

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

ICASE

**MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS CON
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Procedimientos Administrativos
en la Facultad de Odontología**

Por

OMAR O. LÓPEZ S.

PANAMÁ

1988



Proyecto integrado de Formación, Investigación y Asesoría en Currículum, Manejamiento y Administración de la Educación

Panamá, 12 de diciembre de 1988
NOTA No. 204-01-290



Profesora
LUZMILA DE YOUNG
Vicerrectoría de Investigación
y Postgrado de la
Universidad de Panamá
P. O. D.

Estimada Profesora de Young:

Para dar cumplimiento al Artículo 44, acápite e del Reglamento del Programa de Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos, le hacemos llegar copia del Documento: "PROCEDIMIENTO DE ADMISIÓN DE MAESTRÍA EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA", presentado por el profesor Omar López, quien cumple así con el requisito de la entrega de la Tesis de Grado para optar por el título de Maestría en Administración de la Educación".

La interacción de la Comisión Examinadora ha sido propia para el próximo martes 20 de diciembre a las 9:00 A.M., en el salón 603 del I.C.A.S.E., para la sustentación correspondiente.

Aprovechamos la oportunidad, como en ocasiones anteriores, para reiterarle nuestra consideración y estima.

Prof. XENIA C. DE MOSCOTE
DIRECTORA GENERAL

XCDEM/eedem

c.c.: Dr. Octavio Sousa
Vicerrector de Investigación y Postgrado

Adj. Copia de la Tesis

"1988, AÑO DE LA RENOVACIÓN UNIVERSITARIA"

11/12/88

Rec. de la U.P.

234937

234937

"Este estudio se lo dedico al Personal Administrativo de la Facultad de Odontología, que con su apoyo eficiente y desinteresado constituyen la tónica dinámica en el proceso enseñanza-aprendizaje para la formación de Recursos Humanos en Salud Bucal".

"No hay razón alguna para que las técnicas que se aplican para la eficiencia de las empresas económicas y de producción de bienes materiales, no se apliquen a la Administración de una empresa como la educación, en cuyos resultados está en juego el desarrollo y destino de la sociedad".

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer profundamente la labor de Asesoría realizada por la Lcda. Luzmila R. de Young, quien como profesora y amiga fue labrando y afinando mis conocimientos en cuanto al estudio sobre Procedimientos Administrativos realizados en la Facultad de Odontología. Su paciencia y amor a la enseñanza son sin duda alguna, características esenciales de un buen docente y administrador.

También a la profesora Lcda. Ilsa de Ochoa y al profesor Jorge Díaz, mi agradecimiento por el apoyo brindado en la labor realizada.

INDICE GENERAL

	Página
Introducción	i
CAPITULO I - MARCO DE REFERENCIA	1
A. Aspectos Académicos y Administrativos de la Facultad de Odontología	3
1. Lineamientos Académicos	4
2. Aspectos Administrativos	10
3. Situación Actual	22
CAPITULO II - DISEÑO DE LA INVESTIGACION	31
A. Formulación del Problema	32
B. Hipótesis y Supuestos	34
1. Variables	36
2. Indicadores	37
C. Enfoque Utilizado	40
D. Metodología	42
1. Instrumentos Utilizados	42
2. Población	42
E. Modelo de Comunicación	44

	Página
CAPITULO III - MARCO TEORICO	46
A. La Administración como Area Esencial para el Logro de los Objetivos Institucionales	47
B. Manuales de Procedimientos en el Contexto Organizacional	58
1. Conceptos Generales	58
2. Normas Básicas sobre Procedimientos	61
a. Procedimiento de Presupuesto por Pro- gramas (antecedentes, conceptos Teóri- cos)	64
b. Procedimiento de Compras	79
c. Procedimiento de Archivo.....	89
d. Procedimiento de Apoyo Audiovisual...	95
CAPITULO IV - ANALISIS DE LA INFORMACION-CONCLUSIO- NES Y PROPUESTAS PARA MEJORAR EL SIS- TEMA ADMINISTRATIVO EN RELACION A LOS PROCEDIMIENTOS	96
A. Proceso de Planificación y Elaboración del Presupuesto	97

	Página
B. Procedimiento de Compras	106
C. Procedimiento de Archivo	110
D. Procedimiento de Apoyo Audiovisual	118
 CAPITULO V - PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	 120
A. Aspectos Preliminares	124
B. Descripción	128
C. Pasos por Procedimiento.....	130
D. Glosario	154
E. Bibliografía	157
RECOMENDACIONES	159
 ANEXOS	
A. Documentales	164
B. Modelos Ideales (Documentos en Relación a los Procedimientos	 243
C. Formularios y Disposiciones	263
 GLOSARIO	 277
 BIBLIOGRAFIA	 285

INDICE DE CUADROS

		Página
Cuadros		
Nº 1	Organigrama de la Facultad de Odontología.	21
Nº 2	Secciones o Areas: Funcionarios que Manejan el Archivo por Area o Sección.	111
Nº 3	Número de Archivos por Area o Sección.	113
Nº 4	Diferentes Areas o Secciones con el Número de Archivos Correspondientes, el Tipo de Información que se Archiva y el Número de Funcionarios que los Maneja.	115

INTRODUCCION

La administración educativa en una institución a nivel superior, como lo es la Universidad de Panamá, tiene como finalidad primordial planificar, organizar, dirigir y controlar actividades que contribuyen a alcanzar las metas del desarrollo nacional, mediante la formación de profesionales idóneos dotados de conciencia social. Para el logro de estas metas, tal y como se señala en el PLAN OPERATIVO de la Universidad de Panamá 1986-1987; se realizan a través del cumplimiento de sus tareas más relevantes, como lo es en efecto el fortalecimiento del desarrollo institucional en función de incrementar la eficiencia administrativa y consolidar la planificación como procedimiento fundamental para realizar una gestión más eficaz y pertinente.

Dentro del desarrollo de este gran señalamiento, se especifica que en la Universidad de Panamá, se deben realizar estudios destinados al mejoramiento de la organización, de los procedimientos administrativos y del uso de su planta física.

La Facultad de Odontología como dependencia educativa, no escapa a estos objetivos puesto que encamina sus acciones a la formación de profesionales en el área de la salud bucal. Desde esta perspectiva, la administración educativa debe procurar proveer el apoyo necesario para la buena marcha del curriculum; condición que es requerida, toda vez que de la conducción de la gestión administrativa en términos de programación, organización, ejecución presupuestaria,

toma de decisiones, comunicación y controles, depende en gran medida el desarrollo y funcionamiento de las labores académicas de todo ente dedicado a la formación y promoción de recursos humanos.

Precedente inmediato de estas acciones, lo constituye la puesta en práctica de los principios y técnicas organizacionales, que permiten materializar las ideas en conjunto de acciones que definen: jerarquías, funciones específicas, y asignación de recursos humanos, económicos y tecnológicos a los programas que se desarrollan en la Facultad. Resulta por tanto la estructura organizacional, el elemento esencial que provee el marco de referencia compuesto por unidades administrativas con diferentes funciones concatenadas y orientadas dentro de su especificidad, hacia el logro de un objetivo común que en este caso se concreta en la realización de las funciones con eficiencia y eficacia, para la buena marcha del proceso educativo.

A través de las funciones desempeñadas por los funcionarios administrativos de la Facultad, se ejecutan una serie de tareas que apoyan la labor académica. Estas operaciones constituyen los pasos a seguir para el logro de determinados objetivos; y son identificadas en el análisis administrativo como instrumentos de información e instrucción, que señalan en forma secuencial y sistemática las etapas a que deben ajustarse los funcionarios en la ejecución de una labor; además, se señalan los diferentes puestos y unidades administrativas que intervienen en

cada fase describiendo su participación.

Los procedimientos administrativos, para erigirse en guías a ser usadas por los funcionarios, deben registrarse en manuales de Procedimientos. Es de vital importancia que los trabajadores del nivel operativo conozcan y se habiliten en el manejo de este instrumental que de ser aplicado de acuerdo a sus especificidades, se convierten en el motor de la institución.

En la Facultad, los procedimientos se realizan en base a la experiencia generada a través de los años como parte del trabajo diario, sin haberse efectuado su registro en manuales. La elaboración de manuales de procedimientos en esta unidad, constituye la motivación para que los funcionarios tengan a mano registros de las operaciones con las cuales están relacionados en su labor, los revisen y actualicen periódicamente cuando no se ajusten a los requerimientos del servicio. Realmente son efectivos para orientar la capacitación de nuevos empleados, ayudándoles a conocer correctamente sus funciones desde el principio. Para todos aquellos funcionarios que desempeñan por primera vez un puesto administrativo, el manual de procedimientos se convierte en guía y garantía para el logro de una mayor eficiencia en el ejercicio de sus nuevas funciones.

Los procedimientos administrativos esencia de nuestro problema de estudio, emergió como una situación crítica administrativa plasmada en el Diagnóstico

para la Reestructuración Curricular realizado en la Facultad de Odontología con la asesoría del ICASE; y que ocupa nuestra atención por la repetición subsiguiente de la problemática anunciada precedentemente que, proyecta manifestarse en el proceso enseñanza aprendizaje tal como se observa en el desarrollo de la gestión administrativa. Así, de acuerdo a esto, en primera instancia, efectuamos el siguiente planteamiento: "Los Funcionarios de la Facultad de Odontología, tendrán una mejor guía para realizar su labor en forma más eficaz y eficiente, si se elabora y establece un manual de procedimientos que contenga el qué, el cómo, y el cuándo de la forma en que se realizan las funciones en cada área de trabajo". Nos preguntamos en segundo lugar, si el procedimiento de compras vigente en la Facultad, permite la racionalización de los materiales que van a ser utilizados en la clínica. También fue objeto de preocupación si el procedimiento seguido en la elaboración del presupuesto, permite conocer las necesidades de todas las áreas y sus programas en la Facultad, y si emerge de estas necesidades. Igualmente surgen cuestionamientos en cuanto a si los métodos de archivo utilizados en la Institución, permiten asegurar el acceso rápido a la información toda vez que el sistema proporciona retroalimentación y es fuente potencial de datos en la institución. Finalmente nos preguntamos si el procedimiento llevado a efecto para el apoyo audiovisual, permite lograr acciones positivas y coordinadas en la realización del proceso enseñanza-aprendizaje, y si introduce la utilización de mecanismos de control para

el manejo del equipo audiovisual.

Bajo estos supuestos, procedimos a tratar el problema y a delimitarlo en referencia a los procedimientos administrativos. Se operacionalizaron la hipótesis y los supuestos que serían acogidos como coordenadas de la investigación. (1)

Para interpretar la realidad, se hizo uso del enfoque combinado donde se estudiaron aspectos cualitativos y se midieron algunos aspectos cuantitativos; abordamos así la revisión de los procedimientos de presupuesto, compras, archivo y apoyo audiovisual. Para ello, primeramente evaluamos el desarrollo de mecanismos utilizados. Luego se analizó a través del diagrama de flujo, las operaciones y tareas que se llevan a efecto para realizar los procedimientos. Evaluamos el sistema de archivo de la Facultad y surgieron modificaciones para su mejoramiento. También se evaluó el procedimiento utilizado en la Facultad para realizar las compras de materiales dentales y las normas para el control de la cantidad y calidad de los materiales y equipos que se adquieren. Además de los métodos usados para la elaboración del presupuesto de la institución y los medios de control utilizados para facilitar el apoyo audiovisual a docentes y estudiantes en la Facultad.

(1) La Investigación cualitativa en el campo educativo. Montero, Martha. Segundo Encuentro Nacional de Investigaciones en Educación. 1983. Reduc. pág. 45.

Posteriormente se integró la información que permitió elaborar un manual de Procedimientos Administrativos que comprendiera las áreas enunciadas.

La entrevista y el cuestionario fueron los instrumentos elegidos en la investigación, además de la consulta bibliográfica. El modelo o forma de expresar la información obtenida, fue combinado pues se utilizó el análisis administrativo, gráficas y datos estadísticos. Esto comprendió la primera etapa de la investigación. En la segunda fase se analizó e interpretó la información obtenida tomando en consideración modelos ideales y referencias teóricas sobre cada una de las áreas objeto de análisis. Al finalizar la investigación se confeccionó un Manual de Procedimientos. Complementariamente se incluyen aspectos administrativos normativos, sin soslayar aspectos del área de comportamiento organizacional que de una u otra forma inciden en la investigación.

En el transcurso de la investigación, surgieron algunas limitaciones que obstaculizaron la medición o la cuantificación de información obtenida, en relación a los procedimientos. La organización inadecuada de los archivos de la Facultad, no permitió conocer una serie de datos registrados en facturas de compras de materiales y equipo, órdenes de compra y cotizaciones necesarias para realizar la medición. Además, los funcionarios cuyas funciones están relacionadas con los procedimientos objeto de estudio, en su mayoría desconocen teóricamente

como se deben desarrollar y solo los manejan según el grado de experiencia que poseen.

Quizás el factor más crítico para obtener la información requerida fue la falta de fuentes bibliográficas y documentales en lo referente al problema de estudio, que resultó ser muy escasa y poco estudiada dentro y fuera de nuestro medio.

Aún con las limitaciones que se presentaron, llegamos a cumplir con la mayoría de los objetivos propuestos en la investigación. La incorporación de técnicas de programación a los procedimientos de la administración educativa, no se ha generalizado de tal forma que puedan ser manejados por todos los funcionarios administrativos. Pero con la propuesta de un Manual de Procedimientos a un nivel adecuado de comprensión, se espera alcanzar una mayor claridad y precisión en esta área de la administración. Esperamos que la documentación hoy presentada, sea mejorada dentro de un ámbito de política administrativa encaminada a promover la gestión administrativa que requiere el desarrollo curricular.

CAPITULO I
MARCO DE REFERENCIA

LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

La Ley 11 del 8 de junio de 1981, es explícita en su contenido en cuanto a su naturaleza y fines, en la que se denomina a la Universidad de Panamá como Universidad Oficial de la República constituida por el conjunto de profesores, alumnos y funcionarios distribuidos en las distintas Facultades, Escuelas, Departamentos, Instituciones y Centros de Investigación existentes o que en el futuro se establezcan.

Este Centro de Enseñanza Superior, tiene como objetivo impartir la enseñanza en las altas disciplinas del pensamiento, organizar la formación de profesionales, promover la investigación científica, tecnológica y humanística. Realizar estudios, proyectos, consultorías y asesorías que requieren las entidades del estado o entidades privadas.

La Facultad de Odontología es una unidad académica-administrativa que se enmarca dentro de la estructura organizativa de la Universidad de Panamá. (Ver página Nº 14) Tiene a su cargo la formación de profesionales de la salud bucal con una concepción integral científica, tecnológica, humanística y cultural, que responda a las necesidades socio-económicas de nuestro país.

A. ASPECTOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA

La Facultad de Odontología se creó mediante una propuesta a la Asamblea Nacional, presentada por la Asociación Odontológica Panameña. Es así como, a través de la Ley Nº75 del 14 de noviembre de 1963, la Asamblea encomendó a la Universidad de Panamá la organización de la Facultad, proporcionándole los recursos para su funcionamiento y desarrollo.

La Facultad de Odontología es el organismo académico caracterizado por la afinidad de las ciencias y disciplinas destinadas a organizar estudios profesionales y especializados en el campo de la Salud Dental.

Los planes de estudio de la Facultad, tienden a desarrollar una cultura general humanística y científica en la formación de profesionales cuyos conocimientos abarquen más allá del marco de su especialidad.

La Institución es plenamente consciente del problema social en general y en particular de salud, determinados por los factores biológicos, socio-económicos y culturales. De esta forma, la facultad trata de entenderlos de una manera completa y buscarles una solución; para tal fin coopera y trabaja con otras unidades de la Universidad, agencias del gobierno y privadas, grupos legos y profesionales.

Los programas educacionales se han confeccionado para satisfacer las

necesidades individuales del estudiante, el cual es tratado como un individuo maduro y responsable en todo momento. Los programas y actividades de esta facultad tienen como meta la autodisciplina, la cooperación interdisciplinaria y el concepto de equipo; factores que son esenciales para el mayor grado de aprovechamiento de los estudiantes. Todos los esfuerzos se llevan a cabo en forma coordinada, en grupos, para demostrar cómo el trabajo en equipo proporciona mayores niveles de satisfacción y eficiencia.

La Facultad espera en su labor cotidiana prestar un servicio a los pacientes, dado que nuestras Clínicas son parte esencial de la formación y enseñanza del estudiante.

El cuidado comprensivo de la salud que incluye elementos de prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, tienen énfasis en los programas de enseñanza de la Facultad.

1. Lineamientos Académicos

a. Fines, Objetivos, y Metas de la Facultad de Odontología

a. 1 Fines Generales

Los fines de la Facultad de Odontología son los concernientes a la vida académica de ésta y a su misión con respecto al desarrollo nacional.

Entre los fines generales de la Facultad figuran los siguientes:

- a. Adecuar sus planes, programas y actividades a las necesidades y problemas de la nación, en busca de un desarrollo adecuado de la comunidad en lo cultural, en lo económico, en lo social y específicamente en el ámbito de la salud. Se entiende por salud, el completo bienestar físico, social y mental del individuo.
- b. Proporcionar conocimientos y técnicas en su área de competencia.
- c. Estudiar y obtener los medios para divulgar nuevas técnicas, adecuándolas a la realidad nacional.
- ch. Educar en lo humanístico, científico y tecnológico, a los profesionales requeridos por la nación en el campo de la Odontología. La formación humanística y científica proporciona una sólida base general al educando; y la formación tecnológica lo hace práctico y productivo.(1)

(1) Reglamento Interno de la Facultad de Odontología; aprobado en Consejo Académico el 19 de septiembre de 1975 y en el Consejo Directivo el 29 de septiembre de 1975.

a.2 Objetivos Institucionales

Los principales objetivos institucionales de la Facultad de Odontología son los siguientes:

- a. Definir la política de desarrollo de todos los recursos de su área de competencia.
- b. Definir la política de utilización adecuada de los adelantos y buscar métodos para divulgar la tecnología desarrollada en el campo de su actividad.
- c. Elaborar programas de investigación y experimentación en su especialidad.
- ch. Elaborar sistemas de expansión de servicio que son de su competencia; experimentarlos y divulgarlos.

Se consideran componentes básicos de estos sistemas: los recursos humanos, los tecnológicos, los políticos-administrativos y su resultado de cobertura.

- d. Trazar una política curricular que tenga como características la actualización, la flexibilidad y la permanente planificación de los contenidos y los métodos. Los medios utilizados

por la tecnología educativa son: el adecuado diseño curricular, el adiestramiento del estudiante en ambientes reales y representativos de la salud, la integración de conocimientos y prácticas requeridas para cumplir con las funciones profesionales.

- e. Formular políticas de distinción nacional de trabajo que permitan a los profesionales especializados aprovecharla en su nivel de competencia en programas de investigación, actividades científicas, docentes y de asesoramiento a las entidades públicas y privadas y al odontólogo general.
- f. Fomentar la formación de recursos humanos a nivel intermedio, con el fin de lograr una mejor distribución de funciones profesionales.
- g. Desarrollar actividades que generan ingresos económicos y contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

a.3 Objetivos Generales

Los objetivos generales se refieren a la formación de los recursos humanos, de acuerdo con las exigencias y necesidades de la Nación. Tales propósitos son guías esenciales para el

diseño de los objetivos institucionales. Los principales objetivos generales de la Facultad son los siguientes:

- a. Formar un profesional orientado biológicamente, capacitado técnicamente, socialmente sensitivo y consciente de su responsabilidad en el cuidado comprensivo de la salud de la población.
- b. Lograr que el estudiante, al terminar su carrera demuestre criterio para apreciar fenómenos sociales y poder incidir en ellos como hombre y como profesional.
- c. Obtener del estudiante competencia en el manejo de principios de organización y métodos, tiempo y movimientos, supervisión, evaluación de servicios, relaciones públicas y humanas, medios de comunicación oral y escrita.
- ch. Lograr que el estudiante adquiriera, durante el proceso de su formación, hábitos de investigación, experimentación y educación permanente y capacidad para tomar decisiones en el campo de su competencia.
- d. Conseguir que el estudiante demuestre que ha desarrollado su sensibilidad social; una actitud positiva para solucionar

problemas relativos a su profesión y para prevenir dichos problemas.

- e. Lograr que el estudiante demuestre que se ha habituado a la práctica integrada, ya sea a través de pequeños grupos de trabajo, en equipos más amplios o en grupos multidisciplinarios.
- f. Lograr que el estudiante demuestre su actitud para emplear criterios de calidad, productividad y cobertura.
- g. Conseguir que el estudiante sea capaz de demostrar su habilidad en el manejo de técnicas dinámicas y su criterio profesional sea lo suficientemente amplio como para dar un tratamiento a los problemas de su área, de acuerdo con la realidad social en que se identifica el problema, evitando actitudes discriminatorias de lo rural y urbano, o por motivos económicos de credos, ideologías o circunstancias de raza o geografía.
- h. Ofrecer en todo momento a sus profesores la oportunidad de actualizar las técnicas pedagógicas.

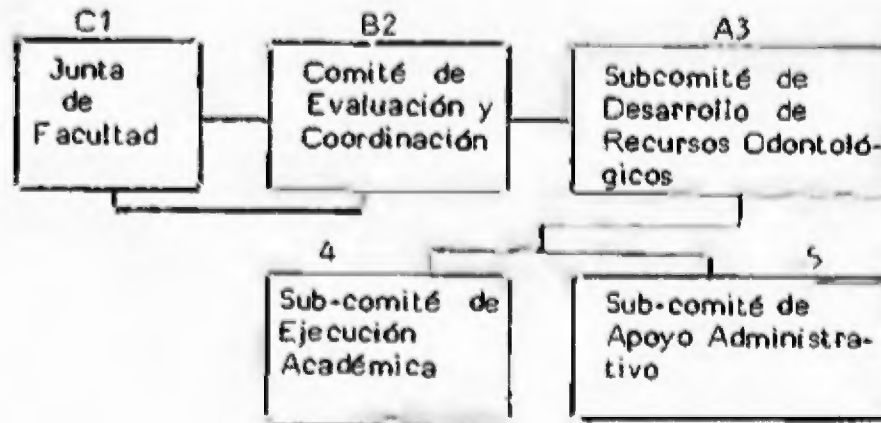
2. Aspectos Administrativos

a. Estructura Académico Administrativa de la Facultad de Odontología

La Facultad de Odontología adopta una estructura de sistemas en la cual son componentes básicos los órganos de Decisión y de Coordinación y los sub-comités de Desarrollo de Recursos Odontológicos, de Ejecución Académica y de Apoyo Administrativo.

Se entiende por estructura de sistema aquella en que los órganos planificadores proponen objetivos, alternativas y estrategias; las bases participan en el planeamiento, decisión y ejecución; y los sub-comités de Ejecución Académica y Apoyo Administrativo se subordinan a las decisiones planificadas, a la evaluación, control y permanente retroalimentación de la estructura.

Los planes emanados de los diferentes sub-comités seguirán el siguiente movimiento de acuerdo con el diagrama que se presenta a continuación:



Las letras A, B, C, indican el movimiento de la fase de planificación. Los números 1, 2, 3, 4 y 5 indican el movimiento de la fase de ejecución, evaluación y control.

Se denomina fase de planificación la que, con base a la investigación del sistema social y del sistema de salud, define objetivos y diseña las alternativas de los proyectos de acción.

Se denomina fase de acción la que determina las acciones prioritarias dándole una experiencia de recursos humanos, logísticos y financieros.

Corresponde al Decano, además de las funciones que le señala el Estatuto Universitario, presidir y coordinar las reuniones del Comité de Evaluación y Coordinación.

Corresponde al Vice-decano reemplazar al Decano durante sus ausencias y ejercer otras funciones que aquél le asigne, además de las que le señala el Estatuto de la Universidad.

El Vice-decano pertenecerá al Comité de Evaluación y Coordinación.

La Junta de Facultad está compuesta de acuerdo a lo dispuesto por el Estatuto Universitario, por las autoridades de la Facultad, docentes, representación estudiantil y personal administrativo. Además de las funciones que éste le atribuye; tiene las siguientes:

- a. Definir las políticas de la Facultad para que sean aprobadas por los organismos superiores.
- b. Decidir sobre la adaptación de las diferentes fases de planificación, operación y financiación de la Facultad, dentro de la competencia que le reconoce el Estatuto y presentar sus decisiones a la autoridad superior cuando el caso lo exija.

Los representantes estudiantiles ante la Junta de Facultad tienen como funciones:

- a. Ser voceros de los estudiantes ante la Junta y de ésta ante sus condiscípulos.

- b. Participar con voz y voto en las decisiones de la Junta.

En la página Nº 14 se presenta la ubicación de la Facultad de Odontología en la estructura Organizacional de la Universidad de Panamá.

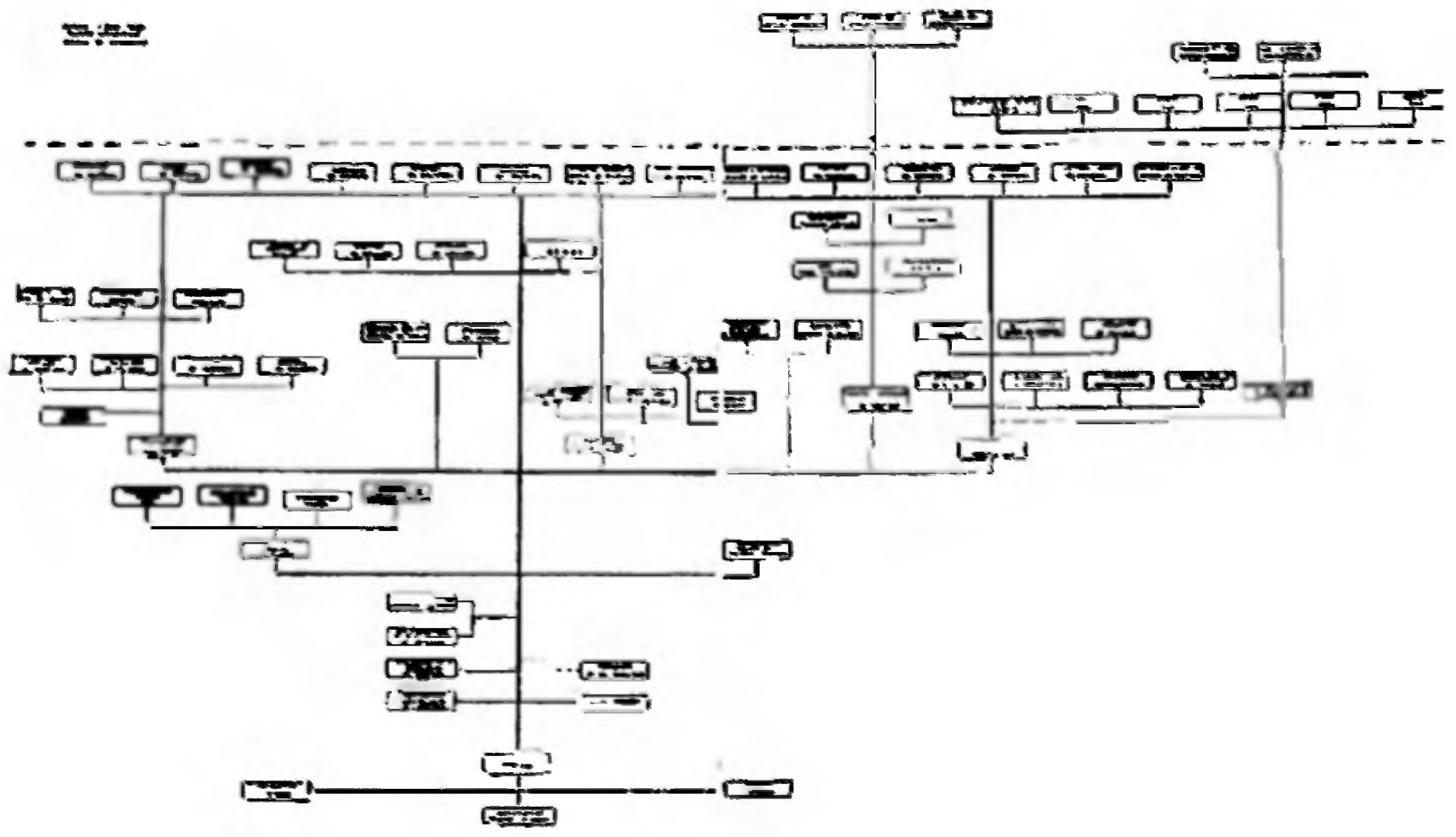
a.1 El Comité de Evaluación y Coordinación

Estará compuesto por el Decano; el Vice-Decano; los Coordinadores de los Sub-comités de Desarrollo de Recursos Odontológicos; de Ejecución Académica; y de Apoyo Administrativo; por el Representante de los Profesores y otro de los Estudiantes, elegidos en forma democrática.

El Comité de Evaluación y Coordinación tiene las siguientes funciones:

- a. Coordinar y supervisar la labor de los sub-comités de Desarrollo de Recursos Odontológicos, de Ejecución Académica y de Apoyo Administrativo.
- b. Evaluar la factibilidad de los proyectos elaborados por el sub-comité de Recursos Odontológicos, en sus aspectos de planificación de la Facultad; y llevarlos a la consideración de la Junta de Facultad a través del Decano.

Figure 1



a.2 El Sub-comité de Desarrollo de Recursos Odontológicos

Es el órgano de planificación general de la Facultad; y cuenta con las Secciones de Investigación, de Diseño y Comprobación de Sistemas; de Atención Odontológica; de Diseño Curricular; de Evaluación y Control; de Actualización de Técnicas Docentes; y de Información y Documentación.

El Sub-comité de Desarrollo de Recursos Odontológicos tiene las siguientes funciones:

- a. Fomentar y evaluar proyectos de investigación; y buscar fuentes para ejecución y para la difusión de los resultados obtenidos.
- b. Diseñar la instrucción en sus componentes básicos, mediante la formulación científica de los objetivos curriculares; del sistema de evaluación del contenido de los programas; de la selección de la metodología de la enseñanza y de la coordinación de cátedras afines.
- c. Diseñar y comprobar sistemas de atención odontológicas para el sector público y privado.

- ch. Programar la actualización constante de los recursos humanos de la Facultad utilizando metodología educativa, tanto en los aspectos pedagógicos como administrativos.
- d. Diseñar y mantener un sistema de evaluación en los planes.
- e. Establecer y mantener coordinada una Sección de Información y Documentación incluyendo la Biblioteca y Sector Audiovisual.

a.3 El Sub-comité de Ejecución Académica

Es el encargado y responsable de la fase de ejecución del currículum y al frente del mismo estará un Coordinador y sus Colaboradores.

El Sub-comité de Ejecución Académica tiene las siguientes funciones:

- a. Controlar la ejecución del currículum
- b. Colaborar en todas las actividades del Sub-comité de Desarrollo de Recursos Odontológicos.
- c. Obtener una permanente interacción de sus áreas de concentración, mediante trabajo en equipos multidisciplinarios.

Las Clínicas se organizan en forma tal, como: en Centros

de Docencia, Investigación, Experimentación y Servicio. En el cumplimiento de estas funciones se dará participación amplia a profesores y estudiantes.

El Sub-comité de Ejecución Académica cuenta con las siguientes Secciones:

- a. Sección de Odontología Social, la cual llevará a cabo los proyectos de investigación relacionados con sistemas de atención odontológica; colaboración en el diseño y aplicación de los sistemas de prácticas odontológicas; y ejecutará las técnicas de aprendizaje relacionadas con la proyección de la Facultad hacia la Comunidad.
- b. Sección de Estomatología, de la cual ejecutará programas de investigación básica y clínica relacionada con la cavidad bucal y sus anexos; colaborará en el diseño curricular de su campo y lo ejecutará; y mantendrá interacción permanente con las otras Secciones de Ejecución Académica.
- c. Sección de Técnicas Restauradoras, la cual ejecutará programas de investigación básica y aplicada relacionada con los problemas

de rehabilitación de la función masticatoria y con la estética, creando y transfiriendo nuevos conocimientos y especialmente técnicas y restauradoras,

- ch. Clínicas Integradas, las cuales integrarán los conocimientos de los distintos campos odontológicos en la prestación del servicio, dando atención clínica de acuerdo a las necesidades reales de los pacientes que la soliciten; aplicarán nuevos sistemas de atención que hayan sido diseñados en la Facultad; y establecerán interacción permanente con las otras secciones de Ejecución Académica.

a.4 El Sub-comité de Apoyo Administrativo

Estará a cargo de un Coordinador y tiene las siguientes funciones:

- a. Colaborar con el Sub-comité de Desarrollo de Recursos Odontológicos en la elaboración y administración del presupuesto por programa.
- b. Mantener un registro y obtener información concerniente a los alumnos y ex alumnos de la Facultad.
- c. Atender la labor de secretaría.

- ch. Atender todo lo relativo a la logística de la Facultad en su fase administrativa, como es la adquisición de equipos, materiales y útiles; mantenimiento de equipos; dotación de muebles; y limpieza y mantenimiento de la planta física.

- d. Atender lo relacionado con la fase administrativa en cuanto a servicios de salud, residencias, becas, deportes, excursiones; así como el intercambio de profesores y alumnos con otras Universidades.

El Sub-comité de Apoyo Administrativo contará con una Sección de Relaciones Universitarias, al frente de la cual estará un Director con adecuados conocimientos de relaciones públicas y humanas; sus funciones son:

- a. Elaborar un programa de Relaciones Públicas y Humanas que tienda a mejorar el personal docente, estudiantil y administrativo.

- b. Proyectar una imagen de la Facultad a la comunidad.

- c. Elaborar un informe con los resultados de los programas de Relaciones Públicas.

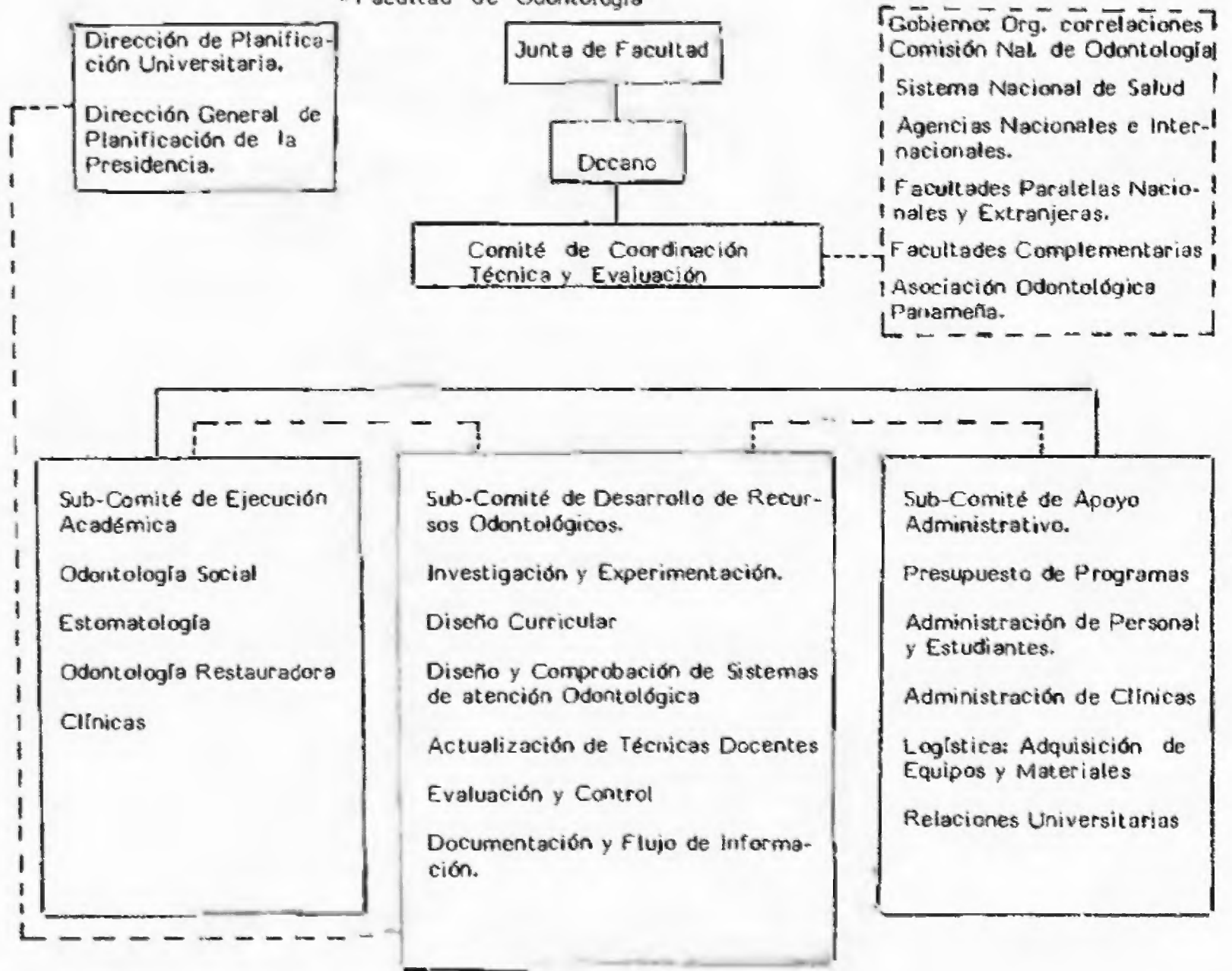
El Coordinador del Sub-comité de Apoyo Administrativo es el Secretario Administrativo de la Facultad.

