencia.
14. Apoyar el funcionamiento del Sistema de Atención de Consultas y Sugerencias de la Dirección, promoviendo la atención de las peticiones, aportes de los profesores y estudiantes, que contribuyan al mejoramiento de los servicios educativos.
15. Elaborar el informe Anual, de las actividades académicas, correspondientes al periodo académico

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DEPARTAMENTO DE ÁREAS BÁSICAS

OBJETIVOS: Acompañar en la planificación, organización, dirección y evaluación de resultados de la ejecución de los planes y programas académicos, que contribuyan al fortalecimiento de la organización y funcionamiento de la Filial.

RELACIÓN: Depende del Director. Coordina las actividades de los docentes de la Filial

FUNCIONES

1. Participar en las tareas de dirección, ejecución y evaluación del funcionamiento de los procesos relacionados con la tarea educativa, de conformidad con las directrices y normas establecidas por la Dirección.
2. Colaborar en el diseño de los modelos, planes, programas y estrategias de la Filial y proponerlos a la Dirección para su aprobación.
3. Participar, en coordinación con las instancias correspondientes, en la definición del calendario académico de la Filial; correspondiente a clases, exámenes, ferias estudiantiles y otras fechas conmemorativas y vigilar su cumplimiento.
4. Colaborar, conjuntamente con el Director, cuando así se requiera, en el estudio, revisión y actualización de los planes y programas de estudio, que puedan servir de base para el diseño de los Cursos de Grado.
5. Participar en reuniones académicas, para la planificación y organización de actividades inherentes a la ejecución de los planes y programas de estudio de la Carrera.
6. Participar en reuniones evaluativas de resultados de la ejecución de los planes y programas de estudio. Proponer las medias, que permitan subsanar los errores; contribuyendo en la consecución de los objetivos.
7. Controlar las planillas de asistencia de los docentes de áreas básicas y los libros de

cátedra. Informar, periódicamente, al Director acerca de los controles realizados.

8. Preparar informes, bimestrales estadísticos, sobre la asistencia de profesores y alumnos, desarrollo de programas, rendimiento escolar; con relación a las asignaturas profesionales y de apoyo.
9. Implementar y realizar propuestas de actualización de los métodos, innovaciones, equipos, mecanismos y sistemas de enseñanza de la Carrera en coordinación con las áreas correspondientes.
10. Coordinar, permanentemente, con el Director las actividades a ser realizadas por los docentes y derivar cualquier consulta acerca de la gestión académica de la Filial, cuando así sea requerido.
11. Evaluar periódica y regularmente, el rendimiento académico de los estudiantes y docentes de la carrera. Informar al Director, acerca de los resultados obtenidos.
12. Organizar eventos académicos como: seminarios, congresos y simposios, que eleven el nivel profesional de los docentes y alumnos de la Filial en las áreas de su competencia.
13. Consolidar la información de la Dirección, para el Sistema Institucional de Información, supervisar su suficiencia, calidad y oportunidad, así como elaborar la estadística de su competencia.
14. Apoyar el funcionamiento del Sistema de Atención de Consultas y Sugerencias de la Dirección, promoviendo la atención de las peticiones y aportes de los profesores y estudiantes, que contribuyan al mejoramiento de los servicios educativos.
15. Elaborar el informe anual, de las actividades académicas, correspondientes al periodo académico.
16. Proponer los programas de capacitación y actualización complementaria para docentes, de conformidad a las evaluaciones realizadas a los mismos.
17. Realizar las funciones conferidas por las disposiciones legales y, complementariamente, las encomendadas por el Director de la Filial

| | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| APROBADO | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° Acta N° de Fecha | | 2 |



**Instituto Dr.
Andrés Barbero**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

SECTOR: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE FILIAL

OBJETIVOS: Asistir al Director de la Sede y a los Coordinadores de Áreas Prácticas y Básicas en las actividades y tareas de apoyo administrativo y en las de carácter financiero.

RELACIÓN: Depende de la Dirección de la Sede.

FUNCIONES

1. Organizar las actividades y tareas que deberán realizar los Auxiliares Administrativos, de conformidad con las necesidades de apoyo administrativo y prioridades de atención, que determine el Director. También, en las planteados por la Dirección de la Sede y las Coordinaciones de Áreas Prácticas y Básicas.
2. Elaborar el horario de clases semestral del año lectivo, de conformidad con los lineamientos establecidos por la Dirección General y las instrucciones del Director de la Sede y los Coordinadores de Áreas Prácticas y Básicas.
3. Administrar el uso de equipos y elementos didácticos de la Filial: proyectores, retroproyectores, papelógrafos, pinceles, útiles de oficina; requeridos para el desarrollo de la tarea educativa.
4. Controlar la existencia de materiales e insumos de trabajo; gestionando la reposición de los mismos, ante el Departamento de Almacenes; con el fin de mantener un stock mínimo de inventario.
5. Gestionar ante los sectores respectivos, la disponibilidad de aulas para el desarrollo de clases, exámenes u otras actividades. Cuidar que los mismos, se encuentren en las debidas condiciones de utilización (limpieza y equipamiento).
6. Brindar apoyo logístico para la realización de reuniones, convocadas por la Dirección de la Sede y la Coordinación Académica.

