



**UNIVERSIDAD DE PANAMA  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DEL BIENESTAR SOCIAL**

***PROPUESTA TÉCNICA PARA LA GERENCIA DEL NUEVO PLAN DE  
ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL  
DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA.***

**Nixa Delgado de Tirado**

**Tesis presentada como uno de los requisitos para  
optar al grado de Maestra en Gerencia del  
Bienestar Social.**

**Panamá, República de Panamá**

**2005**

## **RECONOCIMIENTO**

A nuestra colega, Mgtra. Mirna Soberón de Barsallo, asesora del presente trabajo, el cual como todas las acciones de su vida académica, asumió con responsabilidad, amplitud y desprendimiento.

Su compromiso permanente con la docencia y la investigación, la convierten en referente obligado de la Carrera de Trabajo Social y la Facultad de Administración Pública de la Universidad de Panamá, en el contexto actual en que se discute la calidad de la Educación Superior.

**GRACIAS**

A:

➤ Rafael,

Con quien comparto no solo mi vida, sino el ideal y la práctica diaria de compromiso porque un nuevo mundo sea posible.

➤ Rafael Antonio y Nixy,

Porque en la vida profesional que recién inician, no pierdan la oportunidad de contribuir a la construcción de ese otro mundo posible: más humano, cálido, solidario.

➤ Las estudiantes de Trabajo Social, razón de ser del presente trabajo.

➤ Los excluidos y excluidas de mi país: la esperanza afirmada en la lucha organizada y consciente, es lo último que se pierde.

## INDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	i
CAPITULO I: PROBLEMA, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. El Problema.....	1
1.2. Hipótesis de Trabajo.....	5
1.3. Objetivos.....	7
1.4. Metodología.....	8
CAPITULO II. MARCO TEORICO SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	13
2.1. Planificación y Estrategias.....	17
2.2. El Proceso de Toma de Decisiones.....	19
2.3. Gestión Estratégica de Recursos Humanos.....	23
2.4. Teoría del Comportamiento en las Organizaciones.....	25
2.4.1. Estilos y Sistemas de Administración.....	30
2.4.2. La Cultura Organizacional.....	33
2.4.3. Función Directiva/Liderazgo.....	35
2.4.4. Resistencia al Cambio.....	38
CAPITULO III. DESCRIPCIÓN DEL MARCO INSTITUCIONAL.....	41

3.1. La Universidad de Panamá.....	41
3.1.1. Situación Actual de la Universidad de Panamá.....	43
3.2. La Escuela de Trabajo Social.....	45
CAPITULO IV. DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL.....	50
4.1. Desarrollo de las funciones del proceso en la Escuela.....	50
4.2. Síntesis Analítica del Proceso Administrativo en la Escuela de Trabajo Social.....	56
CAPITULO V. PROPUESTA DE GESTION PARA LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL PARA IMPLEMENTACION DEL NUEVO PLAN DE ESTUDIO DE LA CARRERA.....	64
5.1. Resumen Ejecutivo.....	64
5.2. Propuesta de Gestión.....	65
5.2.1. Creación de un Sistema de Información.....	65
5.2.2. Coordinación de la Práctica Pre Profesional.....	79
5.2.3. Programa de Perfeccionamiento e Intercambio Profesional/Docente...	80
5.2.4. Síntesis de la Propuesta.....	82
5.3. Fundamentación.....	84
5.3.1. Requerimiento de Mano de Obra.....	84
5.3.2. Marco Institucional .....	85

5.3.3. Población Beneficiaria.....	86
5.3.3.1. Beneficio para la Población Objetivo.....	88
5.3.4. Resumen de Costos y Financiamiento.....	89
5.3.4.1. Fuentes de Financiamiento y su Distribución.....	90
5.3.5. Administración de la Propuesta .....	93
5.3.6. Sustentación Social de la Propuesta.....	99
5.3.7. Cronograma de Actividades.....	102
5.3.8. Cronograma de Desembolso para Operativizar la Propuesta.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	109

## INDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PAG.</b>
1	Árbol del Problema.....	6
2	Árbol de Objetivos.....	9
3	Proceso Administrativo.....	14
4	Entorno General y Específico.....	53
5	Sistema de Información para la Implementación del Plan de Estudio....	70
5 <sup>a</sup>	Sub-Sistema de información para la Organización Docente del Departamento de Trabajo Social – Plan de Estudio Modificado.....	71
5b	Sub-Sistema de Información para un Programa de Educación Continúa- Plan de Estudio Modificado.....	72
5c	Sub-Sistema de Información para la Coordinación de la Práctica Pre- Profesional.....	73
5d	Síntesis: Sistema de Información/ Administración Docente Departamento de Trabajo Social.....	74
Fase 2	Hoja de Vida del Personal Docente.....	75
Fase 3	Programación de la Capacitación.....	78

## INDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PAG.</b>
1	Síntesis de Problemas de Administración del Plan de Estudios según variables, 1996 – 1998- 2002.....	10
2	Síntesis de Relación de Definiciones Administrativas Vs Propuesta.....	66

## INDICE DE ANEXOS

DESCRIPCION	PAG.
- Guía de Entrevista aplicada para recibir información de Trabajo Social; mayo-junio 2002	1
- Organigrama de la Universidad de Panamá	2
- Organigrama de la Facultad de Administración Pública	3
- Anteproyecto de Presupuesto de la Facultad de Administración Pública, por Departamento, Año 2002	4
- Información de Matrícula de Trabajo Social/Oficina de Admisión	5
- Proyecto de Tesis de Maestría	6

## INTRODUCCIÓN

La responsabilidad académica que prima en la Universidad de Panamá, sintetizada en su misión, obliga a la revisión permanente y sistemática de su oferta curricular, ya sea a través de nuevas carreras, o a la reestructuración de las ya existentes, de modo que pueda formar el recurso humano que requiere el desarrollo nacional. Ello implica la consideración de una serie de factores, todos y cada uno de los cuales, tienen una ponderación importante a ser considerada: el desarrollo propio de las ciencias y las nuevas tecnologías de la comunicación, que establecen nuevas y variadas relaciones entre las diversas disciplinas, generando campos y áreas nuevas del conocimiento; la situación del mercado laboral, que establece necesidades del recurso humano de acuerdo al desarrollo tecnológico, al crecimiento económico, al contexto nacional e internacional, y a la visión y capacidad que impriman los dirigentes (públicos y privados) para el “crecimiento” o desarrollo del país; las condiciones del proceso de globalización, permeado actualmente por una concepción neoliberal; el desarrollo propio de la disciplina en particular, y la reflexión y análisis crítico sobre el papel del profesional que se desea formar.

Tal vez con algunos años de retraso, la Escuela de Trabajo Social, se abocó a esta tarea en un proceso serio, cuidadoso, democrático y científico, y a partir de un diagnóstico de la realidad nacional y de la carrera, que incluyó aportes sistemáticos de docentes, estudiantes, profesionales en ejercicio, empleadores públicos y privados, se reconstruyó la propuesta curricular de la nueva formación profesional que se oferta con

un total de 178 créditos, con una duración de cuatro (4) años diurnos y cinco (5) nocturnos.

Igualmente, dada la crisis que enfrenta la sociedad de hoy, producto de la conjunción de varios factores, se han generado cambios aún no evaluados integralmente en la visión/implementación de las políticas sociales. Dentro de ello, se plantean algunos elementos que explican el fracaso de las mismas en el logro del Bienestar Social, desde los cuales se establecen premisas para su problematización y reelaboración:

- La falta de articulación entre lo económico y social.
- La unilateralidad de los fines de la política social.
- La desfiguración del ámbito público como escenario de la política social.
- La burocratización e ineficiencia de los servicios sociales.
- La falta de una propuesta de desarrollo nacional que enfrente con visión holística y verdaderamente propositiva los complejos problemas económico-sociales que afectan a las grandes mayorías y atentan además contra la sostenibilidad del ambiente.
- La insuficiencia de mecanismos que promuevan y den coherencia a la participación de los más amplios sectores de la población, especialmente a los más vulnerables.

Es evidente entonces, que la vigencia del accionar del Trabajo Social hoy día está en función de su capacidad de insertarse con mayor claridad, eficiencia y eficacia en el análisis y orientación de los problemas vinculados a la definición, coordinación y ejecución de las políticas sociales.

En ese sentido, en la reformulación / modificación del plan de estudio de la carrera de Trabajo Social, se consideró como aspecto importante desde la perspectiva curricular, entre otros, la incorporación de un área de Política Social y otra de Desarrollo Humano, de las cuales se derivan algunas asignaturas fundamentales para cubrir los objetivos de la carrera, dar mejor respuesta a las necesidades del contexto social, y satisfacer más adecuadamente las necesidades del mercado laboral.

El plan modificado propende así, ofertar a la sociedad panameña, trabajadores(as) sociales con una formación teórica, metodológica y técnica actualizada y de alta calidad que sean capaces de insertarse con eficiencia y eficacia en la compleja realidad económica y social que enfrenta la gran mayoría de la población panameña, y a los nuevos paradigmas sociales, económicos, y culturales políticos del mundo globalizado de hoy.

**La Maestría en Gerencia del Bienestar Social**, cuyos objetivos son: “Formar Gerentes de Bienestar Social con énfasis en el desarrollo de una eficiente interacción entre la perspectiva científica, los avances tecnológicos y su aplicación en la esfera de lo social; elevar la capacidad gerencial de los(as) profesionales de las ciencias sociales para impactar la organización y dirección de instituciones y/o programas de bienestar social, y la formación de los mandos superiores y medios de preparación especializada que requiere el país para viabilizar la formulación, ejecución y evaluación de las políticas y programas de Bienestar Social”, se constituye en un recurso para la formación especializada de docentes y profesionales de las ciencias sociales y particularmente para las (los) Trabajadoras (es) Sociales, lo que fortalece la capacidad

nacional para absorber las nuevas líneas curriculares incorporadas en el Nuevo Plan de Estudio de la carrera de Trabajo Social, que se encuentra en ejecución.

Considerando que la educación es un componente básico y estratégico de la Política Social, la administración educativa es una modalidad operativa de la gerencia social, en especial la educación superior, que juega un papel fundamental para el logro del Desarrollo Social. El “Informe Delors” así lo reconoce cuando, después de sintetizar las funciones que le corresponden a las universidades, señala que: “De esta forma la universidad superaría la oposición que enfrenta erróneamente la lógica de la administración pública y la del mercado de trabajo. Además encontraría de nuevo el sentido de su misión intelectual y social en la sociedad, siendo en cierto modo una de las instituciones garantes de los valores universales y del patrimonio cultural...La Comisión, al formular estas propuestas, destaca que esta problemática reviste una dimensión especial en las naciones pobres, donde las universidades deben desempeñar un papel determinante” (Delors, 1996, pág. 32).

Considerando además que, “La Gerencia Social tiene como objeto de estudio el campo de análisis de instituciones y la organización de la producción, la gestión y evaluación de los servicios y el impacto de éstos en el sistema social... El proceso de Gerencia Social se basa en el desempeño de las funciones claves del proceso administrativo con una perspectiva ecosistémica, socio política y por tanto, estratégica” (María Lorena Molina, en Revista Colombiana de Trabajo Social, 1996, págs. 14-16). En dicho contexto, el presente trabajo implica la puesta en práctica de algunos

conocimientos, métodos y técnicas obtenidos a través de diversas asignaturas contempladas en la estructura curricular de la maestría.

Los aspectos inherentes a la gestión, como lo son el conocimiento y manejo del proceso administrativo, la planificación estratégica, los sistemas de información y la gerencia social, se consolidan con una visión holística para determinar el problema planteado y las alternativas propuestas para su abordaje y solución. Se considera estratégica la gestión encaminada a garantizar una mejor formación de las (los) Trabajadoras (res) Sociales, cuyas funciones están relacionadas directamente con la formulación, ejecución y evaluación de las políticas sociales. Ello establece una relación directa e indirecta para el cumplimiento de los objetivos de la Maestría en Gerencia del Bienestar Social.

Ello por cuanto se comparte el criterio de “valoración de la universidad como lugar de compromiso con la sociedad en general y en especial, con los sectores sociales más desprotegidos...Se trata de proponer caminos para convertir en fortalezas las debilidades del proceso formativo con especial interés en:

- a) La construcción de las relaciones sociedad - Trabajo Social.
- b) El papel de la investigación para el desarrollo de la disciplina.
- c) El papel de la sistematización para el desarrollo profesional.
- d) La aprehensión de las políticas sociales y la gerencia social” (María Lorena Molina, en Acción Crítica N°34, 1995, págs. 63-74).

Por tanto, para las Escuelas de Trabajo Social, cuya misión es la formación de Trabajadoras (res) Sociales, “el compromiso y responsabilidad social que se forja en el estudio y relación permanente con la realidad social, le hacen acreedoras de privilegiar los intereses colectivos por encima de los individuales, así como el valor central que adquiere el respeto a las potencialidades del ser humano, y el sentido de la participación en la construcción de procesos sociales” (María Lorena Molina, 1996, pág 12)

El Nuevo Plan de Estudios de Trabajo Social, plantea requerimientos inmediatos para su administración desde una perspectiva gerencial moderna y comprometida, que lo haga posible integralmente. Alrededor de esta situación, surge nuestra preocupación y compromiso con su implementación y desarrollo. Ello es el motivo del presente trabajo, que tiene como hipótesis orientadora que “La Escuela de Trabajo Social mantiene en el período en que se inicia la ejecución del Nuevo Plan de Estudios, las limitaciones básicas de administración encontradas en el diagnóstico efectuado en 1996, por la Comisión de Plan de Estudio de la Escuela, lo que impide la implementación óptima del mismo”

El trabajo que se presenta, parte de un marco teórico para el estudio del proceso administrativo, el cual guía el análisis concreto de este proceso en la Escuela y Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Panamá, y posteriormente se sintetiza una propuesta para la implementación del Nuevo Plan de Estudios de la carrera de Trabajo Social, dando viabilidad técnica a una serie de actividades que consideramos

fundamentales para hacerlo realidad, en función de los objetivos que el mismo propende.