El nombramiento de los Coordinadores de los Sub-comités de Desarrollo de Recursos Odontológicos y de Ejecución Académica, es efectuado por el Decano y aprobado por la Junta de Facultad.

Corresponde a los Coordinadores de los Sub-comités la supervisión, control y evaluación del sub-comité a su cargo; y rendir informe sobre la labor realizada a las respectivas autoridades de la Facultad.

En la página siguiente se presentan las interrelaciones entre las unidades antes mencionadas (Cuadro N^o 1).

ORGANIGRAMA
 * Facultad de Odontología



Fuente: * Reglamento Interno de la Facultad de Odontología.

3. Situación Actual

La estructura administrativa de la Facultad de Odontología debe permitir, mediante un apoyo efectivo, el logro de los objetivos generales y específicos de la actividad académica.

A pesar de las modificaciones que ha sufrido la estructura académica-administrativa de la Facultad, ésta ha funcionado regularmente con la adopción de mecanismos informales en sus procedimientos administrativos.

El diagnóstico resultante del estudio de la Reestructuración Curricular de la Facultad, muestra que en esta existe una carencia de procedimientos administrativos, pero esta afirmación se refiere a la inexistencia de un manual de procedimientos formalmente adoptado. Ciertamente se llevan a efecto en el quehacer diario, una serie de procedimientos en cuanto a la elaboración del presupuesto, compra de materiales y equipos, para el apoyo administrativo-docente (apoyo audiovisual), de archivo y elaboración del presupuesto no explicitados ni registrados en un manual.

De manera informal, estas prácticas se caracterizan por tratar de coadyuvar o facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje en la medida en que las necesidades van apareciendo, en donde es difícil determinar el grado de eficacia desde el punto de vista de velocidad, exactitud y flujo adecuado del trabajo.

Por el contrario, se presentan estancamientos y demoras, además se carece de una planificación de recursos materiales y de los procesos necesarios para mantener en la Facultad, el apoyo logístico para el desenvolvimiento y cumplimiento de los proyectos y actividades planeadas.

Dada la naturaleza integral de la Administración, enmarcamos el estudio tomando como base el proceso administrativo. Como complemento a la etapa de Planificación, se destaca como actividad previa y determinante, el procedimiento para la elaboración del anteproyecto de presupuesto. La teoría de la organización nos apoya como base orientadora en los procedimientos de compras, archivo, y para el método utilizado en el apoyo audiovisual.

La planificación del trabajo, es una responsabilidad colectiva y tiene como fin evitar duplicidad de funciones. A través de la división del trabajo, en la organización conocemos quiénes son los responsables de las tareas que conllevan una función o un determinado procedimiento.

Las relaciones formales e informales que existen en la estructura organizativa, deben ser las más adecuadas para el buen funcionamiento de la institución.

La organización, permite la utilización equilibrada de los recursos y persigue

establecer una relación entre el trabajo incluyendo sus instrumentos, localización y el personal que lo debe ejecutar.

Cada funcionario realiza un conjunto de actividades que unidas secuencialmente forman los procedimientos.

Dentro de la situación detectada resaltan los siguientes elementos:

- Ausencia de una planificación sistemática.
- Falta de mecanismos de control para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Necesidad de una programación presupuestaria que permita la distribución de recursos en base a prioridades.
- Carencias de normas para la aplicación de procedimientos administrativos.

Lo anteriormente expuesto, aunado a nuestras experiencias en relación a la enseñanza y a nuestros deseos de mejorar los mecanismos administrativos imperantes, hacen que se encaminen nuestros esfuerzos hacia el estudio que abarca el análisis de los métodos de trabajo utilizados para la elaboración del presupuesto, el control de la ejecución presupuestaria, para la tramitación de las compras, el sistema de archivo y finalmente el procedimiento para la presentación del servicio de apoyo audiovisual.

La caracterización administrativa, debe permitir conocer en que medida la estructura organizativa y los procedimientos administrativos se corresponden con la estructura académica, permitiendo el soporte necesario para cumplir los objetivos del curriculum de formación de los programas y a su vez del desarrollo de la propia Facultad.

A continuación se detalla esta situación por medio de la descripción de cada procedimiento.

a. **Procedimiento para la Elaboración del Presupuesto:**

En la Facultad de Odontología, la elaboración del anteproyecto de presupuesto siempre ha sido responsabilidad del Decano con el apoyo del Secretario Administrativo, y en algunas ocasiones con la asesoría de su equipo de trabajo.

Las experiencias de una planificación por programas, han sido pocas y prácticamente no se ha implementado este sistema. Se desconocen en forma global las necesidades de las diferentes secciones, toda vez que solo se han dado algunas experiencias parciales que se refieren solamente a las necesidades de recursos materiales que presentan algunas áreas para reforzar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El anteproyecto de presupuesto de la Facultad desde sus inicios presentó una serie de cifras correspondientes a los diferentes renglones, los cuales no se han incrementado de manera significativa al correr de los años (Ver anexo documental N°4 que muestra la relación de las cifras presupuestadas a nivel central y el gasto real en la Facultad).

Algunas cifras se han incrementado, porque ha existido la necesidad justificada de aumentarlas; como lo es el caso de la compra de equipos y piezas para que las unidades dentales sigan funcionando (mantenimiento: ver anexo documental N°5 que contiene el anteproyecto de presupuesto en el renglón maquinaria y equipo, en donde se explica que la partida aumenta por reparación de equipo y maquinaria por desgaste a través de 15 años de utilidad máxima).

No obstante, la justificación y la solicitud de estos incrementos, no ha sido el producto de una decisión colectiva y participativa al momento de la elaboración del presupuesto que responde a los programas de la Facultad.

Los renglones que conforman el presupuesto son: servicios personales que incluye los salarios del personal que labora en la Facultad (personal fijo); representación fija, que representan los gastos de representación

asignados al Decano; servicios no personales, que consiste en otros mantenimientos y reparaciones; materiales y suministros; maquinaria y equipo en general, tanto especializado como de oficina y asignaciones globales.

b. Procedimiento de Compras:

El procedimiento de compras es esencial en la Facultad de Odontología, porque de su buena marcha depende el proceso enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo en las clínicas.

Actualmente se compran materiales según las cantidades adquiridas en los períodos anteriores. Se realizan solicitudes de compra que contienen la información sobre qué materiales se están necesitando en el almacén para proveer cuando sea necesario el inventario de las clínicas.

A través de una orden de compra emitida a nivel central por la Dirección de Servicios Administrativos, se procede a la compra de estos materiales. Sin embargo, como no se toman en cuenta una serie de variables que influyen en la cantidad de materiales a comprar y no existe una sistematización en la planificación de recursos materiales; cuando se agotan ciertos materiales se procede a la compra directa en la Facultad. Existe una coordinación entre el funcionario que está encargado del almacén

y el funcionario responsable de las compras. El funcionario encargado del almacén lleva el control de los materiales a través de un Kardex, que sólo es operativo en función del registro de la cantidad.

La falta de planificación en la compra de los materiales puede repercutir seriamente, porque estos recursos son necesarios para realizar experiencias clínicas en los pacientes que se adscriben al sistema para ser atendidos en cuanto a sus necesidades de salud bucal. Si no se dispone de los mismos en el período, se altera la programación del tratamiento a realizar.

En lo que se refiere a la calidad de los materiales que van a comprarse, existe una comisión de especialistas de las diferentes áreas, que estudian el comportamiento, cualidades y especificaciones de nuevos productos y si sus características se adecúan a la docencia clínica. En ocasiones, esta decisión la toma el Decano; individualmente, sin la asesoría de la comisión, porque la necesidad así lo requiere.

La compra de material y equipo de oficina, se realiza a través de la Dirección de Servicios Administrativos por medio de solicitudes tramitadas por la Secretaría Administrativa, que a la vez recoge las necesidades de las áreas administrativas a través de sus funciones.

c. Procedimiento de Archivo:

En la Facultad de Odontología el sistema de archivo está descentralizado y depende de cada Sección Administrativa. Estos archivos actualmente están manejados por secretarías que laboran en estas secciones y que en la mayoría de los casos desconocen teóricamente las bases necesarias del sistema de archivo. En cada sección o área administrativa, se utilizan diferentes formas de clasificación de la información que se archiva; por asunto, el método geográfico, el numérico y el alfabético; lo que indica que no existe unificación de criterios en cuanto al sistema utilizar. Con la modalidad de archivos descentralizados, la dirección de la institución desconoce mucha de la información de importancia que se maneja en las diferentes secciones.

La correspondencia en la Facultad se recibe y se emite a nivel de secretaría y luego se distribuye a las diferentes secciones o áreas administrativas.

El tipo de información que se archiva consiste en programas, expedientes de profesores y estudiantes, catálogos de materiales, etc.

d. **Procedimiento de Apoyo Audiovisual:**

El área de apoyo audiovisual pertenece a la sección de Apoyo Administrativo Docente y está a cargo de un funcionario que se encarga de la toma de películas para videos utilizados en la enseñanza, en las materias teóricas y para la confección de material audiovisual y préstamo y control de equipos. Existe otro funcionario encargado de la toma de fotografías para diapositivas utilizadas en la docencia clínica. Se utilizan diferentes formatos para el uso de los aparatos audiovisuales.

Esta área, es de vital importancia para el apoyo de proceso enseñanza-aprendizaje, tanto teórico como clínico-práctico.

En la actualidad, no existe un documento único que explique como los usuarios pueden adquirir los equipos y su reglamentación correspondiente. Diversos formatos son utilizados para efectuar controles, pero se desconoce su actualización en el uso debido a la desorganización administrativa de la sección y de su archivo correspondiente.

CAPITULO II
DISEÑO DE LA INVESTIGACION

A. FORMULACION DEL PROBLEMA

Uno de los aspectos primigenios en los cuales está basada la elección del tema de este trabajo, es su emersión como factor crítico considerado en el Diagnóstico Curricular de la Facultad de Odontología, realizado por profesores, personal administrativo y estudiantes de la Facultad, con la asesoría del Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (ICASE); en el cual, los aspectos administrativos se sitúan en su dimensión de elementos de apoyo y de gran relevancia para el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje en la Facultad. En el mismo, surge como una situación crítica la ausencia de Manuales de Procedimientos que ordenen y regulen las actividades esenciales de la Administración.

La problemática anteriormente enunciada resalta cuando se afirma:

"Es importante analizar en este momento la ausencia formal de procedimientos administrativos, para cumplir con las acciones que presentadas parcialmente por sus responsables, hacen de la vida de la Facultad, sus tareas cotidianas".(1)

(1) "Informe de la Comisión que estudió los aspectos administrativos en la Facultad de Odontología. 1984-pág. 25, págs. 26 y 29. Durante la Reestructuración Curricular, con Asesoría del ICASE".

Posteriormente se detalla:

" Se nota ausencia de informes estadísticos, informes presupuestarios, registros sobre costos de materiales y equipo e inventario de los mismos; hay una carencia formal de procedimientos administrativos (archivos estadísticos, informes registrados sobre costos de materiales, procedimientos presupuestarios, matrícula, estadísticas de graduación, manuales de organización y de funciones, etc.) que suministren información concreta al momento de su utilización. A pesar de que esta función (sistemas y procedimientos) tiene por finalidad ayudar al decanato a planear y obtener las metas de organización, también es necesario que se haga del conocimiento general lo que se persigue.

Debe determinarse lo que se tiene dónde, cuándo y quién. Hay que tener presente al elaborar un procedimiento o sistema de trabajo las necesidades de los departamentos o comisiones, con el fin de lograr la coordinación necesaria que hasta el momento no ha sido efectiva y por último ubicar dentro del lugar que le corresponde de tal forma que se beneficien todos en la Facultad".(2)

Así éste Diagnóstico representa el instrumento formal que complementa el conocimiento obtenido a través de la percepción de diversas situaciones que se dieron en el marco del quehacer diario; hechos que sin duda alguna señalan fallas en algunos procedimientos administrativos relacionados con el funcionamiento de áreas de trabajo y que se constituyen en problemas generales de la gestión administrativa.

(2) Ibidem.

Nuestro problema de estudio, se concreta en la ausencia de un manual de procedimientos que constituya el instrumento formal, que sirva de guía a todos los funcionarios de la Facultad de Odontología para el mejor desempeño de sus funciones. Sin duda alguna, al tratar de dar respuesta a esta problemática, como lo es la ausencia de un manual de procedimientos, nos lleva a realizar un estudio que abarca una serie de situaciones en relación a cada procedimiento y que son de suma importancia en un Centro Educativo como lo es la Facultad de Odontología.

El aporte a la institución sería muy específico, si no se ampliara el estudio de cada procedimiento puesto que algunos como lo es efectivamente el de elaboración del presupuesto, está relacionado con la planificación en la institución y otros como el de compras y apoyo audiovisual, con el proceso enseñanza-aprendizaje; y el de archivo, con el manejo de la información y documentación.

B. HIPOTESIS Y SUPUESTOS

Hipótesis:

Los funcionarios administrativos y docentes de la Facultad de Odontología, tendrán una guía para realizar su labor en forma más eficaz y eficiente, si se elabora un manual de procedimientos que contenga el qué, el cómo, y el cuándo de la forma en que se realizan las funciones en cada área de

trabajo.

Supuestos:

Los supuestos que se detallan a continuación, funcionan como postulados guías en la realización de nuestro estudio y como elementos de contraste con los resultados obtenidos.

- El procedimiento de presupuesto que se lleva a efecto en la institución, permite conocer las necesidades en cuanto a recursos, materiales, físicos y humanos.
- El procedimiento de compras vigente en la Facultad, permite una mejor racionalización de los materiales utilizados en la docencia clínica, en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- El procedimiento de archivo empleado en la Facultad asegura el acceso rápido a la información requerida.
- La implementación del procedimiento de apoyo audiovisual en la institución, permite el desarrollo positivo del proceso enseñanza-aprendizaje.

1. Variables:

En esta investigación se utilizan características o propiedades que varían entre individuos o conjuntos, llamadas variables.

De esta manera se denomina variables cualitativas o atributos a aquellas características que pueden presentarse o no en los individuos que constituyen un conjunto. Las variables cuantitativas son aquellas en que las características o propiedades pueden presentarse en diversos grados o intensidad.

En nuestro estudio estas variables representan características de cantidad o cualidad en relación a cada procedimiento investigado.⁽³⁾

De acuerdo a nuestro estudio consideramos como variables:

- Procedimiento para la Elaboración del Presupuesto
- Procedimiento de archivo
- Procedimiento de compras
- Procedimiento de apoyo audiovisual

⁽³⁾ Introducción a las Técnicas de Investigación Social. Ander - Egg, Ezequiel. Edit. Humanitas, Internacional; Panamá, 1981; pág. 24.

2. Indicadores:

Indicador es un Índice para medir la información que se desea reunir, para clasificar e interpretar lo que ya se ha obtenido.

Indicadores según los procedimientos:

a. Presupuesto:

- Escasez de piezas para mantenimiento de equipos (x)
- Falta de materiales dentales utilizados como recursos didácticos. (x)
- Escasez de combustible para mantener un programa en funcionamiento. (x)
- Cantidad de personal (administrativo, o docente que por la responsabilidad y tareas están involucrados en su elaboración y naturaleza de sus funciones). (y)
- No. de Programas o Proyectos relevantes que componen el presupuesto por períodos. (necesidades) (y)
- No. de ITEMS o Renglones tomados en consideración para la elaboración del Presupuesto. (y)

b. Compras:

- Cantidad de materiales solicitados, por período académico, (y)
- Materiales de difícil utilización (que no son ideales para el proceso enseñanza-aprendizaje en la docencia clínica). (x)
- Número de Cotizaciones (por período de tiempo). (y)

- Tiempo transcurrido entre una compra y otra. (y)
 - Número de órdenes de compra (por período de tiempo) (y)
 - Número de facturas recibidas por compras directas. (y)
(por período de tiempo)
 - Inventario en existencia por período. (y)
- c. Archivo:
- Falta de información requerida. (y)
 - Dificultad en el acceso de información en el momento deseado. (x)
 - Dificultad en la localización de la información en el lugar esperado. (x)
 - Relación entre No. de archivos por áreas académicas-administrativas. (y)
 - Tipo de información por archivo. (y)
 - No. de informes estadísticos por archivo. (y)
- d. Apoyo audiovisual:
- Dificultad para tomar fotografías en el momento deseado (organización). (x)
 - Falta de información sobre la cantidad y el tipo de equipo disponible o en existencia. (y)
 - Desconocimiento de los formularios y los pasos a seguir para utilizar el equipo. (x)

- Equipos Audiovisuales existentes. (y)
- Grado de utilización de los equipos por semestre (Nb.) número. (y)
- Tipo de equipos audiovisuales por unidad. (y)
- Cantidad de personas involucradas con el control de la actividad en el área. (y)

Los indicadores están divididos en:

- Los que señalan fallas o problemas en el funcionamiento administrativo que repercute en el proceso educativo y; (x)
- Los que nos permiten obtener la información requerida para llegar a la solución del problema objeto del estudio. (y)

C. ENFOQUE UTILIZADO:

En la investigación se ha utilizado el enfoque cualitativo por la naturaleza del estudio, y se toman en consideración situaciones y comportamientos que pueden ser observados. Se incorporan así, todas las experiencias, actitudes y pensamientos sobre el problema en cuestión, permitiendo una serie de informaciones de vital importancia para el mismo.

Al utilizar el enfoque cualitativo, se aprecia cómo un evento llega a ser relevante y funcional para las personas, tal como es el caso de los procedimientos administrativos que contemplan una serie de interacciones entre personas y que juegan un papel trascendental para el logro de los objetivos institucionales.

A la vez, se observa como puede relacionarse con otros eventos, en un contexto mayor como lo es el sistema organizativo en general de la Facultad.

En la realización de este estudio se emplearon taxonomías; o sea tipos ideales y sistemas de clasificación de nociones empleadas por las personas que en nuestro caso lo constituyen todos los aspectos teóricos concernientes a los procedimientos administrativos en su esquema ideal.

Durante la ejecución de la investigación también se utilizó el enfoque cuantitativo, puesto que áreas como presupuesto, compras y archivo, involucran el manejo de cifras que se expresan por medio del modelo matemático que introduce datos numéricos, sobre todo estadísticos. Así pues, se utilizó un enfoque combinado cualitativo-cuantitativo.

Este enfoque al cual hemos denominado combinado, representa la conjugación de los enfoques cualitativo y cuantitativo utilizados como marco de referencia en la investigación educativa. Constituyen así, el paradigma de la Investigación. Pero cada paradigma explica una limitada cantidad de una realidad según afirma el Dr. Pedro D. Lafourcade, Especialista de la O.E.A. En lo referente al tema, la autora Marta Montero, en el documento intitulado "La Investigación Cualitativa en el Campo Educativo", sugiere que ambos enfoques debieran considerarse como orientaciones interdependientes, pues se puede iniciar un estudio cualitativo, explorativo y posteriormente emplear métodos cuantitativos para ir ordenando lo que se va descubriendo o iniciarse un estudio cuantitativo que necesita aportaciones cualitativas sobre una variedad de aspectos de la situación.

El enfoque cualitativo se utilizó básicamente en un mayor porcentaje de la investigación durante todas sus etapas, consistiendo en la descripción

de los fenómenos en relación con las áreas y los procedimientos elegidos.
El enfoque cuantitativo se utilizó para medir datos como en el caso del
procedimiento de archivo.

D. METODOLOGÍA:

1. Instrumentos Utilizados:

Para validar la hipótesis, se elaboraron instrumentos que permitieran analizar los hechos y presentar un diagnóstico de la situación de cada una de las áreas objeto de estudio.

Para obtener la información deseada, se utilizaron las técnicas del cuestionario y la entrevista estructurada. (anexo A)

La entrevista estructurada se lleva a efecto a través de interrogatorio en el cual las preguntas se plantean en el mismo orden y se formulan con los mismos términos.

El cuestionario incluye una serie de preguntas elaboradas que pueden ser abiertas o cerradas; que dan oportunidad al encuestado a ampliar su respuesta y a contestar con limitación a un sí o no respectivamente. El cuestionario está destinado a ser llenado por la persona interrogada sin la intervención del encuestador.

2. Población:

Dado que el estudio realizado se enmarca dentro de las distintas áreas descritas anteriormente, se definió la población como el conjunto

de personas involucradas en dichas áreas, tanto administrativos como docentes. Esta población representa un número menor de 100 individuos y se utilizó información proveniente de estos funcionarios cuyos deberes y responsabilidades están relacionadas especialmente con los procedimientos administrativos estudiados.

E. MODELO DE COMUNICACION:

Dado que este trabajo consiste, fundamentalmente, en la descripción de situaciones, en una circunstancia temporo espacial determinada; utilizamos los modelos Gráfico, Administrativo y Matemático, que representan la forma en que se expresa la información obtenida a través de la recopilación de los datos. Con los modelos de comunicación elegidos, se representó el flujo de los procedimientos administrativos en referencia a la situación investigada.

Se observaron los hechos y se registraron a través de técnicas de registro adecuadas a los métodos de trabajo que se usan en la Facultad, de acuerdo al principio de Descartes (4) que consiste en "dividir las dificultades en partes muy pequeñas para que cada parte por separado pueda ser fácilmente resuelta".

Para tal fin se usaron diagramas, cuadros y gráficas que permitieron registrar las operaciones, métodos, movimientos, etc.

Los datos fueron clasificados de acuerdo a sus elementos comunes, regularidades y frecuencias con que se presentan en el proceso de realización de la tarea; para tal efecto, se ejecuta la clasificación de grupos de datos

(4) Comité Nacional de la Organización Francaise y Consejo para el Progreso Internacional en el Campo de la Administración. Organización México. A.I.D./Centro Regional de Ayuda Técnica. 1962.

en términos de:

1. Semejanza y diferencias esenciales.
2. Grupos de factores relacionados que se repiten con regularidad constante.
3. Secuencias naturales de acontecimientos que se repiten.(5)

Mediante la utilización del micro análisis administrativo aplicado al estudio de los procedimientos se enfatizó en el análisis de los procesos, actividades y funciones enmarcados en las fases y la dinámica del proceso administrativo. Se hizo uso del análisis estadístico en situaciones que involucraron aspectos cuantitativos.

(5) Gildardo Campero: Metodología para el Análisis Administrativo. ICAP. Costa Rica, 1973.

CAPITULO III
MARCO TEORICO

A. LA ADMINISTRACION, AREA ESENCIAL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

La Facultad de Odontología como institución educativa, debe orientar su curriculum de estudios de acuerdo al contexto socio-económico y político de la Nación y de la Universidad de Panamá, a través de sus programas académicos apoyados en una organización administrativa que permita lograr sus objetivos.

La Administración se traduce entonces, en una serie de acciones que nos llevan (1) "a convertir un propósito en realidades positivas". Pero estas realidades no se logran sin el (2) "trabajo colectivo sistemático, para lograr ese propósito deseado".

Al respecto, el profesor Galván Escobedo sintetiza lo siguiente: (3) Es un proceso por medio del cual se establecen sistemas de ejecución y vigilancia para llevar a cabo un propósito con el mínimo de tiempo, energía y materiales o dicho de otro modo, con la mayor eficiencia".

-
- (1) Fritz Morstein Marx "Elements of Public Administration" prentice Hall Inc. New York, 1946.
 - (2) Catheryn Secker Hudson, "Processes Organization & Management", Alfred A. Knopf, New York, 1949.
 - (3) "Tratado de Administración General, Editorial Universitaria, Panamá, 1976, pág. 3.

De acuerdo a lo anterior, debemos obtener la mayor eficiencia para lograr nuestro objetivo principal que es la formación de recursos humanos necesarios para promover la salud bucal y solucionar los problemas referentes al área.

Esto se constituye en el programa de la institución, que debe ser realizado por medio del esfuerzo colectivo y que está condicionado como se expuso anteriormente, por factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Para el buen funcionamiento de la administración, se deben ejecutar una serie de etapas que integran el Proceso Administrativo, que según el autor José Fernández Arena, son las siguientes:

- Planeación (previsión)
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control (4)

El mencionado autor, agrega que las Instituciones se forman con recursos humanos que representan el personal que labora en la empresa; recursos materiales,

(4) "El Proceso Administrativo", Editorial Diana, México, 1979.

fsicos y financieros que representan el dinero necesario para invertir y mantener el sistema, las instalaciones necesarias para que funcione el sistema y las oficinas en donde trabaja el personal que ofrece apoyo al sistema; además los recursos técnicos (sistemas y procedimientos) que describen en forma organizada como debe ser la dinámica para el logro de los objetivos.

Mediante la planeación, se diagnostica la problemática existente y se ejecutan investigaciones para llegar a posibles soluciones previas que se concretan en el programa de acciones adoptado.

Este proceso nos lleva a efectuar cambios innovadores en la institución. La implementación de estos cambios, deben estar sujetos a la participación de todos los funcionarios que tienen acceso a la toma de decisiones, mediante mecanismos de coordinación que los ayudará a realizarlos con eficiencia.

A su vez, la etapa de Control es de vital importancia, puesto que debe darse en todo el proceso administrativo y se deben comparar los resultados de las acciones realizadas, con lo planeado, para determinar los logros alcanzados.

Antecedentes Históricos de la Administración.

La administración desde un punto de vista histórico, nace con la familia. Los antiguos sumerios 5,000 años A.C., utilizaban registros a través de su escritura

y mil años después los egipcios reconocían la necesidad de realizar la planeación y la organización para llevar a efecto ingentes tareas en la construcción de sus pirámides. También realizaron experiencias en cuanto a la organización descentralizada y centralizada. En el año 1491 A.C., los hebreos utilizaron en concepto de organización y el principio de la jerarquización y el de delegación, tal y como se describe en el capítulo 18 del Exodo. En el año 1500, Sir Tomas Moro realiza un llamado a la especialización y centra la causa de los problemas económicos de Inglaterra, en la administración y jefatura deficientes de la clase noble.

En 1525, Nicolás Maquiavelo reconoció el principio de la cohesión en la organización para asegurar la continuidad del estado.

En 1767, 1776 y 1820; Sir James Stuart, Adam Smith y James Mill respectivamente, aportan la teoría de la fuente de autoridad, el impacto de la automatización; el principio de especialización a los trabajadores manufactureros y finalmente el análisis y síntesis de los movimientos humanos.

En 1832, Charles Babbage hace énfasis en el enfoque científico, énfasis en la especialización; división del trabajo; estudio de tiempos y movimientos; donde ya se observaba un estudio de los procedimientos realizados por el trabajador y su cuantificación para conseguir una mayor eficiencia en la empresa aumentando la producción.

En 1900, Frederick W. Taylor introdujo la Administración Científica, la aplicación de sistemas; manejo de personal, estudio de tiempo, la definición de la Administración científica y planeación, control y cooperación. Taylor pensaba y sostenía que a través del método científico, se seleccionaba a los trabajadores, los puestos y la creación del ambiente apropiado para determinar el trabajo de cada hombre.

En 1915, Henry Fayol expone el conocimiento sistematizado de la administración; los principios de la administración y la necesidad de que la Administración sea enseñada en las escuelas. Fayol, observaba que la administración era una actividad inherente a todas las actividades humanas, ya sean realizadas en el hogar, en las instituciones privadas o del gobierno. Puntualizó que la planificación, organización, dirección y control, eran necesarias en estas empresas. En 1927,

Elton Mayo realizó estudios sobre actitudes del personal en la empresa. Concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían al mismo tiempo satisfacer los requisitos a la satisfacción social en su lugar de trabajo. Introdujo el concepto sociológico de los grupos de trabajo.

En 1930, Mary P. Follet inició la filosofía de la Administración basada en la motivación individual. Esta filosofía de la administración, ayudó a establecer un puente entre la administración mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo

que enfatiza el comportamiento humano.

En 1938, Chester I. Bernard veía la organización desde el ventajoso punto de vista del científico social, observó la necesidad de la comunicación. Consideró que el mejor método para entrenamiento del ejecutivo es realizar decisiones.

El conocimiento de la historia de la administración y los aportes realizados a ésta durante todos los períodos de la humanidad, son significativos puesto que en cada actividad realizada, para llegar a un fin determinado, se efectuaban una serie de procedimientos. También observamos como se cuantifican y luego se cualifican para obtener un mayor rendimiento y aumento del grado de productividad tratando de crear un balance entre la importancia del objeto o sea el beneficio a través de la producción y el sujeto, que es necesario para que esta producción se lleve a lograr. El ordenamiento sistemático de las tareas y de las actividades, constituyen una ayuda muy positiva en el logro de un mayor grado de eficiencia en la empresa y una guía para obtener más eficacia en la labor realizada por el trabajador.

Toda esta cantidad de experiencias obtenidas a través de la historia, nos crean una visión universal de la importancia que tienen los procedimientos administrativos en el ámbito de las organizaciones.

Aportes Significativos *

La Ciencia Administrativa, recibió valiosos aportes de dos grandes estudiosos de ella, que le dieron el grado de Universalidad y especificidad requeridos; estos fueron Henry Fayol y Frederick Taylor respectivamente. Frederick Taylor, ingeniero norteamericano inicia los estudios de tiempo y movimiento que se concretaron en los que el tituló como "administración científica". Enfatizó que para lograr el máximo de eficiencia se debían asimilar el total de las capacidades y evitar el desperdicio de tiempo. Se debían implementar leyes, reglas y principios para garantizar una gerencia sistemática. Concebía que los intereses de la empresa no eran antagónicos con los del trabajador y que con la creación de incentivos para este, se evitarían las huelgas y el descontento en el trabajo. En fin todos estos factores promovían el buen funcionamiento de la empresa y aumentaba la producción. Sin embargo Henry Fayol, representante de la escuela del proceso administrativo, se preocupó por proporcionarle universalidad a la Administración y darle categoría científica, creando una serie de principios generales de la Administración tales como:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando

- Unidad de dirección
- Subordinación del principio individual al general
- Remuneración del personal
- Centralización
- Jerarquización o cadena de mando
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de grupo

Fayol con estos principios, garantizaba el buen funcionamiento de la institución y que estos estaban sujetos a cambios de acuerdo al estado de las cosas. Consideró la Administración como la función más importante de todo organismo, la cual estaba integrada por las etapas de planificación, organización, dirección y control.

Como resultado de la influencia del estudio realizado por los ingenieros, los propulsores del proceso Administrativo y los defensores de la escuela de las relaciones humanas; surgieron algunos autores que consideran la Administración como "un sistema de carácter general, sujeto a reglas y procedimientos susceptibles

de reglamentación". (5)

Esta escuela se distingue por puntualizar que debe existir la determinación de organizaciones formales que permitan reglas y normas que produzcan resultados positivos.

Igualmente es la conformación de la teoría administrativa a través del tiempo, la primera tentativa que haya pretendido basarse en la ciencia para estudiar los problemas de organización racional o científica de la producción fue el taylorismo; cuyo fin principal era incrementar la productividad en la industria. Para lograrlo enfatiza mediante una aproximación experimental a los problemas de ordenación del trabajo en la fábrica.

Frederick Taylor estableció las bases para la aplicación del Método Científico al estudio del trabajo. Sostiene que para cada tarea o proceso existe una forma de ejecución que es la mejor y que para descubrir esa forma única, hay que examinar la realidad organizacional empleando el método científico. Pensaba que la realidad estaba regida por regularidades definidas o leyes que una vez conocidas pueden ser aplicadas a situaciones laborales concretas obteniéndose el máximo de productividad dentro de ese proceso de ordenación científica. Plantea que

(5) José Galván Escobedo; "Tratado de Administración General", Editorial Universitaria, Panamá, 1976. pág. 3

sobre los directivos recae la responsabilidad de conducir efectivamente la solución de los problemas operativos que se le presentan al trabajador.

Aunque su unidad de análisis es el individuo en su tarea, en el mismo no escapan otros elementos que inciden en la problemática organizacional.

Al respecto Nicos P. Mouzelis (6) explica:

Señala Taylor que sólo es posible aplicar un método y tiempo estándar a una tarea específica cuando los demás factores integrantes de la situación concretamente considera se encuentren también estandarizados (velocidad de la máquina, instrumentos, suministros de materias primas, etc.). De este modo, el análisis del ingeniero de ordenación pasa de la consideración del trabajador individual a la de problemas organizacionales más amplios; relaciones entre los diversos puestos de trabajo, regulación del trabajo en cadena, desgastes, aprovisionamientos y contabilidad, métodos de supervisión, dirección de los mandos de base, etc. Así pues, por la lógica de la propia situación no puede quedar limitada al trabajador individual, sino que se extiende por arriba y abajo hasta cubrir la organización total.

(6) *Organización y Burocracia*, Barcelona: Cráficas Saturno, Edición Península, 1973, pág. 90.

Desde este punto de vista la teoría desarrollada por Henry Fayol y sus seguidores complementan el Taylorismo, pues el análisis para incrementar la productividad pasa del puesto de trabajo a la estructura total de la organización.

La estructura ocupa un lugar definido, se establece una distinción entre el puesto de trabajo y la persona que lo ocupa. Las responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo y las relaciones entre los mismos pueden ser delineadas y definidas. En el proceso se identifican las funciones básicas necesarias para alcanzar los fines de la institución, se reducen estas funciones a subcategorías específicas que luego son agrupadas procurando la máxima eficiencia al mínimo costo.

B. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

1. Conceptos Generales

Los manuales esencialmente, representan el medio de comunicar las decisiones de la Administración concernientes a la organización, políticas y procedimientos. Constituyen además guías del trabajo a ejecutar en el curso normal de las operaciones administrativas; contienen información que debe ser entregada al empleado nuevo para orientarlo en el período de inducción; definen y clarifican la estructura de la organización y las responsabilidades de cada unidad administrativa; eliminan las duplicaciones innecesarias de actividades; e inducen a mantener uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas.

Para tales propósitos, los manuales se dividen en manuales de políticas, de organización y de procedimiento; en las áreas especializadas de ventas, producción, Relaciones Industriales, Finanzas, Compras, y Presupuesto, entre otros.

La cobertura de estos instrumentos en el ámbito de la organización en relación a las actitudes de la dirección y su papel en las actividades gerenciales de hoy, hacen que se observen los mismos a través de diversas perspectivas, que a nuestro juicio tienen su origen en la evolución de la

ciencia administrativa a través de diversos momentos históricos y a la naturaleza de la misma.

En cuanto a su naturaleza, Bernardo Kliksberg en su obra "El Pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Teoría de la Organización", la define como una ciencia y una tecnología, que lo llevan a afirmar que el conocimiento científico se ocupa de hipótesis, leyes, teorías, postulados que explican la realidad. El conocimiento técnico "está compuesto por un cuerpo de reglas; que prescriben acerca de los criterios de elección de alternativas y forman la acción práctica en general".(7)

Los conceptos involucrados fundamentalmente en la organización, son los de autoridad y función. La estructura es un sistema de relaciones jerárquicas donde fluye la delegación de autoridad de arriba hacia abajo. Combinados la estructura, el proceso y un conjunto de principios guías, se construye un modelo racional eficiente de la dirección.