7. Mantener actualizado el archivo de documentos administrativos, cuidando que los mismos sean conservados en buenas condiciones.
8. Gestionar el cobro de aranceles de los alumnos.
9. Preparar informes financieros, de acuerdo al movimiento de ingresos y gastos para remitir a la casa matriz.
10. Realizar las funciones establecidas en las disposiciones y, adicionalmente, las encomendadas por el Director de la Sede.

| | | | | |
|---------------|---------|----------|-------------------|---------|
| APROBADO | | | FECHA DE VIGENCIA | P á g . |
| Resolución N° | Acta N° | de Fecha | | 2 |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Instituto Dr. Andrés Barbero fue creado en el año 1939, por Decreto N° 12.561 del Poder Ejecutivo. En el año 1952, se reorganiza el Instituto y se establece como una Escuela Técnica dependiente del Ministerio de Salud con tres escuelas: la de Enfermería, Obstetricia y Servicio Social. En 1963, se incorpora el Instituto Dr. Andrés Barbero a la Universidad Nacional de Asunción (UNA), por medio del Decreto N° 29.107/63, bajo la dirección del Rectorado de la UNA. En el año 1989, queda anexado a la Facultad de Ciencias Médicas.

El Instituto Dr. Andrés Barbero fue la primera institución formadora de profesionales en enfermería, obstetricia y servicio social. De ahí que la propuesta de un nuevo Modelo de Gestión permitirá cumplir con mayor efectividad y eficiencia los objetivos institucionales y definir una nueva estructura organizacional que acompañará este proceso de cambio.

Por eso, en esta Tesis fueron planteadas dos interrogantes: la primera, respecto a la situación actual del Instituto Dr. Andrés Barbero de la Universidad Nacional de Asunción y en cuanto a la necesidad de implementar un nuevo modelo de gestión. La segunda, si posee un marco estratégico para acceder a la acreditación institucional, basada en la eficiencia y eficacia administrativa, así como la calidad educativa.

Por tanto, para responder a estas interrogantes de la investigación se estableció como **Objetivo General:** Proponer un nuevo modelo de gestión universitaria, para el Instituto Dr. Andrés Barbero de la Universidad Nacional de Asunción. Esto, con el fin de afrontar los retos de la competitividad, la globalización de conocimientos, las integraciones regionales y el requerimiento para acceder a la acreditación.

Para lograr lo propuesto, de la revisión bibliográfica de varias teorías administrativas se extrae lo señalado por Halliday, J. (1995) en su libro "Educación, Gerencialismo y mercado", referente a la teoría de los Tres "Ejes Fundamentales de la Universidad". En ella, se presenta la interrelación de tres aspectos fundamentales:

la Investigación Científica productora de ciencia, tecnología e innovación; la formación de un nuevo tipo de profesional y la gestión de la Universidad.

La gestión universitaria es absolutamente necesaria, para lograr calidad en las investigaciones científicas y en la formación de los profesionales. Puede haber: políticas de investigación, investigadores, dinero para investigar, docentes, estructuras curriculares, etc. Sin embargo, si no existe una buena gestión universitaria, no se lograrán los resultados esperados: producción científica y formación de profesionales competitivos. Así, la universidad, para su desarrollo, necesita de una nueva gestión. *“Dadme un nuevo modelo de gestión universitaria y transformaré la universidad”*. Halliday (1995).

Conforme a lo expresado en la teoría y, aplicando la técnica de encuestas, talleres y entrevistas personales; se han obtenido interesantes resultados, que evidencian la ausencia de un Modelo de Gestión adecuado. Este, podría servir como herramienta de gerenciamiento para enfrentar los desafíos del mercado globalizado y exigente en cuanto a preparación académica, para los profesionales del campo de la salud.

Asimismo, se evidencia la necesidad de realizar una reestructuración académica y administrativa; a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia.

Se menciona, también, la deficiencia existente en cuanto a infraestructura edilicia, equipamientos para el desarrollo de las clases teórico – prácticas. Asimismo, la falta de un sistema informático académico y administrativo, que permita administrar la información, para la toma acertada de decisiones.