Los aspectos medulares de la propuesta son la sustentación de un sistema de información, un programa de actualización docente y un programa de control y seguimiento a la práctica pre profesional. Las actividades que se desarrollan en la propuesta, prevén la necesidad de dar coherencia y uniformidad a la formación de la carrera en todo el ámbito nacional (incluyendo los Centros Regionales donde se imparte la carrera).

El trabajo se realizó a través de un diseño de investigación de carácter descriptivo, partiendo de la revisión sistemática del proceso seguido en la reformulación del plan de estudios y de la revisión de una amplia bibliografía sobre el proceso administrativo que nos permitió obtener las herramientas necesarias para el análisis del proceso en la Escuela y Departamento de Trabajo Social, frente a la administración del Plan de Estudio. Igualmente, se trabajó con un sondeo intencional a un grupo de profesoras, (2002) considerando como características que las mismas fuesen de las diferentes áreas académicas del Departamento de Trabajo Social y con distintos niveles de experiencia, con el fin de obtener información sobre la visión de éstas, respecto al proceso de administración del plan de estudios. Ello nos permitió actualizar la información obtenida cuando se realizó el diagnóstico de la carrera (1996) y el Análisis para conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la carrera de Trabajo Social. Una vez precisado el análisis administrativo de la Escuela de Trabajo Social para la Gerencia del Plan de Estudio, se presenta una “Propuesta de

Gestión para el Mejoramiento Administrativo de la Escuela de Trabajo Social en la Implementación del Plan de Estudio de la Carrera”, capítulo que se constituye en el eje central del trabajo, por cuanto pretende ser un aporte serio y factible (tanto desde la perspectiva técnica, como humana y financiera), que permita operativizar el cumplimiento de algunos de los objetivos de la Maestría en Gerencia del Bienestar Social.

Se destaca igualmente, que esta maestría es un recurso para la formación especializada de docentes y profesionales de Trabajo Social, así como de otros profesionales de las ciencias sociales, lo que fortalece la capacidad nacional para absorber las nuevas líneas curriculares incorporadas en el Nuevo Plan de Estudio, el cual se encuentra en ejecución.

## **I. PROBLEMA, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. El Problema.**

El Plan de Estudio de una carrera, es la estructura curricular de una formación profesional que incluye los elementos fundamentales del perfil del profesional que se forma y que se entrega al mercado laboral y a la sociedad como recurso humano con capacidades (dominio de teorías, métodos y técnicas) propias de la especialidad.

El plan de Estudio de la Licenciatura en Trabajo Social, fue modificado según Resolución No. 1002 del Consejo Académico del 6 de marzo de 2002, después de un periodo que duró casi diez (10) años. El mismo fue el producto de un diagnóstico que se hizo sobre la carrera, respecto a las condiciones y exigencias del contexto socioeconómico, político y cultural, así como de las visiones y necesidades del mercado laboral para la profesión de Trabajo Social, lo que permitió establecer nuevas áreas y ejes curriculares para responder a las condiciones, expectativas y necesidades de la sociedad y del mercado.

Todo ello, en el marco de los nuevos paradigmas de las políticas públicas, particularmente de las sociales; de las transformaciones vertiginosas en materia de información y comunicación, las cuales han sido determinantes para la educación; así como los cambios en cuanto a las relaciones de mercado tanto a nivel interno como mundial, todo lo cual afecta el contexto en que ha de insertarse el profesional.

La presencia de pobreza en nuestra sociedad está afectando todas las variables e indicadores sociales: salud, vivienda, educación, alimentación, etc. e incide en forma directa y dramática en la agudización de otros tipos de problemas más complejos: delincuencia, prostitución, drogadicción, criminalidad, suicidios y violencia intrafamiliar, desintegración familiar, aumento de la criminalidad, violencia en todas sus manifestaciones, y en general, el desmejoramiento de los valores éticos y morales de la población, todos los cuales mantienen interrelaciones, que es obligante conocer científicamente, para una eficiente y eficaz atención. Todos estos indicadores configuran la situación real que vive la sociedad panameña y que marca el ámbito en que se ha desarrollado y se ha construido nuestra identidad profesional, asumiendo una responsabilidad en el Bienestar Social de la población.

Por ello, el ejercicio profesional del Trabajo Social hoy, no puede estar basado en la atención de carencias individuales y aisladas, sino que su esfuerzo debe encaminarse a la atención de problemáticas que afectan a amplios conjuntos poblacionales, mediante políticas públicas desde el Estado y la Sociedad Civil. Su efectividad se medirá tanto en la calidad del servicio profesional, como en la cobertura que éste logre abarcar e impactar. Al respecto, se demanda una ampliación en las formas y niveles de intervención, imponiendo un nuevo significado histórico a la profesión.

Es necesario que tanto los aspectos académicos como la praxis profesional, se retroalimenten para facilitar la intervención profesional en los distintos escenarios. Para

ello, el currículo del nuevo plan aborda la formación profesional como una totalidad, para reducir, al máximo, disparidades entre la realidad y la carrera, ligando dentro de la actividad académica la práctica y la investigación, sobre la realidad en la que intervienen los profesionales de Trabajo Social.

Se propone que los(as) estudiantes de Trabajo Social egresen concibiendo los problemas de la población como producto de causas complejas, de carácter estructural. Por otro lado, dado el contexto socio político, el estudiante debe egresar con un desarrollo profesional que le permita niveles de teorización importantes, que aporten al análisis y transformación de la realidad para reivindicar el papel de la disciplina en las ciencias sociales, participando en los procesos políticos para el desarrollo de los sectores desprotegidos.

El (la) Trabajador (a) Social en formación, deberá adoptar conductas profesionales que den cuenta de enfoques múltiples y de alternativas variadas frente a los problemas sociales de la realidad panameña.

Lo anterior conllevó a que el nuevo plan de estudios considerase como nuevos ejes temáticos los siguientes enfoques generales e instrumentales: Gerencia Social, Planificación, Políticas Sociales, Modelos y Estrategias de Intervención, Terapia de Familia, Género, Informática, inglés, Demografía y Grupos Humanos, y Desarrollo Humano Sostenible. Las nuevas asignaturas abordan los múltiples problemas complejos

que delimitan el “ser y el deber ser” de la profesión, la articulación con movimientos sociales y la apertura de escenarios profesionales a partir de esos movimientos. Éstas se complementan con algunas asignaturas del plan anterior, a las que se ha “recreado” su contenido de acuerdo a los nuevos enfoques teórico/metodológicos, y a la concepción del nuevo plan.

No obstante el valor estratégico de éste, y considerando la información y experiencia que se maneja respecto al desarrollo del proceso administrativo, el cual como un todo dinámico e interactivo, implica una serie de funciones que deberán ejecutarse con eficiencia y eficacia para garantizar el logro de los objetivos de la organización, actualmente se mantienen las debilidades señaladas por el personal docente, en FODA realizado por el Departamento de Trabajo Social en 1998, respecto al desarrollo del proceso administrativo en la Escuela de Trabajo Social.

Muchos de los problemas, son el resultado de una dinámica que ha generado desgaste, falta de confianza, y liderazgo, sobre todo en la dirección y /o conducción de la Escuela y del Departamento, que aún con la visión del nuevo plan de estudio, si no se superan, llevarán a este esfuerzo colectivo, a caer en una rutina e improvisación, muy lejos de los objetivos que llevaron a su concreción.

En síntesis, los problemas que se plantean implican una limitada articulación de las funciones de organización, dirección, seguimiento y control, generando inconsistencia

**TABLA No. 1**  
**SÍNTESIS DE PROBLEMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS DE TRABAJO SOCIAL, SEGÚN**  
**VARIABLES: 1996 – 1998 - 2002**

ASPECTOS / VARIABLES	DIAGNOSTICO DE LA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL 1996	RESULTADOS FODA 1998	SONDEO DIAGNOSTICO REALIZADO POR AUTORA / 2002
Administración Plan de Estudio	Carencia de procedimientos para revisión sistemática del Plan de Estudio  Falta de una administración adecuada en la ejecución e implantación del plan de estudio	Falta de administración adecuada en la ejecución y desarrollo del Plan de Estudio	Ausencia de un programa de trabajo que permita la implementación del Plan de Estudio  Ausencia de procedimientos y organización administrativa que de seguimiento a las tareas necesarias
Práctica Pre-Profesional	Falta de control administrativo de los centros de práctica y en general de la práctica pre-profesional	Falta de control y coordinación efectiva a nivel interno y externo	Incumplimiento de las reglamentaciones establecidas  Falta de control sistemático del desarrollo de las prácticas pre-profesionales  Ausencia de coordinación sistemática con Centros
Coordinación horizontal y vertical del Plan de Estudios	Desarticulación Curricular, producto de una limitada coordinación horizontal y vertical entre los diferentes cursos y programas de las asignaturas  Duplicidad de contenido de algunas cátedras	Limitada coordinación horizontal y vertical entre los diferentes cursos y programas que los articule efectiva y permanentemente	Carencia de una metodología y coordinación sistemática a nivel horizontal y vertical del Plan de Estudios
Perfeccionamiento docente, utilización de los recursos humanos y relación con entorno profesional interno y externo	Falta de oportunidades y planeamiento para la actualización docente  Desvinculación entre los profesionales en ejercicio y la escuela de Trabajo Social  Limitada relación del profesorado con el contexto nacional e internacional	Carencia de un sistema de actualización docente que permita el fortalecimiento teórico, metodológico y técnico  Recurso docente no se utiliza a plenitud de acuerdo a formación, especialidades y experiencia.  Pocos espacios de intercambio y realimentación académico-científico entre las profesoras del Departamento	Falta de planificación para la actualización docente a nivel local e internacional  Carencia de información suficiente y oportuna sobre oportunidades de perfeccionamiento  Necesidad de reubicar docentes según formación Vs necesidades  Necesidad de promover mayor intercambio de experiencias dentro y fuera de Panamá
Requisitos de ingreso a la carrera	Insuficiencia de los criterios y requisitos de ingreso a la Escuela de Trabajo Social.	Necesidad de revisión de requisitos de ingreso	Necesidad de establecer mecanismos y/o medidas para valorar adecuadamente los nuevos requisitos de ingreso a la carrera
Sistemas de Trabajo y/o de apoyo	Ausencia de un Centro de Documentación especializado en Trabajo Social	No hay control y coordinación efectiva entre las diferentes unidades.	No hay sistemas de trabajo adecuados en cuanto a planeamiento, monitoreo y evaluación  Se carece de un sistema de información

FUENTE. Elaborado por la autora, 2002

en el desarrollo de las tareas, lo que impide un óptimo aprovechamiento del recurso docente disponible en la Escuela y Departamento de Trabajo Social, desviándose al mismo tiempo de la misión que debe cumplir. El esquema N° 1 refleja el planteamiento del problema.

## **1.2. Hipótesis**

La hipótesis que orienta la investigación se deriva de los objetivos del estudio y en términos de su naturaleza corresponde al tipo de relación de asociación entre variables; modalidad que es coherente con el nivel descriptivo de la investigación.

**La Escuela de Trabajo Social mantiene en el período en que se inicia la ejecución del Nuevo Plan de Estudios de la carrera, las mismas limitaciones de administración, identificados en el Diagnóstico efectuado en 1996, por la Comisión de Plan de Estudio de la Escuela, lo que impide la implementación óptima del mismo.**

Se identifican las siguientes variables:

- Las limitaciones de administración en la implementación del Plan de Estudio
- Implementación óptima del Plan de Estudio.

A cada uno le corresponden los siguientes indicadores:

### VARIABLES / INDICADORES

<b>...las limitaciones de administración en la implementación del Plan de Estudio</b>	<b>Implementación Óptima del Plan de Estudio</b>
- Falta de una administración adecuada en la ejecución del Plan de Estudios.	- Estructura curricular articulada
- Falta de control y coordinación efectiva de la práctica pre-profesional, tanto a nivel interno de la escuela, como externamente, con los diversos centros de práctica.	- Aprovechamiento óptimo de la práctica pre profesional.
- Limitada coordinación horizontal y vertical entre los diferentes cursos.	- Óptimo aprovechamiento del recurso docente del Departamento de Trabajo Social.
- Carencia de un sistema que permita el fortalecimiento teórico, metodológico y técnico del cuerpo docente con visión institucional.	- Relación amplia con el contexto profesional nacional e internacional.
- El recurso docente no se utiliza a plenitud de acuerdo a formación, especialidades y experiencia.	- Cumplimiento de los objetivos de formación.
- El recurso docente no se utiliza a plenitud de acuerdo a formación, especialidades y experiencia.	
- Poco espacio de intercambio académico entre el cuerpo docente.	
- Limitada relación con el contexto nacional e internacional	
- Limitado desarrollo de investigaciones sociales, que fortalezcan, sustenten y permitan el desarrollo de la propuesta curricular contenida en el nuevo plan de estudio.	
- Limitado cumplimiento del proceso de ingreso y de seguimiento de los estudiantes, con escasa información sobre su evolución a lo largo de la carrera. (FODA, 1998).	