Estas relaciones constituyen también elementos vinculados al utilizar los tratadistas el tipo ideal de burocracia esbozada por Max Weber como sinónimo de racionalidad siendo esta la educación de medios afines, sería racional cuando se fusione con las formas adecuadas para alcanzar los fines. La racionalidad funcional se alcanza con un conjunto de normas

(7) Kliksberg, Bernardo; En cuanto a su naturaleza "El Pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Teoría de la Organización, Buenos Aires, Argentina.

que desde los niveles altos tratan de alcanzar el comportamiento organizacional con el fin de alcanzar el máximo de eficiencia.

Surgen posteriormente otros enfoques que enfatizan el papel del hombre como persona y ser social al analizar las organizaciones, tal es el caso de la psicología social, la sociología, la antropología que dan importancia a los factores humanos a nivel individual o de grupo, pero contemplado desde diferentes perspectivas sin tratar los problemas a nivel organizacional. No obstante coadyuvaron al desarrollo institucional, al relacionarse posteriormente los comportamientos individuales y de grupo y su influencia en el contexto organizacional.

En todo caso en lo que a los aspectos normativos se refiere, se han puesto en práctica y desarrollado grandemente las técnicas de ordenación, tales como el planeamiento, previsión y control de calidad, en las que se cimentaron los procedimientos administrativos objeto de nuestro estudio y que actualmente permiten lograr una mayor congruencia entre la estructura funcional y la utilización de los recursos con que se cuenta en las instituciones, para realizar sus tareas y el logro de sus objetivos. Constituye un método fundamentado en técnicas de simplificación del trabajo que permite realizar un análisis desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo

de las tareas para el logro de los objetivos institucionales, usando la técnica de análisis administrativo.

2. Normas Básicas sobre Procedimientos.

Por la carencia de fuentes primarias y secundarias que nos permitan información sobre los procedimientos administrativos que se llevan a efecto en la Facultad de Odontología y puesto que se realizan por mecanismos informales que no han sido descritos, nuestra investigación tendrá una fundamentación teórica en referencia a cómo se deben realizar los diferentes procedimientos administrativos en su forma ideal. De esta manera se utiliza un modelo ideal que se puede adecuar a la situación en la Facultad.

Los manuales de procedimientos son también llamados manuales de operación. Introducen información sobre el trabajo a realizar, sus rutinas, trámites y métodos. Señalan los procedimientos a seguir para lograr un determinado trabajo por el personal de oficina u otro grupo de trabajo. Pueden contener información complementaria en forma de diagramas, bocetos y gráficas que sirven para esclarecer datos que se desean.

La existencia de manuales de procedimientos es de importancia para la administración al llevar a efecto sus tareas. Realmente, es una guía

para el funcionamiento adecuado del funcionario.

Los manuales se pueden referir a: (8)

- a. A tareas y trabajos individuales; por ejemplo, cómo operar una máquina de contabilidad.
- b. A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- c. A prácticas generales en una área determinada de actividad, como manuales de procedimientos comerciales, de producción, financieros, etc.

Los manuales de procedimientos por lo general contienen la siguiente información:(9)

- a. **Nombre del Procedimiento:** Registra en forma clara y precisa el procedimiento que contiene el manual.
- b. **Objetivo del Procedimiento:** Determina el fin del trámite.
- c. **Etapas del Procedimiento:** Presenta en forma secuencial las fases y operaciones en que se descompone el procedimiento, señalando

(8) Guía técnica para la elaboración de Manuales Administrativos en el Sector Público Panameño. MIPPE. 1984, pág. 55

(9) Ibidem.

las unidades administrativas y/o cargos que intervienen, al igual que el tiempo utilizado en cada operación.

d. **Diagramación:** Presenta gráfica de flujo del proceso (actualmente propuesto) que señala la secuencia del procedimiento, utilizando la simbología adecuada.

e. **Formulación:** Incluye los diversos impresos utilizados en la ejecución del procedimiento; estos formularios contienen instructivos para su empleo.

Aunque existen normas generales para su elaboración, cada manual de procedimiento en su contenido se ajusta a las operaciones particulares que debe sistematizar, por lo que además se hará referencia a ese aporte a los contenidos específicos de los procedimientos tratados en este trabajo.

a. Procedimiento de Presupuesto (por Programas)

a.1 Antecedentes:

El Presupuesto por programa y actividades se establece por primera vez en el Gobierno Federal, ejército de los Estados Unidos, en la marina y en la aviación en 1946. En este año, el Departamento de la marina presentó dos clasificaciones del presupuesto:

- Clasificación por objeto
- Por programas

En el presupuesto por programas sufre una modificación cuando se le dá el énfasis a la medición de los costos de las actividades a realizar para cumplir los programas.

a.2 Relación entre Planificación y Presupuestos:

El realizar el presupuesto es uno de los elementos del proceso de planificación. Al realizar los programas, se formulan objetivos y estrategias de solución a los fines generales perseguidos. Este estudio implica que se priorizan dentro de las alternativas sugeridas, las que nos posibilitan un mayor y mejor éxito para alcanzar los fines. El desarrollo de estas alternativas elegidas las concentramos

en un programa de trabajo. El presupuesto introduce el conocimiento de los costos de cada alternativa por lo cual será un elemento importante en su selección. Una vez concluido esto, se realiza la organización donde se dispone de una serie de recursos humanos, físicos y materiales para alcanzar los fines propuestos. Es a través del presupuesto, que se miden los costos de las acciones que han sido planificadas.

a.3 Presupuesto por Programa:

Los planes se llevan a efecto a largo, mediano y corto plazo. Los proyectos de más relevancia y que tienen que dar respuestas en períodos cortos de tiempo, se realizan a través de planes operativos que contienen programas de acción inmediata que para su mejor estudio y manejo, se ha dividido en presupuesto de funcionamiento y presupuesto de desarrollo. El Plan de desarrollo orienta la conducta a nivel general, mientras que el plan operativo orienta la acción inmediata.

a.4 Técnica de Programación Presupuestaria: (10)

- Características principales:

(10) Martner, Gonzalo; Planificación y Presupuesto por programas, Ibermex, S.A. México, 1976; pág.6.

- Es una técnica auxiliar de la programación de desarrollo.
- Cubre principalmente, el corto plazo.
- Es una técnica especializada en cuanto abarca el ámbito de un sector.
- Utiliza dimensiones reales y financieras a la vez.
- Abarca un campo interdisciplinario.

a. Planes y Programas:

Los planes operativos contienen programas anuales que desarrollan acciones inmediatas que están dentro de los planes a mediano y largo plazo y que sirven de instrumento para coordinar, de acciones de alto nivel en la administración institucional. Cada Programa anual define sus metas y programas y sub-programas de trabajo para guiar sus acciones que se traducen en actividades que son controladas y evaluados para conocer los resultados.

Para que el Plan operativo tenga éxito, debe existir el compromiso adquirido por todos los interesados, tanto como de los funcionarios públicos que lo realizan y lo ejecutan y tanto como los beneficiarios de la acción del mismo. Si no existe este compromiso integral, entonces no tendrá validez ni efectividad el plan anual u operativo.

a.6 Tipos de Programas:

De funcionamiento: este programa recoge el esfuerzo de una cantidad de recursos humanos, materiales y financieros que son el dínamo que lleva a lugar diferentes acciones conforme a los fines establecidos. Su ejecución está a cargo de unidades administrativas que desarrollan sub-programas, actividades y tareas.

De inversión: presenta una programación presupuestaria para la inversión, se subdivide en sub-programa, proyectos, en obras y trabajos. Estos programas se constituyen en unidades productivas que resultan en líneas de capital.

a.7 Clasificaciones Presupuestarias Combinadas:

Existen varias clasificaciones presupuestarias, pero para el tipo de información necesaria, señalaremos el presupuesto objeto por programa y el presupuesto institucional por programa.

Institucional por objeto: es el resultado del entrecruzamiento de la clasificación institucional y la clasificación por objeto del gasto. Esta clasificación es de tipo contable y señala que cantidad de dinero gastará cada institución y cual es su responsabilidad con respecto al gasto determinado.

Por objeto - por programa: señala como fuente primaria los tipos de programa que se dan en la institución y los recursos necesarios para cumplirlos, clasificando el proyecto por objeto del gasto.

Muestra la ventaja de conocer los costos de los programas, sub-programas y actividades contrastándolos y determinando cuáles representan un mayor gasto dentro de la institución y a la vez con otra institución del sector público.

a.8 Presupuesto por Programas y Actividades:

Definición: (División Fiscal de las Naciones Unidas). "Es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere. Las cosas que un gobierno adquiere, tales como servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc., no son, naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones. Las cosas que un gobierno, realiza en cumplimiento de sus funciones pueden ser carreteras, escuelas, tierras leonificadas, casos tramitados y resultados, permisos expedidos, informes preparados, o cualquiera de las innumerables cosas que se pueden definir. Lo que no queda claro en los sistemas presupuestarios tradicionales es esta relación entre cosas que el gobierno

adquiere y las cosas que realiza".(11)

Ventajas del Presupuesto por Programas y Actividades: Con este tipo de presupuesto, existe una efectiva planeación del trabajo (en una forma más científica), y va acompañada con una confección exacta del presupuesto. Al desagregar el presupuesto en programas, sub-programas y actividades, se asigna una mayor responsabilidad a los funcionarios administrativos con cargos a nivel directivo. Al manejar una amplia información del sector, se priorizan los diferentes programas y se disminuyen los costos en base a decisiones políticas y a la vez tenemos un mejor control y evaluación de los diferentes programas que nos llevan a conocer si los objetivos institucionales se están cumpliendo de acuerdo a lo planeado.

a.9 Limitaciones en la Implementación de un Sistema de Presupuesto Programa.

La implementación de este sistema nos lleva a trastocar el sistema utilizado imperante y que se resiste al cambio. Implica cambios profundos de estructura y funcionamiento y de la mentalidad de los

(11) Naciones Unidas, Presupuesto de Programas y de Ejecución por actividades. (E/CN.12 / BRW I.L.) 1959.

funcionarios que están acondicionados a ese sistema. Hay que elaborar una serie de estrategias para obviar este tipo de conductas, despejando este problema progresivamente y capitalizando las áreas que están dispuestas a intentar este nuevo sistema.

a.10 Procedimiento de Presupuesto: (por programa y variable técnicamente realizados).

El presupuesto se elabora, se ejecuta y controla a través de un proceso llamado ciclo presupuestario, que tiene lugar en un período determinado y cubre distintas etapas o fases principales.

En la Universidad, el sistema de presupuesto por programa recoge toda la información proveniente de las bases (anteproyectos de presupuesto) necesidades específicas para el funcionamiento y se presenta al Ministerio de Planificación y Política Económica que lo estudia y hace sus especificaciones y luego pasa a la Asamblea Legislativa para ser aprobado.

a.11 Distintos tipos de Presupuestos:

Presupuesto de Producción de Bienes o Servicios.

Una Institución Educativa que forma recursos humanos y

a la vez produce servicios a la comunidad nacional por medio de programas clínicos de docencia en donde se forman y se procesan una serie de insumos para solucionar problemas de salud bucal, debe proveer todos los recursos necesarios para estos programas, sub-programas y actividades, realizando el proceso de planificación.

Para que la institución funcione adecuadamente, tenemos que elaborar el presupuesto que sirve para controlar las operaciones y sus costos.

Con respecto al presupuesto de producción de servicios, es importante determinar cuantos pacientes serán atendidos en las clínicas en el año académico; qué cantidad de materiales se van a utilizar para atender éstos pacientes; a cuánto asciende la matrícula en las clínicas; cuántos pacientes necesitan del uso de los laboratorios para rehabilitarlos oralmente, etc. El uso de estas estimaciones a través de la previsión, constituye una medida eficaz para un mejor control de los recursos, de tal forma que con base a una serie de datos podemos efectuar presupuestos de materiales, equipos, compras y otros, de manera

más cónsona con la realidad.

Presupuesto de Materiales:

El presupuesto de materiales tiene su base en el presupuesto de producción de servicios. Para su estructuración, se toma en cuenta la calidad y la cantidad necesaria de cada material para lograr cumplir con los objetivos del programa de servicios que ha sido planificado.

El programa de servicios realmente depende de las experiencias académicas requeridas y el número de pacientes como requisito. Así, dependiendo de la matrícula de los estudiantes; la variable dependiente será el número de pacientes asignados y los tratamientos a realizar, que influyen notoriamente en el presupuesto que se pretenda realizar.

Los fines perseguidos al preparar un presupuesto de materiales son: (12)

- Determinar con exactitud los materiales necesarios para

(12) Escobedo, José Galván; Tratado de Administración General, Editorial Universitaria, 1976; pág. 398

cumplir con el programa de servicio correspondiente al ejercicio presupuestario (en el caso de las clínicas de la Facultad).

- Hacer posible la adquisición de los materiales, coordinando dicha adquisición de manera que permita hacer frente al programa de servicios Odontológicos. Esto implica estudiar los mercados, obtener cotizaciones y hacer los pedidos necesarios.
- Permitir a los encargados de las finanzas planificar las erogaciones necesarias para adquirir los materiales.
- Proporcionar a la Dirección de presupuesto un estado que indique las necesidades financieras de uno de los elementos más importantes del costo.
- Suministrar datos para preparar los estados financieros calculados.
- Permitir la aplicación de medidas correctivas rápidas en el caso de que los programas del presupuesto de materiales no resulten adecuados a las necesidades reales de la producción de servicios.

Presupuesto de Gastos Generales:

La elaboración del presupuesto de gastos generales es utilizado para el control y la previsión de los gastos. Mediante este control, podemos reducir los costos que conlleva el proceso de producción de recursos humanos (formación) y subordinado a éste el de producción de servicios de salud bucal como elementos de apoyo a la formación y a la docencia clínica.

La confección de un presupuesto de gastos generales implica cinco pasos principales: (13)

- Determinar el monto de los gastos generales necesarios para lograr el volumen de la producción de servicios planificados y los recursos que intervienen en ella.
- Clasificar el monto de los gastos generales para fines presupuestarios y para el control departamental presupuestario.
- Confeccionar un presupuesto de gastos generales para cada sección de la institución.

(13) Escobedo, José Galván; Tratado de Administración General, Editorial Universitaria, Panamá, 1976; pág. 405.

- Comparar y comprobar las previsiones con los gastos reales para cada partida del presupuesto de producción (cifras a nivel central) de servicios.
- Iniciar medidas correctivas en los que los gastos excedan a las previsiones.

Presupuesto de Equipo e Instalaciones:

La elaboración del presupuesto de equipo e instalaciones nos permite conocer las cifras que facilitan la adquisición de equipo especializado (unidades dentales, turbinas, compresores, etc.), necesarios para el funcionamiento de las clínicas de la institución.

La planta o la instalación, representa el edificio o las partes más o menos estacionarias; en tanto que la maquinaria y el equipo se constituyen en bienes muebles portátiles utilizados para la producción, en este caso de los servicios dentales.

Partidas de Gastos (presupuesto de equipo e instalaciones):(14)

(14) Escobedo, José Galván; Tratado de Administración General, Editorial Universitaria, Panamá, 1976; pág. 406.

- Conservación y reparación
- Ampliaciones
- Renovaciones
- Reemplazo o sustituciones
- Prolongación de la vida o duración

El presupuesto por programas debe contener todas las necesidades de la institución; además de lo contenido en los programas, se le debe adicionar las variables de gastos generales, de materiales, equipo, maquinaria e instalaciones; para luego conformar el presupuesto general de la institución que va adjunto al Plan Operativo Anual.

a.12 El ciclo presupuestario incluye las siguientes etapas:

Formulación

programación

presentación

Discusión y aprobación

Ejecución

Contabilidad y Control

Evaluación

Principios del Proceso Presupuestario: (15)

Exclusividad: solo debe relacionarse con materias financieras y programáticas.

Unidad: inclusión de un solo fondo de todos los ingresos y gastos.

Especificación: debe detallarse en cuentas de ingreso e ítems de gastos de manera que reflejan los programas que impulsa cada organismo.

Periodicidad: el presupuesto se debe preguntar cada año y no cubrir más de un año.

Acusividad: debe prepararse con el mayor grado de exactitud y sinceridad.

Claridad: se logra cuando el presupuesto refleja los programas, cuando las cuentas están bien detalladas y tienen una glosa explicativa.

El proceso de programación presupuestaria podría tener las siguientes etapas: (16)

Fijación de los niveles de actividad gubernamental.

(15) Martner, Gonzalo; Planificación y Presupuesto por Programas, Ibermex, S.A. México, 1976; pág. 511

(16) Ibidem.

Formulación de programas de trabajo en unidades administrativas.

Presentación de los programas a las autoridades superiores.

Formulación de un programa global de acción del gobierno y de los programas sectoriales.

Formulación del presupuesto fiscal financiero.

b. Procedimiento de Compras:

La información necesaria para que todo funcionario siga los pasos o el procedimiento adecuado para la adquisición de materiales, equipo especializado, piezas de respuesto, materiales de oficina, etc.; que son vitales para el funcionamiento de la institución; deben detallarse en un manual de compras, abastecimiento y suministro, que es además el instrumento guía para el entrenamiento del personal relacionado con el procedimiento y las normas, disposiciones y reglamentaciones establecidas en el área de abastecimiento y almacenamiento.

El manual de compras también incluye los procedimientos para el trámite de la adquisición, la negociación y la realización de la compra; la elaboración, notificación y entrega de la orden de compra; el recibo y distribución de los materiales (entrega) y el control de inventario.

En toda organización se realizan una serie de transacciones que involucran un gran número de compras y se considera necesario y de importancia operativa optar por la utilización de formas universales y estandarizadas para prescribir los procedimientos de rutina, para la consulta de los funcionarios cuyas funciones se relacionan con la sección área o departamento de compras.

El procedimiento de compras según Baily, comprende las siguientes etapas:(17)

- La solicitud de compras (requisiciones de compra)
- La selección del proveedor
- La colocación del pedido
- La tramitación de la orden
- La recepción de los artículos y el pago de ellos

b.1 Requisición de Compras:

Para solicitar la compra, se utiliza una diversidad de documentos, que a lo interno de la institución, son destinados a múltiples propósitos como el de notificar al departamento o sección de compras la necesidad de que se tiene, en un momento determinado, de adquirir ciertos recursos. Este documento debemos tenerlo para proceder a efectuar los pagos correspondientes y para llevar un mejor registro de la actividad realizada. Una gran cantidad de requisiciones pueden ser elaboradas por funcionarios dentro de la institución, pero sólo un grupo limitado podrán, mediante su

(17) Baily, P.J.H. Cía, Administración de Compras y Abastecimiento; Editora Continental, S.A., México. 1982; pág. 423.

firma estampada en la forma, proceder a autorizarla.

- **Planeamiento de los Recursos Materiales:**

Al realizar el proceso de planificación en la institución, cada programa contiene una serie de necesidades que se traducen en solicitudes de materiales y equipos para seguir funcionando y así cumplir con los objetivos trazados. Estas necesidades específicas son tratadas por conveniencia y por su relación, en conjunto. Constituyen un listado de partes, equipos y materiales que en nuestro caso son requeridos para brindar el programa de docencia en primer término y el de servicio como un complemento necesario en la docencia. Este listado debe señalar, los requerimientos para cada uno de los productos utilizados para la prestación del servicio.

La autorización de la compra para una cantidad determinada de productos (para un determinado período), antecede al cálculo de la cantidad de materiales y equipos que servirán para llevar a efecto, el programa de docencia y servicio en la institución.

b.2 Selección del Proveedor:

Cuando al departamento de compras a nivel central, se le haya informado que existe una requisición o solicitud de compras de

la sección o área de compras a nivel local, el siguiente paso en el procedimiento será decidir como será la requisición o la solicitud de compras. Si no se dispone de un proveedor, o el antiguo proveedor no hubiese cumplido satisfactoriamente con los pedidos, se hace necesario e imperativo, conseguir otra fuente para el abastecimiento.

El procedimiento electivo es el siguiente: (18)

Obtener un pequeño listado de fuentes potenciales (proveedor).
Enviarles la información relacionada con los artículos deseados pidiendo cotizaciones de precio e información respecto a los términos de embarque y crédito.

Comparar las cotizaciones, obteniendo información adicional si fuere necesario, para luego proceder a tomar una decisión. La información sobre costo y calidad y si existe estudios o investigaciones sobre el uso del equipo o material. (Tomar en consideración descuento y períodos de pago).+

(+) Descuentos: Representan variaciones porcentuales respecto al precio normal de los artículos. Los tres tipos principales de descuentos son los siguientes: descuentos por pronto pago, descuentos comerciales y descuentos por compra de volumen, también es posible que se contemplen otros tipos de descuentos por común acuerdo entre el comprador y el proveedor.

(18) Ibidem.

Investigación y Cotizaciones:

Antes de realizar una compra determinada, se les pide a los proveedores que coticen precios y términos de pago. Para esto se utiliza un formato denominado solicitud de cotización. Este formato deberá estar identificado o tener una referencia cruzada con los modelos de las órdenes de compra, para llevar un mejor control y evitar todo tipo de confusiones que pueda tener el proveedor.

- Procedimiento para elaborar las Ordenes:

Cuando el departamento de compras ha sido informado de la existencia de una requisición de compras y que el proveedor ya ha sido seleccionado, los precios y demás términos del contrato convenido; se procede a colocar la orden de compra. En los casos en que los pedidos hayan tenido el carácter de urgencia y se hayan realizados por teléfono, se hace necesario la conformación de un formato estandarizado. Se determinan los criterios de evaluación de los precios y la calidad de los productos, para confeccionar la orden de compra.

Existen una serie de patrones establecidos de marcas que por

su calidad, fácil consecución y reemplazo, son determinantes en la elección del material o producto a comprar.

El criterio para efectuar las compras depende de: (19)

Patrones de costo y calidad

Continuismo de costo y calidad

Sugerencias y solicitudes de Coordinadores

Tiempo de entrega

b.3 Colocación del Pedido:

Una vez, que se ha seleccionado el proveedor, se realiza el pedido de los artículos que se desean adquirir para proceder a su tramitación y luego a su recepción según la cantidad y la calidad especificada.

Las compras se realizan en la institución, mediante orden de compras que expide el departamento de compras a nivel central en el período en que el Gobierno Central libera las partidas para las asignaciones presupuestarias.

(19) Ibidem.

b.4 Tramitación o seguimiento de las órdenes:

Para que la institución siga en funcionamiento, es necesario el abastecimiento continuo, que consiste en la entrega por parte del proveedor, de los materiales y equipos en el lugar deseado. También es necesario que el proveedor sea responsable y entregue la mercadería en el tiempo que se ha estipulado en la forma. Los atrasos en los pedidos, afectan el funcionamiento de la organización. Para esto, hay que llevar controles y determinar cuáles son los proveedores incumplidos, para posteriormente ser reemplazados.

Planeamiento de las Compras:

En el sistema de planificación institucional, se debe contemplar la planificación de las compras.

Como resultado de la irresponsabilidad de los proveedores en la entrega de los pedidos, se tienen tiempos de espera prolongados que afectan el funcionamiento de la institución y que no permiten realizar una planificación de las compras en forma adecuada.

En la institución, esto repercute en los servicios que se brindan en las clínicas y en la programación de los pacientes por tratamiento

a realizar.

b.5 Recepción de los artículos y aprobación del pago:

Cuando la mercancía ha sido recibida e inspeccionada, se procede a la aprobación del pago. La forma que el proveedor utiliza es una factura donde consta la cantidad y el tipo de bienes vendidos, la fecha y el lugar donde los bienes fueron embarcados.

Este paso es muy importante porque hay que controlar la recepción de los artículos, especialmente cuando se trata de material y equipo especializado. Una comisión técnica formada por especialistas administrativos y del área institucional, deben inspeccionar la compra, pues pueden existir materiales vencidos o de marcas que no sean las especificadas en el pedido.

El Procedimiento de Compras es Universal y según el Autor José Galván Escobedo consiste básicamente en: (20)

1. Iniciación del pedido en forma de una solicitud de compra o requisición del departamento que necesita la mercancía, es decir, la solicitud de compra al departamento de compras.
2. Determinar de qué y cuando comprar.
3. Realización de un estado de las condiciones de mercado para encontrar el momento y el lugar favorable para la compra.
4. Determinar de la fuente de abastecimiento de las mercancías: catálogos, índices, cotizaciones, registros de precios, así como registros de abastecedores del departamento de compras.
5. Obtención mediante investigación de cotizaciones, licitaciones, subastas, descuentos o posturas, de un precio favorable y selección de un vendedor específico.
6. Negociación de las relaciones contractuales con el vendedor. Expedición de la orden de compra.
7. Cerciorarse de que el vendedor entregue las mercancías a tiempo.

(20) Escobedo, José Galván; Tratado de Administración General; Edit. Universitaria, Panamá; 1976. pág. 590.

8. Recepción e inspección real de las mercancías y entrega de la misma al almacén o al departamento que la solicita.

9. Confrontar y completar la transacción verificando los informes de recepción en cuanto a calidad y cantidad: las facturas en relación al respecto de las exenciones; hacer los ajustes de cualquier discrepancia en la calidad, cantidad, etc. y realizar las devoluciones por créditos y cambios.

c. Procedimiento de Archivo:

Los manuales de archivos tienen como objetivo principal controlar el servicio de recibo y archivo de la documentación de las instituciones.

En el mismo se detallan las normas reglamentarias establecidas, las unidades administrativas encargadas de las diferentes etapas del proceso y la descripción de los procedimientos respectivos; así como también la codificación que facilita su archivo, localización y control. Además se incluyen los diagramas de Flujo de las actividades y los modelos de formularios que son necesarios para el cumplimiento eficiente de estas labores administrativas.

Pasos:

El procedimiento de archivar consta de cinco pasos, a saber: inspeccionar, clasificar, marcar, distribuir y guardar.(21)

c.1 Inspeccionar:

Es estar seguro de que un documento esta preparado para colocarlo en el archivo debe tener la fecha de recibo y las iniciales de archivo.

(21) Escorcía, Ramón. Curso Básico de Archivo, Edit. Mc. Graw-Hill, 1979; pág. 99.

El documento que no tenga estos requisitos debe ser devuelto al lugar donde provino, para que la persona que procesó el documento autorice su colocación en la carpeta de archivo.

c.2 Clasificar:

Es el proceso mental, en el se decide el nombre, el asunto, o el número bajo el cual se archivará un documento. Esta decisión depende si el sistema de archivo adoptado por la empresa es alfabético, numérico, por asunto, o geográfico del tipo de información, para clasificar el documento hay que leerlo y comprenderlo.

c.3 Codificar:

Es indicar por escrito el nombre, el asunto, o el número decidido en la clasificación. Para codificar este nombre de la clasificación no aparece en el documento, se debe escribir con tinta o lápiz de color rojo en el extremo superior derecho del papel y después se subraya.

c.4 Distribuir:

Los papeles inspeccionados, clasificados y codificados, se distribuyen en grupos que se refieren a un mismo asunto, a un mismo

lugar, o los tienen subrayados (los nombres) que comienzan con la misma letra. Esta distribución o separación de los papeles es un paso previo a su colocación en las gavetas y permite agilizar el trabajo del archivo.

Si se trata de distribuir material alfabéticamente por ejemplo, las cartas, clasificación que comiencen con A se pondrán juntas; igual se hará con las que comiencen con B, y así con todas las demás letras.

Separadas todas, la tarea de colocarlas en la gaveta será rápida y sistemática.

c.5 Guardar:

Es distribuir los documentos en las carpetas correspondientes en las gavetas del archivador.

Los papeles se deben colocar siempre con el frente hacia afuera de las carpetas y con los membretes hacia la izquierda; no se debe colocar información que sobrecargue las carpetas. Hacerlo las deformaría y haría difícil su introducción y su extracción del archivador. Cuando hay muchos papeles dentro de una carpeta,

se debe abrir otra para el mismo corresponsal y marcarlas con el número II o III, si ese es el caso.

c.6 Control de Archivo:

Una de las etapas más importantes del proceso administrativo, es la etapa de control. Mediante esta, se puede obtener información que nos permite conocer si las etapas anteriores (Planificación, Organización, etc.), se están realizando adecuadamente.

En el proceso de archivo es importante mantener un control permanente de los documentos que entran y salen del Sistema, pues constituyen fuente de enriquecimiento para todo el personal en el momento en que se avoquen a obtener la información requerida.

El principal objetivo que cumplen los sistemas de archivo es el permitir la rápida localización del material archivado en el momento en que se necesite.

Pero a veces esta situación no se da por que los documentos se han archivado incorrectamente o que los documentos retirados se retengan indefinidamente.

Se debe ejercer un control de la entrada y salida de todos los documentos y registrar una serie de datos que hagan referencia de la persona que retiró el documento y que tipo de documento y la fecha. (ver anexo: Modelo de Control centralizado y descentralizado). (Ver pág. 254)

Así todo funcionario que solicite material de archivo en calidad de préstamo, debe acogerse al siguiente procedimiento: Llenar hoja o tarjeta de requisición con los siguientes datos:

Nombre del corresponsal o título del asunto del documento.

Fecha del documento.

Nombre o firma del solicitante, en conjunto con el nombre su cargo y del departamento en que trabaja.

Fecha en que se retira el documento en calidad de préstamo.

Fecha en que expira el plazo del préstamo del documento.(22)

Los datos solicitados a la persona que pide el préstamo del documento, se adicionan al documento que reemplaza al material prestado. Estos documentos pueden ser de tres formas: la guía

(22) Escorcía, Ramón; Curso Básico de Archivo; Edit. Mc Graw-Hill, 1979; pág.55.

de fuera, la carpeta de fuera y la tarjeta sustitutiva.

Estos controles pueden ser utilizados oportunamente en las empresas pequeñas en donde el solicitante retira el mismo los documentos. En las empresas grandes casi no se utilizan estos controles, porque se ha generalizado el uso de las fotocopiadoras, sobre todo cuando el archivo es centralizado. Pero puede ser utilizado en el caso de la correspondencia.

d. El Procedimiento de Apoyo Audiovisual.

En cuanto al procedimiento de apoyo audio-visual, no se pudo registrar un marco teórico que hiciera referencia a lo anterior. Sin embargo, con la información recopilada y procesada se efectuó una propuesta en cuanto al procedimiento administrativo que pueda registrarse en el manual.

Como modelo para el procedimiento de apoyo audio-visual se utiliza el esquema que se desarrolló para normar el uso del equipo audio-visual por profesores y estudiantes durante el XI Curso Regional de Especialización en Administración de la Educación a Nivel de Post-Grado (ICASE), en donde se describen los diferentes pasos para llegar a la consecución del equipo audio-visual y adjunto, una gráfica de secuencia o flujograma donde se registran los pasos y los usuarios y/o funcionarios con el procedimiento. También se utilizó como material de referencia, el procedimiento de apoyo audio-visual que se lleva a efecto en el Centro Audiovisual de la Universidad de Panamá.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LA INFORMACION, CONCLUSIONES Y PROPUESTAS
PARA MEJORAR EL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN
RELACION A LOS PROCEDIMIENTOS

A través de la recopilación de los datos obtenidos, y el análisis de la información obtenida, se extrajeron algunos señalamientos sobre los diferentes procedimientos administrativos objeto de nuestro estudio. Así, al efectuarse el relevamiento de la información, se obtuvieron los siguientes resultados generales.

Los funcionarios demuestran:

- Conocimientos generales de los procedimientos en estudio.
- Desconocimiento de parte de la terminología administrativa concerniente a los procedimientos.
- Desconocimiento de técnicas administrativas en relación a los procedimientos.

A. PROCESO DE PLANIFICACION Y ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

Según las respuestas obtenidas a través del Cuestionario aplicado a los funcionarios relacionados con el presupuesto, resultó lo siguiente:

1. En la elaboración del presupuesto de la Facultad participan el Decano y el Comité de Evaluación representado por los Coordinadores, el Secretario Administrativo, un representante estudiantil y el representante de los profesores.

La Sección o el Sub-comité de Recursos Odontológicos como organismo

encargado de la Planificación General de la Facultad, participa en la formulación del presupuesto, puesto que el mayor porcentaje de este, corresponde a pagos de salarios del personal docente y administrativo.

2. El Anteproyecto de Presupuesto no se presenta en la Junta de Facultad, pues según el funcionario encuestado, no son funciones de ésta.
3. El presupuesto del año fiscal vigente no se presenta a la Junta de Facultad, pues se afirma que no le corresponde, con las funciones establecidas, el presentarlo en ésta. Las Secciones que conforman la Facultad a través de sus programas no participan en la elaboración del presupuesto porque la asignación anual no puede contemplar la compra de recursos que son necesarios en las diferentes secciones que son el producto de proyectos o innovaciones. El presupuesto es el necesario para mantener funcionando el sistema.
4. No se presentan informes periódicos (trimestral, semestral, etc.), de las cuentas de ingreso y gastos de manera que se controle la ejecución de los programas.
5. En algunos casos se participa en la confección del anteproyecto de presupuesto indirectamente, porque se le solicita a cada jefe de cátedra el material y equipo que se va a utilizar durante el año Académico.

(Se estima el costo del material y equipo, tomando en cuenta el índice de precios actuales como también la cantidad de estudiantes en relación al año anterior).

Especificando en cada área resaltan las siguientes situaciones:

- a. En su gran mayoría los Profesores de la Facultad desconocen el presupuesto anual, toda vez que no se divulga ni se ha divulgado en años anteriores.
- b. El presupuesto de la Facultad no es elaborado en base a los programas y necesidades de todos los niveles administrativos de la Facultad.
- c. La partida del presupuesto es asignada por el Ministerio de Planificación y Política Económica sin tomar en cuenta las necesidades reales y el programa de trabajo de la Facultad de Odontología.
- d. El anteproyecto de Presupuesto ni el presupuesto vigente para el año fiscal se presentan en Junta de Facultad.

Dado que se parte de la premisa de que el mayor porcentaje del presupuesto de la Facultad, se aplica al pago de salarios al personal docente y administrativo, lo que afecta en gran medida la adopción de las técnicas o normas de planificación y presupuesto, por tal motivo se analizó el comportamiento del gasto real y lo presupuestado en los principales renglones del presupuesto durante 1976 a 1985

(ver anexo documental gráficas sobre relación de presupuesto y gasto).

- a. En cuanto a los sueldos fijos se han incrementado a lo largo de este período y en la mayoría de los años el gasto real representado por los salarios pagados, ha sido mayor que el presupuestado.
- b. En relación a las aportaciones realizadas a la Facultad fueron ascendiendo hasta llegar a un punto máximo en 1981 (B/52,832) y han descendido gradualmente hasta la fecha. En general lo esperado o presupuestado en cuanto a las aportaciones siempre han sido mayores.
- c. Los gastos de representación presupuestados siempre han representado cifras menores que las gastadas en la Facultad, y a la vez se han incrementado proporcionalmente desde 1982.
- d. El renglón de gastos de mantenimiento se ha incrementado pero no en forma constante. Las cifras presupuestadas en mayor porcentaje son superiores a las que presentan el gasto real en la Facultad.
- e. En relación a materiales y suministros, durante este período no existen diferencias muy significativas entre las cifras presupuestadas y las que representan el gasto real, a salvedad en los años 1976, 1977 y 1982.
- f. Sobre la adquisición de maquinaria y equipo, en la Facultad las cifras

que representan el gasto real han sido generalmente menores que las presupuestadas y la cifra más significativa fue de B/57.031 en relación a 50.000 que se había presupuestado en 1976.

- g. En cuanto a la relación de los gastos totales presupuestados y los gastos reales en la Facultad de Odontología durante el período estudiado, observamos que existe una gran correspondencia a excepción de los años 1977, 1981, 1982, y 1983 donde los gastos reales se excedieron de las cifras presupuestadas en cantidades considerables.

Toda vez que la información relevada se refiere tanto a información relativa al proceso de elaboración del presupuesto, como a aspectos específicos de la ejecución presupuestaria donde intervienen diversas unidades administrativas, se ha considerado pertinente hacer una relación de todo el proceso a nivel institucional e interinstitucional.

Para la elaboración del presupuesto de la Universidad se utilizan las normas generales establecidas por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Planificación y Política Económica, al igual que en cada período fiscal se aplican las disposiciones de la Ley de Presupuesto del año correspondiente.

La Dirección de Planificación Universitaria es la responsable de todo el proceso a nivel institucional, comunica las normas presupuestarias del período y distribuye

los formularios correspondientes.