También se observó la necesidad de contar con un plan de actualización y capacitación, tanto al docente como al funcionario administrativo. De esta manera, buscará la excelencia no solo en aulas; sino en todas las áreas de servicio y apoyo dentro de la Institución.

Uno de los puntos negativos más resaltante, es la dependencia académica de la Facultad de Medicina y, administrativamente, del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción. Esta situación genera una mayor burocracia en los trámites, en la coordinación de las actividades, así como en la toma de decisiones.

Ante la realidad presentada en esta investigación, se presenta la propuesta de un Modelo de Gestión, cuya Misión Institucional es: *"Formar profesionales competentes de la salud en las áreas de Enfermería y Obstetricia, con sólidos conocimientos científicos, técnicos, principios y valores éticos; comprometidos con el bienestar de la comunidad, para cooperar en el mejoramiento de la calidad de vida de la población"*. Con el anhelo de lograr la siguiente Visión: *"Facultad líder en enfermería y obstetricia, acreditada en el MERCOSUR; apostando a una formación con excelencia"*. Los miembros institucionales estarán regidos por los Valores Centrales, preestablecidos en esta propuesta. Asimismo, en consideración de: las Perspectivas Estratégicas, los Objetivos Estratégicos, el Cuadro de Mando Integral, las Áreas de Resultados Claves, los Programas de Acción y una nueva Estructura Organizacional, conjuntamente, con el Manual de Organización y Funciones.

El cambio del actual sistema de gestión académico y administrativo del IAB, propuesto en esta investigación, implica necesariamente un proceso a mediano y largo plazo. La principal recomendación para avanzar en la implementación del Modelo de Gestión propuesto es el compromiso de todos los protagonistas del IAB (autoridades, funcionarios, docentes y estudiantes) a fin de garantizar la acreditación de las carreras de Enfermería y Obstetricia, el logro de la calidad en las investigaciones científicas, en la extensión universitaria y en la formación de excelentes profesionales en la salud. Todo esto, con el fin de convertir al Instituto Dr. Andrés Barbero en la "Facultad de Ciencias en Enfermería y Obstetricia de la Universidad Nacional de Asunción".

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- ALONZO T. JOSÉ. 1998. Diseño de Sistemas Administrativos y Contables: Vigésima segunda edición, Caracas.
- ARIAS, FIDIAS. 2004. El proyecto de investigación: Guía para su elaboración 4ta edición, Caracas: Episteme.
- CATACORA, FERNANDO. 1977. Sistema de procedimientos Contables. Caracas.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. 2004. Introducción a la Teoría General de Administración. Bogotá- Colombia. McGraw-Hill Interamericana. SA. 511p.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. 2001. Administración: Teoría, proceso y práctica. Tercera Edición. Bogotá- Colombia. McGraw-Hill Interamericana. SA. 415p.
- DUHALTK, MIGUEL. 1977. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, 2da edición, Universidad de México.
- DRUCKER PETER F. 2004. La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá- Colombia. Grupo Editorial Norma
- DUBINI, ADELA ALVARENGA. 2007. Plan Estratégico – Instituto Dr. Andrés Barbero.
- EUSA FEREGRINO, R. J., González Ríos, R. 2004. Reingeniería del Proceso de Administración de Documentos en la Obra Pública del Estado de Puebla (SEDECAP). Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Mayo
- FLOR ROMERO, MARTIN. 2006. Organización y Procesos Empresariales. Quinta Edición – Ampliada y actualizada. Asunción – Paraguay. Editora Litocolor. 598p. Serie Management.
- GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. 1994. Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. Naucalpan de Juárez (Edo.) México. Editorial McGraw Hill.
- HERNÁNDEZ SAMPIERE, ROBERTO. 2000. Metodología de la Investigación. Madrid: Mc. Graw-Hill Inc
- KOONTZ / O'DONNELL. 2002. Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

KRAUSE DONALD G. 2005. El Arte de la Guerra para Ejecutivos- El texto clásico de Sun Tzu adaptado al mundo de hoy. Madrid. Editorial EDAF SA.

LARDEN, ALBERTO R.; GOMEZ ECHARREN, MANUEL A.; LORO, ALBERTO. 1993. Técnicas de organización, sistemas y métodos. Cuarta Edición. Buenos Aires – Argentina. Editorial Club de Estudios. 535p.

LARES S., JUAN C. 2001. Diseño de un manual de normas y procedimientos para el registro de las cuentas por pagar de la Corporación Venezolana de Guayana a sus empresas subsidiarias.

MARCHAN C. 2004. Diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos para la dirección de organización y sistematización industrial de la Universidad de Oriente.

MANTILLA CÁRDENAS, WILLIAM. 2000. Educación y Gerencia. Conceptos y Experiencias. Colombia. Editorial Universidad Externado de Colombia Colciencias.