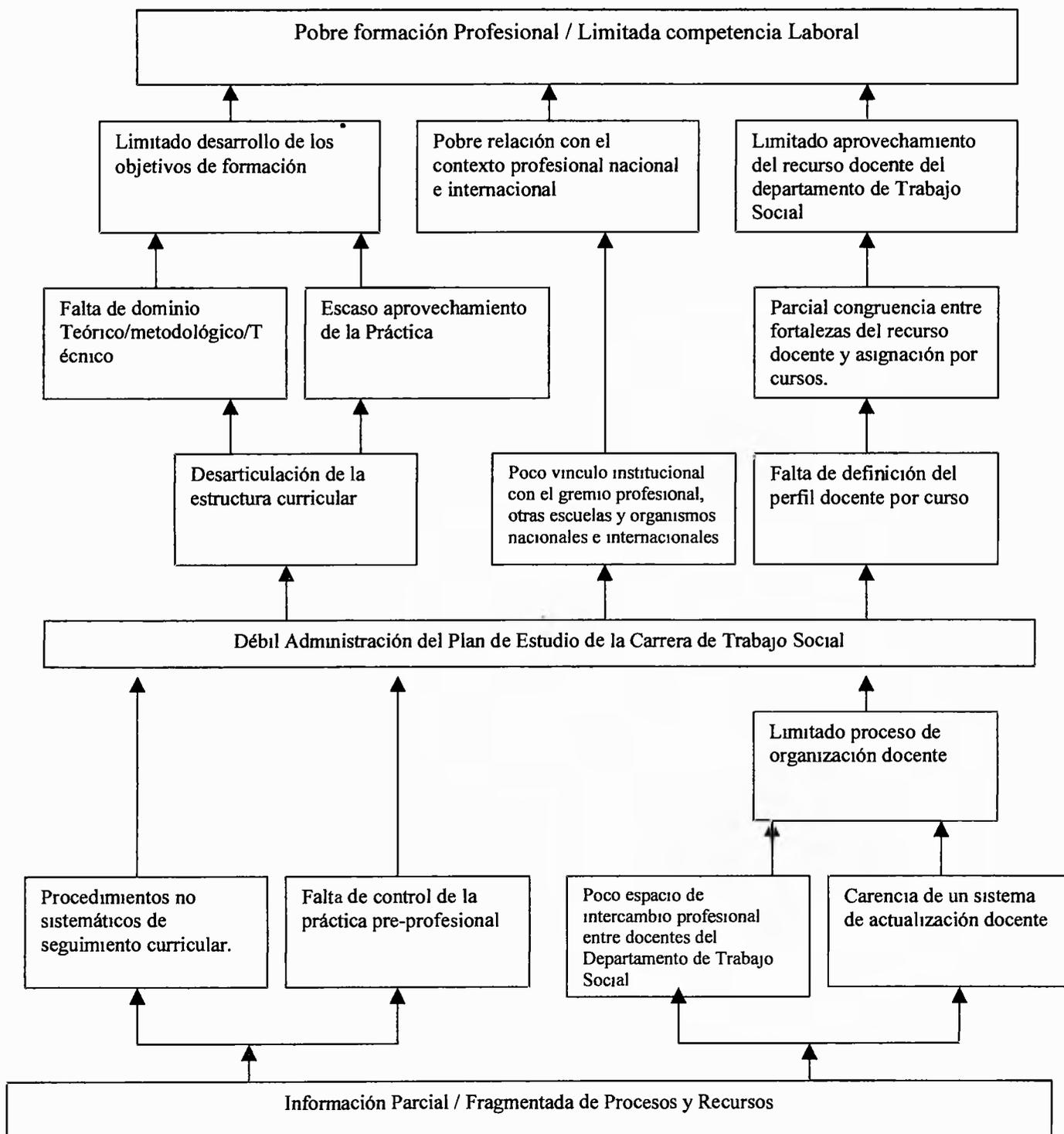
### 1.3. Objetivos de la Investigación:

#### 1.3.1. Generales:

- Realizar un Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Panamá.

## ESQUEMA No. 1

### ARBOL DEL PROBLEMA



\* Elaborado por la autora en base a Sonin Angel, 1995, pág. 24.

- Elaborar una propuesta para el mejoramiento de la administración de la Escuela y Departamento de Trabajo Social que propenda a la implementación eficiente y eficaz del Plan de Estudio de la carrera.

### **1.3.2. Específicos:**

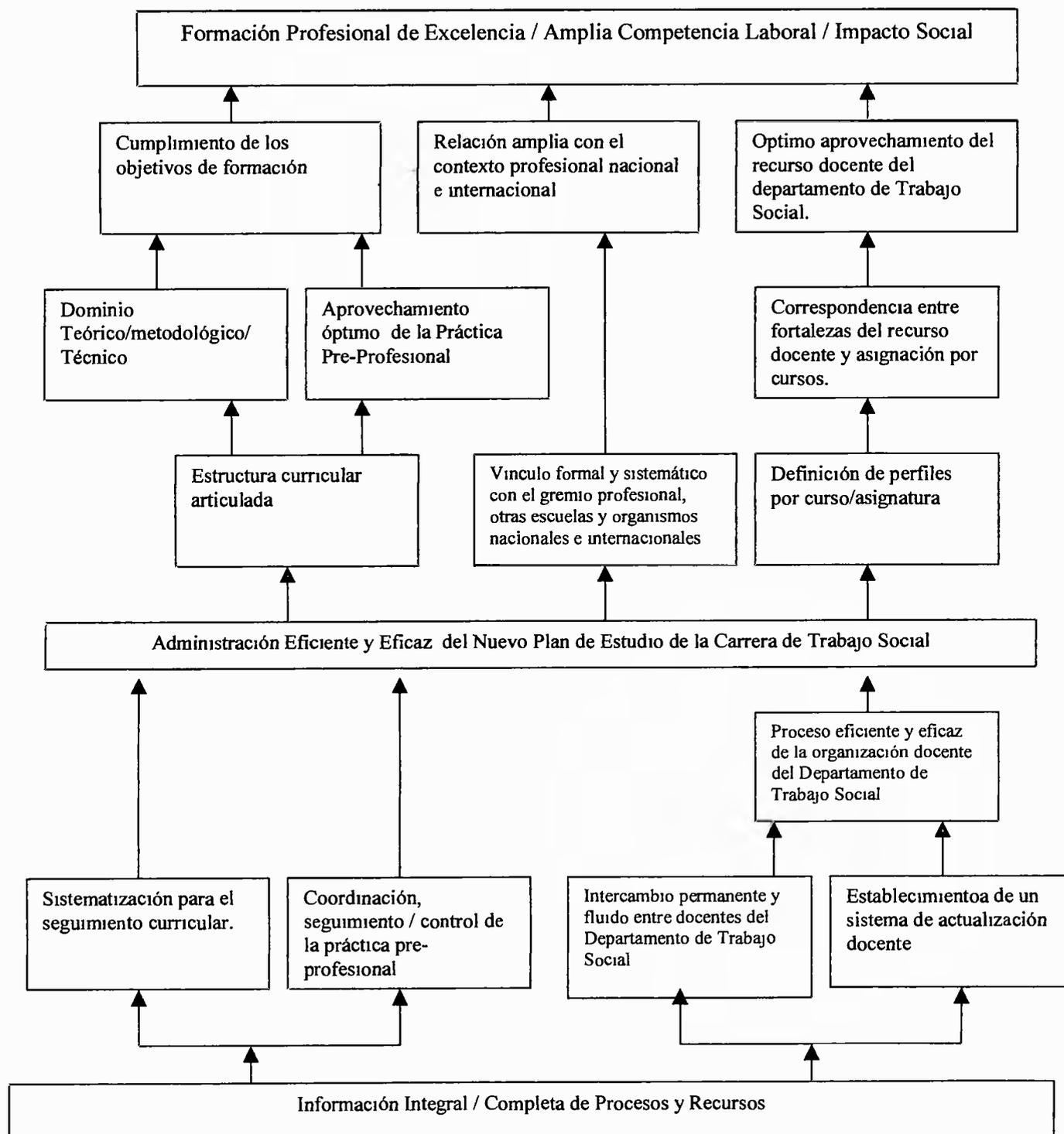
- Analizar el desarrollo de las funciones del Proceso Administrativo en la Escuela de Trabajo Social.
- Diseñar instrumentos operativos que apoyen el desarrollo del proceso Administrativo en la Escuela de Trabajo Social:
  1. Sistema de Información que de coherencia, sustentación técnica y agilidad al proceso de toma de decisiones en la Escuela y en el Departamento de Trabajo Social.
  2. Guía para optimizar el aprovechamiento del recurso humano del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Panamá.
  3. Guía para el Control y Seguimiento de la Práctica Pre Profesional, que permita a ésta cumplir los objetivos de la misma en el proceso de formación.
- Ampliar la relación con el contexto profesional de Trabajadores Sociales a nivel nacional e internacional. (Ver Esquema No. 2).

### **1.4. Metodología:**

El trabajo que se presenta parte de una revisión teórica del proceso administrativo, sus enfoques y funciones, el cual sirve de marco para el análisis de éste en la Escuela de

## ESQUEMA No. 2

### ARBOL DEL OBJETIVOS



\* Elaborado por la autora en base a Sonin Angel, 1995, pág. 25.

Trabajo Social, considerando la responsabilidad que tiene esta unidad académica de administrar el nuevo plan de estudios de la carrera, después del costo tan alto que generó su producción (considerando el tiempo y desgaste del personal docente durante casi diez años). Así, el marco teórico se utilizó para enunciar el modelo ideal en base al cual se hace el diagnóstico del proceso administrativo en la Escuela de Trabajo Social, contribuyendo a sustentar la necesidad de fortalecer la gestión actual de administración del plan.

La información para el análisis se tomó del Diagnóstico de la Carrera (1996), del FODA realizado en el Departamento en 1998, lo cual se corroboró con información levantada en un sondeo realizado al cuerpo docente durante el año 2002. El mismo se aplicó, considerando una muestra intencional a un 30% de las docentes (siete profesoras de la carrera cuyas características de selección fueron que pertenecieran a las diferentes áreas académicas del plan y distintos niveles de experiencia), en base a una guía de entrevista preparada para tal fin (Ver anexo N° 1), mediante investigación de carácter cualitativo, en donde la totalidad de las encuestadas coincidieron en los planteamientos que se plasman en la columna N° 4 de la Tabla 1. En esencia, a través de tres momentos distintos de investigación (1996, 1998, 2002), se mantienen los mismos problemas administrativos que sustentan y justifican este trabajo.

En base al análisis de la situación administrativa de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Panamá, y la preocupación por su repercusión sobre la viabilidad de

implementación eficiente del plan de estudios (de tal forma que se puedan lograr los objetivos del mismo), se trabajó una propuesta que pretende establecer las bases y condiciones para la administración del nuevo plan de estudio de la carrera de Trabajo Social.

Se trata de una propuesta para la implementación del plan de estudio modificado de la carrera de Trabajo Social, que le de viabilidad técnica a una serie de actividades que consideramos fundamentales. Aspectos medulares lo constituyen la necesidad de un sistema de información, un programa de actualización docente y un programa de control y seguimiento de la práctica pre profesional, que permita el desarrollo de la nueva formación que oferta la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Panamá, para que la carrera mantenga vigencia académica, actualidad técnica y social, y competitividad profesional.

## II. MARCO TEORICO SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo como un todo dinámico e interactivo, conlleva una concepción holística, sistémica, integral; se conforma, actúa y se desarrolla dentro de un ambiente límite determinado, cuyos componentes son diversos y constituyen el entorno general que influye directamente sobre el proceso, el cual también es influido por éste. Estos componentes son externos al propio sistema administrativo y son de carácter económico, cultural, político, social, demográfico y ecológico.

Así, en todas las fases del Proceso Administrativo, en donde se discriminan funciones específicas, y/o especializadas, se manifiesta una dinámica de interacción recíproca -de multivías- que se influyen mutuamente y que deben dar coherencia al proceso administrativo de carácter sistémico. A lo interno del proceso confluyen entonces una serie de elementos o componentes que se manifiestan como fuerzas con incidencia desde y sobre la organización: fuerzas competitivas, tecnológicas, político-legales, culturales.

En esta concepción se conjugan los enfoques de sistemas abierto, ecológico y de administración estratégica, a la vez que éstos integran los elementos y conceptos que se consideran válidos de los enfoques precedentes como el científico, burocrático y organizacional, entre otros.

Tal como aparece en el esquema No. 3 que expresa la visión de proceso y de sistema, en la función o fase de Planificación se analizan metas, se definen políticas, se toman decisiones y se establecen acciones de carácter estratégico. La función

# PROCESO ADMINISTRATIVO

Esquema No. 3

ENTORNO GENERAL



## ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

### PLANIFICACIÓN

- Plan Anual de Trabajo
- Presupuesto

- P. Estratégica:  
Plan de Estudio



### ADMINISTRACIÓN

- Organización del Año Académico por Semestre
- Administración del Plan de Estudios



- Dirigir la Planificación,
- Administración y Evaluación de los Planes y Programas de Estudio de la Carrera.

### DIRECCIÓN

- Presidir Juntas y Reuniones de Escuelas y Comisiones.
- Coordinar el Proceso de Matrícula

### ORGANIZACIÓN

- Comisiones de Trabajo
- Preparación de la matrícula
- Solicitudes de Personal Docente
- Compra de materiales y Equipo.
- Reglamentación de la Enseñanza Práctica.
- Coordinación de Investigaciones.