La Universidad de Panamá utiliza el Sistema de Presupuesto por programas que hace posible, que todas las bases y áreas en una Institución participen en la elaboración del anteproyecto de presupuesto, incluyendo sus proyectos, programas e innovaciones y priorizarlas para justificar la ejecución de un evento de trascendencia institucional como lo es en este caso el de docencia. Además permite la Racionalización de los recursos, que estudiados de una manera científica nos pueden llevar a satisfacer algunas necesidades dentro de la Institución.

Como paso previo a la elaboración del Presupuesto se elaborará el Plan de Desarrollo anual en el que todas las bases deben participar.

Los programas y proyectos serán presentados a la Unidad de Planificación respectiva y con sus respectivos insumos que representan un monto a considerar dentro de los renglones que conforman la asignación presupuestaria para ser presentados en la Junta de Facultad como propuestas para su discusión. El Ministerio de Planificación y Política Económica establece una partida que se desglosa en los diferentes renglones que se ajustan a ésta. Pero en la Junta de Facultad se podrían priorizar los proyectos de gran relevancia y trascendencia; se podrían estudiar todos los renglones que conforman el presupuesto y determinar la posibilidad de transferir recursos de un renglón a otro para racionalizarlos de manera

que puedan cumplirse los objetivos trazados. A la vez se podría justificar la adquisición de recursos para la implementación de nuevos programas.

La participación en la planificación de todos los niveles (dirección, apoyo operativo y sobre todo las bases), permite una mayor coordinación y comunicación en la Institución.

Con respecto a la participación del Sub-comité de Recursos Odontológicos, realmente no está establecido en el Reglamento Interno si participa o no en la formulación del Presupuesto de la Facultad (artículo 17 del Reglamento). Sin embargo en la Ley 11 de junio de 1981 y en el Estatuto Universitario (Capítulo 11 Sección Ch, artículo 17 acápite 2), entre las atribuciones de la Junta de Facultad se encuentra proponer el Plan Anual del Desarrollo de la misma a las autoridades correspondientes; y este plan debe presentarse con su respectivo presupuesto para hacerlo funcionar de la manera en que ha sido estructurado.

Al discutirse el Plan Anual de Desarrollo con su respectivo presupuesto, se podrían buscar alternativas para lograr los objetivos a ese nivel.

Para ser congruentes con los objetivos de la planificación y presupuesto se considera a nivel de Facultad es factible lo siguiente:

Propuesta para Procedimiento de Elaboración de Presupuesto a Nivel de Facul-

tad.

- El coordinador de Planificación envía nota a todos los coordinadores, jefes de secciones, administradores y bases; solicitando los planes, programas y nuevos proyectos; con sus respectivas necesidades prioritarias traducidas en cifras.
- El coordinador recibe toda información y se conforma el Plan de Desarrollo con su respectivo anteproyecto de presupuesto y sus justificaciones.
- Se presenta el Plan de Desarrollo con su respectivo anteproyecto de presupuesto al Comité de Evaluación y Coordinación Técnica.
- Se propone el Plan y el anteproyecto de Presupuesto en Junta de Facultad. Se aprueba o desaprueba o modifica.
- Se presenta ante las autoridades correspondientes a nivel central, por medio de una comisión de presupuesto que lo sustentará.
- Se presenta nuevamente el Plan con el Presupuesto aprobado para el año fiscal en la Junta de Facultad.
- Se implementa.

Esta propuesta introduce la participación efectiva de todos los estamentos

de la Facultad de Odontología, en la discusión del anteproyecto de presupuesto para su modificación o aprobación.

B. PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.

Las respuestas obtenidas en relación al procedimiento de compras indican:

1. La decisión de efectuarse la compra depende del decano.
2. En la Facultad de Odontología no existe la sección de compras; la tramitación de las compras se efectúa en la Facultad en el área de Administración de Clínica.
3. En la Facultad sólo se realiza la requisición o solicitud de compra.
4. Las compras de materiales se dan por patrones ya establecidos producto de la experiencia en el uso del material y equipo durante la existencia de la Institución.
5. El gasto de los materiales no está determinado, ni en relación a la cantidad de abastos ni otras variables.
6. La cantidad de materiales a comprar se basa en la experiencia y en la necesidad.

En general:

Las compras realizadas por la Facultad de Odontología responden a una planificación con la participación de los profesores responsables

de las cátedras y se confecciona la requisición que es analizada por el Decano.

El departamento de presupuesto de la dirección de planificación informa a la Facultad la partida asignada para compras de materiales y equipo previamente estudiada y aprobada por el Ministerio de Planificación y Política Económica.

En la Facultad no existe la sección de compras; de crearse podría surgir como oficina de enlace en relación a las compras, y formar parte integral del departamento de administración de clínicas que dependen jerárquicamente de la coordinación de la sección clínica integral. Sin embargo, se relacionaría con la Secretaría Administrativa a nivel de las compras de equipo no especializado.

La decisión de efectuar la compra depende del decano de la Facultad; la misma está centralizada y no existe ninguna comisión que pueda influir en ellas.

La demanda de equipos y materiales en la Facultad se determina mediante su utilización en la clínica. Se han efectuado intentos para medir el gasto de materiales por semestre, pero es una situación que depende de la matrícula de los estudiantes en la clínica, del uso de los materiales, tipo de pacientes y

tratamiento a realizar, etc.

En la Facultad los proveedores o distribuidores a nivel nacional presentan sus listados de materiales y costos a la administración de la Facultad cuando así lo solicita pero corresponde al nivel central efectuar cotizaciones, concursos o licitaciones para determinar cuales serán los proveedores escogidos fundamentándose en los criterios técnicos de los miembros de la comisión de profesores de las diferentes áreas Odontológicas.

Cuando se van a escoger nuevos materiales, su calidad se determina observando la especificación del fabricante y mediante pruebas en su utilización.

En la situación anterior recomendamos lo siguiente:

1. Medidas propuestas para la implementación del procedimiento de compras.
 - a. Organizar la Sección de Compras.
 - b. Adiestrar el personal del área según sus funciones y participación en el procedimiento.
 - c. Actualizar el KARDEX, de control de existencias físicas.
 - d. Racionalizar los recursos del almacén y efectuar un inventario cada semestre.

- e. Organizar los archivos y tener control de la facturas por año y por tipo de compra efectuada, si es por orden de compra o si es directa y constante.
- f. Realizar controles del gasto de materiales en clínica y contrastarlos con la cantidad de abastos en el almacén, por tipo de materiales.
- g. Determinar la compra de materiales de manera racionalizada según las variables que puedan influir en esta (matrícula de estudiantes, tipo de tratamiento en relación al período de uso, etc.).

C. PROCEDIMIENTO DE ARCHIVO.

Al analizar las prácticas en el área de archivos se destaca lo siguiente:

1. Las secciones de archivo dependen de los coordinadores de sub-comités y de las de secciones en los diferentes casos.
2. En las secciones utilizan diferentes sistemas de archivo ya sea numérico, alfabético, geográfico o por asunto.
3. No existen normas de control de los archivos en la Facultad.
4. Mucha de la información requerida para la investigación ha sido destruída o se ha perdido dificultando el análisis de datos que corresponden a variables elegidas.
5. Los archivos en la Facultad de Odontología están descentralizados.

Esta situación ha repercutido en la pérdida de mucha información concierne a la Institución y los funcionarios a nivel de dirección tienen que movilizarse hacia otros sectores para obtener diversas informaciones.

Todas las secciones de archivo dependen del coordinador de las secciones o área en el Orden Administrativo; pero existen funcionarios por cada sección

CUADRO Nº 2

SECCION O AREAS: FUNCIONARIOS QUE MANEJAN EL ARCHIVO POR AREA O SECCION

Areas Funcionarios

i	X_i
1	3
2	1
3	1
4	2
5	3
6	2
7	1
8	3
9	3
10	1
11	1
12	3
13	<u>1</u>
	26

$N = 13$

$\sum_{i=1}^{13} X_i = 26$

MEDIA DE LA POBLACION $\mu = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N} = 2$

DESVIACION ESTANDAR: $\sigma_n = .68$

VARIANZA $s^2 = 1.75$

MEDIANA : 2

Observación: la gran mayoría de las áreas poseen un promedio de 2 funcionarios por sección encargados y/o que manejan los archivos.

que son los encargados del manejo de los archivos, pero generalmente es una persona en la que reside la responsabilidad.

Las diferentes secciones de Archivo utilizan Sistemas de archivar tales como: el Alfabético, el Numérico (en clínicas se utiliza el Dígito terminal y por asunto). La mayoría de la información pasiva se archiva en un archivador pasivo o se destruye parcialmente.

El tipo de información que se archiva corresponde a: tarjetas de diagnóstico, correspondencia, información sobre casas editoriales, asuntos personales, expedientes de equipos dentales, circulares y notas administrativas, fichas clínicas, programas e información sobre recursos, etc. (ver cuadro N°2). En toda la Facultad existen 26 funcionarios que se relacionan o manejan los archivos en las diferentes secciones.

En la página siguiente se presenta la medida que representa la incidencia de los funcionarios en el manejo de los archivos, (cuadro N°3).

Muy pocas secciones manejan información estadística en sus archivos y no hicieron referencias sobre esto.

En la Facultad existen alrededor de 27 archivadores con su información correspondiente distribuidos en las diferentes secciones. Aproximadamente a razón

CUADRO Nº 3
 NUMERO DE ARCHIVADORES POR AREA O SECCION

1. En la Facultad hay 30 archivadores por área.

Area	Archivador	
i	X_i	
1	3	1. Filtro
2	2	2. Biblioteca
3	4	3. Clínicas (administración de)
4	1	4. Mantenimiento
5	2	5. Recepción de Clínicas
6	2	6. Archivos Clínicos
7	4	7. Secretaría General
8	5	8. Odontología Social-Personal Auxiliar
9	3	9. Coordinador de Clínicas
10	1	10. Cirugía
11	1	11. Bienestar Estudiantil
12	1	12. Radiología
13	1	13. Audiovisual
	<u>30</u>	

$$\sum_{i=1}^{13} X_i = 30$$

Media Población
 $N = 13$

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N} = 2,3$$

Mediana: 2

Desviación Estándar: $\sigma = 1,32$

Varianza $\sigma^2 = 1,75$

Observación: La gran mayoría de las áreas tienen una cantidad de archivadores que se aproximan a 2 por sección.

de dos (2) por sección según el cuadro N°4.

En cuanto a los pasos o procedimiento para el archivo de documentos, los funcionarios explicaron cada uno en diferente forma, como ellos efectuaban el procedimiento de archivo dependiendo del tipo de información a archivar. Sugiere esto que se podría unificar un criterio único para archivar información en la Facultad.

En la Facultad de Odontología cada funcionario relacionado con los archivos clasifica y codifica información en diferentes formas.

Se debe unificar criterios y realizar un seminario sobre técnicas de archivo para conocer un poco más sobre su importancia y manejo.

Sería conveniente adoptar un sistema de archivo centralizado toda vez que la centralización de los archivos:(25)

- Reduce el Costo de Operación.
- Se logra eficiencia.
- La información está en un mismo sitio, disponible a todos los departamentos y personas de la Organización.

(25) Muñiz, Alfredo; Sistema y Método de Archivar por Alfredo Muñiz y Josefina O. de Corbea, Publishing Co., 1952, pág.130.

CUADRO Nº 4

VARIABLE AREA o SECCION	(Cualitativa) TIPO DE INFORMACION	Nº DE ARCHIVADORES	Nº de FUNCIONARIOS (que los manejan)
SECCION DE FILTRO	Tarjetas de Filtro de Diagnóstico	3	3
SECCION BIBLIOTECA	Correspondencia, Casas Editoriales (de tipo Administrativo)	2	1
SECCION ADMINISTRACION DE CLINICAS	Asuntos personales, Expedientes información administrativa	2	4
SECCION DE MANTE-NIMIENTO	Asuntos personales, expedientes, información administrativa, Manuales y folletos de los diferentes equipos y circulares, Notas de la Administración	1	2
SECCION DE RECEPCION DE CLINICAS	Expedientes de los Estudiantes	2	3
SECCION DE ARCHIVOS CLINICOS	Fichas clínicas. Utilizadas en la Práctica Odontológica	2	2
SECRETARIA GENERAL	Correspondencia recibida y enviada de la Facultad	4	1
SECCIONES DE ODONTOLOGIA SOCIAL-PERSONAL AUXILIAR	Asuntos personales, expedientes, programas e información sobre cursos, información administrativa y expedientes de los estudiantes	5	3
SECCION DE COORDINACION DE CLINICAS	Asuntos personales, expedientes, información administrativa, expedientes de los estudiantes	3	3

VARIABLES AREA o SECCION	(Cualitativa) TIPO DE INFORMACION	Nº DE ARCHIVADORES	Nº de FUNCIONARIOS (que los manejan)
AREA DE CIRUGIA	Correspondencia, Historia de los pacientes (Exodoncia y Periodoncia)	1	1
AREA DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	Expedientes personales de los Estudiantes	1	1
AREA DE RADIOLOGIA	Placas de pacientes, pedidos de Almacén, exámenes, correspondencia, memos, programas	1	3
AUDIOVISUAL	Guiones, solicitudes de equipo, inventarios, correspondencia, manuales de servicio y equipo	1	1

- Se puede asignar personal capacitado expresamente en la técnica de archivo. (ver anexo del modelo teórico del archivo centralizado y descentralizado diagramático).

Con relación al Procedimiento de Archivo se propone:

1. Centralizar la información o documentación de las diferentes secciones académico-administrativas (control de la información).
2. Establecer un sistema de control de archivos.
3. Organizar la información en los archivos determinando el grado de importancia para decidir cual puede ser retenida o desechada.
4. Responsabilizar a un funcionario de los archivos de la sección o área.
5. Unificar criterios para la codificación y clasificación de documentos según el tipo de información o documentación.
6. Realizar cursos de capacitación en el manejo de los archivos.

D. PROCEDIMIENTO DE APOYO AUDIOVISUAL.

Al revisar el procedimiento seguido se observa que:

1. No se procede a la inspección del equipo una vez devuelto al área de almacenamiento.
2. Se desconoce el grado de utilización de los equipos audiovisuales porque no existe un buen sistema de archivo.

La Facultad de Odontología dispone de un gran potencial de equipos para el apoyo audiovisual que son actualmente utilizados para reforzar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Existe gran demanda en el uso de estos recursos por los profesores de la Facultad (80%) de fotografías para dispositivas y en un (20%) la televisión.

Por ejemplo; durante el período del 2 de enero de 1985 hasta el 30 de abril de 1986 se realizaron:

Fotos de Pacientes: se hicieron 4,088 a colores para ortodoncia, Odontología Infantil y Junta de Plan de Tratamiento.

Diapositivas para Profesores: 3,208 a colores para sus clases.

En total se hicieron 10,108 diapositivas que fueron tomadas, reveladas y entregadas a los estudiantes y profesores.

Estas diapositivas fueron extraídas de libros y revistas de Odontología: de fotografías de pacientes (casos clínicos estudiados por los estudiantes).

Otros: Filmación de cassettes de actos operatorios y transparencias.

Una vez que se ha presentado la situación real, producto de las variables investigadas en cada uno de los procedimientos objeto de estudio, procedimos al diseño o sistematización de la información que nos permitió ordenarlos de acuerdo a lineamientos técnicos.

No obstante esta propuesta de Manual sólo será efectiva en la medida en que sea implementada por las autoridades de la Facultad para luego estudiar los logros alcanzados.

Se propone lo siguiente:

1. Analizar y modificar si es necesario los formatos utilizados para la consecución y el control de los aparatos audiovisuales.
2. Llevar un control de los usuarios y el tipo de aparatos solicitados para su posterior análisis estadístico.
3. Organizar los archivos del área de apoyo audiovisual.

CAPITULO V
PROPUESTA DEL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

INDICE

A. ASPECTOS PRELIMINARES:

1. Introducción
2. Finalidad
3. Alcance
4. Autoridad
5. Metodología
6. Responsabilidad del Usuario

B. DESCRIPCION:

1. Elaboración del Presupuesto
2. Procedimiento de Compras
3. Correspondencia y Archivo
4. Apoyo Audiovisual

C. PASOS POR PROCEDIMIENTO:

1. Procedimiento de Presupuesto
2. Procedimiento de Compras
3. Procedimiento de Archivo
4. Procedimiento de Apoyo Audiovisual

D. CONTENIDO POR PROCEDIMIENTO

1. Unidad responsable
2. Descripción del Procedimiento y Unidades Responsables
3. Flujograma
4. Diagrama
5. Formularios Utilizados

Glosario

Bibliografía

A. ASPECTOS PRELIMINARES

1. Introducción:

Para alcanzar los objetivos y fines propuestos de una institución formadora de Recursos Humanos, como lo es la Facultad de Odontología, se necesita un sistema administrativo que apoye la buena marcha del currículum, en el cual, el uso de Manuales de Procedimientos Administrativos que instruyen al personal de la entidad, son instrumentos básicos para el cumplimiento de sus actividades operativas en forma eficiente y eficaz.

Es muy importante el uso de estos instrumentos, pues representan una guía al trabajador en la realización de sus actividades. Logran además uniformar y controlar diversas tareas que desarrolla la Facultad.

A través del presente Manual se uniformará información sobre los Procedimientos de Compras, elaboración de presupuesto, apoyo audiovisual y del Procedimiento de Archivo en la Facultad.

En los Procedimientos de Compras y elaboración de Presupuesto, se incluirán las operaciones que se desarrollan a nivel central en la Universidad, dando especial relevancia a las acciones a nivel local o de la Facultad, para complementar los procedimientos en su conjunto.

Así se identifican los diferentes Puestos y Unidades Administrativas que intervienen en cada paso, describiendo su participación y registradas en el Diagrama del Proceso o de Flujo de actividades.

2. Finalidad:

Este diseño para la elaboración de un Manual de Procedimientos en la Facultad de Odontología constituye una propuesta que sintetiza los procedimientos generales para la realización de las compras de bienes y suministros; la elaboración del presupuesto, para el archivo de documentos, y para el uso de Equipo audiovisual.

Se espera sea una guía para mejorar la eficiencia y la eficacia con que se realizan estos procedimientos y por tanto el logro más eficiente de los objetivos institucionales.

3. Alcance:

Este Manual abarca cuatro procedimientos que se realizan en la institución. Dada la gran variabilidad del contenido de los mismos se han establecido formas generales para estos. Está diseñado para que sea utilizado por todos los funcionarios cuyas funciones están relacionadas con los procedimientos.

Realmente representa una guía que ilustra los aspectos teóricos correspondientes a los procedimientos y los pasos generales y/o específicos que se efectúan para lograr el fin propuesto.

4. Autoridad:

Este Manual será presentado al Decano de la Facultad y al Comité de Evaluación para su aprobación y autorización.

5. Metodología:

Al inicio del Manual, se presenta una relación teórica sobre los procedimientos con el fin de esclarecer su significado, alcance, formas de elaboración, contenido, principios y naturaleza de los procedimientos objeto de estudio. Seguidamente se hace una descripción de cada procedimiento así como el guión y la unidad responsable de cada evento.

Se complementa lo anterior con los diagramas de flujo, de procesos, formas, de un glosario de términos utilizados, como su correspondiente bibliografía.

6. Responsabilidades del usuario:

1. Revisar y estudiar el manual de acuerdo al procedimiento que les concierne.

2. Enviar a la sección de Planificación las sugerencias de cambios o correcciones.
3. Mantener actualizado el Manual.
4. Devolver el Manual de Procedimientos una vez que el funcionario no pertenezca por algún motivo a la institución.

Para aclarar mejor el sentido significativo de términos administrativos se anexa al Manual un glosario de términos.

También se anexa la Bibliografía utilizada para que los funcionarios tengan referencia de los libros o folletos utilizados en caso de querer profundizar temas de interés.

B. DESCRIPCION

1. Procedimiento de Compras:

Tiene como propósito principal, suministrar información detallada de los pasos a seguir en cada una de las etapas que involucra el proceso de adquisición, almacenamiento y suministro de los bienes que necesitan las instituciones para su funcionamiento. Además, sirve como instrumento para el entrenamiento del personal de servicio, facilitando el conocimiento y aplicación de normas y disposiciones reglamentarias establecidas en materia de aprovisionamiento y almacenamiento.

2. Elaboración de Presupuesto:

A nivel institucional se aplican las reglas generales sobre presupuesto por programas que emite el Ministerio de Planificación y Política Económica.

Este método permite que participen todas las unidades administrativas, o áreas especializadas de cada institución.

Se hace énfasis entonces en el proceso (Pasos) que se debe aplicar para la elaboración del Presupuesto a nivel de Facultad, de tal manera que cada nivel decisorio y técnico opine en la asignación de recursos

en base a las prioridades de la programación académica.

3. Correspondencia y Archivo:

Tiene como objetivo principal controlar el servicio de recibo, despacho y archivo de la correspondencia interna de las Instituciones.

En el mismo se señalan las normas reglamentarias establecidas, las unidades administrativas encargadas de las diferentes etapas del proceso y la descripción de los procedimientos respectivos; así como también la codificación que facilita su archivo, localización y control. Se incluyen diagramas de flujo de actividades y los modelos de formularios que son necesarios para el cumplimiento efectivo de éstas labores administrativas.

4. Apoyo Audiovisual:

Este procedimiento consiste en guiar al personal docente administrativo y estudiantil, en la consecución de equipo audiovisual necesario para el fortalecimiento del currículum.

Se presentan los diferentes pasos para lograr obtener el equipo y las diferentes unidades administrativas que participan en el proceso.

Para esto se utilizará el formulario correspondiente. Además cada persona que utilice el equipo, se hará responsable del buen uso de este.

C. PASOS POR PROCEDIMIENTO

Descripción : Procedimiento de Presupuesto
<p>UNIDAD ADMINISTRATIVA</p> <p>SECCION DE : PLANIFICACION</p>
<p>SECCION DE :</p> <p>PLANIFICACION DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA</p>

CODIGO			AREA			PAG. Nº	
003			Capital			X	
Fecha de inicio			REVISION				
			FECHA			Nº	
D	M	A	D	M	A		
Preparado por :						Aprobado por :	
Dr. OMAR LOPEZ							

PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Unidad Responsable	Acción
Coordinador de Planificación	<p>1. Envía nota a todos los coordinadores, jefes de secciones, administradores y bases.</p> <p>Solicita planes, programas, nuevos proyectos y sus necesidades (recursos presupuesto).</p>
Coordinador de Planificación	<p>2. Conformar el plan de desarrollo con su respectivo ante-proyecto de presupuesto y sus justificaciones</p>
Decano-Coordinador de Planificación	<p>3. Presentar el plan de desarrollo con el ante-proyecto de presupuesto ante el Comité de Evaluación y Coordinación Técnica.</p>
Decano-Coordinador de Planificación	<p>4. Presentar la propuesta del plan y el ante-proyecto de presupuesto en Junta de Facultad, se modifica y/o se aprueba.</p>
Comisión de Presupuesto	<p>5. Presentar y sustentar el ante-proyecto de presupuesto ante las autoridades a nivel central. Se aprueba.</p>
Comisión de Presupuesto	<p>6. Presenta el presupuesto aprobado para el año.</p>







Procedimiento para la elaboración del Presupuesto	Diagrama o Simbología del proceso	Unidad Administrativa o Comisión de Trabajo			
PASOS		Coordinador de Planificación	Decano y Coordinador de Planificación	Comisión de Presupuesto	Junta Facultad
<p>1. Envía nota a todos los Coordinadores, jefes de Secciones, Administradores y Asesores, solicitando Planes, programas, proyectos y sus necesidades (requisitos presupuestarios).</p>	<p>①</p>				
<p>2. Conformar el Plan de Desarrollo con su respectivo ante-proyecto de presupuesto y justificaciones.</p>	<p>○</p>				
<p>3. Presentar Plan de Desarrollo con su respectivo ante-proyecto de Presupuesto al Comité de Evaluación y Coordinación Técnica.</p>	<p>○</p>				
<p>4. Proponer el Plan y el ante-proyecto de presupuesto en Junta de Facultad. Se aprueba o modifica.</p>	<p>②</p>				
<p>5. Presentar y sustentar ante las autoridades a nivel central. Se aprueba.</p>	<p>③</p>				
<p>6. Presentar el Presupuesto aprobado para el ejercicio Fiscal en Junta de Facultad.</p>	<p>○</p>				

DIAGRAMA (FLUJOGRAMA) DEL PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO



Descripción : Procedimiento de Compras
UNIDAD ADMINISTRATIVA
SECCION DE :
ADMINISTRACION DE CLINICAS

CODIGO			AREA			PAG. Nº	
001			Capital			X	
Fecha de inicio			REVISION				
			Fecha			Nº	
D	M	A	D	M	A		
Preparado por : Dr. OMAR LOPEZ						Aprobado por :	

BIBLIOTECA
 UNIVERSIDAD DE PANAMA

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A NIVEL LOCAL Y CENTRAL
(Materiales y equipos dentales)

<u>Unidad Responsable</u>	<u>Acción</u>
Facultad	1. Se hace la requisición de compras en la Facultad.
Departamento de Servicios Administrativos	2. Se envía a Servicios Administrativos (Nivel Central).
	3. Se hace una solicitud de precios (cotización) a nivel central (concur-sos-licitaciones)
	4. Efectuar una adjudicación provisional si es para criterio técnico (equipo o material especializado) a nivel central.
Facultad	5. Emiten el criterio técnico (carta con firma del Decano) sobre las solicitudes de precios se envían a la Facultad.
Departamento de Servicios Administrativos	6. Confecciona la Orden de Compra a nivel central (una vez establecido criterio de precio y calidad).
	7. Se envía a la Facultad para que se comprometa.
	8. Se enumera la Orden de Compra y se envía a sus trámites.

Dirección de Finanzas
Sección de Control de
Pagos Presupuesto

9. Verifica la partida y sella la orden.

Dependiendo del monto, la orden
de Compra se envía a:

Vice Rectoría Administrativa

Si es más de B/ 3,000, si es
menor, a la Dirección de Finanzas.

Auditoría Interna

10. Verifica y aprueba.

Auditoría de Contraloría

11. Incluye en el Teleproceso.

12. Verifica y aprueba

Dirección de
Servicios Administrativos

13. Desglosa y envía al Almacén
General.

Almacén General

14. Envía a la Casa Comercial la
orden de compra.

Almacén General

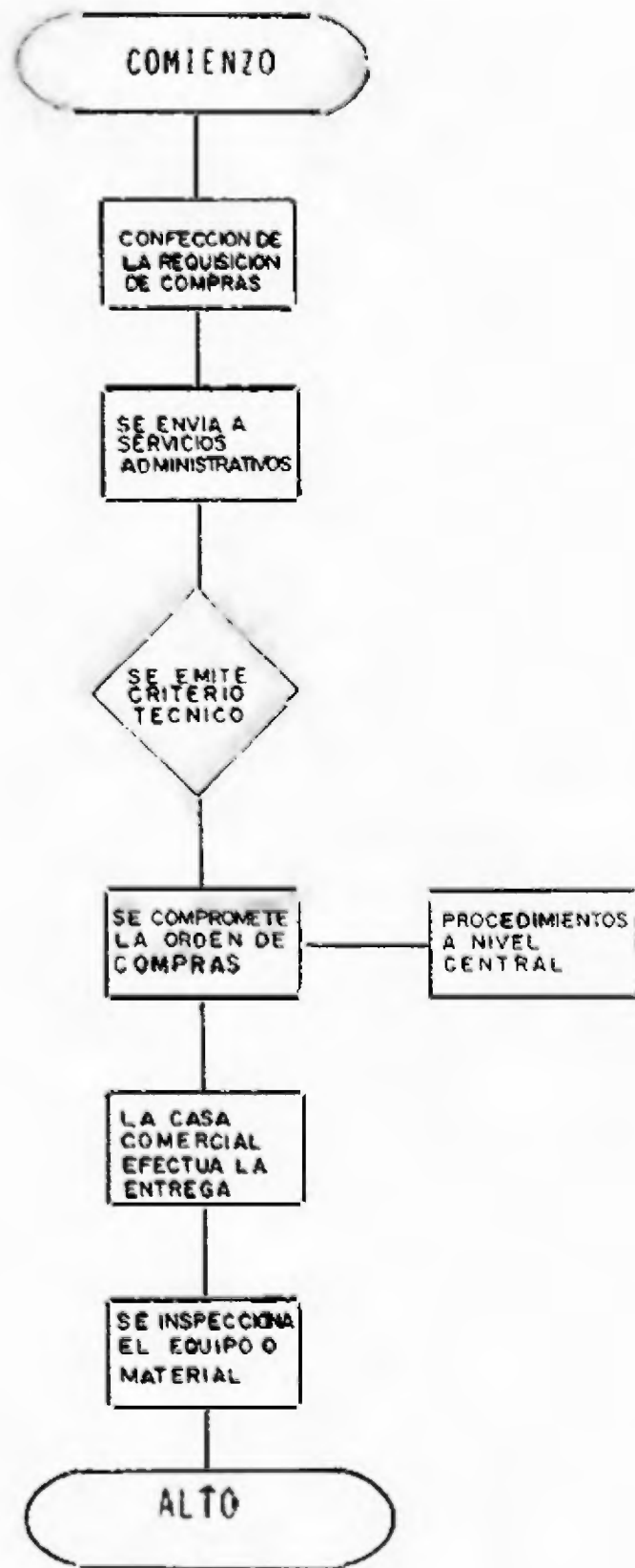
15. La Casa Comercial efectúa la
entrega.

A. NIVEL DE FACULTAD

Unidad Responsable	Acción
Administrador de Clínicas	1. Confecciona la requisición de compras.
Secretaría	2. Envía la requisición a servicios administrativos.
Comisión Técnica	3. Emite criterio técnico (cuando se trata de equipo y material especializado).
Decano	4. Compromete la orden de compra.
Casa Comercial	5. Efectúa la entrega del material o equipo.
Administrador de Clínicas	6. Inspecciona el material o equipo recibido y el N° de unidades de acuerdo a la orden de compra (comparar con la factura).

Procedimiento de Compras	Diagrama o Simbología del proceso	Puesto o Comisión de Trabajo		
Nivel: Central y de Facultad		Administrador de Clínicas	Servicios Administrativos	Decano / Comisión Técnica
PASOS				
Se confecciona la requisición de Compras.	○	●		
Se envía a Servicios Administrativos (Departamento de Compras) a nivel Central.	↓		●	
Se emite criterio técnico (equipo especializado) con la firma del Decano.	⊙			●
Se compromete la orden de compra (Nivel Central).	⊙			●
La Casa Comercial efectúa la entrega.	○	●		
Se inspecciona el material o equipo recibido y el NR de Unidades de acuerdo a la orden de compra (Factura recibida).	D	●		

DIAGRAMA (FLUJOGRAMA) DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.



**FORMULARIOS UTILIZADOS PARA EL PROCEDIMIENTO
DE COMPRAS A NIVEL CENTRAL**

1. Requisición de Compras - Formulario (NºA3 - DSA - 6)
2. Solicitud de precios - Formulario
3. Control de envío de cotizaciones - Formulario
4. Análisis de las Cotizaciones - Formulario
5. Orden de Compra - Formulario
6. Formulario de descuento de crédito " Formulario del departamento de compras.
7. Orden de pago - Formulario

Descripción : Procedimiento de Archivo
AREAS ADMINISTRATIVAS QUE MANEJAN ARCHIVOS
SECCION ADMINISTRATIVA

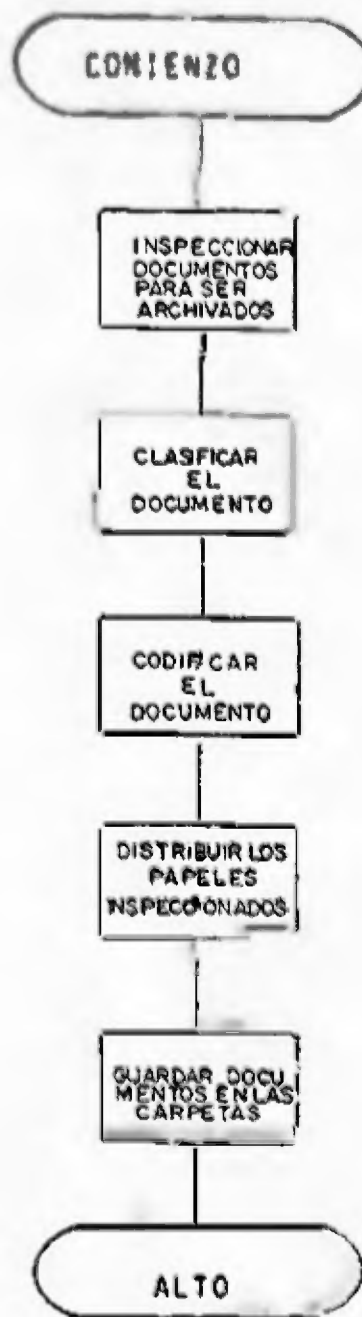
CODIGO			AREA			PAG. Nº	
002			Capital			X	
Fecha de inicio			REVISION				
			Fecha		Nº		
D	M	A	D	M	A		
Preparado por : Dr. OMAR LOPEZ			Aprobado por :				

PROCEDIMIENTO DE ARCHIVO

Unidad Responsable	Acción
Profesor o Administrativo	1. Inspecciona el documento que está listo para ser archivado, que tiene fecha de recibo e iniciales de archivo.
Profesor o Administrativo	2. Clasifica el documento decide cual es el nombre, el asunto o el número bajo el cual se archivará el documento.
Profesor o Administrativo	3. Codifica el documento indicando por escrito el nombre, el asunto o el número decidido en la clasificación.
Profesor o Administrativo	4. Distribuye en grupos que se refieran a un mismo asunto, o un mismo lugar, etc., los papeles inspeccionados.
Profesor o Administrativo	5. Guarda los documentos en las carpetas correspondientes dentro de las gavetas.

Procedimiento de Archivo	Diagrama o Simbología del proceso	Puesto o Comisión de Trabajo			
Sección o Areas		Profesor o			
PASOS		Administrativo			
peccionar el documento que esté listo ra ser archivado, que tiene fecha de re- io y iniciales de archivo.	□				
asificar el documento, decidir cual el nombre, el asunto, o el número jo el cual se archivará el documento.	○				
odificar el documento indicando por es- ito el nombre, el asunto o el número cidido en la clasificación.	○				
istribuir en grupos que se refieren a un ismo lugar etc., los papeles inspeccio- idos.	○				
uardar los documentos en las carpetas orrespondientes dentro de las gavetas.	▽				

DIAGRAMA (FLUJOGRAMA) DEL PROCEDIMIENTO DE ARCHIVO



Descripción : Procedimiento de Apoyo Audio-Visual
UNIDAD ADMINISTRATIVA : APOYO ADMINISTRATIVO DOCENTE
SECCION DE : TECNICAS AUDIOVISUALES

CODIGO	AREA	PAG. Nº
004	Capital	X
Fecha de inicio	REVISION	
	Fecha	Nº
D	M	A
D	M	A
Preparado por : Dr. OMAR LOPEZ		Aprobado por :

II. PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR APOYO AUDIOVISUAL

1. Solicitar VB del Coordinador (aprobación)
2. Coordinar con el Departamento de Audiovisual el trabajo a realizar por lo menos con una semana de antelación.
3. Hacer una revisión del equipo solicitado antes y después del uso.

III. RESPONSABLE DE ACCION

1. Solicitar aprobación y formulación al Coordinador de Apoyo Audiovisual.
2. Se presenta ante el encargado de los equipos de Apoyo-Audiovisual y se llena el formulario.
3. Se inspecciona el equipo, se autoriza la entrega.
4. Se entrega el equipo.
5. Se traslada el equipo al lugar solicitado.
6. Se utiliza el equipo.
7. Recibe, inspecciona y traslada nuevamente el equipo donde se almacena.

La Sección de Apoyo-Audiovisual tiene formularios que regulan el uso de los audiovisuales que existen en la Facultad.