MANGANELLI RAYMOND & KLEIN MARK. 2004. Como hacer Reingeniería. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

MORERA CRUZ JOSÉ ORLANDO. 2005. Mejoramiento continuo, trabajo enviado por Internet.

PARAGUAY. Ley General de la Educación Paraguaya. Asunción, Py. Consultado octubre 2005. Disponible en www.logosnet.net/ilo/150_base/es/topic_n/t1_par.

PINTOS TRÍAS, GABRIELA. 2009. Los manuales administrativos hoy. Cátedra de Organización y Métodos Administrativos. Departamento de Ciencias de la Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Montevideo, Uruguay.

PINI, JOSÉ A. 1991. Teoría y Diseño Organizacional. Doc No.1 Oficina de Apuntes del CECEA Ed. 1991.

PINTOS TRIAS, Gabriela. 1996. Los Manuales Administrativos, CECEA, Uruguay.

PODER LEGISLATIVO (2003). Ley 2072, CREACION DE LA AGENCIA NACIONAL DE EVALUACION Y ACREDITACION DE LA EDUCACION SUPERIOR. Recuperado en: http://www.aneaes.gov.py/aneaes/datos/normativas/Ley_2072_de_creacion_de_la_ANEAES.pdf

QUIROGA LEOS. 1987. Gustavo. "Organización y Métodos en la Administración Pública". Editorial Trillas, México.

RIVAROLA, DOMINGO. 1998. La Reforma Educativa. Acción: Revista paraguaya de reflexión y diálogo. N°185. p. 6-8

RIVERA, J y ZERPA, E. 2005. Diseño de un manual de normas y procedimientos contables para el registro de operaciones del Hospital Dr. Julio Rodríguez. Universidad de Oriente – Núcleo de Sucre.

SARUBBI ZALDÍVAR, VICENTE. Educación superior para un Paraguay democrático, en una sociedad abierta. Universidad Nacional de Asunción. Posgrado de Didáctica Universitaria. San Lorenzo, Py. 115p.

TAMAYO, MARIO. 2004. El proceso de la investigación científica, (4ªed), México: Limusa.

TERRY, G.R. 2002. Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental SA.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN (UNA), 2005. Estatuto de la Universidad Nacional de Asunción. San Lorenzo, Paraguay. Recuperado en: <http://www.una.py/images/stories/Universidad/DisposicionesLegales/ESTATUTO12-08, 2005.pdf>

ANEXO N° 1

GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS

Los siguientes términos fueron extraídos de Martín Flor Romero (2006).
Organización y Procesos Empresariales.

ACCIÓN CORRECTIVA: Es la medida que se toma para corregir los desvíos que se producen durante o después de la realización de determinadas actividades y/o procesos.

ACONSEJAR: Acción de guiar, sugerir o incitar a una persona, como ayuda o colaboración, para el mejor cumplimiento de sus tareas y responsabilidades y el logro de los objetivos deseados.

ACTIVIDAD: Conjunto de tareas que se realizan en una organización o sector de la misma. La actividad está constituida por varias acciones practicadas por más de una persona, con un resultado perfectamente identificable.

ADMINISTRAR: Acción de diagnosticar, planificar, organizar, integrar los recursos humanos, dirigir o gerenciar, controlar y evaluar los resultados de las actividades de una organización, para alcanzar los objetivos deseados, de acuerdo a los recursos disponibles.

ANALIZAR: Separar las etapas de un proceso o desglosar una estructura organizacional en sus componentes más simples, a los efectos de determinar su esencia, sus características y la forma de su funcionamiento.

APROBAR: Aceptar, admitir, autorizar o consentir la realización de algo.

ARCHIVAR: Conjunto de actividades y procesos para guardar y conservar los documentos y medios de almacenamiento de modo que puedan ser localizados rápidamente en los casos necesarios.

ASESORAR: Aconsejar, sugerir o recomendar a las personas responsables de una organización, sobre las medidas a ser adoptadas referentes a determinados asuntos especializados.

BASE DE DATOS: Conjunto de archivos estructurados que provee una fuente única de datos para una serie de aplicaciones. Es la base de los sistemas informáticos integrados.

CANALES DE COMUNICACIÓN: Medios a través de los cuales se transmiten los mensajes entre personas, personas y máquinas y máquinas con máquinas.

CARGO: Posición o lugar determinado en la estructura organizacional. Se caracteriza por conjunto de tareas y responsabilidades inherentes a la persona que ocupa el cargo.

CENTRALIZAR: Concentrar la autoridad o la prerrogativa la decisión en un solo cargo de la organización.

CLASIFICAR: Ordenar o disponer por clases y/o grupos determinadas cosas, según el sistema o procedimientos preestablecidos.