### CONTROL

- Informes de Comisiones
- Registro y Control de - - Asistencia del Personal Docente.
- Informes Anuales
- Seguimiento Académico de los estudiantes (212)
- Informes de Práctica de los Docentes Supervisoras.
- Evaluación de la Práctica

- FUERZAS: COMPETITIVAS, TECNOLÓGICAS, LEGALES, CULTURALES-SOCIALES.
- Elaborado por la autora en cuanto a información específica en base a la teoría.

organizativa debe garantizar el ordenamiento del trabajo, la definición de responsabilidades y tareas, la producción de estrategias específicas, y la designación de recursos necesarios para el cumplimiento de las metas y tareas organizacionales.

De allí que a la función de dirección le corresponde motivar, dirigir y promover que las tareas se realicen, muy ligada a la propia administración, que como tal, debe convertir las políticas en planes específicos.

En el marco de estas funciones: de organización, dirección y administración se cumplen con mayor énfasis los roles de enlace y negociador, mientras que el rol monitor se ejerce parcialmente en el sentido de hacer fluir la información adecuadamente en todos los ámbitos de la organización. Igualmente, en las funciones de organización y dirección deben desarrollarse las habilidades humanista y conceptual, de acuerdo a la teoría de Mintzberg. La gestión de recursos, autoridad, coordinación y liderazgo son aspectos importantes para la función de organización. Al mismo tiempo que la autoridad, motivación, comunicación, promoción de la creatividad, coordinación y liderazgo lo son para la función de dirección.

Para la función de control, cuya tarea fundamental es verificar el logro de los objetivos, el rol monitor se cumple en toda su extensión, así como el desarrollo de la habilidad técnica. Esta función debe implementarse y fortalecerse a través del establecimiento de un buen sistema de información y control, que a su vez le permita

retroalimentar todo el proceso para que se hagan los ajustes necesarios y se adopten las decisiones requeridas para el cumplimiento de los objetivos de la institución o empresa.

La toma de decisiones es un proceso continuo y omnipresente en todas las fases, al igual que la comunicación debe ser un proceso fluido y eficaz que facilite el intercambio de información adecuado y la coordinación de acciones y diversas tareas. Estos dos elementos fortalecidos por una cultura organizacional fuerte darán fluidez y capacidad de respuesta a todo el proceso administrativo- en función del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Finalmente, entendida la organización como un grupo de personas, cuanto mayor sea la cohesión del grupo, menores serán la tensión y ansiedad, y mayor la capacidad para enfrentarse a presiones externas o cualquier tipo de problema que se le presente, repercutiendo todo ello en los niveles de productividad. En ese sentido, el estilo de liderazgo, de carácter participativo y delegacional es el más adecuado para organizaciones normativas -como es el caso de la unidad de análisis del presente trabajo en donde se pueda mantener un ambiente que favorezca el desempeño del grupo, disminuyendo el stress y la resistencia al cambio, así como el desarrollo de una ética organizacional basada en la confianza, la identificación, el respeto, la cooperación y la conjunción de esfuerzos para el cumplimiento de la tarea,

## **2. 1. Planificación y Estrategias:**

Actualmente, en la evolución de las ciencias administrativas, se plantea la Dirección Estratégica como proceso que da sentido y orientación a la empresa, fija los criterios y define las orientaciones en las cuales tienen que basarse las decisiones empresariales (García Echevarría-1995).

Implica la identificación del problema estratégico con actitud estratégica en la administración de la empresa y con voluntad de adaptación a los cambios del entorno.

En el marco de la dirección estratégica debe producirse o está inserto, un plan estratégico. La Dirección estratégica constituye un proceso de administración de naturaleza estratégica que contiene tres etapas de análisis estratégico, de planificación estratégica y de control estratégico.

### **(a) Análisis Estratégico**

Identificación y análisis de tres elementos:

- Misión o proyecto de la organización
- Diagnóstico del ambiente externo
- Diagnóstico interno

Implica fijar los objetivos: qué queremos conseguir; formular la estrategia para alcanzarlos (como conseguirlo), cursos de acción diferentes, opciones y recursos.

La Estrategia Empresarial se considera como las metas básicas de una empresa, a largo plazo, adopción de cursos de acción, asignación de recursos básicos. Hilo conductor entre las actividades de la empresa y productos/mercados.

**(b) Planificación Estratégica:**

Formular y desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos. Implica un acto creativo, innovador, lógico y aplicable, que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas destinadas a hacer que la empresa alcance una posición ventajosa (Grima y Tena, 1984- en: Alfredo Aguirre, pág. 115). Supone un curso de acción a través del cual la empresa se prepara para enfrentar el futuro y consolidarse.

Aún cuando el diseño de estrategias es fundamental en el proceso de dirección estratégica, es importante la valoración y selección entre las diferentes estrategias que pueden formularse. Para ello se consideran tres elementos: definición de criterios para la evaluación de las estrategias (de adecuación, factibilidad y aceptabilidad), técnicas a utilizar en la evaluación (métodos de puntuación, árboles de decisión, método del plan, análisis de rentabilidad y de riesgo, entre otras); organización y responsabilidad del proceso de evaluación.

**(c) Control Estratégico:**

Consiste en analizar- y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento. Se centra en el conocimiento y seguimiento de la

evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas. El sistema de control estratégico requiere considerar en su diseño, la medición de los resultados de la empresa, de forma que pueden apreciarse los efectos de la estrategia elegida, el diseño de un adecuado sistema de información y la definición de sistemas de control interno (Aquirre: Págs. 128, 129).

## **2.2. El Proceso de Toma de Decisiones**

La toma de decisiones precede a todo acto humano voluntario, teniendo como elemento esencial, la selección entre varias alternativas o líneas de actuación posibles, conducentes a alcanzar objetivos determinados, (Alfredo Aguirre... pág. 131).

Desde el enfoque sistémico, la toma de decisiones es un proceso de cambio mediante el cual se convierte la información en acción, es continuo y omnipresente en todas las fases:

- Inteligencia, se detectan las ocasiones en las que se han de adoptar las decisiones.
- Diseño, se localizan, desarrollan y analizan opciones o alternativas.
- Elección, selección de una alternativa u opción entre varias alternativas disponibles.
- Revisión: verificación de logros sobre las decisiones.

La toma de buenas decisiones va a depender en gran medida de la calidad del proceso que las produce, para cuya valoración, Janis y Mann-1977, establecieron como

criterios examinar exhaustivamente los cursos de acción, relacionar objetivos a cumplir con valor implícito de la decisión, analizar costos y riesgos con las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa, buscar información necesaria para una evaluación más completa de las opciones; considerar nueva información que se obtenga y juicio de expertos frente a opciones que tenga el ente decisor; reexaminar las consecuencias positivas y negativas, de todas las opciones conocidas antes de tomar una decisión definitiva y tomar medidas detalladas para realizar o, ejecutar el curso de acción escogido, prestando especial atención a los planes contingentes frente a riesgos conocidos.

Si bien el proceso de toma de decisiones está omnipresente en todos los niveles de la organización, se establecen algunas diferencias en, éstas, según su nivel de gestión:

- De nivel global, que involucran al sistema de la empresa en su totalidad.
- De nivel estratégico, que contempla diferentes alternativas para alcanzar objetivos concretos.
- De nivel táctico, complementarias de las estratégicas, que sin modificar los elementos estructurales de la empresa, comparten inversiones de recursos limitados con un horizonte a corto y mediano plazo
- De nivel elemental u operacional, que conciernen a la puesta en práctica de programas previamente elaborados y seleccionados. (Alfredo Aquirre y otros, pág. 136).

En correspondencia con esta clasificación, el autor apunta a través de una figura, que las decisiones estratégicas corresponden a la alta dirección, siendo de trascendencia y afectación global para la organización, las decisiones tácticas corresponden a un nivel jerárquico intermedio, con mediano alcance tanto en tiempo como en recursos comprometidos, y las decisiones operativas representan el nivel de regulación directa del flujo de operaciones de la organización.

El Sistema de Información para la Toma de Decisiones.

El proceso racional de decisiones, como paso previo para la acción, debe instrumentarse con una sólida base de información, la cual será a su vez retroalimentada con los datos generados por la acción, los cuales, sometidos a un proceso de control, faciliten información sobre el grado de satisfacción de los objetivos a que propendían las acciones ejecutadas.

La información es así, el sostén de la toma de decisiones en cada nivel y a cada momento de la conducción de la empresa, constituyéndose así en un subsistema fundamental dentro de la organización administrativa, contribuyendo a la reducción de la incertidumbre. Este subsistema -de información empresarial- se constituye en la "agrupación coherente y ordenada de todos los elementos que captan, procesan y generan las diversas clases de informaciones necesarias para posibilitar las decisiones y coordinar todos los recursos de la organización hacia la constitución de sus objetivos". (Alfredo Aquirre, pág. 139).

Igualmente, este autor plantea que hoy en día los avances de la informática ofrecen grandes posibilidades en el manejo y uso de la información para las empresas u organizaciones, estableciéndose tres niveles según características, finalidades y utilidad:

- El primero, identificado como EDP, se refiere al procesamiento electrónico de datos, que tiene como finalidad simplificar la tramitación burocrática y establecer procedimientos rutinarios para la gestión de las operaciones corrientes. Se basa en criterios de eficiencia y proporciona datos sistemáticos, coherentes y fiables sobre actividades cotidianas al nivel de las operaciones básicas de la organización.
  
- El segundo, MIS, hace referencia al sistema de información a la dirección, cuya finalidad es agilizar la burocracia e informar a los dirigentes sobre la marcha de la actividad a su cargo. Se basa en criterios de eficiencia y eficacia y sus requisitos son la fiabilidad y oportunidad de los datos.
  
- El tercero, denominado DSS, o sistema de apoyo a las decisiones, representa el nivel más sofisticado de los sistemas de información. Trata de facilitar la toma de decisiones en áreas de problemas estructurados, complejos, con diversidad de objetivos, variables no totalmente identificables, factores externos influyentes. Apoya el proceso decisorio, proporcionando información complementaria, de carácter aproximativo y orientativo. (Aguirre- págs. 143, 144).

### **2.3. Gestión Estratégica de Recursos Humanos: Enfoque Proactivo.**

La concepción sobre el manejo de los recursos humanos ha pasado por cuatro fases:

- Administración de Personal
- Gestión
- Desarrollo
- Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

Considerando como base la relación entre la función económica y social de la organización, ésta ha pasado de ser incompatible a estar integrada. Así, el personal se considera como recurso que hay que optimizar, como inversión y factor potencial de ventaja competitiva, Es decir, una orientación proactiva en cuanto a su relación con la estrategia de la empresa, en donde la función de personal es descentralizada. El recurso humano se convierte en socio estratégico en la formulación e implantación de la estrategia de la empresa, en agente de cambio, debido a la importancia que ha adquirido la dirección estratégica en las organizaciones, con el reconocimiento de que el recurso humano es el elemento más valioso en la dirección estratégica.

En este sentido, es preciso considerar los elementos comunes del **proceso de dirección estratégica**, tales como: un ambiente o condiciones ajenas a la empresa, a las que éste debe responder; las metas u objetivos básicos a los cuales propende y que en su nivel más alto corresponden a la misión; el análisis de la situación con el objetivo de

determinar su posición en el ambiente y la cantidad de recursos; y por último, la proyección de la empresa en términos de la aplicación de sus recursos para alcanzar sus metas y adaptarse al entorno. (Mintzberg, Quinn y Voyer -1997, en Antonla Leal Millan y otros - pág. 233),

De tal forma, que el proceso de dirección estratégica implica un proceso de toma de decisiones, en donde “la opción estratégica a elegir es el resultado de comparar oportunidad y capacidad”. (Antonia Leal Millan, 234). Una vez elegida la estrategia, se pasa a la acción, lo cual implica la movilización adecuada de los recursos de la empresa para su realización, En ese sentido, es importante considerar la estructura organizativa de la empresa, sistemas de información efectivos, coordinación de actividades, evaluación del rendimiento, retribución y desarrollo de los empleados y el control estratégico que deberá comprobar el cumplimiento de los objetivos establecidos a través de los planes estratégicos.

El papel del recurso humano, considerado en un rol participativo integral dentro de un enfoque proactivo en la dirección estratégica, puede mejorar la posición competitiva de la empresa, en cuanto "facilite la aparición de estrategias emergentes, ya que contribuyen a detectar oportunidades".

La gestión estratégica de los recursos humanos, conlleva a que "se formulen y lleven a cabo estrategias de recursos humanos que contribuyan a implantar la estrategia

de la empresa, y ayuden a obtener una ventaja competitiva sostenible". El Profesor Valle señala cuatro áreas en las que pueden tomarse distintas opciones estratégicas en materia de recursos humanos: Afectación; formación, retribución y valoración del personal (Antonia Leal, pág. 244).

La opción estratégica que se elija en materia de recursos humanos dependerá de la situación o contexto en que se utilicen, para lo cual deberá propenderse a lograr el mayor ajuste entre ésta y la estrategia general de la empresa, aprovechándose las capacidades competitivas diferenciales.

#### **2.4. Teoría del Comportamiento en la Organización**

Consideramos de fundamental importancia los aportes de esta teoría que surge a finales de la década de los 40, con una redefinición total de los conceptos administrativos por centrarse más en el comportamiento organizacional que en el comportamiento humano propiamente dicho, la psicología organizacional es la que más influye en esta teoría administrativa, eminentemente democrática y humanística (Stoner, 1996, pág. 566). Esta teoría partiendo de la crítica y oposición a las teorías clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia, representó una síntesis de la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas, incorporando a su vez la sociología de la burocracia y ampliando el campo de la teoría administrativa.