Actualmente se debe especificar el procedimiento o los pasos a seguir para obtener los equipos audiovisuales. También sería pertinente agregar que deja

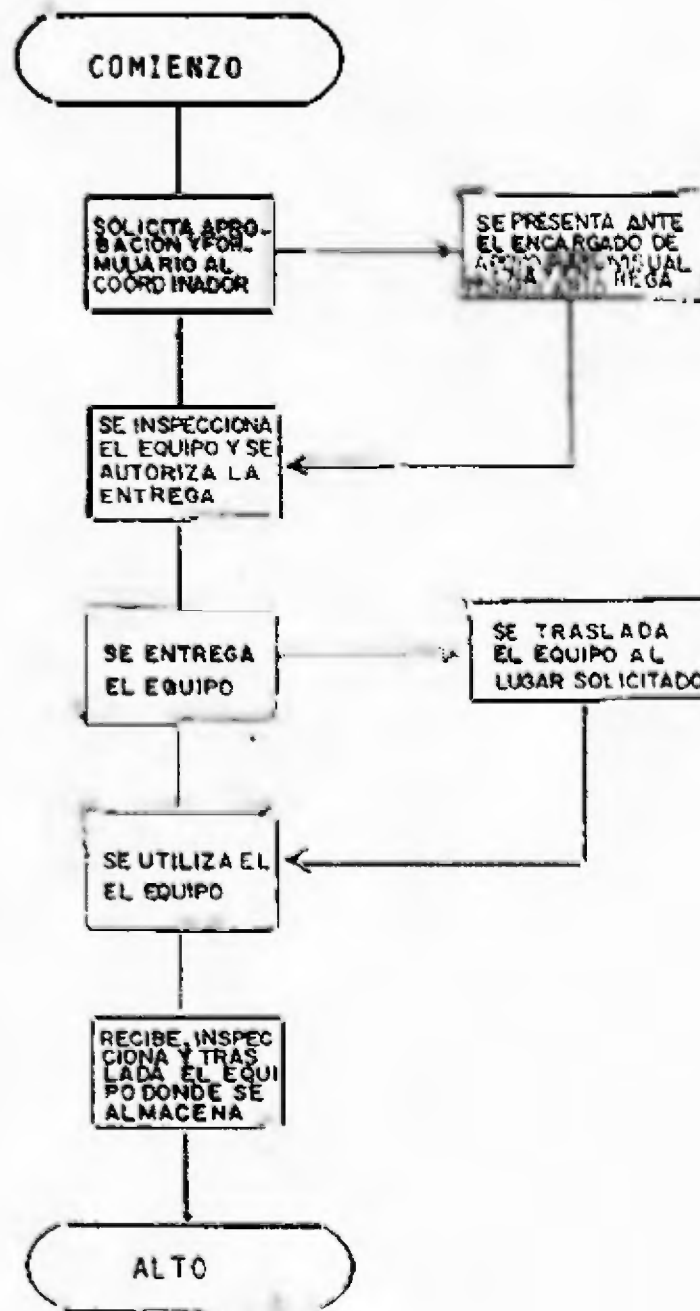
constancia sobre el uso del equipo, en el párrafo: He recibido del Departamento de Audiovisual de la Facultad de Odontología en calidad de préstamo y en buen estado y funcionamiento el equipo-material señalado a continuación:

PROCEDIMIENTO DE APOYO AUDIOVISUAL

Unidad Responsable	Acción
Profesor-administrativo y/o estudiante	1. Solicita aprobación y formulario al coordinador de apoyo audiovisual.
Profesor-administrativo y/o estudiante	2. Se presenta ante el encargado de los equipos de apoyo audiovisual y se llena el formulario.
Técnico audiovisual	3. Inspecciona el equipo y autoriza la entrega.
Técnico audiovisual	4. Entrega el equipo.
Técnico audiovisual	5. Traslada el equipo al lugar donde es solicitado.
Profesor-administrativo y/o estudiante	6. Utiliza el equipo.
Técnico audiovisual	7. Se recibe el equipo y se inspecciona.
Técnico audiovisual	8. Se traslada el equipo y se almacena.

Procedimiento de Apoyo Audiovisual	Puesto o Comisión de Trabajo		
	Profesor Administrativo o Estudiante	Técnico Audiovisual (encargado)	Coordinador del Area
Comité Apoyo-Docente-Administrativo			
PASOS			
Solicita aprobación y formulario al Coordinador de Apoyo Audiovisual.	○		
Se presenta ante el encargado de los equipos de apoyo-audiovisual y se llena el formulario y lo entrega.	○		
Se inspecciona el equipo y se autoriza la entrega.	□		
Se entrega el equipo.	○		
Se traslada el equipo al lugar donde es solicitado.	→		
Se utiliza el equipo.	○		
Se recibe el equipo y se inspecciona.	⊙		
Se traslada el equipo y se almacena.	▽		

DIAGRAMA (FLUJOGRAMA) DEL PROCEDIMIENTO DE APOYO AUDIOVISUAL







**FORMULARIOS UTILIZADOS EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA
PARA EL APOYO AUDIOVISUAL**

1. Solicitud de Préstamo de Equipo - Formulario
2. Solicitud de Material Audiovisual - Formulario
3. Control de toma de Fotos de Pacientes en Clínica - Formulario
4. Solicitud de Equipo Semanal - Formulario

(Ver formularios y disposiciones de la Universidad de Panamá en los
Procedimientos de Compras y Apoyo Audiovisual).

SÍMBOLO DEL PROCESO

Símbolo	Significado	Leyenda
	Operación	Simboliza una acción que se está realizando, se cambia, se produce, se añade o se crea algo.
	Inspección	Revela algo que se revisa, se verifica o comprueba sin variación de su estado.
	Transporte	Denota movimiento o traslado de una cosa.
	Demora	Señala algo que ha sido detenido, sin justificación o demorada por diversas circunstancias.
	Almacenaje	Muestra algo que está en un lugar, esperando acción o que ha sido archivado.
	Actividad Combinada	Indica la ejecución de varias actividades a un mismo tiempo (cualquiera de los símbolos señalados anteriormente).

Fuente: Guía Técnica para la Elaboración de Manuales Administrativos en el Sector Público Panameño. Departamento de Planificación Administrativa. MIPPE.

GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS

Administración: Ciencia Social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Análisis: Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos.

Anualidad Presupuestaria: Principio que destaca la conveniencia de que se fije un período de doce meses para el presupuesto desde su aprobación hasta su liquidación.

Corto Plazo: Hasta un año.

Control Administrativo: Cumplimiento de normas de administración.

Deberes: Actividades que se tienen que realizar debido al cargo que se ocupa en la organización.

Estructura Organizativa: Componentes (dirección, departamentos, secciones, etc.) que conforman los diferentes niveles de la institución.

Flujogramas: Gráfica de interrelación y secuencia de las actividades desarrolladas por una empresa o de las tareas de un cargo.

Gráfico de Procedimiento: Representación gráfica de los métodos de trabajo que constituyen una o más labores particulares.

Lista de Actividades: Detalles sobre las labores principales de una empresa.

Lista de Tareas: Detalles sobre las labores principales de un cargo.

Manuales Administrativos: Conjunto de informes sobre las labores a desarrollar en cada cargo de una organización.

Organización Formal: Sistema de esfuerzo cooperativo, previo y conscientemente planificado y coordinado de las labores de una empresa.

Organización Informal: Es el resultado de las reacciones individuales y colectivas de los individuos como tales, dentro de la organización formal.

Planificación: Proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinaciones políticas y lograr los objetivos.

Planificación Fiscal: Estado contable que expresa en signos monetarios los ingresos probables y los egresos autorizados.

Presupuesto-Programa: Plan de acción expresado en términos monetarios.

Programación: Técnica que consiste en formular detalles dentro de un plan que lo complementan operativamente.

Procedimiento: Nervios de un sistema operativo de labores dentro de una empresa.

Técnica: Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o arte; pericia o habilidad para usar esos procedimientos o recursos.

- Marcial, Pérez
Como Mejorar los Métodos de Trabajo.
Edit. Dusto, Bilbao, España; 1970.
- Martner, Gonzalo
Planificación y Presupuesto Por Programas.
Ibermex, S.A., México; 1976.
- Meyer, - Jardín, Jean
Manual del Jefe de Compras. (traducción: María Josefa Méndez Zambrano).
Madrid, INDEX; 1982.
- Ministerio de Planificación y Política Económica. Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.
Guía Técnica para la Elaboración de Manuales Administrativos en el Sector Público Panameño. Departamento de Planificación Administrativa; 1984.
- Muñiz, Alfredo, Josefina O. de Gorbea
Sistema y Método de Archivar. Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co.; 1952.
- Nieto, José M.
Diseño de Sistemas de Archivos Secuenciales. Edit. Limusa, España; 1973.
- Ortiz Escorcia, Ramón
Curso Básico de Archivo. Edit. Mc Graw-Hill, Latinoamérica, S.A., Bogotá, Colombia; 1979.

RECOMENDACIONES

I. RECOMENDACIONES

A. Sección de Planificación y Presupuesto:

1. Promover el presupuesto por programa entre todas las áreas y secciones de la Facultad de Odontología para la proyección de las necesidades y sean plasmadas en el anteproyecto de presupuesto.
2. El Sub-comité de Recursos Odontológicos debe ser el encargado de dirigir la Planificación y preparar el anteproyecto de presupuesto para ser presentado en el Comité de Evaluación.
3. El Anteproyecto de Presupuesto debe presentarse en la Junta de Facultad.
4. El Presupuesto del año fiscal vigente debe presentarse en la Junta de Facultad.
5. Presentar informes periódicos (semestrales), de las cuentas de ingresos y gastos para controlar la ejecución de los programas.
6. Establecer criterios para la elección de prioridades en cuanto a las necesidades de las secciones ó áreas en la Facultad.

7. Si se reestructura la organización de la Facultad de Odontología, debe crearse la UNIDAD DE PLANIFICACION.

B. Sección de Compras y Almacenamiento:

1. Realizar seminarios o un breve curso sobre procedimiento de compras a los funcionarios relacionados con este.
2. Organizar el Sistema de Archivo y clasificar y archivar las facturas de compra directa y/o por orden de compras.
3. Organizar una comisión de especialistas que determinen el criterio técnico sobre calidad y tipo de material o equipo dental a comprar.
4. Realizar el inventario del almacén y actualizarlo cada seis meses.
5. Llevar un control de los materiales que se expiden del almacén para proveer la proveeduría de las Clínicas.
6. Llevar un control de gastos de materiales en clínica en relación a la matrícula de estudiantes, pacientes y tratamiento realizados (investigación).

C. Observaciones:

Los indicadores que corresponden al Procedimiento de Compras tales

como, el número de cotizaciones por período de tiempo y el tiempo transcurrido entre una compra y otra, sugieren un conocimiento exacto de las cifras y períodos exactos en que circularon o se aprovisionaron los materiales en cuestión. El deficiente sistema de archivo llevado en el área de compras y la falta de gran cantidad de información imposibilitaron totalmente la medición de las variables antes descritas y a la vez se propone que al modificar el sistema de archivo y se posea la información necesaria, se lleven a efecto estas investigaciones tan necesarias para la mejor racionalización de los recursos materiales.

Con la existencia del manual de compras los funcionarios tendrán un mayor conocimiento de todo el mecanismo, de como se realiza la compra en la Facultad.

En cuanto a los abastos, deben ser codificados y colocados en el almacén según las normas y formas utilizadas en el almacenamiento de los recursos materiales. Se propone que al personal encargado del almacén, se le envíe a capacitar en el área de su especialidad; a la vez se le capacite para llevar el archivo y control actualizado de de las existencias (Kardex).

La existencia de materiales vencidos, instrumentos oxidados y sin uso, equipos sin destino y otras anomalías, son la palpable muestra de

la falta de organización del área de compras y almacenamiento y de capacitación de los funcionarios relacionados con ésta.

Se propone se tomen medidas para codificar los materiales en el almacén según se requiera: colores, pneumónico, secuencial o alfanumérico y que con el área de compras formen un área única para el mejor control y racionalización de los materiales.

D. Sección de Apoyo Audiovisual:

1. Organizar el Sistema de Archivo y controlar el uso de los equipos.
2. Rendir un uniforme semestral sobre la condición de los equipos, frecuencia y porcentaje en el uso por los diferentes grupos (estudiantes, profesores y administrativos).

A. ANEXOS DOCUMENTALES

A. ANEXOS DOCUMENTALES	Página
1. Instrumentos Utilizados para la Recopilación de Información.	166
a. Entrevista Estructurada	167
b. Cuestionario sobre el Sistema Presupuestario	168
c. Cuestionario sobre el Sistema de Compra	172
d. Cuestionario sobre el Sistema de Archivo	178
e. Cuestionario sobre el Sistema de Apoyo Audio-Visual	182
2. Tabulación de los datos (cuestionarios realizados)	184
3. Entrevista Estructurada a Nivel Central	205
a. Funcionario de Planificación	206
b. Funcionarios (2) de Servicios Administrativos	218
4. Gráficas sobre la Relación de los Presupuestos y lo Gastado a Nivel Central (lo esperado) en la Facultad de Odontología durante el Período 1976-1985.	223
5. Anteproyecto de Presupuesto de la Facultad de Odontología para el año 1987.	234
6. Descripción de los Archivos Clínicos de la Facultad	239

1. INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA
RECOPIACION DE INFORMACION

- a. Entrevista Estructurada
- b. Cuestionario sobre el Sistema Presupuestario
- c. Cuestionario sobre el Sistema Compras
- d. Cuestionario sobre el Sistema Archivos
- e. Cuestionario sobre el Sistema Apoyo Audiovisual

a. ENTREVISTA ESTRUCTURADA

PLANIFICACION Y PRESUPUESTO

1. ¿ A cuanto asciende el presupuesto en el último decenio (76-86) asignado a la Facultad de Odontología ?
2. ¿ En qué parámetros se basen para su asignación ?
3. ¿ Enuncie algunos criterios para determinar las prioridades en al Asignación Presupuestaria a nivel de Facultad ?

COMPRAS

1. ¿ Se decide a nivel central, las compras de materiales y equipos de la Facultad de Odontología ?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre el nivel central y la Facultad en cuanto al procedimiento de compras ?

OBSERVACION

Esta entrevista estructurada será aplicada a dos funcionarios a nivel central en la Universidad. Será efectuada con el objeto de contrastar la información de ambas instancias (Facultad-Administración Central).

b. CUESTIONARIO SOBRE EL SISTEMA PRESUPUESTARIO

1. ¿ Quiénes participan en la elaboración del presupuesto de la Facultad ?

a. El Decano

b. El Decano y el Secretario Administrativo

c. El Decano, el Secretario y los Coordinadores de Secciones

d. El Comité de Evaluación

2. ¿ Se formula el presupuesto con la participación de la Sección o Sub-Comité de Recursos Odontológicos ?

a. SI

b. No

En caso de respuesta negativa ¿ Por qué ?

3. ¿ Se presenta el ante-proyecto de el Presupuesto en la Junta de Facultad ?

a. SI

b. No

En caso de respuesta negativa ¿ Por qué ?

4. ¿ Se presenta el presupuesto del año Fiscal Vigente a la Junta de Facultad ?

a. Si

b. No

En caso de respuesta negativa ¿ Por qué ?

5. ¿ Participan todas las Secciones a través de sus programas, en la elaboración del Presupuesto ?

a. Si

b. No

En caso de respuesta negativa ¿ Por qué ?

6. ¿ Se presentan informes periódicos (trimestral, semestral) de las cuentas de ingresos y gastos, de manera que se controle la ejecución de los programas que se estén realizando ?

a. SI

b. No

En caso de respuesta negativa ¿ Por qué ?

7. ¿ Cuáles son los pasos o el procedimiento para elaborar el presupuesto de la Facultad ?

8. ¿ Explique como se realiza el desglose presupuestario de la Facultad ?

c. CUESTIONARIO SOBRE SISTEMA DE COMPRAS

1. ¿ Se planifican las compras efectuadas en la Facultad ?

a. Sí

b. No

En caso de respuesta negativa ¿ Por qué ?

En caso de respuesta afirmativa - Cómo se realiza.

2. ¿ Existe la sección de compras en la Facultad ?

a. Sí

b. No

Explique _____

3. ¿ A qué unidad Administrativa pertenece la sección o el área de compras ?

4. ¿ Qué funcionario es el responsable del área o la sección de compras ?

a. Administrador de Clínicas c. Decano

b. Secretario Administrativo d. Comisión

5. ¿ De quién depende directamente la Decisión de la Compra ?

a. De la Facultad (sección de compras)

b. De la Oficina Central de Compras

c. Del Decano

6. ¿ Qué papelería es utilizada en la sección de compras ?

a. Requisición de compras

b. Tarjeta de registro de compras

c. Orden de compras

d. Tarjeta de avance

Otras _____

7. ¿ Se ha determinado un orden de prioridades en cuanto a la compra de materiales y equipos ?

a. Si

b. No

En caso de respuesta negativa ¿ Por qué ?

8. ¿ Cómo se determina la demanda de materiales y equipos en la Facultad ?

Explique.

9. ¿ Influye el costo en la selección de los materiales y equipos ?

a. SI

b. No

10. ¿ Se está registrando actualmente el gasto de los materiales en relación a las existencias en el almacén ?

a. SI

b. No

11. ¿ Quién o quiénes seleccionan los materiales y equipos que deben comprarse ?

a. Una Comisión

d. El Coordinador de Clínicas

b. Profesor del área

e. El Administrador de

c. El Decano

Clínicas

12. ¿ Cómo se determina la cantidad de materiales a comprar ? Explique.

13. ¿ Se han estudiado las ofertas en cuanto a equipos y materiales de todos los proveedores o distribuidores a nivel nacional ?

a. SI

b. No

En caso de respuesta negativa ¿ Por qué ?

14. ¿ Cómo se determina la calidad de los materiales a comprar ?

a. Pruebas de Laboratorio

b. Pruebas en su utilización

c. Se observa la especificación del Fabricante

d. No se determina

e. No sabe

15. ¿ Cuáles son los pasos o el procedimiento para realizar las compras en la Facultad ?

d. CUESTIONARIO SOBRE EL SISTEMA DE ARCHIVO

1. ¿ De quién depende la Sección de Archivo ?

a. Del Secretario Administrativo

b. Del Administrador de Clínicas

c. Del Coordinador de Sección

d. Está Descentralizado

2. ¿ Qué sistema de archivo utilizan en la Sección ?

a. Numérico

b. Alfabético

c. Geográfico

d. Por asunto

Otro. Especifique

3. ¿ Qué tipo de información archivan en la Sección ?

- a. Fichas Clínicas
- b. Asuntos Personales-Expedientes
- c. Programas e información sobre cursos
- d. Información administrativa
- e. Expedientes de los estudiantes
- f. Otros

Explique _____

4. ¿ Cuántas unidades laboran en la sección de archivo ?

- a. una
- b. dos
- c. tres
- d. más de tres

5. ¿ Qué se hace en la sección de archivo con la información pasiva ?

a. Se archiva en un archivador pasivo

b. Se destruye

c. Se clasifica y se destruye parcialmente

Explique: _____

6. ¿ Existe en su sección de archivo manejo de información estadística ?

a. Si

b. No

Explique: _____

7. ¿ Cuántos archivadores hay en la sección ?

a. uno

b. dos

c. tres

d. cuatro

Tipo de información que se archiva. _____

8. ¿ Cuáles son los pasos o el procedimiento utilizado para archivar la información ? Explique.

9. ¿ Cuáles son las normas (Adjunte Formularios) de Control de Archivos ?

e. CUESTIONARIO SOBRE APOYO AUDIO-VISUAL

1. ¿ Qué tipo y cantidad de recursos audio-visuales maneja la sección ?

Descripción	Cantidad

2. ¿ A cuánto asciende la demanda de recursos audio-visuales por semestre entre profesores y estudiantes ?

	Profesores	Estudiantes
<u>Cantidad</u>		

3. ¿ Qué tipos de recursos audio-visuales son los más solicitados y en qué cantidad ? (por semestre).

Descripción	Cantidad

4. ¿ Describa el procedimiento que se utiliza para solicitar los recursos audiovisuales ? Por orden de Pasos a seguir.

2. TABULACION DE LOS DATOS

a. CUESTIONARIO SOBRE EL SISTEMA PRESUPUESTARIO
(Aplicado a 2 Funcionarios de la Facultad de Odontología)

1º Primer Funcionario - 2º Segundo Funcionario

1. ¿Quiénes participan en la elaboración del presupuesto de la Facultad?
 - 1º El Decano y el Comité de Evaluación.
 - 2º No contestó.

2. ¿Se formula el presupuesto con la participación de la sección o sub-comité de Recursos Odontológicos?
 - 2º No contestó.

3. ¿Se presenta el ante-proyecto de el presupuesto en la Junta de Facultad?
 - 1º No. No son funciones de la Junta.

No existe presupuesto para distribución, solamente para mantener funcionando el sistema.
 - 2º No contestó.

4. ¿Se presenta el presupuesto del año fiscal vigente a la Junta de Facultad?
 - 1º No. No son funciones.
 - 2º Sí. Actualmente.

5. ¿Participan todas las secciones a través de sus programas en la elaboración del Presupuesto?

1º No. No hay presupuesto para distribuir.

2º Sí.

6. ¿Se presentan informes periódicos (trimestral, semestral) de las cuentas de ingresos y gastos, de manera que se controle la ejecución de los programas que se están realizando?

1º No. El sistema Administrativo no funciona para la Facultad de esta manera.

2º Los controles son ejercidos por la Sección de Finanzas (nivel central).

7. ¿Cuáles son los pasos o el procedimiento para realizar el presupuesto de la Facultad?

1º Sueldo 90-95%. Establecido según Dirección de Personal.

Gastos de Mantenimiento y materiales de Clínica.

2º El Presupuesto de la Facultad no es realizado por nosotros; otras normas son aplicadas por la Oficina de Planificación de la Universidad para la Consecución del mismo. A nosotros después de trámites de Planificación se nos asigna una partida.

8. ¿Explique cómo se realiza el desglose presupuestario de la Facultad?

- 1º a. Servicios personales
- b. Servicios no personales
- c. Materiales y suministros
- d. Maquinarias y equipo
- e. Transferencias corrientes.

2º A manera de peritaje, se solicita a cada jefe de cátedra, el material y equipo que deberá utilizar durante el año escolar (o semestre). Se estima el costo de este material y equipo, tomando en cuenta índices de los precios actuales así también la cantidad de estudiantes en relación al año anterior.

En cuanto al Desglose, ya está normalizado por la sección de Finanzas (Administración Central).

- Ejem.:
1. Productos de papel y cartón
 2. Productos químicos y conexos
 3. Materiales de clínica, etc.

b. RESPUESTA AL CUESTIONARIO SOBRE
EL SISTEMA DE COMPRAS

(Aplicado a 2 Funcionarios en la Facultad de Odontología)

1. 1º Si se planifican las compras.

2º Si se planifican las compras. Porque han sido previamente establecidas en base al presupuesto de planificación, para la oficina de compras.

Cómo se realiza: Con la solicitud que presentan los profesores responsables de las cátedras y secciones, se confecciona la requisición que posteriormente es analizada por el Señor Decano.
2. 1º No existe la sección de compras en la Facultad. Pertenece a otra sección.

2º En todo se podría llamar oficina de enlace en relación a las compras y esta forma parte integral del Departamento de Administración de Clínicas.
3. 1º La sección o el área de compras pertenece a la dirección de apoyo a la Secretaría Administrativa.

2º Pertenece al área de Administración de la Facultad.
4. 1º El funcionario responsable de la Sección de Compras es el Administrador de Clínicas.

- 2º El funcionario responsable de la Sección de Compras es el Administrador de Clínicas.
5. 1º La decisión de la Compra depende directamente del Decano.
2º No contestó.
6. 1º En la Sección de Compras se utiliza la siguiente papelería:
Requisición de Compras y tarjetas de Registro de Compras.
2º Se utiliza la Requisición de Compras.
7. 1º Sí se ha determinado un orden de prioridad en cuanto a compra.
2º No contestó.
8. 1º La Demanda de equipos y materiales en la Facultad se determina mediante su utilización en Clínicas.
2º No contestó.
9. 1º El costo sí influye en la selección de materiales y equipos.
2º El costo sí influye en la selección de materiales y equipos.
10. 1º Sí se está registrando actualmente el gasto con relación a las existencias en el almacén.
2º Si se está registrando.

11. 1º Los profesores del área correspondiente seleccionan los materiales y equipos que deben comprarse.

2º No contestó.

12. 1º La cantidad de materiales a comprar se determina así:

Los profesores del área presentan un listado y las cantidades estimadas que se han de comprar.

2º No constestó.

13. 1º Si se han estudiado las ofertas en cuanto a equipos y materiales de todos los proveedores a nivel nacional.

2º No es competencia de la Facultad, puesto que las cotizaciones, concursos o licitaciones, son potestad del Departamento de Compras a nivel central.

14. 1º La calidad de los materiales a comprar se determina observando la especificación del fabricante.

2º Se determina mediante pruebas en su utilización y se observa la especificación del fabricante.

15. 1º Los pasos o procedimientos para realizar las compras en la Facultad son:

a. En la Facultad se confecciona la requisición.

- b. Se envía al Departamento de Compras a nivel Central.
 - c. Se envía de allí a las Casas Comerciales para su cotización.
 - d. Se compra a quien ofrezca mejores precios (+ bajos).
- 2º
- a. Se confecciona la requisición.
 - b. Se envía a servicios administrativos.
 - c. Se procede a la cotización.
 - d. Se establece criterios de precios y calidad para proceder a la confección de la orden de compra.

c. C O M P R A S

OBSERVACIONES GENERALES (2 Funcionarios)

Existen patrones establecidos de marcas que se han considerado de Superior Calidad, Fácil Consecución y Reemplazo.

MATERIALES.

La Dra. Barreiro o Sub-Directora de Clínica, recibe las sugerencias de variables de materiales. Se llenan las requisiciones y la Administración, luego de la Selección de Compras, hace la selección base a:

1. Patrones de Costos y Calidad.
2. Continuidad de Marcas Establecidas.
3. Sugerencias y Solicitudes de Coordinadores de Secciones.
4. Tiempo de Entrega.

EN CUANTO A LO MENCIONADO.

Depende de la Epoca en que el Gobierno Central libere las partidas para asignaciones presupuestarias.

d. RESPUESTA AL CUESTIONARIO SOBRE ARCHIVO

I. Sección de Filtro:

1. La Sección de Archivo depende del Coordinador de la Sección.
2. El Sistema Alfabético es utilizado
(en las tarjetas de filtro de Diagnóstico).
3. Tipo de información: tarjeta de filtro de Diagnóstico.
4. Laboran tres Unidades.
5. La información pasiva se clasifica y se destruye parcialmente.
6. No existe en la sección manejo de información estadística.
7. Existen tres archivadores en la sección.
8. Pasos o procedimientos para el archivo:
 - a. Se asigna la tarjeta al estudiante.
 - b. Lo llena con el diagnóstico.
 - c. Lo supervisa un profesor.
 - d. Lo devuelve para su archivo alfabéticamente.
9. No las conoce (las normas de control de archivos).

II. Subsección Biblioteca:

1. La sección de Archivo está descentralizada.

2. El sistema de archivo es por asunto.
3. La información que se archiva es de tipo administrativo (correspondencia, casas editoriales, etc.).
4. Una unidad labora en esta sección de archivo.
5. La información pasiva se archiva en un archivador pasivo.
6. Si existe manejo de información estadística.
7. Hay dos archivadores en la sección con correspondencia y temas relacionados con la Odontología.
8. Pasos o procedimientos para archivar información según el criterio del funcionario encargado.
9. No existen normas de control de archivo.

III. Sección de Administración de Clínicas:

1. La sección depende del Administrador de Clínicas.
2. Utilizan sistemas numéricos y alfabéticos.
3. Se archiva información sobre personales-expedientes (personal administrativo) e información administrativa.
4. Laboran dos unidades en la Sección.
5. La información pasiva se archiva en un archivador pasivo.
6. Si existe manejo de información estadística.

7. Hay cuatro archivadores en la Sección.
8. Pasos o Procedimientos: a. archivo, b. clasificación, c. archivo.
9. No ejerce normas de control de archivos.

IV. Subsección de Mantenimiento:

1. La Sección de Archivo depende del Coordinador de la Sección.
2. Se utiliza el sistema de archivo por asunto.
3. Se archiva información sobre asuntos personales-expedientes, información, administrativa, manuales y folletos de los diferentes equipos, circulares y notas de la administración.
4. Laboran dos unidades en la Sección de Archivo.
5. La información pasiva se clasifica y se destruye parcialmente. La información que se archiva es técnica, la cual algunas veces es referida y se conserva toda.
6. Si existe el archivo de información estadística sobre el movimiento de ciertos respuestos y sobre la frecuencia de mantenimiento de algunos equipos.
7. Existe un archivador en la sección, se archiva información técnica, notas y correspondencia de y hacia secretaría y demás departamentos de la Facultad.

8. No se utiliza procedimiento técnico. Solo se separa por materia. Ejem.:
Toda la literatura sobre piezas de mano, etc.
9. No hay normas de control de archivo.

V. Subsección de Recepción de Clínicas:

1. La sección de Archivo depende del Coordinador de la Sección.
2. Se utiliza el sistema numérico en la sección.
3. Se archiva expedientes de los estudiantes.
4. Laboran tres unidades en la Sección de Archivo.
5. La información pasiva se clasifica y se destruye parcialmente.
6. No existe manejo de información estadística.
7. Hay dos archivadores en la sección.
8. Para archivar la información: se archiva las fichas no vigentes en forma numérica.
9. No hay control de archivos.

VI. Subsección de Archivo Clínico (Activo):

1. La sección de Archivo depende del Coordinador de la Sección.
2. Se utiliza el sistema de archivo numérico en la sección. Utilizando los dígitos terminales: se utiliza con las fichas activas; con las pasivas, numérico en orden ascendente.

3. Se archiva fichas clínicas. Fichas utilizadas por estudiantes en su práctica Odontológica.
4. En la sección laboran dos unidades.
5. La información pasiva se archiva en un archivador pasivo. Las fichas retiradas y terminadas se archivan en orden numérico ascendente.
6. No existe manejo de información estadística.
7. Hay dos en la sección. Se archiva fichas activas y/o pasivas o inactivas.
8. **Pasos o Procedimientos:**
 - a. Fichas entregadas por los estudiantes al archivo.
 - b. Las fichas vienen enumeradas de recepción, se le colocan números adhesivos distintivos por colores que es lo que indica donde va a ser archivado, tomando en cuenta las dos últimas cifras de cada número.
 - c. Se abre una fichita para mantener la información del paciente activo (si la ficha entra a inactiva se coloca en un fichero donde están todas las inactivas, se archiva en orden alfabético).

9. **Normas de Archivo:**

Se utiliza la hoja de programación de los pacientes que se van a atender.

No se entrega ficha si no está programada, si el estudiante necesita una ficha que no esté programada, para ser entregada, necesita autorización

de la Dirección de Clínicas. Las fichas deben ser entregadas al terminar la jornada. Solo se pueden quedar tres fichas.

VII. Secretaría General:

1. La sección de Archivo depende del Secretario Administrativo.
2. Se utiliza el sistema numérico en la sección.
3. Se archiva toda la correspondencia recibida y enviada de la Facultad, independientemente del asunto de que se trate.
4. Una unidad labora en la sección de archivo.
5. La información activa se archiva en un archivador pasivo.

Anualmente se saca del archivo principal toda la correspondencia y se procede a archivarla en folders de más capacidad y se lleva a los archivos.
6. No se maneja información estadística.
7. Hay cuatro archivadores en la Sección.
8. Se toma en cuenta para archivar (Procedimientos) el número, el asunto, luego el destinatario y por último el remitente.

Se archiva de 2 a 3 por copias.
9. No hay normas de control de archivos.

VIII. Secciones de Odontología Social-Personal Auxiliar:

1. La sección de Archivo depende del Coordinador de la Sección.

2. Se utilizan los sistemas alfabético y por asunto.
3. El tipo de información que se archiva: Asuntos personales, expedientes, programas e información que se archiva: Asuntos personales, expedientes, programas e información sobre cursos, información administrativa y expedientes de los estudiantes.
4. En la sección labora una unidad.
5. La información pasiva se archiva en un archivador pasivo y/o se clasifica y se destruye parcialmete.
6. Sí se maneja información estadística.
7. Existen tres archivadores - dos activos y uno pasivo.
8. Pasos o Procedimiento de Archivos:
 - a. Se registra la información, se pasa al jefe, se notifica, se archiva.
 - b. Información que sale: se registra, se clasifica y se le entrega al mensajero, se archiva una copia de todo lo que sale.
9. No existen normas de control de archivo.

IX. Sección de Coordinadores de Clínicas (Archivo):

1er. Funcionario:

1. La Sección de Archivo depende del Coordinador de la Sección.
2. Se utilizan los sistemas numérico, alfabético y por asunto.

3. Se archiva información sobre asuntos personales-expedientes, información administrativa, expedientes de los estudiantes.
4. Laboran más de tres en la sección de archivo.
5. La información pasiva se clasifica y se destruye parcialmente.
6. No existe manejo de información estadística.
7. Hay tres archivadores en la sección. Información-expedientes, correspondencia y boletas de evaluación.
8. Pasos o procedimientos: No explicado.
9. No hay normas de control.

2do. Funcionario:

1. La Sección de Archivo está descentralizada.
2. Se utilizan sistemas numérico, alfabético y por asunto.
3. Se archiva información administrativa.
4. Laboran tres unidades en la sección.
5. La información pasiva se archiva en un archivador pasivo.
6. No manejan información estadística en la sección.
7. Hay dos archivadores en la sección.
8. No hay normas de control de archivos.

X. Area de Cirugía (1 Archivador):

No se pudo aplicar el cuestionario. (jubilado)

XI. Area de Bienestar Estudiantil:

Existe un archivador, información sobre expedientes personales de los estudiantes. Lo maneja una sola unidad, el cual es el encargado del archivo.

No maneja información estadística.

No hay normas de control de archivo.

XII. Area de Radiologías:

Existe un archivador, se archiva programas, correspondencia, tres personas encargadas.

XIII. Audio-Visual:

1. Archivador: Información pasiva registros.

XIV. Odontología Social:

Salón de profesores: dos archivadores de datos personales, programas, ejecutorias, etc.

e. RESPUESTAS AL CUESTIONARIO
SOBRE APOYO AUDIOVISUAL

1er. FUNCIONARIO.

1. La Facultad maneja:

- 4 Cámaras de Fotografía
- 2 Cámaras de Video
- 3 Video-grabadoras
- 2 Proyectores de 16 mm
- 6 Proyectores de Diapositivas
- 2 Proyectores para Transparencias
- 1 Proyector opaco

2do. FUNCIONARIO.

Cámara fotográficas, letras y accesorios

Cámaras de grabación de videos y accesorios

Grabadora

Televisores (Monitores)

Amplificador de Fotografía

Aparatos de Video Cassette

Aparatos de Proyección de transparencias

Proyectors de Diapositivas y accesorios

Proyectors de Películas

1er. FUNCIONARIO.

2. La Demanda de recursos audio-visuales por semestre:

a. Profesores - 80%

b. Estudiantes - 20%

2do. FUNCIONARIO.

No contestó.

1er. FUNCIONARIO.

3. Los Recursos audio-visuales más solicitados son:

a. Fotografías (Slides) 80%

b. Televisión 20%

2do. FUNCIONARIO.

Diapositivas de libros y otros

Fotografías de pacientes

Filmación en cassettes de actos operatorios, transparencias y otros.

1er. FUNCIONARIO.

4. Procedimiento para solicitar Recursos Audio-visuales:

- a. Solicitar VB del Coordinador
- b. Coordinar con el **departamento de Audio-visual** el trabajo a realizar por lo menos con una semana de antelación.
- c. Hacer una revisión del equipo solicitado antes y después del uso.

2do. **FUNCIONARIO.**

Solicitarlo directamente en el **departamento correspondiente** y en casos especiales, la autorización del **Coordinador de la Sección.**

3. ENTREVISTA ESTRUCTURADA A NIVEL CENTRAL

a. ENTREVISTA SOBRE EL SISTEMA DE PLANIFICACION Y
PRESUPUESTO APLICADO A FUNCIONARIOS DEL NIVEL CENTRAL

1. A cuánto asciende el Gasto Real de la Facultad de Odontología en el último decenio.

Observación: Las Gráficas relacionadas con el gasto real de la Facultad de Odontología en relación al presupuesto asignado se presentan en el análisis de los datos de esta investigación.