COLABORAR: Contribuir o cooperar con alguna persona o grupo de personas para conseguir un objetivo.

CONTROLAR: Vigilar, examinar o inspeccionar la ejecución de algún trabajo, comparando los resultados obtenidos con los previstos.

COORDINAR: Integrar, armonizar y sincronizar las actividades de personas y/o sectores de una organización y de estos con los clientes externos y proveedores.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de valores, creencias, hábitos, paradigmas y pautas de comportamiento de los individuos y grupos que conforman una organización.

DECIDIR: Resolver o tomar determinación con respeto a una cosa.

DELEGAR: Transferencia de la autoridad legal y de la responsabilidad, del titular de un puesto o cargo a otro, en una organización.

DEPARTAMENTO: Denominación dada a un nivel jerárquico de línea, en una estructura organizacional. Sector o área de una organización, establecido para cumplir una función específica.

DETERMINAR: Establecer, precisar o definir los términos de una cosa. Por ejemplo determinar la cantidad de artículos necesarios para completar el stock en el depósito.

DIAGNOSTICAR: Proceso mediante el cual se determina las circunstancias y la naturaleza de un estado o situación.

- DIGITALIZACIÓN:** Proceso mediante el cual los documentos e informaciones, en papel o microfilme, son convertidos en imágenes digitales.
- DIRECCIÓN O GERENCIAMIENTO:** Empleo hábil y racional de los recursos empresariales para alcanzar un objetivo.
- EFFECTIVIDAD:** Grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la organización.
- EFICACIA:** La eficacia se puede medir por el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios.
- EFICIENCIA:** Énfasis en el uso de técnicas, sistemas y procesos o procedimientos operacionales adecuados, para lograr mayor productividad con el mínimo de esfuerzo, tiempo y costo.
- ESTANDARIZACIÓN:** Consiste en el proceso de lograr y establecer la uniformidad de condiciones y sistemas, dentro de los cuales deber ser realizados los trabajos.
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Disposición orgánica de las partes de una organización.
- EVALUACIÓN:** Acción de comprobar la efectividad de un programa u otro dispositivo de actuación, por comparación, según el objetivo propuesto.
- FINALIDAD:** Consiste en la razón de la existencia de los diferentes sectores o áreas que componen una estructura organizacional; o la razón de los pasos de un proceso o procedimiento.
- FUNCIÓN:** Conjunto de actividades desarrolladas para el logro de los objetivos de una empresa o de un sector de la misma. Función es también el conjunto de tareas asignadas a un puesto o sector de trabajo.
- IMPLEMENTAR:** Establecer y poner en funcionamiento algún nuevo método, proceso o procedimiento operacional, una nueva estructura organizacional etc.
- INFORMACIÓN:** Son datos útiles seleccionados para ayudar en la toma de decisiones.
- INFORME:** Transmisión escrita o verbal, en forma sintética, del resultado de un determinado suceso o acontecimiento.

LÍNEA DE MANDO: Esquema de relaciones o puntos de enlace, que existen entre los distintos sectores que componen una estructura organizacional.

MANUAL: Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, un conjunto de informaciones y/o instrucciones sobre objetivos, políticas, estructura organizacional, funciones, métodos, sistemas y procesos operacionales de una empresa, de modo que sirva como instrumento de referencia o consulta.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES: Conjunto integrado de organogramas y descripción de tareas y responsabilidades, correspondientes a los distintos sectores que componen una organización

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Contienen un conjunto de definiciones operacionales, identificando los responsables y la secuencia de las acciones o pasos a seguir, para la realización de los trabajos.

MÉTODOS: Es un conjunto de técnicas interdependientes para la realización de determinados trabajos o una secuencia de operaciones.

OBJETIVO: Es el resultado o producto que se desea obtener mediante la realización de una determinada actividad y/o proceso.

ORGANIZAR: Fase o etapa del proceso administrativo que consiste en identificar y agrupar adecuadamente las distintas actividades y procesos, propios de una empresa o de un sector de la misma.

PLANIFICAR: Fase o etapa del proceso administrativo que consiste en determinar la visión, misión, filosofía, objetivos, políticas, estrategias, tácticas, programas, procedimientos y normas a seguir, mediante una descripción detallada, para facilitar su ejecución.

PODER: Facultad o potestad que tiene una persona para influir sobre un individuo o grupo, a fin de conseguir el objetivo deseado.

POLÍTICA: Es un conjunto de pautas que se establece como guía para la actuación de los integrantes de una organización.

PREPARAR: Elaborar, proyectar o disponer la realización de alguna cosa, con un fin determinado

PROCESO O PROCEDIMIENTO: Formas de actuación preestablecidas, con el fin de orientar a los miembros de una organización en la ejecución de sus tareas respectivas.