Desde esa perspectiva, integramos como elementos a considerar dentro de este punto, además de las consideraciones de la motivación inherentes a esta teoría, los estilos

y sistemas de administración, los aspectos de la cultura organizacional, el liderazgo como parte de la función directiva, y la resistencia al cambio.

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas, para cuya comprensión es necesario el estudio de la motivación humana, de trascendental importancia en la teoría administrativa.

La referencia obligatoria sobre este tema conduce a Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, considerado como uno de los mayores especialistas en la motivación humana. Maslow estableció una jerarquía de necesidades, graficadas en una pirámide en cuya base se encuentran las necesidades inferiores (fisiológicas) y en orden gradual ascendente va ubicando el resto de las necesidades. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas, si éstas han sido suficientemente satisfechas o atendidas.

Es importante señalar para el estudio del comportamiento en la administración, que en el segundo nivel de las necesidades jerarquizadas por Maslow, se encuentran las necesidades de seguridad, ubicadas como parte de las necesidades primarias. En este nivel entonces se encuentra el trabajo y las relaciones laborales, por cuanto implica, búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación. "Este nivel de necesidades tiene gran importancia en el comportamiento humano, puesto que el

empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa, donde acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado, respecto de su permanencia en el cargo, por lo que pueden constituirse en poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa". (Stoner, 1996, pág, 569).

En el campo administrativo, Stoner señala los siguientes incentivos frente a la pirámide de necesidades de Maslow:



Otro aporte importante a considerar en el factor motivacional en las organizaciones, es la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, psicólogo

norteamericano que contribuyó a explicar el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

Factores Higiénicos o extrínsecos, ubicados en el ambiente de trabajo, De acuerdo a sus investigaciones, cuando estos factores son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los trabajadores, pero no consiguen lograr la satisfacción. La insatisfacción en el cargo es función del contexto: del ambiente de trabajo, salario, beneficios recibidos, supervisión, compañeros y otros aspectos que rodean el cargo ocupado. Son factores de insatisfacción.

Factores Motivacionales o intrínsecos, los cuales involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas o el cargo que la persona desempeña en la organización. Son los factores de satisfacción.

"Para proporcionar motivación continua en el trabajo Herzberg propone el enriquecimiento de tareas, sustituyendo las tareas más simples y elementales de] cargo, por tareas más complejas que ofrezcan desafíos y satisfacción profesional y ayuden al crecimiento individual del emplea Ello trae efectos positivos a la organización, tales como el aumento de la motivación y la productividad, la reducción del ausentismo y de la rotación del personal. (Stoner, págs, 575, 576).

Existen en la actualidad, nuevas teorías sobre la motivación, las cuales tienen un amplio sustento de documentación de apoyo válida. Entre éstas se señala la de David McClelland, denominada Teoría de las tres necesidades, según la cual existen tres motivos en los puestos de trabajo: la necesidad de logro o impulso de obtener la excelencia; la necesidad de poder o de hacer que otros se comporten de una manera en la que ellos no habrían actuado diferente; y la necesidad de afiliación, o el deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

Igualmente, se encuentra la teoría de fijación de metas, según la cual las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño que con las metas fáciles. La intención de trabajar para alcanzar una meta, es una fuente importante de motivación en el empleo.

En oposición, la teoría del reforzamiento sostiene que el comportamiento tiene causas externas, por lo que controla el comportamiento con los reforzadores, los cuales cuando vienen inmediatamente después de una respuesta, incrementan la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La teoría de la equidad, desarrollada por J. Stacey Adams, plantea que un trabajador compara sus aportaciones y resultados de su trabajo con los de personas importantes, y busca corregir cualquier inequidad.

Finalmente, una de las teorías más amplias y de reconocida validez apoyada en investigaciones, es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, según la cual, un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que al acto lo seguirá un resultado determinado y con base en el atractivo que ese resultado tenga en el individuo. (Robbins, 1996, págs. 541-547),

Las diversas teorías son complementarias y su comprensión de cómo motivar a las personas, alcanza su máximo nivel cuando las teorías se enlazan.

#### **2.4.1. Estilos y Sistemas de Administración**

Stoner considera que la administración de las organizaciones está condicionada por los estilos que utilizan los gerentes o administradores para dirigir el comportamiento de las personas. Al respecto, hace referencia fundamental a la teoría X y teoría Y, de Douglas McGregor, teórico del enfoque del comportamiento en la administración. La teoría X y la teoría Y representan dos concepciones antagónicas respecto al comportamiento humano. De acuerdo a la teoría X el ser humano es indolente y perezoso por naturaleza, es egocéntrico, sin ambición, incapaz de auto disciplinarse, por lo que requiere ser dirigido y controlado por la administración. Según la teoría Y, por el contrario, el ser humano promedio no muestra desagrado innato por el trabajo, tiene motivación potencial de desarrollo, capacidad para asumir y buscar responsabilidades y tiene alto grado de imaginación y creatividad para la solución de problemas empresariales.

En función de esas concepciones, para la teoría X, la administración es un proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración abierto, dinámico, altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales. Es una administración por objetivos que realiza la iniciativa individual.

En síntesis, para McGregor, la teoría Y se aplica en las empresas a través de un estilo de dirección basado en medidas innovadoras y humanistas, de las que destaca las siguientes: descentralización de decisiones y delegación de responsabilidades; ampliación del cargo para mayor significado del trabajo, participación en las decisiones y administración consultiva y, autoevaluación del desempeño,

Rensis Likert, también exponente de la teoría del comportamiento, señala que la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir formas diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización.

En función de sus investigaciones, este autor propone una clasificación de sistemas, de administración en base a cuatro perfiles organizacionales:

- Autoritario coercitivo
- Autoritario benevolente
- Consultivo

- Participativo

Cada uno de estos sistemas se utiliza o ubica según el tipo de empresas, así por ejemplo, el autoritario coercitivo se ubica generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensiva y tecnología rudimentaria en las cuales el nivel intelectual del trabajador es muy bajo, mientras el sistema consultivo, se encuentra por lo general, en las empresas de servicios (bancos o instituciones financieras) y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas en sus relaciones con los trabajadores

Por otro lado, en relación a la evaluación del comportamiento humano en la organización, Likert parte de la definición y clasificación de variables, denominando variables "causales" a los aspectos administrativos tales como el estilo de administración, estrategias, estructura organizacional, tecnología empleada, etc. Variables intervinientes, o elementos del comportamiento como actitudes, motivaciones y percepciones de todos sus miembros. Las variables causales, provocan estímulos que actúan sobre los individuos (variables intervinientes) y crean ciertas respuestas que son "variables de resultado", satisfacción, productividad, ganancias, calidad. (Stoner, pág. 591).

Finalmente, se consideran los aportes de Chester Barnard, ejecutivo estadounidense, quien previo al surgimiento de la teoría del comportamiento, había considerado la organización como sistema social cooperativo, por cuanto las personas actúan en

interacciones con otras para alcanzar sus objetivos con mayor facilidad. De acuerdo con ello, una organización existe cuando cumple tres condiciones: interacción entre dos o más personas; deseo y disposición para la cooperación y finalidad de alcanzar un objetivo común.

#### **2.4.2. La Cultura Organizacional**

Hace referencia a un "sistema de significados compartidos". En cada organización o empresa, existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado a lo largo del tiempo. Estos valores compartidos determinan en alto grado, "qué ven los trabajadores y cómo responden a su mundo" (Robbins, pág. 74). Las personas perciben la cultura de la organización basándose en lo que ven o escuchan dentro de la empresa. En base a algunas investigaciones, se propone el análisis de la cultura de la organización en base a diez características:

- Identidad de los miembros
- Control
- Énfasis de grupo
- Tolerancia a los riesgos
- Enfoque en las personas
- Tolerancia a los conflictos
- Integración de unidades
- Criterios de recompensas
- Orientación a medios y fines

- Enfoque de sistemas

La cultura de una organización regularmente refleja la visión y la misión de sus fundadores, los que establecen la primera cultura al proyectar una imagen de lo que quieren que sea la organización. En este sentido, la cultura de una organización es el resultado de la interacción de dicha imagen, con lo que los primeros trabajadores aprendieron sucesivamente de sus propias experiencias (!o que percibieron).

Cuanto más acepten los trabajadores los valores claves de la organización y mayor sea su compromiso con dichos valores, más fuerte será la cultura.

La cultura de una organización tiene importancia especial para los gerentes, por cuanto ésta establece restricciones respecto a lo que se puede y no hacer. La cultura de una organización, especialmente la que es fuerte, restringe las opciones de toma de decisiones de un gerente en todas las funciones administrativas (Robbins, págs. 82-84)..

Por otro lado, es importante considerar el entorno por el papel que éste juega sobre la organización, al cual se le ha reconocido mayor peso a partir del enfoque sistémico en las teorías de la administración.

Se define entorno como "las instituciones o fuerzas externas que afecten potencialmente el desempeño de una organización", entorno general como, "todo lo que

está fuera de la organización ", y entorno específico, como la parte del entorno que es directamente importante para el logro de las metas de una organización.

El entorno es importante para los gerentes por el "grado de incertidumbre", el cual hace referencia al grado de cambio y complejidad en el entorno de una organización. En ese sentido, "estudiar el entorno y aprovechar tendencias puede ser un buen enfoque para que los empresarios desarrollen ideas exitosas y redituables". (Robbins, pág. 99).

#### **2.4.3. Función Directiva - Liderazgo**

Con respecto al comportamiento humano en las organizaciones, se plantea que no siempre las personas (trabajadores) y la organización mantienen una relación cooperativa y satisfactoria. Al respecto de los conflictos que pueden generarse en esta relación, Argyris diseña un modelo que intenta la integración individuo – organización de una manera efectiva.

Para Chiavenato (1983), tanto los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar, entre varias alternativas posibles. De acuerdo con Simon (1977), los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades dentro de la organización, contribuyan directamente a sus propios objetivos personales.

Igualmente, Levinson (1965) considera la interacción psicológica entre el individuo y la organización como un proceso de reciprocidad: la organización realiza

ciertas cosas por y para el participante y se inhibe de hacer otras; por su parte, el individuo responde trabajando y desempeñando sus tareas (contrato psicológico).

Entendida la organización como un grupo de personas que interactúan en base a: logro de un objetivo común, cuanto mayor sea la cohesión de este grupo, menores serán la tensión y ansiedad, y mayor la capacidad para enfrentarse a presiones externas o de cualquier tipo que se le presente, repercutiendo en los niveles de productividad. (Aguirre y otros, págs. 245-249).

Este conjunto de teorías son importantes a considerar en la tarea de dirección, por cuanto se concibe como el "proceso de influir sobre las personas para que realicen, en forma entusiasta, el logro de las metas de la organización" (Koont y Weihrich, en Aguirre y otros, pág. 251).

Considerando que las funciones que sintetizan la dirección dentro del proceso administrativo son las de motivación, liderazgo, comunicación y promoción de la creatividad, es necesario para los administradores comprender los papeles, la individualidad y la personalidad de cada persona dentro de la empresa, por lo que son fundamentales los aportes de la ciencia de la conducta.

Se destaca en este punto el liderazgo como función directiva, la cual se define como "el arte o el proceso de influir sobre las personas para que éstas intenten, con buena

disposición y entusiasmo, lograr o contribuir a las metas del grupo; es el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo" (Aguirre, pág. 256).

Según Koontz y Weihrich - 1994, los componentes fundamentales del liderazgo son:

- La autoridad o poder de influencia del líder.
- La habilidad para comprender a los subordinados.
- Cualidades de simpatía y agrado en el líder, que origina lealtad, devoción y un fuerte deseo por parte de sus seguidores de hacer lo que el líder desea,
- El estilo del líder y el clima que éste crea para favorecer el desempeño del grupo,

De acuerdo a los diversos estudios sobre la función directiva y el liderazgo; se plantea que cada situación organizativa requiere un estilo de dirección adecuado, lo que conlleva al enfoque situacional o contingente del liderazgo, según el cual, cada conjunto de circunstancias requiere un estilo de liderazgo ad hoc para que se optimice la gestión de administración (Aguirre, pág. 261).

Dentro de este enfoque, se han seleccionado los aportes de Hersey y Blanchard que, considerando dos dimensiones de la relación entre el líder y el grupo - comportamiento en la tarea y comportamiento de apoyo y el grado de madurez de los subordinados, han señalado cuatro (4) estilos de liderazgo.

- El estilo control - cuando la capacidad del subordinado es baja y su motivación alta, la supervisión debe ser intensa para controlar y obtener resultados.
- El estilo supervisión - corresponde a niveles de capacidad y motivación bajos que requiere tanto de una elevada dirección enfocada a la tarea, como de estímulo, reconocimiento y demanda de opinión.
- El estilo participativo - cuando la capacidad es alta y la motivación es baja, debe aumentarse la participación de los trabajadores en las decisiones.
- El estilo delegación; cuando la capacidad y motivación son elevadas, la responsabilidad de los planes, el desarrollo de los mismos y la capacidad de decisión, debe recaer sobre el trabajador.

Esta teoría permite que el líder sea eficaz en distintas situaciones o con distintos grupos de trabajadores, siempre que sea capaz de adaptar su estilo de dirección a la situación y/o al grupo, (Aguirre, págs. 264-265).

#### **2.4.4. Resistencia al Cambio**

Dentro del proceso administrativo regularmente se generan procesos de cambio, ya sean promovidos por las demandas y exigencias del entorno o por las propias necesidades y fuerzas internas de la propia organización o empresa. Frente a los cambios, normalmente se genera una resistencia que puede ser total (por la mayoría de los trabajadores) o parcial (por una parte de sus miembros).