2. ¿ En qué parámetros se basan para su asignación?

El Presupuesto en este caso específico de la Facultad de Odontología.

Nosotros para recoger la información presupuestaria, o sea lo que llamamos el proceso de Formulación del Presupuesto Universitario, lo hacemos a través de una serie de formularios que se orientan en las directrices que para tal fin ha señalado el Ministerio de Planificación y Política Económica, este proceso lo iniciamos a mediados de año, aproximadamente en el mes de Junio, a fines de Mayo y comienzo de Junio, allí cada dependencia y cada Facultad, cada Centro Regional plasma en los documentos que le hemos enviado las necesidades que ellos consideran que se les van a presentar en el próximo año. Nosotros le solicitamos a cada dependencia de estas que a través de un plan de trabajo, nos sustenten la "asignación adicional de fondos", sin

embargo, como es oportuno indicar son muy pocas las dependencias que llenan este requisito o que a través de una programación o de un sistema cuantificable determine que es lo que va a hacer con los recursos que está solicitando para este próximo año.

O sea, que son pocos los que entregan una programación definitiva. Nosotros para este año podemos anticipar que para este año, para el 87 estamos ya elaborando un formulario, sin embargo, en la nota Remisoria del Rector que se envía todos los años, se hace mucho énfasis en que entregue un plan de trabajo, que claro está debe estar orientado en el Plan de Desarrollo Universitario, en el cual cada Facultad, cada Dependencia Universitaria plasmó cuales eran los proyectos que pensaban realizar. Sin embargo, esto no se está cumpliendo a cabalidad y esperamos que de esta manera en lo que vamos a hacer este año y a través de un formulario se logre recoger de una manera más efectiva esta información.

Luego que la información ha sido remitida por las diversas dependencias es analizada, primeramente, por el Departamento de Presupuesto de la Dirección de Planificación Universitaria, aquí es revisada en cuanto a su ubicación correcta dentro de los formularios respectivos, esta información es luego sometida a las autoridades universitarias, diríamos en que una primera revisión,

porque le corresponde al Consejo Administrativo la aprobación del Presupuesto Universitario.

El Consejo Administrativo tiene una Comisión que es la denominada Comisión de Presupuesto que es la que se encarga de esta actividad. Luego que la información se tiene ya debidamente estructurada, se somete a la consideración de la Comisión del Presupuesto del Consejo Administrativo.

Esta comisión la analiza y hace las recomendaciones del caso, tanto en lo que es el Presupuesto de Operación como en el Presupuesto de Inversión. Posteriormente después de analizada en algunas sesiones de trabajo, la información remitida por las diversas dependencias universitarias se somete a la consideración del Consejo Administrativo que es el Órgano que por Ley le corresponde, le compete la aprobación del Presupuesto Universitario.

Posteriormente ya debidamente configurado el Presupuesto Universitario con todos sus anexos es remitido al Ministerio de Planificación y Política Económica para su análisis. En este Ministerio se establece una serie de consultas en la cual se llama en primera instancia a las Autoridades Universitarias con su equipo para que sustenten las cifras enviadas, es este el trámite que debe realizarse.

Lo que en el presupuesto del año 86 no se llegó a cumplir con este fase,

principalmente por la premura que tuvo el Ministerio de Planificación en la entrega del Presupuesto a la Asamblea. Sin embargo, este es el sistema que en años anteriores o que regularmente debe cumplirse por parte del Ministerio de Planificación.

Sustentada esta información por parte de las Autoridades de la Universidad de Panamá de todo el Presupuesto Universitario tanto el de operación como el de inversiones, el Ministerio de Planificación hace sus recomendaciones al Consejo de Gabinete que es el que debe aprobar o le corresponde aprobar en primera instancia el Proyecto de Presupuesto, que posteriormente es enviado a la Comisión de Presupuesto de la Asamblea Legislativa con el fin de que este organismo lo analice.

Allí se llama nuevamente a consultas con las diversas instituciones en el caso específico de la Universidad; la Universidad es llamada por la Comisión de Presupuesto para que sustente mejor o con más detalle muchas preguntas de parte de los legisladores sobre las cifras que se estén incluyendo en el Proyecto de Presupuesto Universitario.

Posteriormente se asigna, claro está la Comisión de Presupuesto está discutiendo en base a una cifra que ya le ha sido asignada por el Ministerio de Planificación o sea que es el Ministerio de Planificación el que asigna

la cifra, asigna primeramente la cifra, la Asamblea analiza, puede hacer recomendaciones de si esa cifra puede ser aumentada, ya que puede variar de la que envió la Universidad, no aumentándola sino disminuyéndola, no ha habido ningún caso en que ellos consideren que lo que estamos solicitando es inferior.

En realidad no le brindan mayores justificaciones a estas disminuciones, ellos la justificación de fuerza que diríamos aplican es la de que no hay más ingresos, por lo tanto, no se pueden hacer más gastos, porque definitivamente debe existir un equilibrio entre el ingreso y el gasto.

En primer momento ellos desglosan, porque el presupuesto va configurado por dependencia, por objeto del gasto al detalle, luego ellos lo resumen para el primer análisis, en el primer análisis, ellos lo rebajan de acuerdo a los diversos gastos, ya sea sueldo fijo, representación sobre tiempo, décimo tercer mes, viáticos, transporte, tantos gastos que están configurados en el presupuesto universitario y a esos mismos renglones ellos le hacen la correspondiente disminución.

De tal manera que le corresponde diríamos que por Ley al Ministerio de Planificación y Política Económica hacer estas reducciones. Claro está que nunca satisfacen los presupuestos asignados las necesidades que tiene

esta Universidad y de allí que nosotros siempre estemos finalizando con déficit, en algunos casos son déficit considerables, pero que indudablemente es por la baja asignación de fondos que se hacen de parte del gobierno central.

Aquí terminamos en cuanto a que parámetros se basan para su asignación y podríamos resumir que es el Ministerio de Planificación al que le corresponde hacer las asignaciones, basado más que nada en los ingresos que ellos tienen calculados para el sector público de tal manera que así mismo le van asignando a cada institución cual es el presupuesto que le puede corresponder.

3. ¿ Enuncie algunos criterios para determinar las prioridades en la asignación presupuestaria a nivel de Facultad ?

vendría siendo una consecuencia de esta asignación a nivel general que se ha hecho para cada institución o para la Universidad en este caso.

En base a las peticiones que se han hecho por cada una de las Facultades se determina y en base al comportamiento que ha tenido ya en los últimos meses el comportamiento probable que se va a registrar en cada una de estas Facultades o en la Facultad de Odontología se puede de manera preliminar tener un aproximado de cuánto va a ser el gasto en ese año. Ese criterio predomina diríamos para la asignación de los recursos que se van a tener en el siguiente año, porque podríamos pensar que es ilógico que

una dependencia se le asigne un presupuesto inferior al gasto que está registrando en el año que está por finalizar.

3.1 ¿Quiere decir esto entonces que el Ministerio de Planificación y Política Económica es el que da las directrices en cuanto a cuál va a ser la asignación; ellos dan estos lineamientos a la Asamblea y es la Asamblea la misma la que lo aprueba o no lo aprueba?

Correcto, ellos son los que definen el presupuesto del sector público; el Ministerio de Planificación. Son los que le dicen a la Asamblea en que tipo de gastos se están haciendo los recortes a cada dependencia a pesar de que la Asamblea lo ve a nivel general, pero ya eso está desglosado por dependencia, porque la Asamblea no se va a meter a menos que tenga interés específico en una Facultad o en un Departamento determinado a hacer consultas sobre esa unidad. No se toman en consideración las necesidades reales de la Universidad sino que se toma en consideración con que se dispone o lo que se dispone en monto de dinero para esa asignación al Presupuesto de la Universidad. Más que nada se va a medir lo que puede subsidiar el gobierno central, porque nosotros en un 93% para la operación del presupuesto dependemos del gobierno central, el otro 7% los

obtenemos de los ingresos propios que son matrícula y la prestación de algunos servicios. Claro está como son ellos los que fijan la mayor parte o la totalidad del presupuesto universitario pueden definir en base a esta realidad que es una realidad la que se impone de que no se cuenta con mayores recursos para hacerle frente a todas las necesidades de la Universidad a pesar de que puede tenerse un cabal conocimiento de que se requieren mayores recursos. Sin embargo, tenemos el mandato ese imperativo diríamos de que no se cuenta con más nada y pues con eso hay que ajustarse a lo que hay.

Es como una reacción. De aquí entonces se va hacia las Facultades en igual forma como Planificación se viene a la Facultad? Claro está es bueno aclarar que el Presupuesto cuando ya viene aprobado, viene aprobado a todos los niveles desde el nivel más ínfimo de cada departamento, cada Facultad, cada objeto de gasto ya viene aprobado de parte del Ministerio de Planificación. Claro que se establece una coordinación para que las cifras no sean o no se fijen de manera tan arbitraria podríamos decir y de tal forma que al final el recurso que se va a asignar, que no está basado en una realidad de las necesidades, responda en cierta medida y se acerque o se aproxime más a la realidad de la Universidad.

- 3.2 ¿El dinero que se obtiene con la prestación de servicios como en el caso de la Facultad de Odontología que presta servicio a la población universitaria y a la población de la comunidad nacional pasa al Fondo General de la Universidad?

La recaudación en concepto de la prestación de servicios que hace la Facultad de Odontología es un renglón dentro del presupuesto de ingreso, está considerado de esa manera, de tal manera que eso que se recauda pasa a formar parte del fondo común o de los ingresos generales de la institución que sirven para sufragar los gastos, así mismo de carácter general que tiene la Universidad de Panamá.

- 3.3 ¿Estos recursos que provienen de las prestaciones de servicio de la Facultad, revierten de alguna manera a la Facultad?

No podríamos decir que revierten directamente a la Facultad, directamente no, pero si lo vemos de otra manera, nos podemos dar cuenta que el Presupuesto que se le asigna a la Facultad nunca es suficiente siempre terminamos en sobregiro, de tal manera que esa sería la manera de compensar en algo el ingreso que se está dando, no revirtiéndolo en forma directa, pero si a través de esta forma indirecta de hacer que la Facultad registre mayores gastos de lo que en realidad tiene

presupuestado.

3.4 ¿Se ha estimado cuál es el gasto anual de la Facultad de Odontología?

Nosotros tenemos datos precisos de lo que es el gasto de la Facultad de Odontología, podríamos mencionar de los últimos cuatro o cinco años a cuanto ascendió el gasto total de la Facultad de Odontología. Por ejemplo aquí podemos ver que en el año 1981 la Facultad de Odontología gastó B/ 787,940, esto incluye solamente los salarios, los gastos corrientes, los salarios fundamentalmente del profesorado, personal administrativo, los gastos de materiales, la adquisición de equipo. En algunos casos no se corresponde con el presupuesto, si nos vamos a ver en algunos casos excede, casi siempre se excede, porque si tomamos el presupuesto del 81 y miramos cuál fue la cifra, estoy seguro que la cifra asignada fue inferior a los ya mencionados B/ 787,940.

3.5 ¿Y cómo se contabilizan los gastos de Luz, Espacio Físico y Mantenimiento?

Los gastos de luz es lo que llamamos nosotros servicios básicos, que no solamente es electricidad, telecomunicaciones, agua, teléfono, etc. Los servicios básicos son sufragados por el Gobierno Central, esa es una partida que a pesar de que se asigna al presupuesto

universitario es retenida por la Contraloría General de la República con el fin de pagar directamente ellos a las dependencias estas ese servicio. En ese sentido el gasto sería mayor, además otro renglón que tampoco está considerado aquí es el gasto a la Caja de Seguro Social, la cuota patronal a la Caja de Seguro Social, es un gasto que tampoco la Universidad tiene asignado en su presupuesto, la tiene el Gobierno Central y definitivamente si nosotros le cargamos todos estos servicios básicos a la cuota patronal, va a subir cada una de las cifras que se gastan en los diversos años.

También se tienen las cifras que produce la Facultad, por su Clínica, por sus servicios anuales. Por ejemplo podemos mencionar que del 81 al 85, en el 81 la Facultad de Odontología produjo B/ 42,000 en el 85 B/ 75,881, podemos observar que ha incrementado o sea que se da año tras año un incremento en la recaudación por ese concepto, de tal manera que tenemos recogida toda esa información de la recaudación y gastos.

3.6 ¿A dónde se destina el Fondo General?

Se destina a todo lo que funciona aquí en la Universidad de Panamá, el pago de salarios fundamentalmente, el pago de viáticos cada vez

que un profesor se mueve hacia el interior a dictar clases, transporte, los materiales que se están consumiendo dentro de la Facultad de Odontología, los reactivos en las diversas facultades, la maquinaria y el equipo que se compra, en fin cualquier tipo de gastos va cargado al fondo general, de allí es donde sale para sufragar los diversos gastos, claro está que el principal gasto es el de sueldos.

- 3.7 ¿ Si la Facultad en estos momentos tuviera la necesidad de llevar a cabo algún tipo de Proyecto que infiera un gasto determinado y pidiera que se le asignara algo de esta partida que proviene de los servicios de la Facultad; sería factible?

Esa es una decisión que correspondería a las autoridades universitarias, no tanto al Consejo Administrativo, diríamos al Vice-Rector Administrativo, tendría que estudiar esa posibilidad y ver cual es la cuantía que por alguna razón muy especial vayan a necesitar, le correspondería a él tomar la decisión sobre este tema.

Observación: Al calor de la entrevista estructurada realizada al funcionario del área de presupuesto, surgieron otras preguntas, las cuales fueron respondidas inmediatamente y que resultaron de gran importancia para la investigación.

b. Sistema de Compras

Primer Funcionario - Nivel Central - (Servicios Administrativos)

1. ¿Se decide a nivel central la Compra de Materiales y Equipo de la Facultad de Odontología?

La Compra del equipo dental y materiales dentales se decide en la Facultad (Calidad) y se aprueba a nivel central.

Materiales y útiles en general si se decide en o a nivel central-Calidad (marca o tipo).

2. ¿Cuál es la relación que existe entre el nivel central y la Facultad en cuanto al procedimiento de compras?

El pedido sale de la Facultad, se cotiza a nivel central (solicitudes de precios) fecha y hora determinada por la apertura del sobre. Llega al Auditor de la Contraloría para que se abra en su presencia. Se adjudica provisionalmente si es un equipo médico.

Se remite desde la Facultad con una nota, se le adjudica la compra definitivamente, se confecciona orden de compra (a nivel central), se envía a la Facultad para que comprometa la partida (firman un documento para que sepan cual es el gasto real), se envía a dirección de finanzas (control de presupuesto) para que verifiquen si se comprometió la partida y las auditorías

(interna - externa).

Pasos:

1. Requisición de Compras (Facultad)
2. Hacer la Solicitud de Precios (Compras) (Cotización) nivel central.
3. Efectuar una adjudicación Provisional si es para criterio técnico (equipo o material especializado) y definitiva cuando es equipo de oficina. (miembros de la comisión o profesor de las áreas).
4. Las solicitudes de precios se envían a la Facultad para que emitan el criterio técnico (una carta con la firma del Decano). Facultad.
5. Confección de la Orden de Compra. (nivel central)
6. Se envía a la Facultad para que se comprometa. Facultad
7. Se enumera la Orden de Compra y se envía a sus trámites. nivel central
 - a. Control de Presupuesto (verifica que la partida esté comprometida correctamente y se sella la orden).
 - b. Dependiendo del monto, la orden de compra se envía a:
si es más de B/ 3,000 al Vice-Rector Administrativo
si es menos, a la Dirección de Finanzas.
 - c. Pasa a Auditoría Interna
 - d. Pasa a Teleproceso de la Contraloría
 - e. Pasa a la Auditoría (externa) de la Contraloría.

f. Pasa aprobada al Departamento de Compras para que sea desglosada.

g. Se envía al Almacén General y de allí se envía a la Casa Comercial.

h. La Casa Comercial efectúa la entrega.

2. Relación Administrativa: debido a la característica del pedido (equipo y material especializado) y el seguimiento (control) del procedimiento.

Segundo Funcionario.

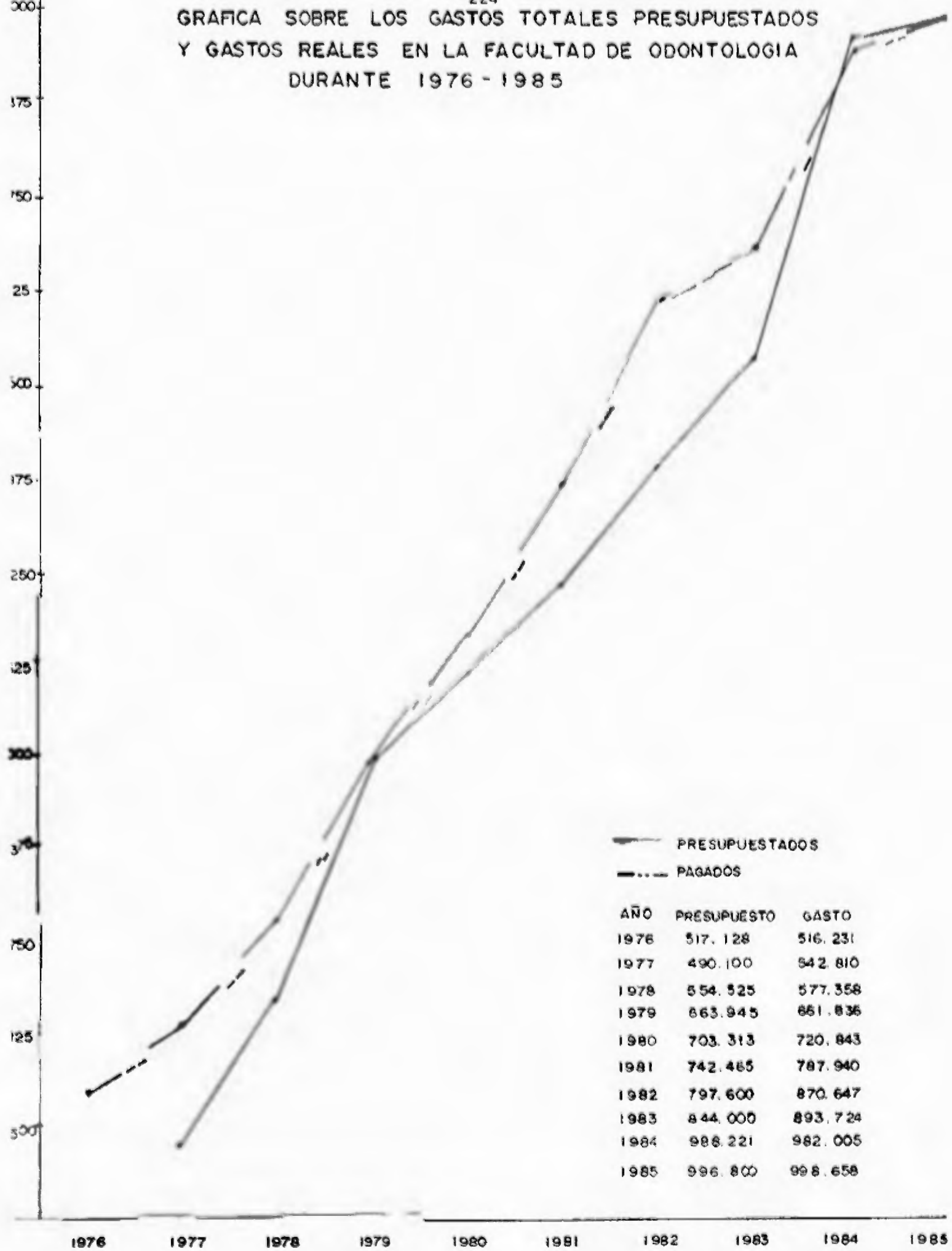
1. Lo primero que se presenta es una requisición de materiales que vienen con la firma del Secretario Administrativo de la Facultad y el Decano de la Facultad o sea con el visto bueno del Decano de la Facultad.
2. Aquí se autoriza que se tramite la compra solicitada, la cual cuando se trata de equipo especializado o cierto tipo de cosas, regresa a la Facultad para conseguir lo que se llama la última autorización, en relación al producto o a la marca del producto si es la que mejor requiere la Facultad o la que a la Facultad más le conviene cuando se trata de producto; cuando se trata de equipo si es el equipo más conveniente para la Facultad o equipo que se puede adaptar al equipo ya existente en la Facultad y eso entonces se envía a lo que se llama un Criterio Técnico.
3. Después la Facultad remite el criterio técnico.
4. Aquí se tramita la Orden de Compra.
5. De allí entonces pasa a los trámites correspondientes como es Presupuesto.
6. Auditoría Interna.
7. Auditoría de la Contraloría donde verifican todo el trámite de la compra y nuevamente regresa la orden de compra aquí para luego entonces efectuar

la compra físicamente, sino a tramitar si es compras al exterior

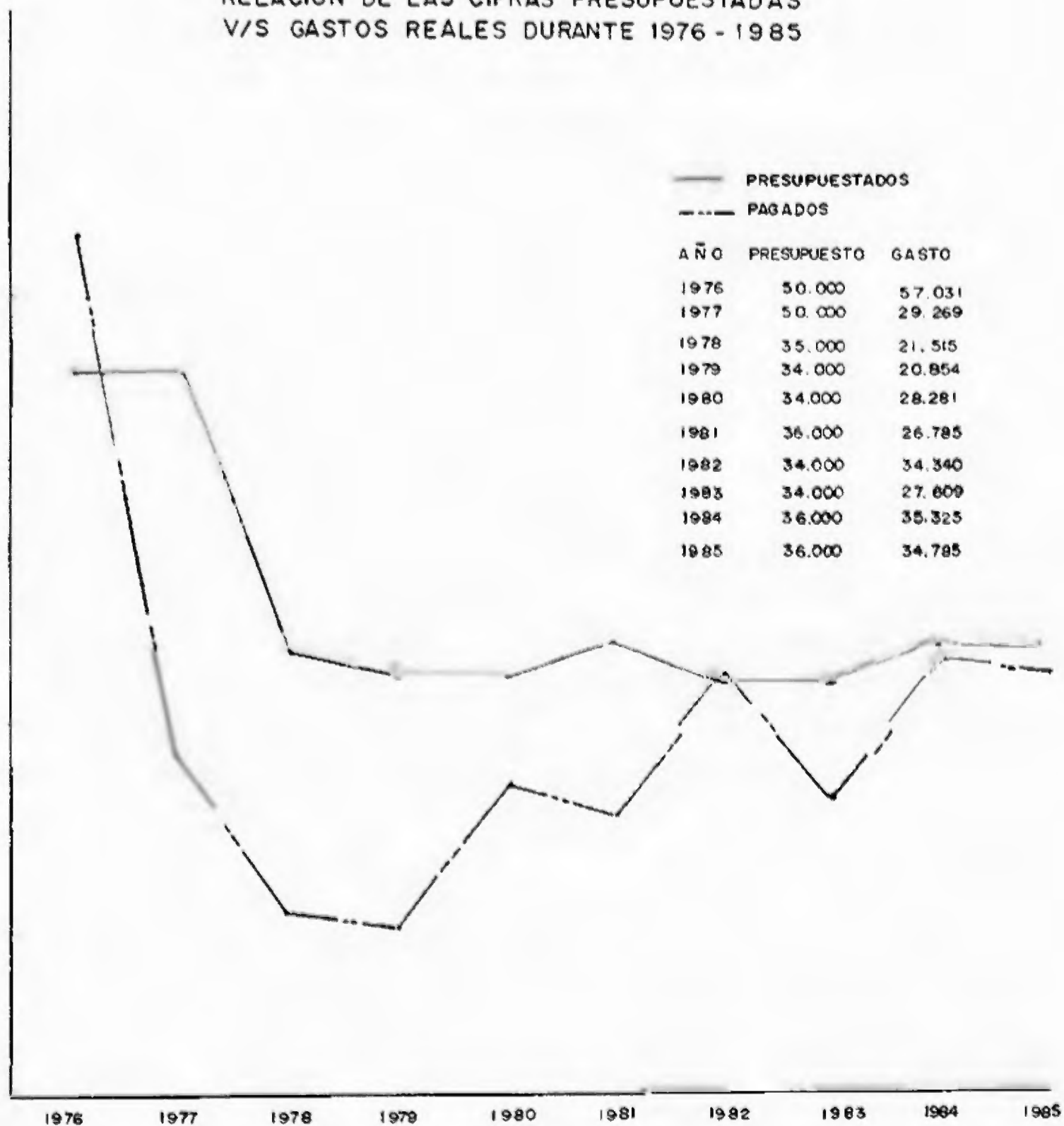
8. Tramitar su respectiva carta de crédito y este tipo de cosas.

4. Gráficas sobre la Relación de lo Presupuestado a Nivel Central (lo esperado), en relación a lo Gastado en la Facultad de Odontología durante el periodo 1976-1985

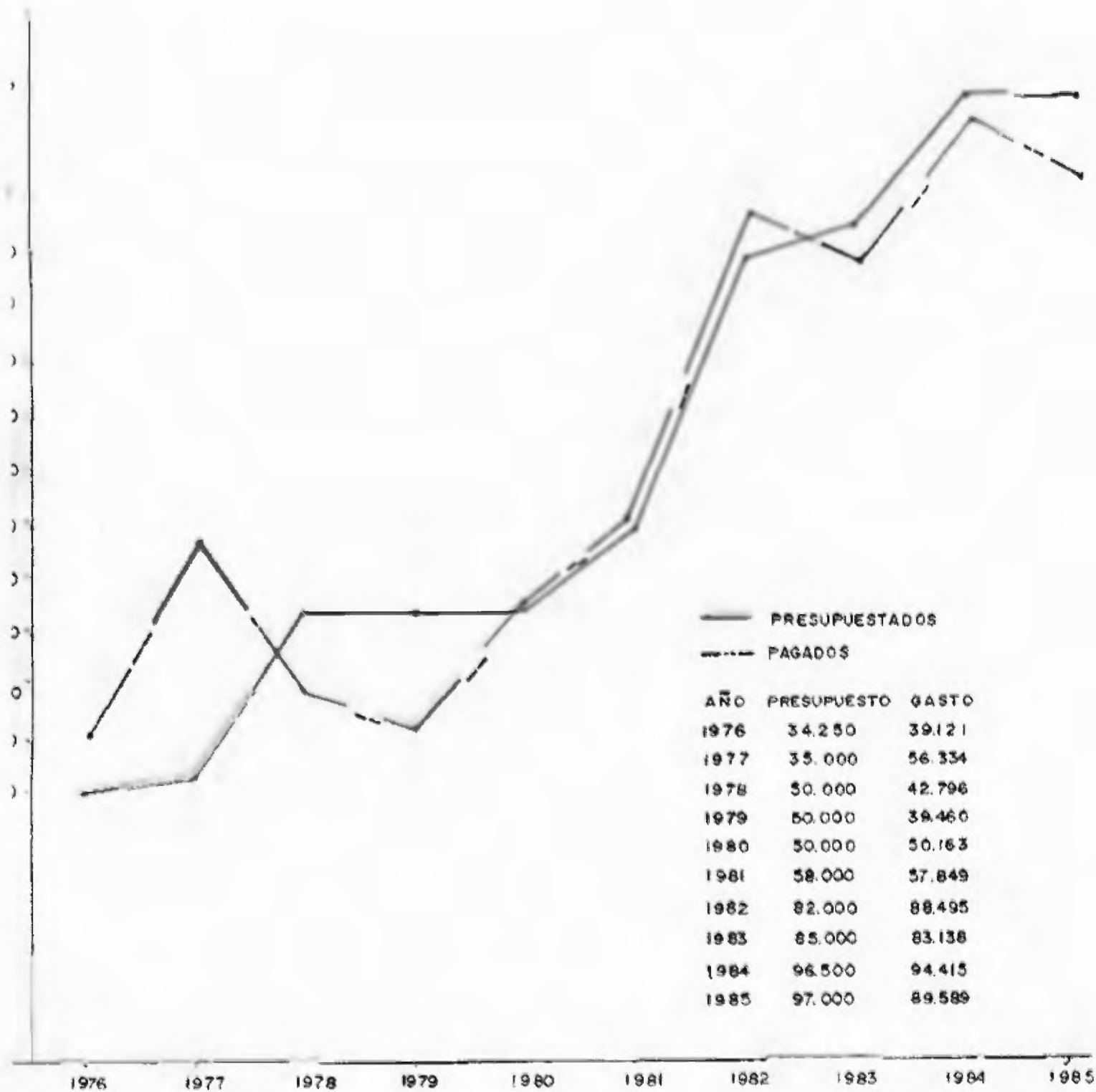
GRAFICA SOBRE LOS GASTOS TOTALES PRESUPUESTADOS
Y GASTOS REALES EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA
DURANTE 1976 - 1985



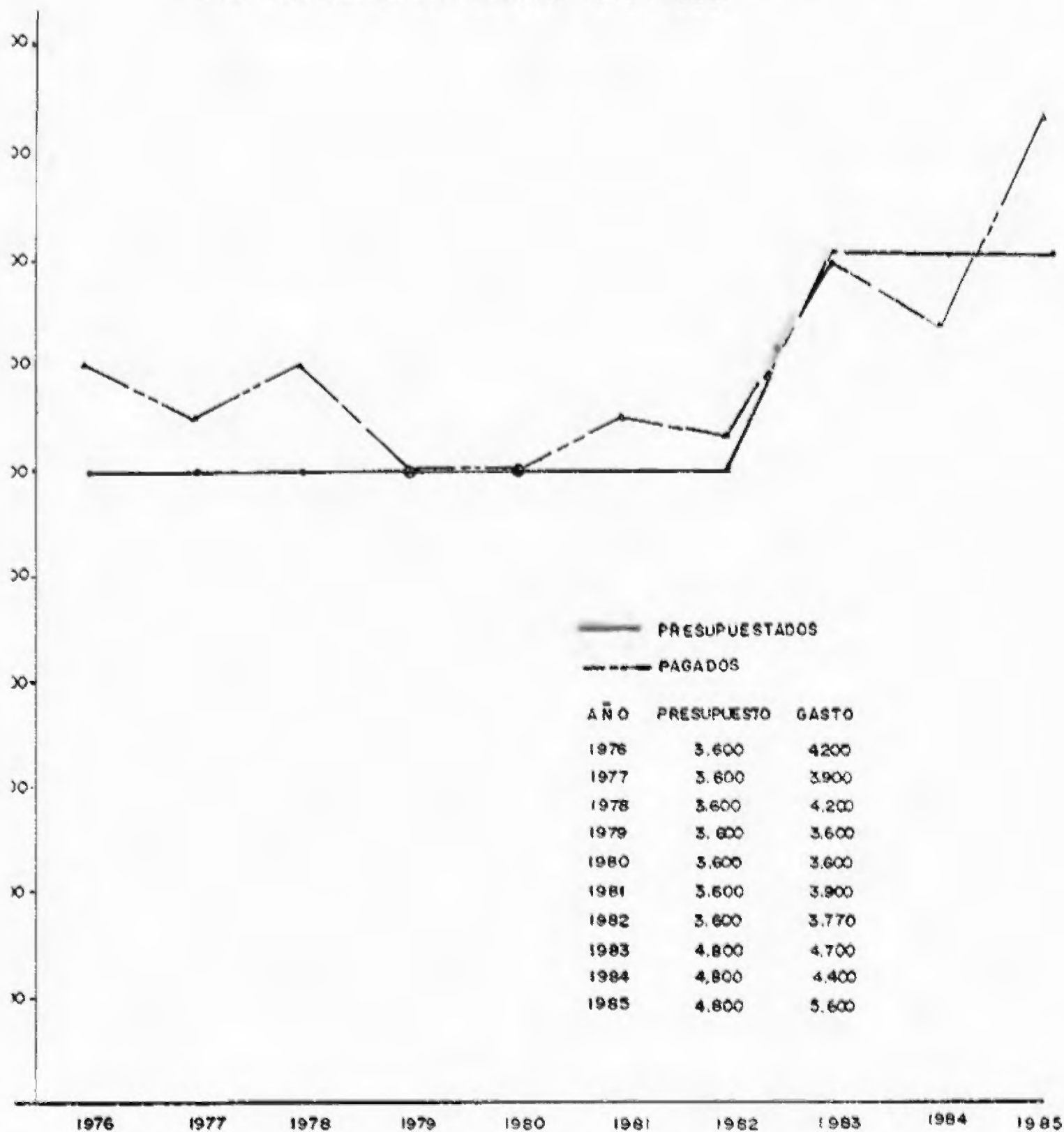
GRAFICA SOBRE LA ADQUISICION DE MAQUINARIA
Y EQUIPO EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA
RELACION DE LAS CIFRAS PRESUPUESTADAS
V/S GASTOS REALES DURANTE 1976 - 1985



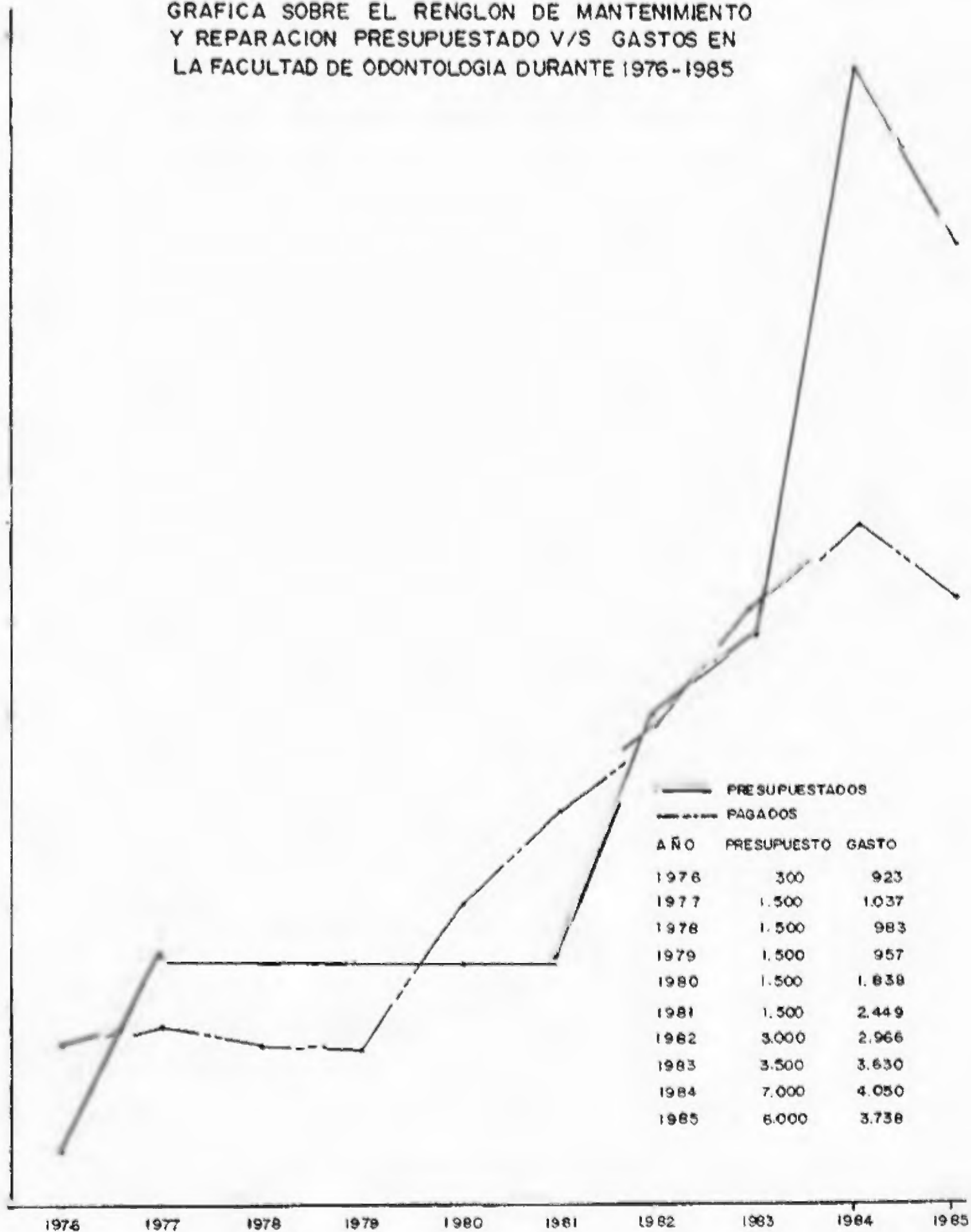
GRAFICA SOBRE LOS MATERIALES Y SUMINISTROS
PRESUPUESTADOS V/S GASTOS REALES EN LA
FACULTAD DE ODONTOLOGIA DURANTE 1976 - 1985