PROGRAMA: Etapa de un plan en la cual se especifican las distintas actividades y/o procesos para realizarse y el tiempo previsto para su ejecución.

PROMOVER: Impulsar o fomentar la realización de alguna cosa en procura de su logro.

PROPONER: Plantear, exponer o sugerir una cosa a una persona o grupo, con el propósito de inducirlo a adoptarla.

PROVEER: Abastecer, proporcionar o suministrar lo necesario para la realización de algo.

PROVIDENCIA: Dar disposiciones o tomar las medidas necesarias para la ejecución de alguna cosa.

REGISTRAR: Escribir o asentar en un papel algún hecho o acontecimiento. Digitar y grabar por medios electrónicos ciertos datos y documentos de interés.

REGLAMENTO: Conjunto de normas o reglas que rigen las relaciones entre los distintos elementos que componen una organización.

RESPONSABILIDAD: Obligación o compromiso que tiene todo miembro de una organización de cumplir con las disposiciones establecidas, destinadas al logro de los objetivos deseados.

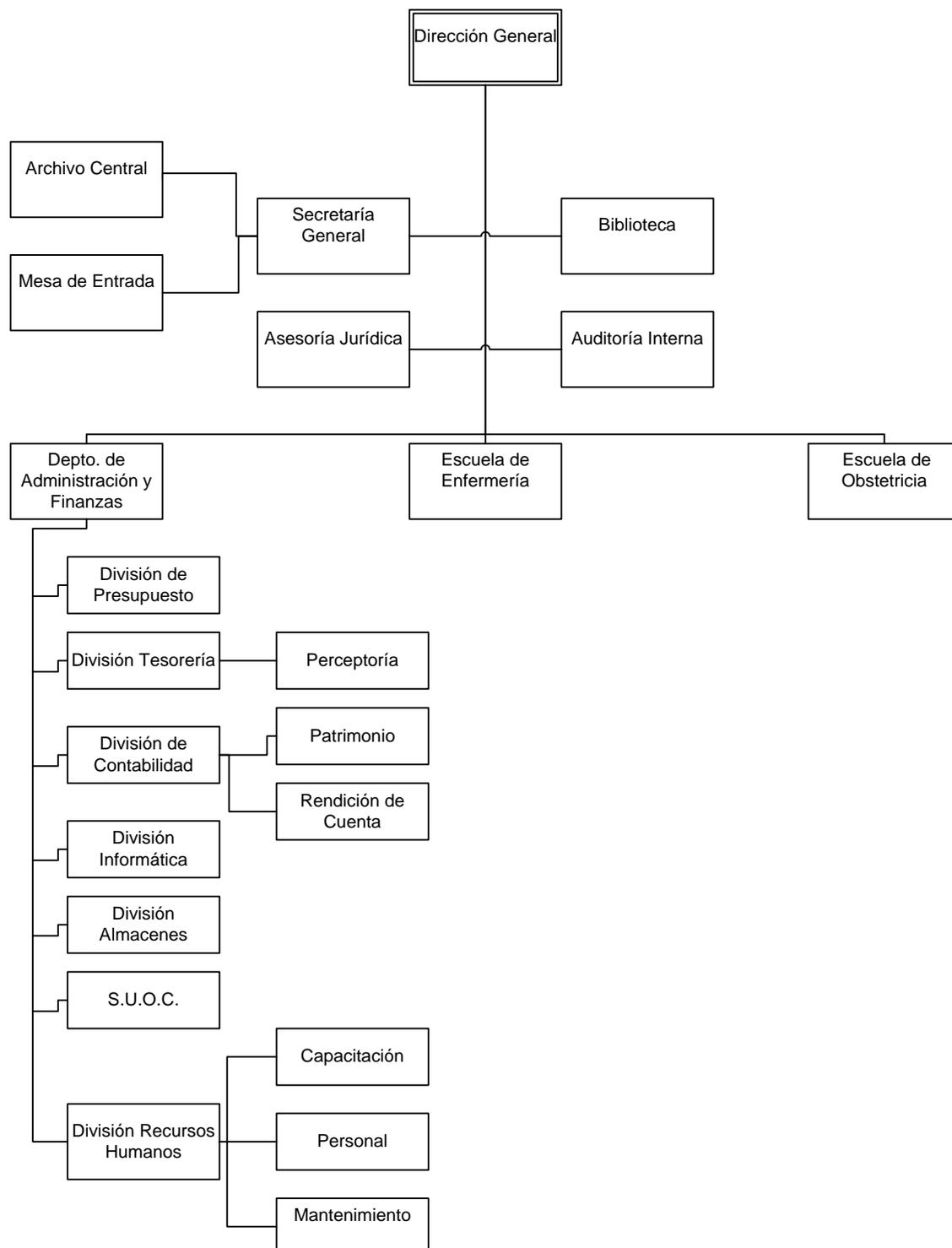
SISTEMA: Disposición ordenada de las partes que componen un todo y que son interdependientes, integrándose con miras al logro del objetivo deseado.