Esta resistencia puede ser abierta o directa a través de distintos mecanismos o indirecta, pasiva o "por debajo del agua", lo que a veces hace más difícil detectarla a tiempo y considerar formas o correctivos para superarlas e integrar el equipo de trabajo a las nuevas tareas o ajustes.

La resistencia al cambio puede indicar la importancia que el sistema concede al objetivo del cambio; la apertura del sistema con respecto al cambio; los errores que se cometen en el proceso de cambio al no considerar todas las variables que intervienen en la situación y sobre todo, al componente humano, elemento fundamental dentro de la organización. En ese sentido, es necesario considerar los diferentes aspectos que determinen la resistencia al cambio, algunos de los cuales están ligados a la personalidad (hábitos, miedo a lo desconocido, incertidumbre o inestabilidad, etc.); otros están determinados por el propio sistema social y la cultura organizacional (conformidad con las normas, coherencia del sistema, intereses y derechos adquiridos, rechazo de lo extraño, entre otros) y otras dependen del modo de implantación del cambio (respeto a las personas y sus facultades, el tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio y la credibilidad).

En la administración contemporánea, cada vez más influida por las teorías del comportamiento para el análisis de la organización, con un carácter más abierto y flexible, tendiente a integrar, sumar, lograr mayor participación de todos los trabajadores, las actitudes que se promueven frente a la resistencia al cambio son:

- Escuchar las expresiones de resistencia
- Someter el proyecto a la influencia de las personas a fin de beneficiarse con su participación y darles la oportunidad de apropiarse de él.
- Ajustar el período de implantación a las necesidades y capacidades de las personas.

En correspondencia, los instrumentos para superar la resistencia al cambio son la comunicación integral y efectiva, permanente y en doble vía; la educación, la participación e intervención activa de todos los trabajadores, y la negociación en busca de acuerdos y consenso.

### **III. DESCRIPCION DEL MARCO INSTITUCIONAL**

#### **3.1. La Universidad de Panamá.**

La Universidad de Panamá es una de las cuatro universidades oficiales de la República de Panamá. Fue fundada el 7 de octubre de 1935, y está constituida por sus autoridades, profesores, investigadores, estudiantes y demás servidores públicos que integran las unidades docentes, de investigación, administrativas, regionales y de extensión, existentes en la misma o que se establezcan en el futuro. (Art. 1, Ley 11 de] 8 de junio de 1981).

#### **Misión:**

Institución estatal de educación superior, autónoma, inspirada en los más altos valores cívicos, morales y éticos, lugar donde se piensa, se crea y se transmite cultura autóctona y nacional, y abierta a las corrientes del pensamiento universal.

Existe para servir a la nación, al pueblo de Panamá asumiendo su rol de liderazgo, en la formación integral, científica, tecnológica y humanística de sus estudiantes dentro del marco de la excelencia académica, para convertirlos en profesionales y técnicos, con actitud reflexiva y crítica con capacidad de adaptación que le permitirá transformar la sociedad y darle respuestas a las tareas que impone el desarrollo del país, para lo cual se contará con un cuerpo docente y administrativo del más alto nivel de formación científica, técnica y ética. (C. G. U. N° 7 del 19 de diciembre de 1996).

La Universidad de Panamá tiene como fines y objetivos asegurar la continuidad, incremento, difusión y divulgación de la cultura nacional, con miras a formar científicos, profesionales y técnicos dotados de conciencia social, en aras del fortalecimiento de la independencia nacional y el desarrollo integral del país.

(Art. 2, Ley 11).

Por disposición constitucional, la Universidad de Panamá es autónoma, tiene personería Jurídica, patrimonio propio y derecho a administrarlo, así como facultad para organizar sus estudios, programas y servicios, Se regirá a sí misma mediante un gobierno escogido democráticamente, representativo de toda la comunidad universitaria. Designará, promoverá y separará su personal de acuerdo a lo establecido en la Ley 11, el Estatuto Universitario y sus reglamentos.

Los predios, instalaciones y dependencias de la Universidad de Panamá, gozarán de inviolabilidad, y nadie podrá entrar en ellas sin la autorización del Rector. (Art. 4, Ley 11).

La Universidad de Panamá se regirá por principios democráticos, consagrará la libertad ideológica y de expresión en el ejercicio de la cátedra, así como en las investigaciones y publicaciones académicas. Art. 59, Ley 11).

### **3.1.1. Situación actual de la Universidad de Panamá**

La Universidad de Panamá es una institución de carácter complejo, que en el año 2003 contaba con 74,059 estudiantes, matriculados en 134 carreras a nivel de pregrado y 65 de postgrado, una planta de 4,176 docentes y, 3,630 funcionarios administrativos, que opera con una sede central - campus- (donde se ubican las diferentes instancias de Dirección Administrativa y 17 Facultades); ocho Centros Regionales Universitarios, tres Extensiones docentes y cuatro Universidades del Trabajo y la Tercera Edad (DIGEPLEU, Departamento de Estadística). Configura su estructura a través de un organigrama funcional general -actualizado por la Dirección de Planificación Universitaria en el 2003, el cual comprende toda la estructura vertical y horizontal, considerando los siguientes niveles:

- Político directivo
- Coordinación
- Asesoría
- Fiscalización
- Administración
- Operativo
- Ejecutor (Ver Anexo 2)

El organigrama, si bien es global, incluye un nivel de detalle en donde quedan claros los órganos colegiados establecidos por ley para la toma de decisiones y las diferentes unidades académicas y administrativas existentes según las funciones establecidas y el

carácter específico de cada una. El organigrama tiene correspondencia con las funciones principales que debe cumplir la Universidad: Docencia, investigación, extensión y servicio, para las cuales la estructura contempla cinco Vicerrectorías, las cuales se ubican a nivel operativo y tienen instancias para su desarrollo en el nivel ejecutor.

La dirección de la Universidad al más alto nivel tiene una instancia colegiada -Consejo General Universitario -Consejo Académico y Consejo Administrativo; y una ejecutiva -Rectoría. De la Rectoría se desprenden un conjunto de organismos que tienen relación directa con el rector y que van desde el nivel político directivo, hasta el ejecutor, lo que implica una centralización de la autoridad. Igualmente, en el nivel ejecutor, Centros Regionales y Facultades, se establecen los órganos colegiados -Juntas de Centro Regionales y Juntas de Facultad ~ y el Nivel Ejecutivo: Directores de Centros Regionales y Decanos.

Las Facultades son organismos académicos y administrativos que agrupan recursos universitarios de enseñanza, investigación y extensión de naturaleza afín. Están organizadas, fundamentalmente, mediante Escuelas y Departamentos Académicos, cuyo conjunto corresponde a campos del conocimiento estrechamente relacionados entre sí.

Los Centros Regionales Universitarios son organismos académicos, administrativos, de extensión cultural y de servicios que actuarán en función de las necesidades y

posibilidades del desarrollo regional en sus respectivas áreas de influencia y del desarrollo nacional.

Las Facultades y Centros Regionales tienen una estructura y un organigrama de acuerdo a su nivel de desarrollo y en correspondencia con la orientación de la estructura general de la Universidad de Panamá y los lineamientos que establece el Estatuto Universitario.

### **3.2. La Escuela de Trabajo Social**

Unidad Académica ubicada en la Facultad de Administración Pública con la responsabilidad de programar, coordinar y administrar la enseñanza de la carrera de Trabajo Social. (Ver Anexo No. 3).

Como Escuela, podrá coordinar y administrar una o más carreras y especialidades cuyo título final sea hasta nivel de licenciatura, en el ámbito que corresponda a su área de especialización.

La Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Panamá, tiene como objetivos generales:

- Formar profesionales capaces de atender los problemas sociales y promover las potencialidades de los grupos humanos, utilizando los conocimientos de la disciplina del Trabajo Social.

- Administrar el conjunto de actividades relacionadas con la carrera y estudios bajo su responsabilidad.
- Promover acciones destinadas a evaluar de manera continua y sistemática el currículo y los factores institucionales que lo afectan, como medio de hacer los ajustes correspondientes.
- Fomentar el mejoramiento de la organización curricular y administrativa que propicie una efectiva identificación del estudiante con su carrera y el éxito académico en la misma. (Facultad de Administración Pública, 1993: Artículo 2, pág. 3).

**Son funciones de la Escuela:**

- Programar, coordinar, administrar y evaluar los planes y programas de estudios de la carrera bajo su responsabilidad,
- Mantener una estrecha relación con el Departamento para efectos de la asignación de los docentes necesarios para el desarrollo de la(s) carrera(s) a su cargo,
- Mantener actualizados los expedientes académicos de los estudiantes de la carrera.
- Coordinar con el Departamento el diseño y desarrollo de los programas de la carrera y de cualquier acción académica que se pretenda realizar en beneficio de la carrera de Trabajo Social.
- Mantener vínculo y relaciones de coordinación con escuelas o departamentos de la Facultad, así como de otras facultades del país o del extranjero que permitan el intercambio de experiencias y recursos para el desarrollo de su labor.

- Ofrecer a los estudiantes la información y orientación necesaria para un buen desempeño académico.
- Elaborar en coordinación con el Departamento el contenido de las asignaturas que son responsabilidad de la escuela.
- Reglamentar la enseñanza práctica en coordinación con el Departamento y velar por el cumplimiento de los objetivos de la misma.
- Coordinar las Investigaciones que se lleven a cabo en las diversas áreas de la carrera de Trabajo Social a nivel de la Escuela.
- Cualquiera otra que le sea asignada por los organismos componentes. (Facultad de Administración Pública, 1993- Artículo 3).

La Escuela de Trabajo Social será responsable de la administración de las carrera(s):

- Licenciatura en Trabajo Social
- Cualquier otra que en el futuro sea creada en esta especialidad. (F.A,P, 1993~ Artículo 4).

La Escuela estará organizada de la siguiente manera:

- Una Junta de Escuela
- Dirección de la Escuela
- Profesores de la Carrera, docentes, investigadores y profesores de servicio
- Asistentes

La Junta de Escuela estará integrada por:

- El (la) Director(a) de la Escuela quien la presidirá
- Los(as) profesores(as) de las materias fundamentales de la Carrera (especialistas en Trabajo Social).
- Asistentes de la Escuela
- Un representante de los profesores de servicio
- Representantes estudiantiles en la proporción que acuerden los organismos competentes. (Artículo 5).

**Son funciones de la Dirección de Escuela:**

- Convocar y presidir la Junta de Escuela
- Dirigir la planificación, administración y evaluación de los planes y programas de estudios de la carrera con el apoyo del Departamento,
- Coordinar con la Secretaría Administrativa de la Facultad el proceso de matrícula.
- Procurar que se mantengan actualizados los expedientes de los estudiantes.
- Promover el seguimiento del desempeño académico de los estudiantes.
- Procurar la compra de los materiales y equipo que la escuela requiera para su funcionamiento.
- Preparar los horarios semestrales de clases de los profesores que prestan servicio en la escuela.
- Llevar los registros y el control de la asistencia del personal docente que presta servicios en la escuela y presentar informes al Departamento. (Artículo 7).

De acuerdo con el Centro de Administración y Producción de Recursos de Información (CAPRI) de la Facultad de Administración Pública, en el primer semestre del 2002, la Escuela de Trabajo Social contaba con una matrícula de 788 estudiantes, de los cuales 396 correspondían al turno diurno (matutino y vespertino), y 392 al nocturno.

Del total de estudiantes, 751 (95.3%) eran mujeres y 37 (4.7%) eran hombres. En ese mismo año, la población estudiantil estaba organizada para su atención académica en 18 grupos de estudiantes, los cuales eran atendidos por una planta docente de 21 profesoras de la especialidad, de las cuales trece laboraban a tiempo completo y ocho a tiempo parcial; además trabajaba una profesora asistente a tiempo medio. Este cuerpo docente era responsable de las materias fundamentales, la supervisión de la práctica y la asesoría de tesis, así como de los servicios de orientación a los estudiantes. En el 2005 cuenta con tres asistentes a tiempo medio y tres nuevos profesores a tiempo parcial.

#### **IV. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

El desarrollo del presente capítulo se trabajó mediante la aplicación de las diversas teorías que fueron seleccionadas como parte del marco teórico en el segundo capítulo del trabajo. Se constituye así en un análisis del proceso administrativo en la Escuela de Trabajo Social, unidad académica responsable de administrar el Plan de Estudios de la Carrera.

##### **4.1. Desarrollo de las Funciones del Proceso en la Escuela.**

Considerando que la misión de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Panamá está centrada en la formación de licenciados(as) en Trabajo Social, única carrera hasta ahora bajo su responsabilidad, su proceso administrativo tiene como finalidad el logro de los objetivos generales de esta unidad académica. Para ello, debe cumplir o desarrollar las funciones que le han sido asignadas y que se enumeran en el punto 3.2 del presente trabajo. Las diferentes funciones del proceso administrativo de la Escuela de Trabajo social, se sintetizan en el esquema No. 4, y se describen a continuación.