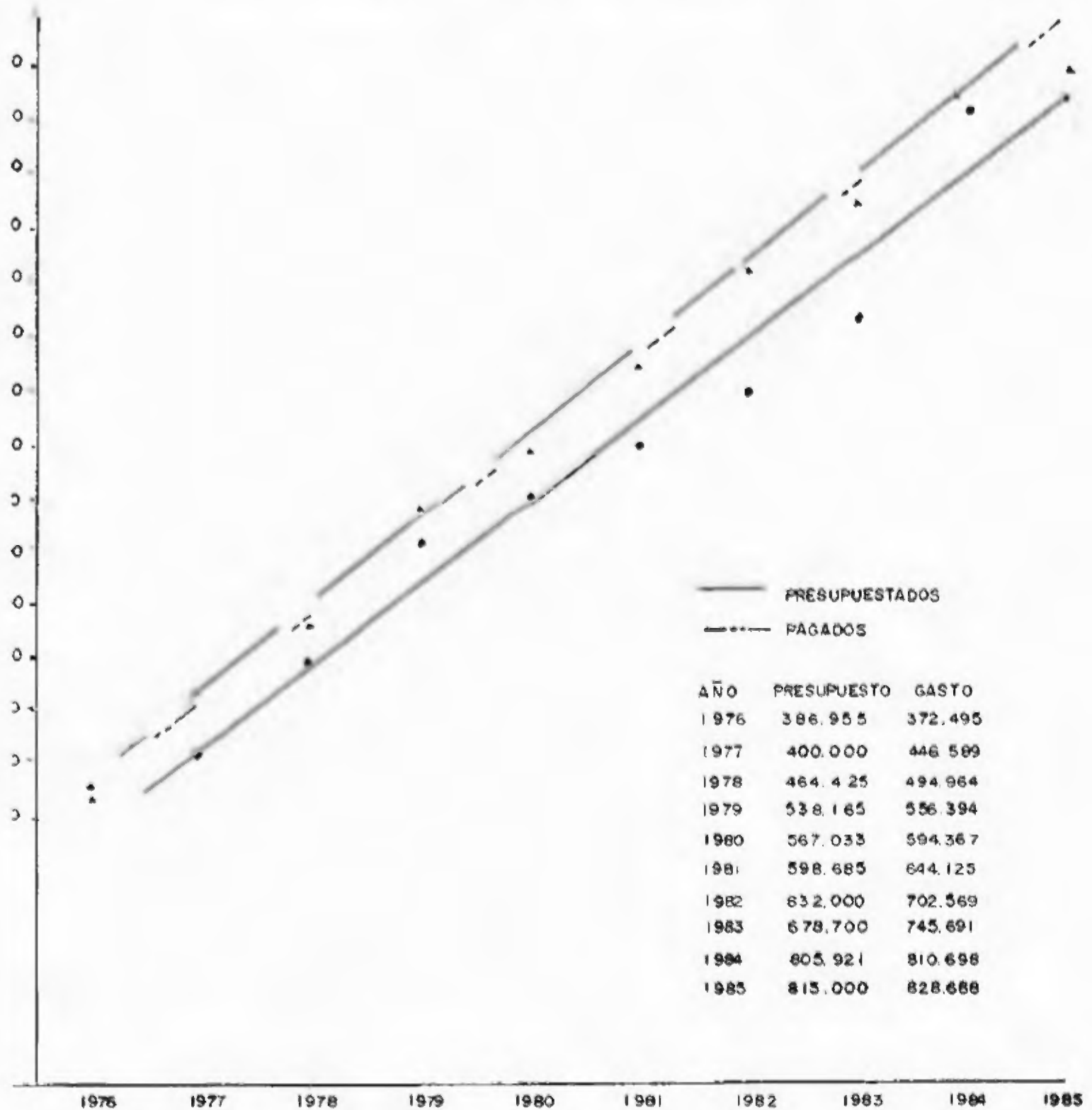
GRAFICA REFERENTE A LOS GASTOS DE REPRESENTACION
PRESUPUESTADOS V/S REALIZADOS EN LA FACULTAD DE
ODONTOLOGIA EN EL PERIODO 1976 - 1985



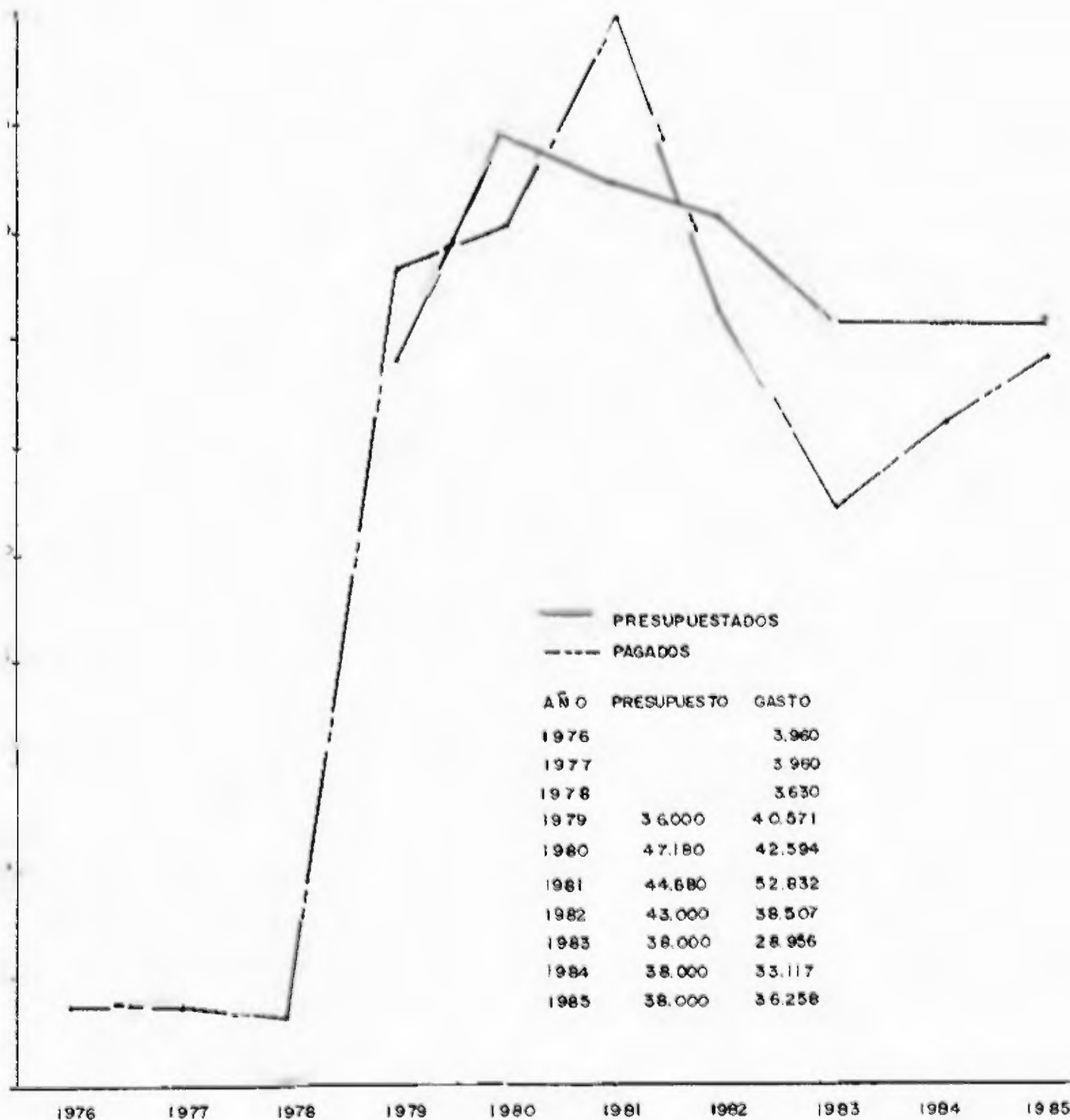
GRAFICA SOBRE EL RENGLON DE MANTENIMIENTO
Y REPARACION PRESUPUESTADO V/S GASTOS EN
LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA DURANTE 1976-1985



GRAFICA DE LOS SUELDOS FIJOS PRESUPUESTADOS
V/S SUELDOS PAGADOS EN LA FACULTAD DE
ODONTOLOGIA DURANTE EL PERIODO 1976-1985



GRAFICA SOBRE LAS APORTACIONES PRESUPUESTADAS V/S
LAS REALIZADAS EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA
DURANTE EL PERIODO 1976-1985



5. Anteproyecto de Presupuesto de la
Facultad de Odontología
para el año 1987

ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA

El diseño del anteproyecto de presupuesto de la Universidad de Panamá, se adecúa al sistema de Presupuesto por Programas en el que se incluye el programa, el sub-programa y la actividad.

En el caso de la Facultad de Odontología, el programa es Educación Superior, que lleva su respectivo código; el sub-programa es Educación Superior Central y la Actividad es la Facultad de Odontología, que también lleva su respectivo código.

En una de las hojas del formato, se anotan las diferentes justificaciones de los incrementos en los renglones correspondientes que representan aspectos prioritarios en cuanto a las necesidades para mantener el buen funcionamiento de la institución.

El formato presenta una sección para el detalle de la Actividad por objeto del gasto: en donde se presentan diferentes renglones que constituyen el objeto del gasto y que están codificados. Presenta a la vez, una serie de cinco columnas que contienen las cifras representativas del gasto real con vigencia anterior, el presupuesto de vigencia actual, gastos estimados de vigencia actual, el ante-proyecto de presupuesto, la diferencia en cifras que existe entre el ante-proyecto y la vigencia actual y una columna para anotar observaciones pertinentes a lo expuesto.

El ante-proyecto de presupuesto se sustenta ante las autoridades de Planificación Universitaria y funcionarios del Ministerio de Planificación y Política Económica.

ANTE-PROYECTO DE PRESUPUESTO - VIGENCIA FISCAL ...
JUSTIFICACION DE AUMENTOS O DISMINUCIONES SIGNIFICATIVAS EN LAS
SOLICITUDES INCLUIDAS EN EL ANTE-PROYECTO DE PRESUPUESTO

PROGRAMA: 02 EDUCACION SUPERIOR AÑO 1987
SUB-PROGRAMA: 02 EDUCACION SUPERIOR CENTRAL
ACTIVIDAD: 14 FACULTAD DE ODONTOLOGIA

Código	Justificación del aumento o disminución en el gasto	Monto del aumento o disminución
(1)	(2)	(3)
	<p><u>REPRESENTACION FIJA:</u></p> <p>La partida aumenta..... Por razón del incremento en el gasto real del año 1985.</p> <p style="text-align: right;">600,00</p>	
	<p><u>MANTENIMIENTO Y REPARACION</u></p> <p>La partida aumenta..... Se hace meritorio un mayor cubrimiento en el mantenimiento y reparación de las maquinarias y equipos; así como remodelación y conservación del Auditorium, el taller de mantenimiento y Almacén de Materiales.</p> <p style="text-align: right;">2,000.00</p>	
	<p><u>MATERIALES Y SUMINISTROS:</u></p> <p>La partida aumenta..... En el plan de desarrollo universitario se contempla la construcción de un anexo para tratamiento odontológico a la comunidad universitaria, lo cual incrementa la compra de materiales y se estima el alza del costo del material odontológico.</p> <p style="text-align: right;">24,000.00</p>	
	<p><u>MAQUINARIA Y EQUIPO:</u></p> <p>La partida aumenta..... Por reparación del equipo y maquinaria que por desgaste a través de más de 15 años han dado su utilidad máxima y la renovación del equipo y maquinaria que por la acción del tiempo resultan obsoletos. También se toma en cuenta la adquisición de nuevo equipo por la construcción del anexo para tratamiento odontológico, contemplado en el plan de desarrollo universitario.</p> <p style="text-align: right;">20,500.00</p>	
	<p>NOTA: * Estos renglones arriba descritos, se ven afectados, por razón de que el <u>Equipo en general</u>, tiene un periodo de uso continuo durante un lapso de más de 15 años; lo que denota el esfuerzo que se realiza para lograr una docencia práctica, que no permite un mejor desenvolvimiento. Formalmente se solicita el traslado de las instalaciones de la cafetería ubicada actualmente dentro del área de las actividades de docencia y servicio Odontológico de nuestra Facultad. Esta parte de la infraestructura de nuestra Facultad, fue planificada originalmente para la ubicación de nuestra biblioteca; por tanto consideramos que debe reubicarse la biblioteca en el área que ocupa la cafetería y el Salón de estudiantes.</p>	

(Lee cuidadosamente las instrucciones antes de llenar este formulario)

UNIVERSIDAD DE PANAMA
 DIRECCION DE PLANIFICACION UNIVERSITARIA
 DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO
 ANTE - PROYECTO DE PRESUPUESTO - VIGENCIA FISCAL ...
 DETALLE DE SUMAS SOLICITADAS PARA MAQUINARIA Y EQUIPO

1987

PROGRAMA: 02 EDUCACION SUPERIOR

SUB-PROGRAMA 02 - EDUCACION SUPERIOR CENTRAL -

ACTIVIDAD: 14 FACULTAD DE ODONTOLOGIA

Código	Detalle	Unidades Existentes	Unidades Solicitadas				Costo a Unidad	Costo Total	Observaciones
			Para Sustituir	Adicionales	Total Unidades				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
339	Pieza de mano alta velocidad	25	3	1	4	200	800		
	Pieza de Mano alta velocidad	25	4	1	5	424	2,120		
	Sillones dentales	42	4	5	9	4,200	37,800		
340	Calculadoras	4	2	1	3	140	420		
	Máquinas de escribir eléctrica	5	4	2	6	1,395	8,370		
350	Escritorios de metal	6	1	3	4	280	1,120		
	Sillas para secretarias	8	2	2	4	160	640		
	Mesitas para máquina de escribir	5	1	2	3	95	285		
	archivadores	12	1	2	3	225	675		
370	Cámaras fotográficas/lab.	3	2	2	4	380	1,520		
	Proyectores slide	4	3	3	6	375	2,250		
							56,500		

(Lea cuidadosamente las instrucciones antes de llenar este formulario)

UNIV. SIDA J DE PANAMA
 BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD DE PANAMA

Form. DP-1

DIRECCION DE PLANIFICACION UNIVERSITARIA
 ANTE-PROYECTO DE PRESUPUESTO - VIGENCIA FISCAL
 DETALLE DE LA ACTIVIDAD, POR OBJETO DEL GASTO

1987

PROGRAMA: 02 EDUCACION SUPERIOR SUB-PROGRAMA 02 EDUCACION SUPERIOR CENTRAL
 ACTIVIDAD: 14 ODONTOLOGIA

Código	Objeto del Gasto	Gastos Reales Vigencia anterior 1985	Presupuesto Vigencia actual	Gastos Estimados Vigencia actual	Ante-Proyecto de Presupuesto 1987	Dife. entre Ante-Proyecto y Vigencia Actual	Observaciones
	<u>SERVICIO PERSONAL</u>						
001	Personal fijo	828,688	888,000				
030	Representación fija	5,600	4,800		5,600	800.	
	<u>SERVICIOS NO PERSONALES</u>						
189	Otros mantenimientos y Rep.	3,738	6,000		8,000	2,000	
	<u>MATERIALES Y SUMINISTROS</u>				<u>122,000</u>	<u>24,400</u>	
229	Otros combustibles	5,042	5,600		6,000	400	
239	Otros prod. de papel y cartón	10,383	11,000		15,000	4,000	
249	Otros prod. de Química	8,283	15,000		18,000	3,000	
279	Otros útiles y materiales	61,979	62,000		75,000	13,000	
280	Repuesto	3,900	4,000		8,000	4,000	
	<u>MAQUINARIA Y EQUIPO</u>				<u>56,500</u>	<u>20,500</u>	
339	Equipo Médico y Laboratorio	24,507	25,000		41,220	16,220	
340	Equipo de oficina	3,400	4,000		8,790	4,790	
350	Mobiliario de Oficina	878	1,000		2,720	1,720	
370	Maquinaria y Equipos varios	6,000	6,000		3,770	(2,230)	

UNIVERSIDAD DE PANAMA

Form. DP - 1

DIRECCIÓN DE PLANIFICACION UNIVERSITARIA
 ANTE-PROYECTO DE PRESUPUESTO - VIGENCIA FISCAL
 DETALLE DE LA ACTIVIDAD, POR OBJETO DEL GASTO

PROGRAMA: 02 EDUCACION SUPERIOR SUB-PROGRAMA 02 EDUCACION SUPERIOR CENTRAL 1987
 ACTIVIDAD: 14 ODONTOLOGIA (conclusión)

Código	Objeto del Gasto	Gastos Reales Vigencia anterior	Presupuesto Vigencia actual	Gastos Estimados Vigencia actual	Ante-Proyecto de Presupuesto 1987	Dife. entre Ante-Proyecto y Vigencia Actual	Observaciones
	<u>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</u>						
631	Subsidio benéfico	36,258	38,000		38,000		
	TOTAL.....		<u>1,070,400</u>				

- 237 -

UNIVERSIDAD DE PANAMA

Form. 01-1

DIRECCION DE PLANIFICACION UNIVERSITARIA
 ANTE-PROYECTO DE PRESUPUESTO - VIGENCIA FISCAL
 DETALLE DE LA ACTIVIDAD, POR OBJETO DEL GASTO

1987

PROGRAMA: 03 INVESTIGACIONES SUB-PROGRAMA: 01 INVESTIGACIONES CIENTIFICAS
 ACTIVIDAD: 07 INVESTIGACIONES ODONTOLÓGICAS

Código	Objeto del Gasto	Costos Reales Vigencia anterior	Presupuesto Vigencia actual	Gastos Estimados Vigencia actual	Ante-Proyecto de Presupuesto	Dife. entre Ante-Proyecto y Vigencia Actual	Observaciones
	<u>ASIGNACIONES GLOBALES</u>						
990	Otras asignaciones globales	2,522	3,000		3,500		
	TOTAL.....	2,522	3,000		3,500		

6. Descripción de los Archivos Clínicos
de la Facultad de Odontología

ARCHIVO CLINICO

Es el área de la Facultad responsable de la centralización, control y procedimiento de la información escrita en las fichas clínicas y además formularios de los pacientes atendidos.(1)

En el archivo se utiliza el sistema dígito terminal, el cual con su complementación de colores:

1. Mejora la organización de las historias clínicas
2. Agiliza la entrega de las historias clínicas al estudiante
3. Evita la pérdida de las historias clínicas
4. Facilita la accesibilidad al personal docente sobre el programa de ejecución de cualquier paciente en un momento determinado.

Este método sencillo, rápido y exacto consiste en usar, para fines de archivo los últimos dos dígitos de un número. Estos dos dígitos se llaman número primario.

El método terminal puede modificarse para un archivo pequeño, dividiendo el número de la historia en dos pares:

Número primario y Número Final o Consecutivo. La totalidad del archivo se divide en 100 secciones de 00 a 99. Las historias se asignan a estas secciones

(1) Documento elaborado por la Dra. Lupe de Barrero, Sub-coordinadora de Clínica, encargada de los aspectos administrativos. Facultad de Odontología, 1985.

según sus dos dígitos (número primario). De esta manera al archivo se le considera número primario que identifica la sección y dentro de cada sección, el número final de cada historia en forma ascendente de menor a mayor.

1. El Area de Archivo comienza sus labores quince minutos (15) antes que se inicien las clínicas, ya sea en la sesión de la mañana y/o la tarde.
2. Quince minutos antes de cada sesión clínica el estudiante retirará las historias clínicas que correspondan a sus pacientes de esa sesión.
3. El Area de Archivo es para uso exclusivo de estudiante y personal docente.
4. Al personal de archivo se le hará llegar con anticipación la programación de los estudiantes con sus respectivos Nº de fichas, para agilizar la entrega de ésta al inicio de la sesión clínica (diariamente).
5. Al entregar y recibir las fichas clínicas de los pacientes atendidos debe constar en un formulario, ya que el estudiante deberá entregar todas las historias clínicas después de la sesión clínica.
6. El estudiante podrá retener tres historias para su estudio y preparación para las diferentes Juntas de Diagnóstico.
7. Para lograr cumplimiento de la programación, se aceptará un determinado número de cambios de historia clínica con la debida autorización de la

Dirección de Clínica.

El personal deberá mantener un archivo auxiliar donde encuentre la siguiente información:

- a. Nombre del paciente
- b. Nº de historia clínica
- c. Estudiante asignado al caso
- d. Fecha de asignación
- e. Reasignación

Se deberá realizar depuraciones periódicas para separar las fichas activas, semi-activas y pasivas.

***b. MODELOS IDEALES DE REGISTROS CON RESPECTO A LOS PROCEDIMIENTOS**

1. Modelo de presupuesto de compras
2. Modelo de presupuesto de materiales
3. Modelo de presupuesto de instalaciones
4. Compras: Modelo para la selección del proveedor (Flujograma)
5. Modelo del procedimiento para una solicitud de una orden de compra
6. Modelo: Flujograma del procedimiento de compra
7. Modelo del procedimiento para una solicitud de material de oficina
8. Modelo de una requisición típica de compra
9. Diseño ideal de una orden de compra
10. Modelo del Control de Archivo

 Archivo Descentralizado-centralizado v/s controles descentralizados
11. Modelo de una hoja de control de archivo y del inventario de archivo
12. Modelo del procedimiento requerido para el apoyo audiovisual en la Universidad de Panamá.
13. Modelo del Procedimiento establecido para la orden de compra en la Universidad de Panamá.
14. Modelo para el procedimiento para órdenes de pago para otro tipo de compras.

* Pueden ser tomados como instrumentos guías para mejorar la racionalización de los recursos para el sistema administrativo en general de la Facultad.

MODELO DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS

MERCANCIAS	ESPECIFICACION N°	UN DAD	PRONOSTICO DE RE- QUERIMIENTO DE PRODUCCION DE (CANTIDADES) (A)	Inventario Estimado al final del periodo (cantidades)			Inventario al principio del periodo (cantidades)			Compras Estimadas			Compras Reales		
				MATERIAS PRIMAS	MATERIAL EXPROCESO	TOTAL (B)	MATERIA PRIMA	MATERIAL EXPRO- CESO	TOTAL (C)	CANTL. IDADES A+B+C	PRECIOS ESTIMADOS	MONTO ESTIMADO	CANTIDADES	PRECIOS	MONTO

MODELO DEL PRESUPUESTO DE MATERIALES

ARTICULOS	PRIMER MES					SEGUNDO MES					TERCER MES				
	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS ESTIMADAS	INVENTARIO ESTIMADO AL FINAL	GASTO ESTIMADO DE COMPRAS DEL MES ANTERIOR	GASTO ESTIMADO DE COMPRAS DEL MES ACTUAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS ESTIMADAS	INVENTARIO ESTIMADO AL FINAL	GASTOS ESTIMADOS DE COMPRAS DEL MES ANTERIOR	GASTOS ESTIMADOS DE COMPRAS DEL MES ACT.	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS ESTIMADAS	INVENTARIO ESTIMADO AL FINAL	GASTOS ESTIMADOS DE COMPRAS DEL MES ANTERIOR	GASTOS ESTIMADOS DE COMPRAS DEL MES ACTUAL

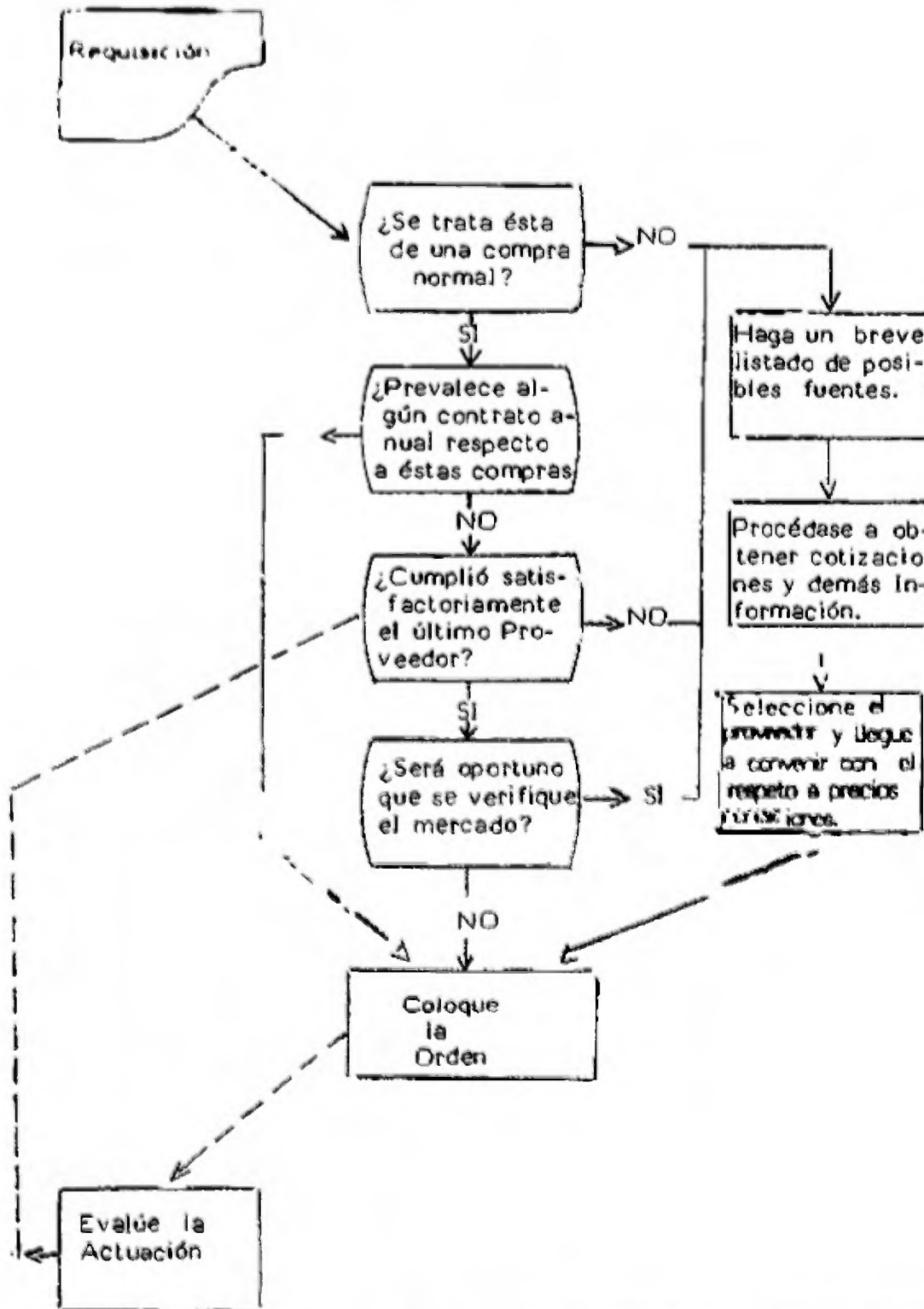
Tomado del Tratado de Administración General; José G. Escobedo; Editorial Universitaria; Panamá, 1976; 590 pág. pág. 399.

MODELO DEL PRESUPUESTO DE MAQUINARIA E INSTALACIONES

GRUPO	EQUIPO ANTIGUO			EQUIPO NUEVO			DEPRECIACION TOTAL	TOTAL DE REPARACIONES	VALOR DEL EQUIPO AL FINAL DEL EJERCICIO	
	IMPORTE AL COMENZAR EL PERIODO	DEPRECIACION ESTIMADA	REPARACIONES ESTIMADAS	EQUIPO NUEVO REQUERIDO	CUANDO NECESITA	DEPRECIACION ESTIMADA				REPARACIONES ESTIMADAS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

Tomado del Tratado de Administración General, José G. Escobeda; Edit. Universitaria; Panamá, 1979; 590 pág. pág. No. 407.

Modelo para la Selección del Proveedor
(Flujograma)



(Reproducido del Baily, P.J.H. y Tavernier, G. (1970) Design of Purchasing Systems and Records, Gower Press, London); Modelo tomado del Libro "Administración de Compras y Abastecimientos; Baily, P.H.J., Cfa Editorial Continental, S.A., México; 1982, pág.54.

*** SOLICITUD DE ORDEN DE COMPRA**

1. La Dirección interesada solicita al Director de Administración y Finanzas, a través de Memorandum, equipo o material que necesita, de acuerdo a las partidas o fondos presupuestarios autorizados.
2. El Director de Administración y Finanzas, aprueba la solicitud y la envía al Jefe del Departamento de Compras y Almacenes para su trámite.
3. El funcionario de esta tarea, del mencionado Departamento, procede a cotizar el equipo o material solicitado con las Resoluciones de precios establecidos por el Ministerio de Hacienda y Tesoro; de no existir precios efectúan cotizaciones en tres (3) o más casas comerciales mediante el formulario de análisis de cotizaciones.
4. La Secretaria del Departamento de Compras y Almacenes llena un formulario de Orden de Compra (forma O/C1) para la aprobación del jefe.
5. La Secretaria en mención, envía al jefe del Departamento de Contabilidad o funcionario responsable los documentos para su registro presupuestario.
6. El jefe de Contabilidad o el Funcionario responsable una vez realizado el registro y la asignación de partida presupuestaria a la orden de compra, remite al Director de Administración y Finanzas para su autorización.
7. La Secretaria del Director de Administración y Finanzas envía el documento a la Oficina de Auditoría para el auditor previo que hay que llevar a cabo.
8. La Secretaria del Auditor remite el documento al Departamento de Compras y Almacenes una vez el mismo ha sido examinado refrendado.

(*) Modelo tomado del Estudio Integral de la Problemática de los Derechos Sólidos de las Ciudades de Panamá y Colón. Manual de Procedimiento. Consultora Delta, S.A. Senipton S/C, 1982.

9. El Departamento de Compras y Almacenes envía la Orden de Compra a las Casas Comerciales a través de mensajería o procede a llamarlos telefónicamente.

10. El mensajero recoge los materiales solicitados en las Casas Comerciales.

MODELO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRA (FLUJOGRAMA)

AGENCIA	AGENCIA CONSUMIDORA	AGENTE DE COMPRAS	OFICINA FINANCIERA	VENDEDOR
MEDIDAS TOMADAS	1- UTILIZANDO UNA HOJA PARA PEDIDOS FORMULA SU REQUERIMIENTO AL AGENTE	2- RECIBIDA LA SOLICITUD DE MERCANCIAS DIRIGE AL VENDEDOR PARA QUE HAGA OFERTAS MEDIANTE EL USO DE UN INGRESO PARA SOLICITUD DE COTIZACION DE PRECIOS POR TELEFONO O ANUNCIO		3- RECIBIDA LA SOLICITUD DE COTIZACION DE PRECIOS FACILITA EL MEJOR PRECIO Y DEVUELVE EL IMPRESO.
		4- TABULA LAS OFERTAS RECIBIDAS Y REDACTA LA ORDEN DE COMPRA AL VENDEDOR QUE OFRECE LA MEJOR POSTURA. DISTRIBUYE COPIAS COMO SE INDICA MAS ABAJO	5- RECIBE LAS COPIAS 2 y 3 DE LA ORDEN DE COMPRA LA CARGA A LA CUENTA DEL DEPT. DE SOLICITUD DE MERCANCIAS SE FIRMA LA COPIA DE LA ORDEN DE COMPRA Y LA DEVUELVO AL AGENTE DE COMPRA COMO NOTIFICACION DE LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS	
		6- DESPUES DE LA DEVOLUCION DE LA ORDEN DE COMPRAS FIRMADA REMITE EL ORIGINAL AL VENDEDOR.		7- AL RECIBIR LA ORDEN ENTREGA LA MERCANCIA A LA AGENCIA CONSUMIDORA
	8- COMPROBABA LA ENTREGA PRESENTA UN INFORME DE LAS MERCANCIAS RECIBIDAS AL AGENTE DE COMPRA	9- COMPROBABA EL INFORME DE LAS MERCANCIAS RECIBIDAS Y LO MANDA AL OFICIAL FINANCIERO		10- PREPARA DOS COPIAS DE LA FACTURA Y LAS PRESENTA AL AGENTE DE COMPRAS.
		1- COMPARA LA FACTURA CON LA ORDEN DE COMPRA EN CUANTO A PRECIO POR UNIDAD Y LAS CONFRONTA CON EL INFORME DE LAS MERCANCIAS RECIBIDAS Y CUAL ESQUERA RESULTADO O ANALISIS DE LABORATORIO ENVA UNA COPIA AL OFICIAL FINANCIERO.	2- COMPROBABA LOS APENDICES Y SUMAS DE LA FACTURA REvisa EL INFORME DE LAS MERCANCIAS RECIBIDAS Y PREPARA UN COMPROBANTE PARA EL PAGO.	
HOJA Y DOCUMENTOS UTILIZADOS				

Procedimiento de compra. Tratado de Administración General. José G. Escobedo; Editorial Universitaria; Panamá, 1976; 590 páginas, pág. No. 438.

***SOLICITUD DE MATERIAL DE OFICINA**

1. El funcionario responsable de coordinar estas acciones en cada Dirección de Aseo elabora la solicitud de materiales de oficina (Anexo) para su tramitación en la Dirección de Administración y Finanzas un día determinado de cada semana laborable.
2. El Director de Aseo de cada área regional autoriza la solicitud firmada en el renglón correspondiente y lo remite al Departamento de Compras y Almacenes.
3. El Departamento de Compras y Almacenes recibe la solicitud, anota la fecha y hora de llegada, número de entrada y la envía al almacén de inmediato.
4. El Almacén recibe la solicitud, la verifica contra la existencia de materiales y atiende aquéllos renglones que se tienen. Con este fin da las instrucciones para que se proceda a despachar dichos materiales.
5. La Secretaria del Almacén se comunica con el funcionario responsable correspondiente para que retire los materiales del Almacén durante el horario de atención a las unidades del Instituto (de 9:a.m. a 2:p.m.).

(*) Modelo tomado del Estudio Integral de la Problemática de los Desechos Sólidos de las Ciudades de Panamá y Colón. Manual de Procedimiento. Consultora Delta, S.A. Seniplon s/c. 1982. pág. mp-2

MODELO DE UNA REQUISICION TIPICA
DE COMPRAS

Requisición de Compras Al Departamento de Compras: Favor de Adquirir lo que a continuación se señala		Departamento _____ Fecha _____ Número _____	
Proveedor sugerido	Cantidad y Descripción	Precio	Fecha en que se necesita
Requerida por :		Autorizada por :	

Ej. de una Requisición de Compras. Administración de Compras y Abastecimientos; Baily, P.H.J.
 Cía Editorial Continental, S.A., México; 1982. pág. 48.

- 253 -
ORDEN DE COMPRAS

SELLO		<u>ORDEN DE COMPRA</u>	
UNIVERSIDAD DE PANAMA FACULTAD DE ODONTOLOGIA		tel: 63-5900	
Dirigida a: []			
Su Núm. de ref.	Marcas de identific.	Fecha de la orden	núm. de la orden
Favor de surtir:		Precio	
		representante de compras: _____	

Modelo tomado del Libro Administrativo de Compras y Abastecimientos; Baily, P.H.J. (Adaptación a la forma en Relación a la Facultad de Odontología).

CONTROL DEL ARCHIVO

El modelo siguiente, muestra las diversas situaciones que pueden existir en cuanto al control del archivo.

En el primer esquema se presenta un diseño del archivo descentralizado con un control descentralizado por departamento. El Departamento A tiene su archivo separado del Departamento B y del C respectivamente. Esta situación permite el manejo del archivo individualmente por cada Departamento, pero cada uno desconoce la información que se maneja en el otro; no existe coordinación.

El segundo diseño muestra como funciona un archivo descentralizado con un control centralizado, en el cual los archivos están distribuidos por cada Departamento, pero el control es realizado por un funcionario encargado de los archivos que realiza la coordinación adecuada con cada Jefe del Departamento.