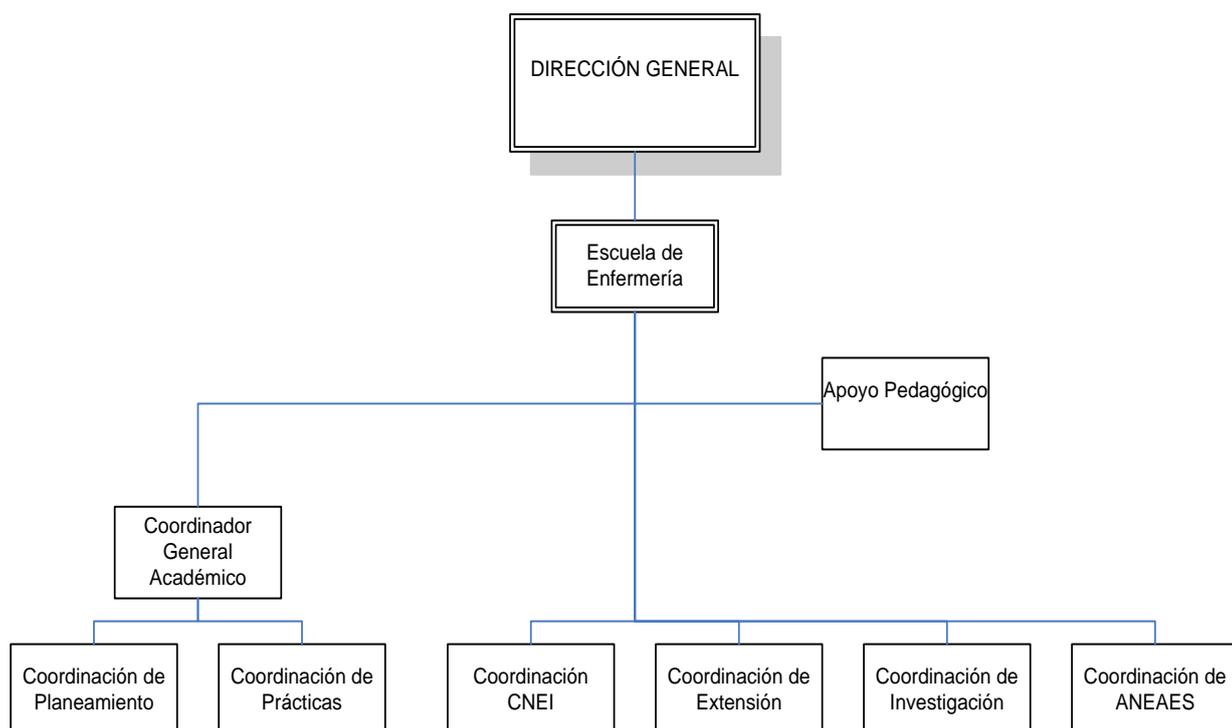
SUPERVISAR: Vigilar, revisar, inspeccionar la ejecución de un proceso, proporcionando guía y orientación para el cumplimiento de las tareas asignadas.

VERIFICAR: Confirmar, constatar, evidenciar o comprobar la veracidad de una cosa.

