



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**Y**  
**CENTRO DE ESTUDIOS FISCALES**

**PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN PARA EL**  
**INSTITUTO DR. ANDRÉS BARBERO DE LA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN**

Autora: CP. RUTH GIOVANNA RODRÍGUEZ GIMÉNEZ

Tutor Técnico: Prof. Dr. MARTÍN FLOR ROMERO

Tesis para acceder al grado de Magíster en Hacienda Pública y

Especialista en Hacienda Pública

San Lorenzo, diciembre 2013

Aprobada en fecha: \_\_\_\_\_

Tribunal Examinador: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Facultad de Ciencias Económicas (UNA)

y

Centro de Estudios Fiscales

Prof. Dr. GERARDO FOGEL PEDROZO

Tutor Metodológico

Prof. Dr. MARTÍN FLOR ROMERO

Tutor de Tesis

## *Dedicatoria*

*Gracias, a mi Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen de Fátima, que bendicen mi vida todos los días, especialmente, por propulsarme a este nivel de realización personal y profesional.*

*A mis Padres, que con tanto amor y paciencia, me motivan cada día, me aconsejan con la sabiduría de Dios y me dan su apoyo incondicional; para lograr mis sueños y proyectos. Gracias a ellos, soy una persona de bien para mi familia y para la sociedad.*

*A mi Esposo, gracias por su amor y nuestra hermosa Familia, por acompañarme a hacer realidad nuestros sueños y por alentarme a concretar los míos.*

*Gracias, a mis Hijos: bendición de Dios e inquebrantable inspiración para una permanente superación personal.*

*A mis Hermanos, gracias por su apoyo constante, conforme a los valores y consejos de nuestros Padres: pilares para alcanzar los ideales propuestos.*

*A las personas, que me han ofrecido su permanente asistencia para la culminación de esta Tesis: a mis amigas Viviana Acosta, Gissell Irala y Mercedes Salvioni, al Prof. Martín Flor, al Prof. Gerardo Fogel, a la Prof. Leticia Carossini, al Prof. Ceferino Rodríguez, al Prof. Alberto Cáceres, a la Prof. Edelira Lampert, Muchísimas gracias!*

## **PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN PARA EL INSTITUTO DR. ANDRÉS BARBERO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN.**

**Autora:** CP. RUTH GIOVANNA RODRÍGUEZ GIMÉNEZ

### **RESUMEN EJECUTIVO**

“Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana; sino qué decisión debo tomar hoy, para conseguir lo que quiero para mañana”. Peter Drucker.

La aplicación de modelos estratégicos en las universidades públicas está en proceso de evolución, enfrentándose a uno de los mayores problemas que es el de la aplicación.

El presente trabajo de investigación presenta un modelo para mejorar la gestión universitaria en el Instituto Dr. Andrés Barbero (IAB) de la Universidad Nacional de Asunción (UNA). El modelo es diseñado, de acuerdo a un enfoque de planeación que permite constituirse en un documento, que expresa el futuro deseado para el Instituto y, a la vez, una herramienta de trabajo útil, válido y comprensible para todas las personas de la Institución.

Con ese propósito y, a través de grupos focos entre otros métodos, este trabajo de investigación presenta resultados de las distintas visiones presentes en la comunidad universitaria. Esto, como una forma de ampliar las iniciativas, propuestas e ideas, sumar voluntades e involucrar a las personas; tanto en su diseño como en su posterior implementación, seguimiento y evaluación. El trabajo resultante de este proceso, cuenta con un detallado análisis de la situación actual de la Institución; estableciendo ejes prioritarios de desarrollo, objetivos estratégicos y operativos, estructura organizacional definida y funciones asignadas a cada órgano de la institución.