Considerando el enfoque sistémico, la escuela de Trabajo Social, es una organización administrativa ubicada en la Facultad de Administración Pública de la Universidad de Panamá. De acuerdo a su ubicación, objetivos y funciones, forman parte de su entorno general, la realidad económica social, cultural y política del país; la problemática social, las políticas públicas, en especial las políticas sociales; las

instituciones de bienestar social; el desarrollo de las ciencias sociales, el desarrollo tecnológico; los procesos de globalización. Su entorno específico lo conforman la Facultad de Administración Pública, la Universidad de Panamá, los estudiantes de la Carrera de Trabajo Social, los Centros de Práctica Pre-Profesional, el Consejo Técnico de Bienestar Social, la Asociación de Trabajadores Sociales de Panamá, la Asociación Latinoamericana de Escuelas de Trabajo Social (ALAETS), el Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS), los profesores de servicio en la Escuela, el Centro de Administración y Producción de Recursos de Información (CAPRI), entre otros.

En cuanto a la función de planificación, se puede señalar que en forma regular se elabora un plan anual de trabajo y un presupuesto, el cual formalmente debe ser aprobado por la Junta de Escuela. En atención al concepto de Planificación estratégica desarrollado en el segundo capítulo de este trabajo, se puede señalar que la formulación cambio o modificación en los planes de estudio de la carrera, tienen este carácter. En ese sentido, la Escuela de Trabajo social de la Universidad de Panamá, ha realizado planificación estratégica en 1947 cuando se elaboró el Primer Plan de Estudios de la Licenciatura en Asistencia Social, en 1961 y 1970 cuando se dan modificaciones básicas a dicho plan y que definió la Licenciatura en Servicio Social; de 1974 a 1976 cuando se elaboró el plan de estudios vigente de la Licenciatura en Trabajo Social; en 1984 cuando se revisó y modificó parcialmente el plan y en el año 2,000 cuando se aprobaron en Junta de Facultad las modificaciones al Plan de Estudios de la Licenciatura en Trabajo Social, después de un largo período de diagnóstico, consultas y trabajo de equipo. Esta función

de planificación estratégica se realizó a través de una comisión coordinadora, que logró posteriormente el consenso del Departamento y la Escuela de Trabajo Social, a través de un proceso de amplia participación, aprobándose primero parcialmente y después en su conjunto, en Juntas Departamentales.

La función de organización, corresponde fundamentalmente a la Directora de la Escuela, concretándose a través de la conformación de comisiones de trabajo y coordinación (comisión de la enseñanza práctica; comisión de extensión; comisión de convalidación de créditos, etc.); organización de la matrícula, preparación de horarios; compra de materiales y equipo; solicitudes de personal docente; reglamentación de la enseñanza práctica; coordinación de investigaciones, organización de la práctica.

La función de dirección la ejerce la Directora de la Escuela, la cual es designada por el(la) Decano(a) de una terna que la presenta la Junta de Escuela. Las acciones de dirección que se llevan a cabo, son entre otras, presidir las Juntas de Escuela, dirigir la planificación, administración y evaluación de los planes y programas de estudio, coordinar el proceso de matrícula; promover la actualización de los expedientes de los

estudiantes. La función propiamente de administración la realiza igualmente la Directora de la Escuela de la Escuela, a través de la organización del año académico, por semestre.

A la función de control le corresponde una serie de procedimientos e instrumentos tales como, informes de comisiones, registro y control de asistencia del personal docente; informes anuales; expedientes de los estudiantes; seguimiento académico de estudiantes, particularmente aplicación del artículo 212 del Estatuto, control de matrícula, informes y evaluación de la práctica, entre otros.

Por otro lado, considerando los roles y habilidades gerenciales desarrollados por Mintzberg, se puede decir que los roles prevaletes en esta unidad son los de enlace y monitoreo; no obstante, ocasional o parcialmente se realiza el rol de negociador(a). Igualmente, las habilidades que prevalecen son la humanista, seguida de la técnica, prácticamente no se requiere en forma regular la habilidad conceptual. Se considera que ésta se desarrolla sólo en las ocasiones en que se realiza en esta organización la planificación estratégica (cambio o modificación del plan de estudios de la carrera). En ese sentido, la habilidad conceptual se desarrolla de manera colectiva, a través de una concepción participativa de la gerencia.

Acogiéndonos a la clasificación por niveles de la gerencia, la organización en estudio corresponde a una gerencia intermedia.

Igualmente, en este tipo de organización, la toma de decisiones se ubica fundamentalmente en el nivel elemental u operacional, muy ocasionalmente pueden corresponder algunas decisiones de nivel táctico. A nivel de la organización y producto de su relación con el entorno más específico, existe una serie de procedimientos y mecanismos que aportan información para la toma de decisiones (Pre matrícula, necesidades de horas por cursos y turnos, espacio disponible, demandas de práctica, etc.), no obstante, no toda la información está automatizada, ni mucho menos integrada a un sistema, por lo que generalmente se obtiene de manera fragmentada.

Hay pocas oportunidades en esta unidad organizativa para la gestión per se de recursos humanos, por cuanto el personal docente de la especialidad, responde a otra unidad Departamento de Trabajo Social. No obstante, es importante considerar, que dadas las características de esta unidad, cuya función es académica y cuyo personal es de alta calificación, cabe en ella una concepción de rol participativo integral dentro de un enfoque proactivo, de acuerdo a la categorización de Antonia Real. Desde esta perspectiva, contribuye a detectar oportunidades, por lo que debe ser considerado en el estilo de administración. Igualmente, tomando en cuenta las teorías motivacionales, en especial la de Maslow, en esta organización la motivación del personal se ubica en el más alto nivel de la escala, en la necesidad de autorrealización, seguida de la autoestima

y las sociales. Dado que el salario y los ascensos de categoría están determinados a través de un sistema establecido de concursos de cátedra, los incentivos que pueden promoverse guardan relación con el reconocimiento, las condiciones ambientales, las posibilidades de representación, las posibilidades de compartir experiencias, de la realización de tareas, cuyo valor debe ser intrínseco como parte de un compromiso ético con la organización, lo que implica a su vez, identidad profesional y compromiso social.

#### **4.2. Síntesis Analítica del Proceso Administrativo en la Escuela de Trabajo Social.**

El proceso administrativo en la Escuela de Trabajo Social se desarrolla con regularidad y continuidad, cumpliéndose un conjunto de tareas y acciones que corresponden a las distintas fases del proceso, lo que le permite a esta organización (cuyo nivel de actuación se ubica entre el intermedio y el operacional) conjugar esfuerzos para el logro de los objetivos generales y funciones que formalmente le han sido asignados según documento F,A.P - 1993, referido en el tercer capítulo de este documento.

No obstante, tal como se precisó en el planteamiento del problema que originó el presente trabajo, tomando la información generada en el FODA de 1998 y aspectos relevantes del Diagnóstico de la Carrera de Trabajo Social (Escuela de Trabajo Social, 1996), se consideraron los siguientes problemas y debilidades que atañen al proceso administrativo de la Escuela:

En cuanto a la **Función de Planificación:**

- Carencia de procedimientos para la revisión sistemática del plan de estudios de la carrera, el cual se mantuvo por más de veinte años con apenas una revisión parcial en 1984.
- Insuficiencia de criterios y requisitos de ingreso a la escuela.
- Duplicidad de contenidos de algunas cátedras.
- Falta de capacidad instalada para el desarrollo de investigaciones
- Rezago en la incorporación de algunos avances teórico-metodológicos del Trabajo social y otras ciencias sociales al pensum académico
- Falta de planificación para la actualización docente a nivel local e internacional.

#### **Función de Dirección / Administración**

- Falta de una administración adecuada en la ejecución e implantación del Plan de Estudio.
- Dificultad para operativizar la carrera, a través de su instrumental técnico y metodológico de manera precisa.
- Ausencia de procedimientos y organización administrativa que de seguimiento a las tareas necesarias.

#### **Función de Organización**

- Poco vínculo institucional con otras escuelas de Trabajo Social y con organismos como ALAETS y CELATS de los cuales la Escuela forma parte.
- Desvinculación entre los profesionales en ejercicio y la Escuela de Trabajo Social

- Ausencia de un Centro de Documentación especializado en Trabajo Social.

### **Función de Control**

- Falta de adopción de instrumentos de monitoreo y evaluación
- Falta de control administrativo de los centros de práctica y en general de la práctica pre-profesional.
- Se carece de un sistema de información que apoye el seguimiento y control de las tareas de la Escuela y el Departamento.

Frente a ello, se cuenta con fortalezas importantes, dentro de las que se señalan:

- Un cuerpo de docentes calificados y con experiencia, en proceso de actualización y formación permanente, la mayoría de los cuales tiene en su contratación, dedicación a tiempo completo.
- La existencia de una sola Escuela de Trabajo Social en el país.
- Convenios con Instituciones y ONG's del campo del bienestar social para el desarrollo de la práctica pre-profesional.
- Personal académico asignado en horario específico a la supervisión de las prácticas.
- Apertura de nuevos campos de acción para el Trabajo Social y experiencia de la Escuela en la organización y realización de la práctica.
- Existen avances permanentes en las teorías generales y en el cuerpo teórico metodológico que retroalimentan la carrera de Trabajo Social.
- Experiencia en la coordinación de equipos docentes.

- Postgrados y maestrías en el área de Bienestar Social, a nivel nacional.
- Proliferación de literatura especializada en Trabajo Social.
- Acumulación metodológica en el desarrollo del enfoque multidisciplinario, a través de los talleres, cuya modalidad pedagógica ha sido bien evaluada y recientemente acogida por otras facultades.
- Conciencia de la investigación como responsabilidad profesional y producción Investigativa, aunque con carácter individual. (Departamento de Trabajo Social, 1998).

Es importante señalar que considerando el proceso administrativo con carácter dinámico e interactivo, producto de la autoevaluación realizada a mediados de la década de los noventa a nivel de esta unidad académica -administrativa, se generó como resultado la decisión de modificar el plan de estudios vigente de la carrera de Trabajo Social, iniciándose el proceso cuyas primeras fases fueron la de estudio, diagnóstico y FODA, cuyos resultados expusimos en síntesis, Ello condujo a su vez, a la planificación estratégica, cuyo producto se concretiza en la modificación del plan de Estudios de la carrera de Licenciatura en Trabajo Social aprobado en Junta de Facultad en enero del 2,000.

Sin embargo, si bien el trabajo realizado fue generado a través del consenso y participación, fundamentalmente del cuerpo docente, coordinado a través de una comisión de trabajo designada para tal fin, la dirección de la tarea se hizo desde el

Departamento de Trabajo Social y no desde la Escuela de Trabajo Social, a la que por norma y funciones le correspondía. El plan de estudios modificado, que define una nueva política en materia de ingreso, que establece una nueva visión y nuevas áreas académicas en la formación profesional, debió aprobarse en Junta de Escuela, no obstante, al no constituirse, ni verificarse ésta desde 1996/97, el mismo fue aprobado en Junta Departamental el 8 de septiembre de 1999. Respecto a este punto, la responsabilidad no atañe propiamente a un problema o debilidad de la función de la dirección ejecutiva de la Escuela, sino que tiene relación con una aparente falta de operatividad o desarrollo de los organismos colegiados de la Universidad, por la no regular participación estudiantil, quedando sin funcionamiento estos organismos creados por ley.

Ello implica que la Escuela de Trabajo Social está pasando (desde mediados de los años noventa cuando se realiza la autoevaluación, hasta el 2,002, cuando se obtiene la última información de este trabajo), por una fase difícil en términos de su dirección, por lo que se encuentran grandes fallas en el desarrollo de las funciones del proceso administrativo, con repercusiones limitantes sobre otros componentes del mismo.

En términos generales, el plan anual de trabajo, la organización del año académico por semestres, así como la administración propia del plan de estudios, parece ser más el resultado de una actividad rutinaria, que la producción de estrategias encaminadas a la formación académica de trabajadores(as) sociales, al ordenamiento adecuado de los

recursos y del trabajo y/o la motivación, dirección y promoción para el cumplimiento de las tareas.

Procedimientos ya establecidos para la organización, coordinación y evaluación de la enseñanza práctica, han caído en desuso, quedando la misma bajo consideración y criterio de cada docente, sin operatividad de la Comisión de Enseñanza Práctica. Igualmente no hay seguimiento sobre las pocas acciones programadas o los reglamentos establecidos por cuanto sólo se realizan parcialmente algunas actividades de control. Los informes de práctica de las docentes no tienen ningún fin, si no hay discusión y retroalimentación a través de la Comisión de Enseñanza Práctica.

La selección de nuevos Centros de Práctica es indistintamente, producto de la gestión individual y aislada, ya sea de la dirección de la escuela, de algún ente externo que lo solicita, de algún docente en particular, o inclusive, de algún estudiante de acuerdo a sus necesidades o contactos personales. Ello obvia los criterios y procedimientos establecidos sobre el particular, acordados y formalmente definidos en el “Reglamento de la Enseñanza Práctica”, documento oficial de la Escuela.

Al mismo tiempo, se generan algunos vicios en el proceso de matrícula y el seguimiento académico de los estudiantes, por cuanto aún cuando se ha automatizado la matrícula y ésta se da bajo la denominación de matrícula en línea, no hay control sobre el cumplimiento de las medidas adoptadas y reglamentadas para opciones del trabajo de

graduación, por lo que muchos obtienen ventajas comparativas sobre los estudiantes que hacen tesis, al matricular los seminarios sin que necesariamente llenen todos los requisitos para los mismos.

Estos aspectos del funcionamiento de proceso administrativo influyen o se ven influidos por otros componentes del proceso. Es así que la comunicación es muy limitada, no se desarrolla con fluidez, ni facilita el desarrollo de las tareas; al romperse canales establecidos, pierde su carácter sistémico y de retroalimentación, lo que a su vez va resquebrajando la cultura organizacional, genera desconfianza, acciones personalizadas e individuales que debilitan la fuerza de tarea de la organización.