Anexo N° 2- Organigrama General del IAB

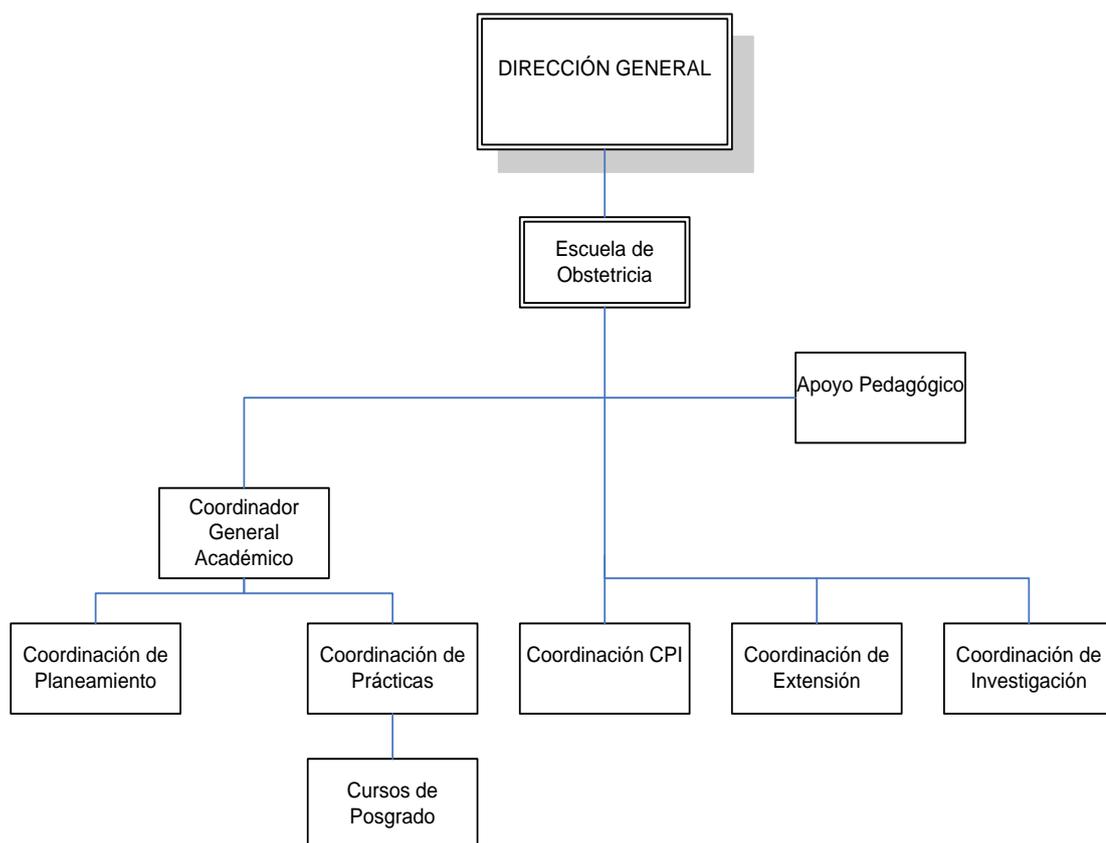
Fuente: Elaboración en base a Informes Técnicos de la Consultoría realizada en el IAB - UNA - año 2008- 2009



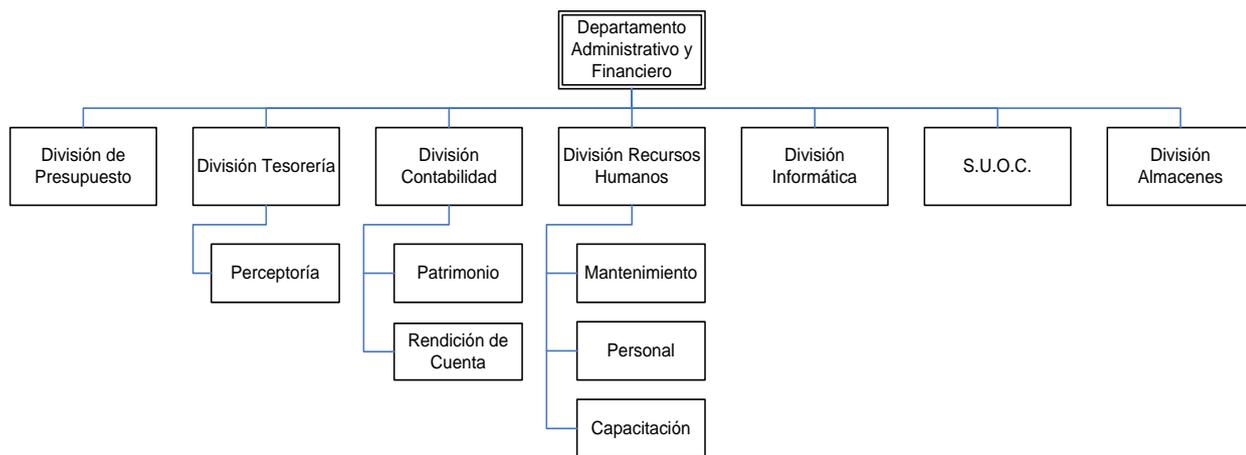
Anexo N°3 - Organigrama de la Escuela de Enfermería del IAB**Fuente: Elaboración en base a Informes Técnicos de la Consultoría realizada en el IAB - UNA - año 2008- 2009**

Anexo N° 4: Organigrama de la Escuela de Obstetricia del IAB

Fuente: Elaboración en base a Informes Técnicos de la Consultoría realizada en el IAB - UNA - año 2008- 2009



Anexo N° 5: Organigrama del Área Administrativa y Financiera del IAB
Fuente: Elaboración en base a Informes Técnicos de la Consultoría realizada en el IAB - UNA - año 2008- 2009



Anexo N° 6: Propuesta del Organigrama General para el IAB

Fuente: Elaboración en base a Informes Técnicos de la Consultoría realizada en el IAB - UNA - año 2008- 2009