**PROPOSAL OF A NEW MODEL OF MANAGEMENT  
FOR THE DR. ANDRÉS BARBERO INSTITUTE OF THE NATIONAL  
UNIVERSITY OF ASUNCIÓN (UNA)**

**Author:** RUTH GIOVANNA RODRÍGUEZ GIMÉNEZ

**EXECUTIVE SUMMARY**

"Planning does not deal with future decisions. It deals with the futurity of present decisions. What we have to do today is to be ready for an uncertain tomorrow." Peter Drucker.

The application of strategic models in public universities is evolving, facing one of the biggest problems such as the application.

This research paper presents a model for improving university management on Dr. Andrés Barbero Institute (IAB) of the National University of Asunción (UNA), according to a planning approach that can become into a document that expresses the future desired for the Institute and also a useful working instrument, valid and understandable for each and everyone in the institution.

For this purpose, and through focus groups and other methods, this research presents the results of different views in the university community as a way to expand the initiatives, proposals and ideas, add more people and involve people both in design and subsequent implementation, monitoring and evaluation. The work resulting from this process has a detailed analysis of the current situation of the institution, setting development priorities, strategic and operational objectives, defined organizational structure and functions assigned to each organ of the institution.

**INDICE****RESUMEN EJECUTIVO**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>7</b>
<b>Marco Teórico sobre enfoques académicos y administrativos</b>	<b>7</b>
I.1. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009	7
I.2. Comisión Nacional de Reforma de la Educación Superior	11
I.3. Fines y Objetivos de la Universidad Nacional de Asunción	16
A. Teorías Clásicas de la Administración	17
B. Gerencia Estratégica	21
C. Establecimiento de Estándares de servicio: hacia una organización más competitiva	22
D. Cultura organizacional	23
E. Educación y Gerencia	26
F. Descripción General de la Planificación	29
F.1. Planificación de la Agenda de Proceso	30
F.2. Recorrido de los Antecedentes	31
F.3. Definición de un Marco Estratégico	31
F.4. Consecuencias Internas	32
F.5. Planificación de Acción	32
<b>CAPITULO II</b>	<b>33</b>
<b>Diagnóstico Situacional del Instituto Dr. Andrés Barbero - UNA - Año 2008-2009</b>	<b>33</b>
II.1. Situación Organizacional de IAB - Año 2008-2009	34
1.1 Descripción de la Situación organizacional de la Dirección Gral y sus órganos de Staff	35
1.2 Descripción de la Situación organizacional del Departamento Administrativo	37
1.3 Descripción de la Situación organizacional del Área Académica	40
II.2. Análisis de la Encuesta CAP del IAB - Año 2008-2009	41
II.3. Análisis FODA del IAB - Año 2008-2009	53
II.4. Agenda de Cambio Estratégico del IAB - Año 2008-2009	55
II.5. Informe Técnico sobre el Diagnóstico realizado en el Instituto Dr. Andrés Barbero - UNA	58
<b>CAPITULO III</b>	<b>60</b>
<b>Propuesta de un Nuevo Modelo de Gestión para el Instituto Dr. Andrés Barbero - UNA</b>	<b>60</b>
III. 1. Fase de Elaboración	61
1.1 Visión del IAB	61
1.2 Misión del IAB	61
1.3 Valores del IAB	62

1.4 Definición de las Perspectivas del IAB	62
1.5 Cuadro de Mando Integral (CMI) del IAB	64
1.6 Áreas de Resultados Claves (ARC) del IAB	66
1.7 Programas de Acción del 1° al 5° año del IAB	69
1.8 Estructura Organizacional del IAB	70
A. Estructura Organizacional del Sector Académico	70
B. Estructura Organizacional del Sector Administrativo y de Staff	73
B.1. Área de Staff	73
B.2. Área Administrativa y Financiera	74
1.9 Manual de Organización y Funciones del Instituto Dr. Andrés Barbero	77
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>190</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA</b>	<b>193</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>196</b>

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura N° 2</b> .....	201
Organigrama General del Instituto Dr. Andrés Barbero Año 2008-2009.	
<b>Figura N° 3</b> .....	202
Organigrama de la Escuela de Enfermería del IAB Año 2008-2009.	
<b>Figura N° 4</b> .....	203
Organigrama de la Escuela de Obstetricia del IAB Año 2008-2009.	
<b>Figura N° 5</b> .....	204
Organigrama del Área Administrativa y Financiera del IAB Año 2008-09.	
<b>Figura N° 6</b> .....	205
Propuesta del Organigrama General del Instituto Dr. Andrés Barbero.	



## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla N° 1</b> .....	29
Esquema para el Diseño de Planificación.	
<b>Tabla N° 2</b> .....	42
Distribución de Encuestados en el IAB. Año 2008-2009.	
<b>Tabla N° 3</b> .....	42
Respuesta de los distintos estamentos sobre la Visión de lo que se quiere lograr como institución en el IAB. Año 2008-2009.	
<b>Tabla N° 4</b> .....	43
Respuesta de los distintos estamentos si tienen conocimiento de los planes, políticas y programas aplicados en la Institución. Año 2008-2009.	
<b>Tabla N° 5</b> .....	44
Respuesta de los distintos estamentos sobre la participación de discusiones y la aplicación de los valores institucionales en el IAB. Año 2008-2009.	
<b>Tabla N° 6</b> .....	44
Respuesta de los distintos estamentos sobre el cumplimiento de la misión del IAB. Año 2008-2009.	
<b>Tabla N° 7</b> .....	45
Respuesta de los distintos estamentos sobre la percepción de las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos que tiene el IAB. Año 2008-2009	
<b>Tabla N° 8</b> .....	46
Respuesta de los distintos estamentos sobre la facilidad de hacer las cosas dentro de la Institución. Año 2008-2009.	
<b>Tabla N°9</b> .....	46
Respuesta de los distintos estamentos sobre eficacia y efectividad dentro de la Institución.	
<b>Tabla N°10</b> .....	47
Respuesta de los distintos estamentos sobre la coherencia en la asignación de trabajos dentro de la Institución.	
<b>Tabla N° 11</b> .....	47
Respuesta de la calidad del servicio que ofrece el IAB a la comunidad. Año2008-2009.	
<b>Tabla N° 12</b> .....	48
Respuesta a la calidad del servicio que ofrece el IAB al cliente interno Año 2008-2009.	
<b>Tabla N° 13</b> .....	49
Respuesta a la tecnología de información y al equipamiento con que se cuenta en el IAB. Año 2008-2009.	

<b>Tabla N° 14</b> .....	50
Respuesta sobre la calidad de las instalaciones del IAB. Año 2008-2009	
<b>Tabla N° 15</b> .....	50
Respuesta sobre la base de datos informatizada con que cuenta el IAB. Año 2008-2009.	
<b>Tabla N° 16</b> .....	51
Respuesta sobre la capacitación que ofrece el IAB. Año 2008-2009.	
<b>Tabla N° 17</b> .....	52
Respuesta sobre el trabajo en equipo en el IAB. Año 2008-2009.	
<b>Tabla N° 18</b> .....	53
FODA del IAB. Año 2008-2009.	
<b>Tabla N° 19</b> .....	55
Consultas sobre problemas y soluciones realizadas al personal administrativo del IAB. Año 2008-2009	
<b>Tabla N° 20</b> .....	56
Consultas sobre problemas y soluciones realizadas a los estudiantes del IAB. Año 2008-2009	
<b>Tabla N° 21</b> .....	56
Consultas sobre problemas y soluciones realizadas al Docente del IAB. Año 2008-2009	
<b>Tabla N° 22</b> .....	60
Esquema del Modelo de Gestión propuesto para el IAB. Año 2008-2009	
<b>Tabla N° 23</b> .....	64
Cuadro de Mando Integral. Año 2008-2009	
<b>Tabla N° 24</b> .....	66
Cuadro de áreas de resultados claves. Año 2008-2009	