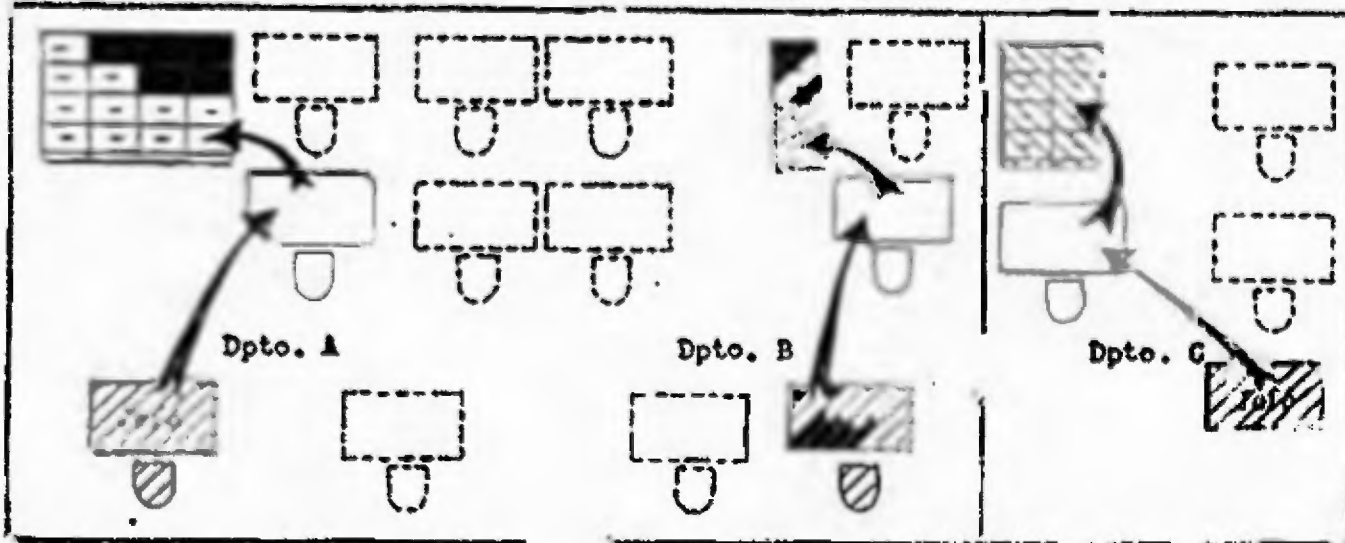
El tercer diseño representa un archivo centralizado con un control centralizado en el cual existe una sección destinada al archivo central y que depende del encargado de los archivos. Este funcionario controla los archivos de los tres Departamentos y realiza coordinación con los Jefes de cada Departamento con respecto a la información.

Si la institución es compleja y existen diferentes niveles y departamentos,

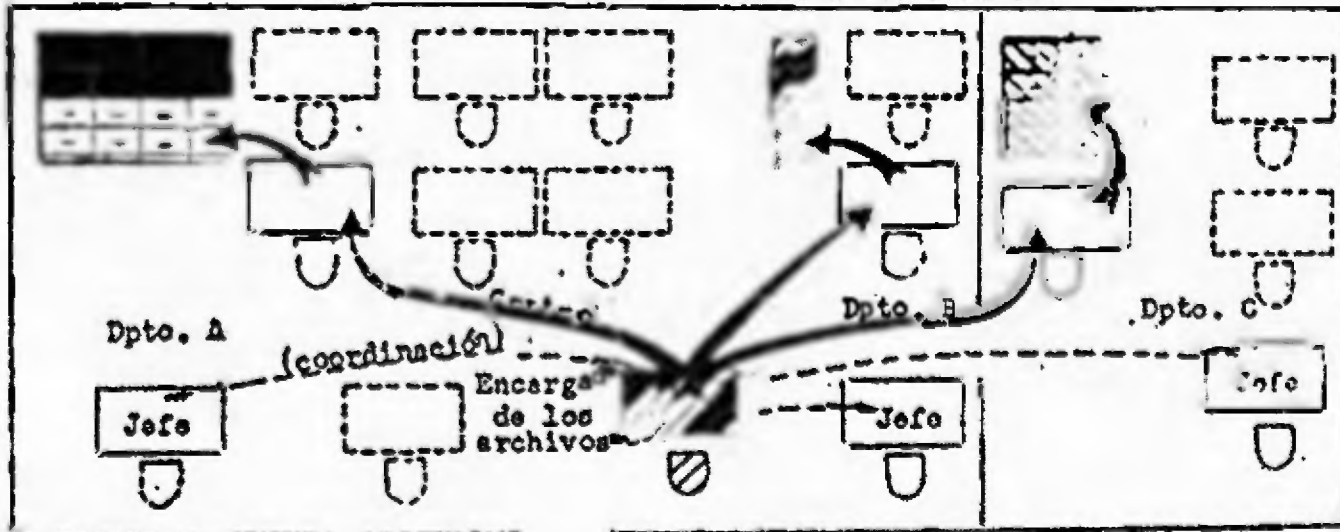
el primer modelo podría elegirse pero estableciendo mecanismos de coordinación. En instituciones pequeñas que tienen pocos departamentos y están linealmente dispuestos, se puede aplicar el diseño del archivo centralizado con un control centralizado o aplicar el segundo diseño.

FUENTE: Administración de Cooperación Internal. Una guía para el entrenamiento en Administración de la Documentación y Archivo. México. Centro Regional de Ayuda Técnica, 1961; pág. 125.

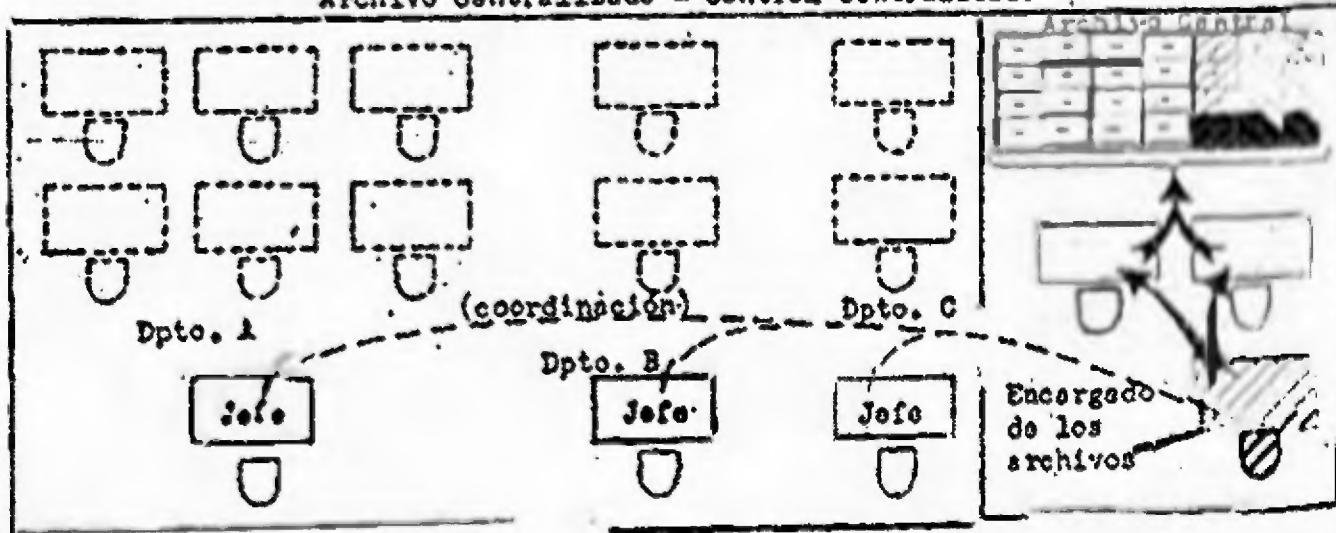
Archivo Descentralizado - Control Descentralizado



Archivo Descentralizado - Control Centralizado



Archivo Centralizado - Control Centralizado



fuentes: Administración de Cooperación Interna.

257 -
HOJA DE CONTROL

Nº. _____
Remitente: _____
Dirección: _____
Asunto: _____

Fecha: _____
Nº. del Oficio: _____

1
Trámite: _____
Recibido: _____
Acción: _____
Iniciales: _____

2

3

DEPARTAMENTO DE ARCHIVOS

Número de la Hoja: _____

Fecha de la hoja: _____

INVENTARIO DE LOS ARCHIVOS

Disposición

Serie: _____
Descripción: _____
Arreglo: _____
Índice: _____
Oficina: _____
Duplicación Física: _____
Duplicación Contenido: _____
Consulta Propósitos: _____
Per quién: _____
Frecuencia: _____
Lugar: _____
Paquete o Gavela: _____
Fechas Inclusivas: _____
Cantidad: _____
Rata de Acumulación: _____

Plazo legal: _____

Recomendaciones:
Por el Jefe de Sección: _____

Por el Archivero: _____

Autorizados: _____

Manera: _____

Periodo: _____

Director: _____

Disposición Efectuada

Método:			
Fecha:			
Por quién:			



UNIVERSIDAD DE PANAMA
CENTRO AUDIOVISUAL
REQUISITOS PARA DAR SERVICIO

Centro Audiovisual

Tel: 23-07-31

- I. LA PERSONA QUE VA A PROYECTAR DEBE DEMOSTRAR AL PERSONAL DEL CENTRO AUDIOVISUAL QUE SABE EFECTIVAMENTE MANEJAR EL EQUIPO CORRESPONDIENTE.
- II. ANTES DE ENTREGAR EQUIPO, DEBE PROBARSE EL MISMO EN PRESENCIA DE QUIEN LO VA A RETIPAR PARA CERCIORARSE QUE ESTA COMPLETO, EN BUEN ESTADO Y QUE FUNCIONA BIEN.
- III. QUIEN RETIRA EL EQUIPO O MATERIAL FIRMARA EL RECIBO CORRESPONDIENTE Y SE HARA RESPONSABLE POR EL USO Y DEVOLUCION DEL EQUIPO EN LAS CONDICIONES QUE LO HA RECIBIDO.
- IV. SI EL QUE SOLICITA EL EQUIPO O MATERIAL ES ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA, DEBE TRAER UNA NOTA DEL PROFESOR DE SU ASIGNATURA O DE LA DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES SOLICITANDOS ESPECIFICAMENTE EL EQUIPO O MATERIAL. PARA ACEPTAR LA NOTA DE UN PROFESOR, ESTE DEBE REGISTRAR PRIMERO SU FIRMA EN EL CENTRO AUDIOVISUAL.
- V. EL SERVICIO DE PRESTAMO DE PELICULAS Y FILMINAS A LAS ESCUELAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS DEL AREA METROPOLITANA SE OFRECE SEGUN LOS SIGUIENTES REQUISITOS:
 1. LA DIRECCION DEL PLANTEL DESIGNARA UN COORDINADOR AUDIOVISUAL Y COMUNICARA TAL DISPOSICION POR ESCRITO AL DIRECTOR DEL CENTRO AUDIOVISUAL. DICHO COORDINADOR TENDRA LAS SIGUIENTES MISIONES:
 - a) SERVIR DE ENLACE ENTRE EL CENTRO AUDIOVISUAL Y SU PLANTEL;
 - b) RETIRAR LAS PELICULAS Y FILMINAS QUE SE SOLICITAN DE SU PLANTEL Y DEVOLVERLAS AL CENTRO AUDIOVISUAL.
 - c) ENSEÑAR A SUS COLEGAS EL USO DEL PROYECTOR.
 2. SI EL COORDINADOR DESIGNADO NO SABE MANEJAR EL PROYECTOR TOMARA UN CURSO DE MANEJO DEL MISMO EN EL CENTRO AUDIOVISUAL.

NOTA: SI EN EL PLANTEL TRABAJAN DOS GRUPOS DIFERENTES EN DOS SECCIONES DIFERENTES, SE DESIGNARA UN COORDINADOR POR CADA SECCION.

"1984 Año de la Investigación Científica"

Ciudad Universitaria Octavio Méndez Pereira

ESTACION UNIVERSITARIA
PANAMA, R. DE P.

INSTRUCCIONES

PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA ORDEN DE COMPRA EN LA UNIVERSIDAD DE PANAMA

- a. Las solicitudes de materiales y suministros se generan en las Facultades o Unidades Administrativas debidamente firmadas por el Jefe respectivo remitiéndolas al Departamento de Compras.

- b. El Departamento de Compras analiza las solicitudes en primera instancia, si existe en el Almacén los materiales solicitados. De existir éstos se envía la requisición para que sean despachados de las existencias. De lo contrario se procede a iniciar el proceso de compras, que consiste en lo siguiente: si el valor de la requisición asciende a una suma mayor a los B/ 3000.00 deberá ser aprobada por el Vicerrector Administrativo; si la suma es menor de esta cantidad se procede a efectuar las cotizaciones de precio con el proveedor, de acuerdo a las disposiciones legales que establece el Código Fiscal. Se desea resaltar que en cuanto a la adquisición de material Técnico o especializado dichas compras serán aprobadas por las personas con suficiente idoneidad en cada caso específico. Luego se prepara la orden de compra que es firmada por el Director y se remite a Registros Contables.

- c. Registros Contables codifica presupuestariamente y remite a la Sección de Control de Presupuesto.

- d. Control de Presupuesto recibe el Documento lo compromete presupuestariamente y lo remite a la Dirección de Finanzas.
- e. La Dirección de Finanzas aprueba el documento, lo firma y lo remite a Auditoría Interna.
- f. Auditoría Interna verifica el documento lo firma y lo envía a Contraloría-Auditoría y Teleproceso.
- g. Contraloría audita el documento, se registra la orden de compra en la Terminal de Teleproceso, sella, firma y la remite al Departamento de Compras.
- h. El Departamento de Compras, con el documento plenamente tramitado, procede a distribuirlo en la siguiente forma:

Proveedor	- original
Registros Contables	■ 1a. copia
Compras	- 2da. copia
Depto. Solicitante	- 3a. copia
Almacén General	- 4a. copia

INSTRUCCIONES

ORDENES DE PAGO PARA OTRO TIPO DE COMPRAS

- a. La unidad que solicita remite directamente al Departamento de Compras la nota correspondiente.
- b. El Departamento de Compras analiza la solicitud, prepara las cotizaciones y con base a éstas confecciona la orden de pago remitiéndola a Receptoría de Cuentas.
- c. Receptoría de Cuentas recibe la orden de pago, la enumera y la registra en el libro control remitiéndola a la Vicerrectoría Administrativa si la suma es mayor de B/ 3000.00. Si es menor va directamente a Registros Contables.
- d. Registros Contables codifica presupuestariamente y financieramente y envía el documento a Control de Presupuesto.
- e. Control de Presupuesto realiza el compromiso e inicia la orden y la remite a la Dirección de Finanzas.
- f. La Dirección de Finanzas aprueba el gasto y remite el documento a Auditoría Interna.
- g. Auditoría Interna revisa el documento lo firma y lo remite a Contraloría-Auditoría y Teleproceso.

- h. Contraloría audita el documento lo registra en la Terminal, sella, firma y lo remite a la Sección de Pagos.

C. Formularios y disposiciones de la
Universidad de Panamá en los Procedimientos de
Compras y Apoyo Audiovisual

1. A Nivel de Facultad

De Apoyo Audiovisual

- a. Solicitud de Material Audiovisual
- b. Préstamo de Equipo
- c. Control de toma datos en pacientes en Clínica
- d. Solicitud de equipo semanal

2. A Nivel Central (Centro Audiovisual)

- a. Requisitos para dar servicio

3. A Nivel Central Servicios Administrativos

- a. Requisición de Compras
- b. Solicitud de Precios
- c. Análisis de Cotizaciones
- d. Orden de Compra
- e. Ajuste de descuentos de Crédito
- f. Orden de Pago

SOLICITUD DE MATERIAL AUDIOVISUAL

CATEDRA: _____

PROFESOR: _____

OBJETIVO DEL MATERIAL: _____

No. DE DIAPOSITIVAS: _____

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO A GRABARSE (BETA)

TIEMPO APROXIMADO DE LA GRABACION: _____

FECHA: _____

FIRMA DEL SOLICITANTE: _____

NOTA: TODO MATERIAL AUDIOVISUAL FACILITADO POR LA FACULTAD DEBE REPOSAR
EN LA BIBLIOTECA.

UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE ODONTOLOGIA

AUDIOVISUAL

PRESTAMO DE EQUIPO

Solicitud No. _____ de _____ de 19____

Nombre del Solicitante: _____ Tel.: _____

H. recibido del Departamento de AUDIOVISUAL de la Facultad de Odontología en calidad de préstamo, el equipo-material señalado a continuación:

Para ser usado por el Departamento: _____

El equipo será devuelto al Departamento de Audiovisual en la fecha: _____

Firma del Solicitante: _____

Entregado por: _____

Condición del Equipo: _____

Devuelto por: _____ Fecha: _____

Recibido por: _____ Fecha: _____

CONT. OI. DE TOMA DE FOTOS
DE PACIENTES EN CLINICA

NOMBRE DEL ESTUDIANTE _____

NOMBRE DEL PACIENTE _____

NO. DE FICHA _____ EDAD _____ FACIALES _____ INTRAORALES _____

ADICIONAL _____ DIAGNOSTICO _____

FECHA: _____ FIRMA DEL INSTRUCTOR _____

FIRMA DEL ESTUDIANTE QUE RECIBE: _____

SOLICITUD DE EQUIPO SEMANAL

	PROYECTOR DIAPOSITIVA	PROYECTOR LIBRO	MICROFONO	T. V.	PROYECTOR TRANSPARENCIA	PROYECTOR 16 mm.
LUNES						
MARTES						
MIERCOLES						
MIÉRVES						
VIERNES						
LUGAR						
PROFESOR						
HORA						



- 269 -
UNIVERSIDAD DE PANAMA
CENTRO AUDIOVISUAL
REQUISITOS PARA DAR SERVICIO

Centro Audiovisual

Tel: 23-07-31

- I. LA PERSONA QUE VA A PROYECTAR DEBE DEMOSTRAR AL PERSONAL DEL CENTRO AUDIOVISUAL QUE SABE EFECTIVAMENTE MANEJAR EL EQUIPO CORRESPONDIENTE.
- II. ANTES DE ENTREGAR EQUIPO, DEBE PROBARSE EL MISMO EN PRESENCIA DE QUIEN LO VA A RETIRAR PARA CERCIORARSE QUE ESTA COMPLETO, EN BUEN ESTADO Y QUE FUNCIONA BIEN.
- III. QUIEN RETIRA EL EQUIPO O MATERIAL FIRMARA EL RECIBO CORRESPONDIENTE Y SE HARA RESPONSABLE POR EL USO Y DEVOLUCION DEL EQUIPO EN LAS CONDICIONES QUE LO HA RECIBIDO.
- IV. SI EL QUE SOLICITA EL EQUIPO O MATERIAL ES ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA, DEBE TRAER UNA NOTA DEL PROFESOR DE SU ASIGNATURA O DE LA DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES SOLICITANDONOS ESPECIFICAMENTE EL EQUIPO O MATERIAL. PARA ACEPTAR LA NOTA DE UN PROFESOR, ESTE DEBE REGISTRAR PRIMERO SU FIRMA EN EL CENTRO AUDIOVISUAL.
- V. EL SERVICIO DE PRESTAMO DE PELICULAS Y FILMINAS A LAS ESCUELAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS DEL AREA METROPOLITANA SE OFRECE SEGUN LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

1. LA DIRECCION DEL PLANTEL DESIGNARA UN COORDINADOR AUDIOVISUAL Y COMUNICARA TAL DESPOSICION POR ESCRITO AL DIRECTOR DEL CENTRO AUDIOVISUAL. DICHO COORDINADOR TENDRA LAS SIGUIENTES MISIONES:
 - a) SERVIR DE ENLACE ENTRE EL CENTRO AUDIOVISUAL Y SU PLANTEL;
 - b) RETIRAR LAS PELICULAS Y FILMINAS QUE SE SOLICITAN DE SU PLANTEL Y DEVOLVERLAS AL CENTRO AUDIOVISUAL.
 - c) ENSEÑAR A SUS COLEGAS EL USO DEL PROYECTOR.
2. SI EL COORDINADOR DESIGNADO NO SABE MANEJAR EL PROYECTOR TOMARA UN CURSO DE MANEJO DEL MISMO EN EL CENTRO AUDIOVISUAL.

NOTA: SI EN EL PLANTEL TRABAJAN DOS GRUPOS DIFERENTES EN DOS SECCIONES DIFERENTES, SE DESIGNARA UN COORDINADOR POR CADA SECCION.

"1984 Año de la Investigación Científica"

Ciudad Universitaria Octavio Méndez Pereira
ESTAFETA UNIVERSITARIA
PANAMA, R. DE P.

UNIVERSIDAD DE PANAMA

Fecha _____

FORMULARIO DE AJUSTE DE DCTOS. DE CREDITO

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Fecha	Nombre del Proveedor	Tipo de Documento	No.	Valor del Ajuste		Código Presupuestario
				Aumento	Dísmín.	
Total						

Departamento de Compras

Dirección de Finanzas

Contraloría - Auditoría y
Teleproceso

Distribución:

- Original - Proveedor
- 1a. copia - Contraloría
- 2a. copia - Control de Presupuesto
- 3a. copia - Registros Contables
- 4a. copia - Compras

Causas del Ajuste: _____

275 -
UNIVERSIDAD DE PANAMA
ORDEN DE PAGO

No. _____

Panama _____ de _____ 19 ____

QUESE A LA ORDEN DE _____ B/ _____

CEPTO DE: _____

citado: _____
JEFE DE COMPRAS

Autorizado: _____
Vicerrector Administrativo

donación: _____

Dr. _____

Cr. _____

Verificado: _____
Auditoría de la Contratación

GLOSARIO ADMINISTRATIVO

GLOSARIO ADMINISTRATIVO

Actividad: conjunto de operaciones o tareas de una persona o entidad.

Actividad Combinada: serie de tareas ejecutadas al mismo tiempo, en un mismo lugar de trabajo.

Adiestramiento Posterior: es la capacitación del personal en servicio para perfeccionarlo en las materias incluidas en el adiestramiento y ayudarlo a promover y mejorar sus labores.

Administración: ciencia social compuesta de principios técnicos y prácticos, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Administración Científica: conjunto de principios administrativos racionales obtenidos a través de estudios de tiempo, movimiento y experimentación que permite la selección, educación y desarrollo científico del trabajador y su cooperación con los niveles directrices.

Análisis: distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos.

Anualidad Presupuestal: principio que destaca la conveniencia de que se fije un período de doce meses para el presupuesto, desde su aprobación hasta su liquidación.

Autoridad Formal: derecho que tiene una persona por su nivel jerárquico a exigir de otra, el cumplimiento responsable de los deberes que le han asignado en la condición de subordinado suyo.

Autorización Previa Presupuestal: principio que regula la aprobación legislativa indispensable de los ingresos probables y de los egresos autorizados, para que el presupuesto tenga valor legal.

Capacitación del Personal: es el mejoramiento de aptitudes, capacidad, entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores.

Cargo: labor asignada a un individuo, en relación con las labores de otras personas dentro de una organización.

Centralización: concentración de autoridad en un nivel jerárquico particular, la cual reúne en una sola persona o cargo, el poder de tomar las decisiones más importantes.

Ciencia: conjunto de conocimientos y de investigaciones, que tiene sus propios

principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir, carácter unitario y general.

Ciencia del Estudio de Movimientos: secuencia científica de las tareas manuales que componen una labor.

Comité: grupo de personas a las cuales se les asignan ciertas funciones, con el fin de que las lleven a cabo colegiadamente o en su capacidad corporativa.

Control: sistema que permite conocer las realizaciones, comparadas con las metas y planes; establecer normas de autoevaluación y tomar la acción correctiva que se considere más adecuada.

Control Administrativo: cumplimiento de normas de administración.

Coordinación: proceso integrador que ajusta las diferentes partes de una empresa, para que funcione armónicamente y sin fricciones.

Corto Plazo: hasta un año.

Deberes: actividades que se tienen que realizar debido al cargo que se ocupa en la organización.

Decisión: elección que se hace entre varias alternativas de acción para satisfacer un propósito.

Descentralización: delegación de funciones y de autoridad a unidades funcionales que tienen bastante independencia de la unidad central.

Diagrama: presentación gráfica de un hecho, una situación, un movimiento, una relación o un fenómeno cualquiera, generalmente por medio de símbolos convencionales.

Diagrama o Cuadro de Labores: distribución de todos los cargos de una organización, mostrando de manera conjunta, sus principales tareas.

Diagrama del Proceso: presentación de las etapas o fases sucesivas en una operación o procedimiento.

Diagrama de Proceso de Flujo: presentación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, transferencias, demoras, inspecciones y archivos de un procedimiento.

Dirección: técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal de actuaciones.

División del Trabajo: método para asignar parte de los deberes propios, a otros a través de la delegación.

Eficacia: que logra el efecto o el propósito deseado. Es la actividad, fuerza y poder para obrar o laborar del individuo, al menor costo y tiempo posible.

Eficiencia: resultado de contar con medios humanos y materiales racionales y adecuados para alcanzar un objetivo y dar satisfacción a los individuos que intervienen en las labores.

Formato o Formulario: documento impreso que contiene datos variables; éste puede constar de varias copias con destino o uso diversos.

Flujograma: gráfico de interrelación y secuencias de las actividades desarrolladas por una empresa o de las tareas de un cargo.

Gráfico de Procedimiento: representación gráfica de los métodos de trabajo que constituyen una o más labores particulares.

Información: intercambio de datos convencionales y sistematizados entre los miembros de una misma o distintas organizaciones.

Investigación: recopilación, medición y comparación con otros hechos de aceptación general y formulación de conclusiones.

Lista de Actividades: detalles sobre las labores principales de una empresa.

Manual: documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones referentes a una institución.

Manuales Administrativos: conjunto de informes sobre las labores a desarrollar

en cada cargo en una organización.

Método: forma de ejecución de un trabajo determinado a través de tareas a cargo de un trabajador individual.

Niveles de Autoridad y de Responsabilidad: jerarquías en que se divide horizontalmente una empresa y en cada una de las cuales hay labores específicas que cumplir.

Objetivo Social: meta de realización de toda empresa en la que se encuentra su razón de existir.

Organización Formal: sistema de esfuerzo cooperativo, previo y conscientemente planificado y coordinado de las labores de una empresa.

Organización Informal: es el resultado de las reacciones individuales y colectivas de los individuos como tales, dentro de la organización formal.

Organización y Métodos: técnicas de análisis administrativo que permiten hacer investigaciones con fines de mejoramiento de las estructuras y de sus procedimientos.

Organigrama: gráfica de la organización formal que muestra los diferentes cargos de una estructura administrativa, sus relaciones y algunas veces los niveles de autoridad y las principales funciones.

Participación: aceptación plena e integración en la labor conjunta del logro de los objetivos sociales de una empresa.

Planificación: proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinaciones políticas y lograr los objetivos.

Planificación Administrativa u Operativa: proceso teórico-práctico de formulación y elección de labores futuras y que se basa esencialmente en la investigación de los hechos.

Planificación a Corto Plazo: aquella que tiene metas de realizaciones no mayores de un año.

Planificación a Largo Plazo: aquella que tiene metas de realización superiores de cuatro o cinco años, según el concepto que se adopte para planificación a mediano plazo.

Planificación a Mediano Plazo: aquella que tiene metas de realización superiores a un año, pero menores de cuatro o cinco, según el concepto que se adopte para la planificación a largo plazo.

Político: marco de actuación de las determinaciones para alcanzar los objetivos.

Presupuesto-Programa: plan de acción expresado en términos monetarios.

Procedimiento: nervios del sistema operativo de labores dentro de una empresa.

Prognosis Administrativa: anticipación de hechos futuros, a través de juicios valorativos sobre acontecimientos pasados.

Programación: técnica que consiste en formular detalles dentro de un plan que lo complementan operativamente.

Responsabilidades: obligación en que está todo miembro de una organización de responder por el debido cumplimiento de los deberes asignados a él en su condición de tal.

Simbología: presentación gráfica que se coloca para identificar una acción.

Sistemas: es un grupo de partes o elementos que interactúan para alcanzar un objetivo determinado. La modificación de cualquiera de esos elementos, repercute en los otros y en la totalidad del sistema.

Técnica: conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte; pericia o habilidad para usar esos procedimientos o recursos.

Universalidad Presupuestal: principio que establece que el presupuesto debe integrar todos los ingresos y gastos.

BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, Orión
Sistema de Presupuesto por Programas y Actividades. Edit. Mejoras, Barranquilla, Colombia; 1975.
- Ander Egg, Ezequiel
Introducción a las Técnicas de Investigación. Edit. Humanitas, Internacional, S.A.; Panamá, 1981.
- Baily, P.I.H.
Administración de Compras y Abastecimientos. Cía, Editora Continental, S.A.; México, 1972.
- Brooks, Phillip C.
El Manejo de Archivos y Documentos. Panamá, Universidad; 1955.
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica.
Enfoques y Metodología para el Desarrollo de la Educación. Proyecto CHI. Santiago, Chile; 1982.
- Centro Regional de Ayuda Técnica.
Administración de Cooperación Interna. Una guía para el Entrenamiento en Administración de la documentación y archivo. México; 1971.
- Consultora Delta, S.A.
Estudio Integral de la Problemática de los Desechos Sólidos de las Ciudades de Panamá y Colón. Manual de Procedimientos. Panamá, Seniplan S/C. Río de Janeiro, Brasil; 1982.

- Cubiles, Manuel Rufz
Metodología en el Análisis las Activi-
dades Administrativas. Revista Mensual
de la Presidencia del Gobierno Español.
"Documentación Administrativa";
Nº 75, marzo, 1964.
- De Branche, Henri Boullier
Archivo, Organización y Método.
San José, Costa Rica, Esapac; 1961.
- Diamond, S.Z.
Cómo Preparar Manuales Administra-
tivos. Edit. Interamericana, México,
D.F.; 1983.
- Eibes Sabine, Ollier Pierre
Sociología del Trabajo. Madrid; Edicio-
nes Pirámides. 1978.
- Escobedo, José Galván
Tratado de Administración General.
Edit. Universitaria, Panamá. 1976.
- Fernández Arena, José Antonio
El Proceso Administrativo. Edit.
Diana. México. 1977.
- Gildardo, H. Campero
Metodología para el Análisis Adminis-
trativo. ICAP. San José, Costa
Rica. 1973.
- Goode, William J. Hatt, Paul K.
Métodos de Investigación Social.
Edit. Trillas. México. 1980.
- Heinritz, Stuart F.
Las Compras; Principios y Aplicaciones.
(traducción de Manuel Sholz). Edicio-
nes Omega, Barcelona. 1962.

- Huensalve, Tulio
Gufa de Metodología Operacional, Venezuela, Universidad Central; Impresora Universitaria.
- ICAP
Elaboración y uso de Manuales Administrativos. Depto. de Publicaciones, San José, Costa Rica. 1978.
- ICASE - Contraloría General de Panamá
Manual de Procedimiento de la Universidad de Panamá.
- Kliskberg, Bernardo
El Pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Teoría de la Organización; Buenos Aires.
- Marcial Pérez
Como Mejorar los Métodos de Trabajo. Edit. Dusto, Bilbao, España. 1970.
- Martner, Gonzalo
Planificación y Presupuesto por Programas. Ibermex, S.A., México. 1976.
- Mayer - Jardín, Jean
Manual del Jefe de Compras. (traducción: María Josefa Méndez Zambrano). Madrid, INDEX. 1982.
- Ministerio de Planificación y Política Económica y Desarrollo Institucional.
Gufa Técnica para la Elaboración de Manuales Administrativos en el Sector Público Panameño. Departamento de Planificación Administrativa. 1984.
- Mouzalis, Nicos P.
Organización y Burocracia. España: Lito Fisan. 1973.

- Muñiz, Alfredo; Josefina O. de Gorbea Sistema y Método de Archivar. Cincinnati, Ohio ; South-Western Publishing Co., 1952.
- Nieto, José M. Diseño de Sistemas de Archivos Secuenciales. Edit. Limusa, España. 1973.
- Ortiz Escorcía, Ramón Curso Básico de Archivo. Edit. McGraw-Hill, Latinoamérica, S. A., Bogotá, Colombia. 1979.
- Ramírez, Alicia Bravo; José Luis Arriola Salcido. Guía Técnica para la Revisión de Procedimientos de las Direcciones Generales.
- Steiss, Alan Walter Administración y Presupuestos Públicos "La Evolución de los Presupuestos Públicos Modernos." Edit. Diana, México. 1975.
- Universidad de Panamá
Facultad de Odontología Boletín Informativo de la Facultad de Odontología. Edit. Universitaria. 1977.
- Universidad de Panamá
ICASE - CEAA XI Curso Regional de Especialización de la Educación a Nivel de Post-grado. 1981.
- Vidal R., Héctor S. Presupuesto por Programas, Conceptos Metodológicos y Estrategias. ICAP. Educa. 1979.

**RESPUESTAS A LOS INTERROGANTES SURGIDOS
DURANTE LA SUSTENTACION DE LA TESIS**

Así, el problema en concreto es la falta de organización y la descripción detallada de los procedimientos a través del estudio del funcionamiento de las áreas que conciernen a los procedimientos estudiados y su organización y descripción a través de un manual. El problema tiene importancia social porque la Facultad de Odontología es una institución formadora de recursos humanos especializados en salud bucal y para ello la administración debe apoyar la buena marcha del curriculum de formación de estos recursos y es a través de los procedimientos estudiados científicamente y descritos en un manual, como estas acciones se realizan con eficacia, resultando la eficiencia, la formación de los recursos en el tiempo requerido y al menor costo de acuerdo a los objetivos institucionales. Tiene importancia teórica porque el estudio de los procedimientos elegidos en la Facultad, ha generado la adecuación de modelos ideales a situaciones prácticas y reales en el contexto, resultando nuevos conceptos. La importancia práctica reside en la creación de un instrumento que define políticas y acciones a realizar en la Facultad y que a la vez sirve de guía a los funcionarios relacionados con los procedimientos. El problema se limita a la confección de un Manual de Procedimientos que debe posteriormente ser puesto en práctica y sometido al proceso de evaluación.

Los aspectos teóricos tratados en la situación actual en las páginas 23,

24 y 25, tratan de contrastar lo que debiera ser y lo que existe en la actualidad en la Facultad de Odontología con respecto al proceso administrativo.

La situación actual en lo referente a cada uno de los procedimientos estudiados se relacionan naturalmente con la formulación del problema porque toda la investigación giró en torno al estudio de los procedimientos y cada uno se describió de acuerdo a su situación administrativa actual en la Facultad.

Algunos conceptos teóricos emitidos en el tema los Manuales de Procedimientos en el contexto organizacional se refieren taxativamente a elementos de juicio teórico correspondientes al marco teórico y que constituyen un refuerzo a la investigación.

Los párrafos que versan sobre el procedimiento de compras, el último de la 106 y el cuarto de la 107 no se contradicen puesto que el primero trata sobre la planificación de las compras que es un concepto diferente a lo expuesto en el otro párrafo que trata sobre la decisión de efectuar la compra.

El marco teórico se trató después del diseño de la investigación porque esta situación solo tiene importancia para el investigador que debe conocerlo expresamente antes de realizar su investigación. No representa una situación

trascendente si se le coloca antes o después.

En lo referente a los aspectos históricos del marco teórico, fueron utilizados como premisa en nuestra investigación puesto que se extrajeron aquellas informaciones que estaban relacionadas con los procedimientos administrativos en el marco del quehacer histórico y los personajes que lo protagonizaron de los objetivos propuestos en la investigación, que consistieron en analizar el funcionamiento de las áreas concernientes a los procedimientos estudiados y realizar propuestas para su mejoramiento y la propuesta de un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

En relación a los resultados obtenidos y los supuestos formulados que contrastan el funcionamiento de las áreas que conciernen a los procedimientos estudiados; se negaron parcialmente puesto que los elementos que integran la información que abarcan los supuestos en cuanto a los procedimientos, se realizaron parcialmente. Ejemplo: en el procedimiento de compras se observó que no se llevaron registros de archivo de facturas y copias de órdenes de compras por lo que los supuestos sobre archivo y compras se negaron parcialmente.