Igualmente, la autoridad y el liderazgo se ven disminuidos desde la perspectiva de la administración; no se promueve la gestión del recurso humano cuya disposición, y rendimiento depende de criterios personales por lo que se genera sub-utilización del recurso principal de este tipo de organización. A su vez, ello va generando efectos sobre la motivación del personal, el cual pierde interés, al no encontrar satisfacción en el cargo, provoca apatía y falta de sentido psicológico (acogiéndonos a la teoría de Herzberg). Se aplica en este sentido también la teoría de Likert sobre la evaluación del comportamiento humano en la organización, según la cual, la estructura organizacional, controles, políticas y liderazgo son variables "causales" que provocan estímulos que actúan sobre las personas (actividades, motivaciones y percepciones de sus miembros), creando determinadas respuestas -satisfacción, productividad, calidad, ganancias- (variables de

resultado) que en este caso pueden resultar negativas, al no existir consistencia y coherencia entre la organización y la dirección del proceso administrativo y los objetivos y funciones establecidas institucionalmente.

Finalmente, se considera que hubo una fuerte resistencia al cambio en el proceso de modificación del plan de estudios de la carrera, la que se dio en forma pasiva, o por vías indirectas, fundamentalmente expresadas en la dilatación del proceso. El cambio logró generarse, obteniendo como producto la modificación del plan, gastándose en el proceso casi diez (10) años. No obstante, frente a la resistencia al cambio, se dio una amplia participación a través de reuniones periódicas donde los acuerdos se daban por consenso, permitiendo el ajuste a la situación, necesidades y capacidades de todas y cada una de las integrantes del cuerpo docente de Trabajo Social, pero generando desgaste en el proceso. Esta situación indica con mayor urgencia, la necesidad de tomar las medidas que puedan darle fluidez al desarrollo del proceso administrativo, con el fin de garantizar el logro de los objetivos institucionales bajo la responsabilidad de la Escuela de Trabajo Social.

## **V. PROPUESTA DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO PLAN DE ESTUDIO DE LA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL.**

### **5.1. Resumen Ejecutivo**

Con la aprobación del Nuevo Plan de Estudio de la licenciatura en Trabajo Social, se han identificado tres nuevas áreas académicas diferenciadas en la formación profesional (lo que hace un total de seis), modificándose la perspectiva y contenidos básicos de la mayoría de los cursos teóricos metodológicos de la especialidad y aprobándose un total de once cursos nuevos, algunos como asignaturas y otros como seminarios obligatorios. Este plan fue el resultado de un largo proceso de trabajo que duró casi diez años, desde que se iniciaron las primeras actividades para el estudio y finalmente el diagnóstico de la carrera, hasta su aprobación en Junta Departamental (septiembre, 1999), Junta de Facultad (enero, 2000) y finalmente en Consejo Académico (febrero, 2002).

El esfuerzo y costo (personal/horas) requiere entonces como compromiso que el nuevo plan sea **administrado con una alta capacidad gerencial que permita el cumplimiento de los objetivos de formación propuestos y que llene las expectativas y necesidades del contexto social en que está inserto**

En ese sentido, la propuesta técnica que se plantea, se concretiza a través de tres productos que se han considerado importantes para dar respuesta a aspectos fundamentales de la problemática planteada a través del presente trabajo, con lo que se

pretende contribuir con el objetivo de elevar la formación de los (las) profesionales de Trabajo Social en Panamá.

Se parte de que el nuevo plan de estudio de la carrera de Trabajo social, podrá implementarse eficazmente en la medida en que sea bien administrado a través de un plan estructurado para superar las debilidades fundamentales señaladas en el planteamiento del problema que sustenta este trabajo. Para ello se propone:

- ❖ La Creación de un Sistema de Información
- ❖ Programa para la Coordinación y Administración de la Práctica Pre Profesional.
- ❖ Programa de Perfeccionamiento e Intercambio Profesional Docente.

## **5.2. Propuesta de Gestión.**

### **5.2.1. Creación de un Sistema de Información.**

Frente a un plan de estudio modificado que deberá ser implementado sin dilación y con una alta capacidad gerencial, un sistema de información se convierte en herramienta básica para ejecutar y desarrollar el mismo. El sistema de información se constituye en componente esencial.

El sistema de información deberá proveer información sobre las necesidades docentes en términos específicos en cuanto al *perfil del docente requerido para cada curso*, de modo que se puedan adoptar las medidas y/o decisiones que favorezcan la fluidez y calidad en el desarrollo de la propuesta académica (Plan de estudios de la

**TABLA No. 2**  
**SÍNTESIS DE RELACION DE LAS DEFICIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS VS LA PROPUESTA**

DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de procedimientos para la revisión sistemática del plan de estudios de la carrera, el cual se mantuvo por más de veinte años con apenas una revisión parcial en 1984.</li> <li>- Insuficiencia de criterios y requisitos de ingreso a la Escuela.</li> <li>- Duplicidad de contenidos de algunas cátedras.</li> <li>- Falta de capacidad instalada para el desarrollo de investigaciones</li> <li>- Rezago en la incorporación de algunos avances teórico-metodológicos del Trabajo Social y otras ciencias sociales al pensum académico</li> <li>- Carencia de un sistema de actualización docente a nivel local e internacional.</li> </ul> </li> <li>• <b>Dirección / Administración</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una administración adecuada en la ejecución e implantación del Plan de Estudio.</li> <li>- Dificultad para operativizar la carrera, a través de un instrumental técnico y metodológico de manera precisa.</li> <li>- Ausencia de procedimientos y organización administrativa que de seguimiento a las tareas necesarias.</li> </ul> </li> <li>• <b>Control</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información fragmentada, parcial, de poca utilidad para la toma de decisiones.</li> <li>- Falta adopción sistemática de instrumentos de monitoreo y evaluación.</li> <li>- Se carece de un sistema de información como apoyo a la función de control tanto de la Escuela como del Departamento</li> <li>- Falta de control administrativo de los centros de práctica y en general de la práctica pre-profesional.</li> </ul> </li> <li>• <b>Organización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvinculación entre los profesionales en ejercicio y la Escuela de Trabajo Social</li> <li>- Poco vínculo institucional con otras escuelas de Trabajo Social y con organismos como ALAETS Y CELATS de los cuales la Escuela forma parte.</li> <li>- Poco espacio de intercambio profesional entre docentes de Trabajo Social</li> <li>- Carencia de los perfiles docentes por cursos</li> <li>- Manejo rutinario en la organización docente de la matrícula, preparación de horarios</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Información (Como auxiliar)</li> <li>- Sistema de Información</li> <li>- Sistema de Información</li> <li style="padding-left: 20px;">[ CISAT ]*</li> <li>- Programa de Perfeccionamiento e intercambio profesional/Sistema de Información.</li> <li>- Programa de Perfeccionamiento e Intercambio Profesional/Docente</li> <li>- Sistema de Información</li> <li>- Coordinación de la Práctica Profesional</li> <li>- Sistema de Información</li> <li>- Coordinación de la Práctica Pre Profesional</li> <li>- Programa de perfeccionamiento e intercambio profesional/Docente</li> <li>- Coordinación de la Práctica Pre-Profesional</li> <li>- Programa de Perfeccionamiento e intercambio profesional/Docente</li> <li>- Sistema de Información</li> <li>- Sistema de Información</li> </ul>

\* Fuera de la Propuesta funciona actualmente con nueva dinámica; unidad adscrita al Decanato.

carrera). Igualmente, es indispensable para dar seguimiento y lograr coherencia en la estructura curricular propuesta, así como para el logro de los objetivos de la práctica pre-profesional.

La información con que cuenta ahora el Departamento de Trabajo Social, permite afirmar que no se visualizan problemas importantes en cuanto a capacidad del recurso humano para responsabilizarse de los nuevos cursos del plan modificado y de los cursos reformulados; no obstante, deberán definirse los perfiles y trabajar con la disposición, opciones y preferencias del personal docente que tiene esas fortalezas y los requerimientos de horas/cursos por turnos de las áreas nuevas.

Por ello, la importancia de un sistema de información que prevea las necesidades futuras y facilite la toma de decisiones hoy con una visión prospectiva para la administración ágil y consistente del plan de estudios modificado, de tal modo que se cumplan sus objetivos y se satisfagan las expectativas creadas. (Esquema No.5)

### **Fase 1**

- Elaboración de Perfiles (Formación/experiencia) para cada curso nuevo y reformado.
- Entrada de esta información al Documento Plan de Estudio Modificado Software respectivo.

**Fase 2**

- Elaborar un archivo actualizado del personal docente del Departamento de Trabajo Social, sobre la base de formulario de hoja de vida/ejemplo propuesto (Ver formulario propuesto).
- Elaborar un software que permita obtener relación del personal docente con perfiles por cursos. Derivar listado primario de docentes por cursos.
- Relación fortalezas/cursos/opciones/preferencias por docente.
- Elaboración preliminar de Organización Docente. Software Respectivo-Archivo.

**Fase 3**

Levantar un inventario de necesidades de capacitación sobre la base de la siguiente información:

- Resultado de Análisis de Hoja de Vida Vs Plan de Estudio Modificado.
- Necesidades manifiestas de capacitación al nivel personal, según ejemplo de formulario/fase 3.
- Análisis colectivo de las Docentes del Departamento de Trabajo Social.

Elaboración de un Programa de Formación Continua del personal docente del Departamento a cinco (5) años cuya información se incluirá en la Base de Datos.

**Fase 4**

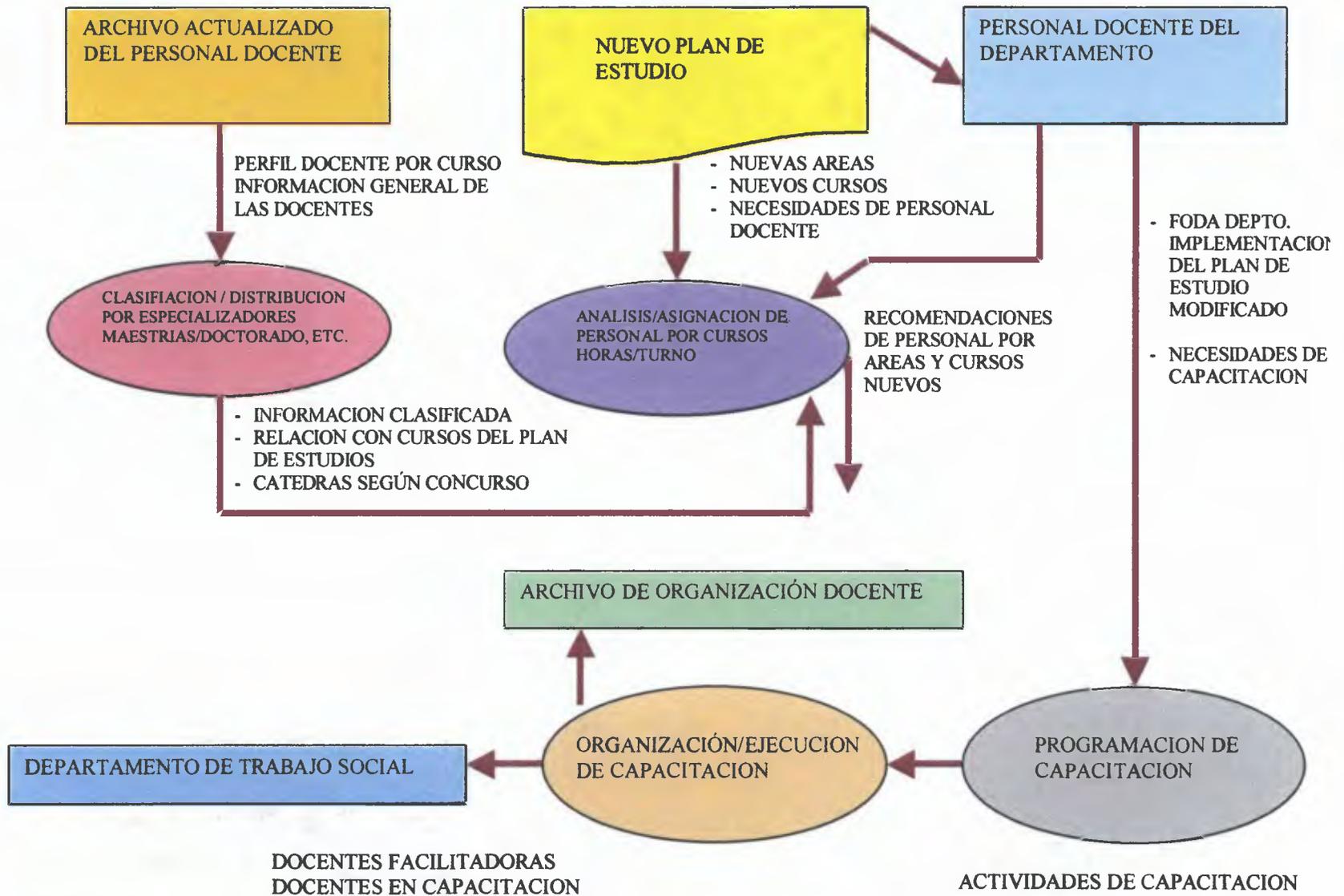
- Implementación del programa de Formación

- Seguimiento, control, evaluación, del Programa de formación respectivo
- Retroalimentación del Archivo del Personal Docente-Hojas de Vida
- Actualización sistemática de la relación fortalezas/docentes/cursos. Información actualizada de base para organización docente.
- Ciclo continuo –sistemático de la información para la toma de decisiones – mejor organización docente.

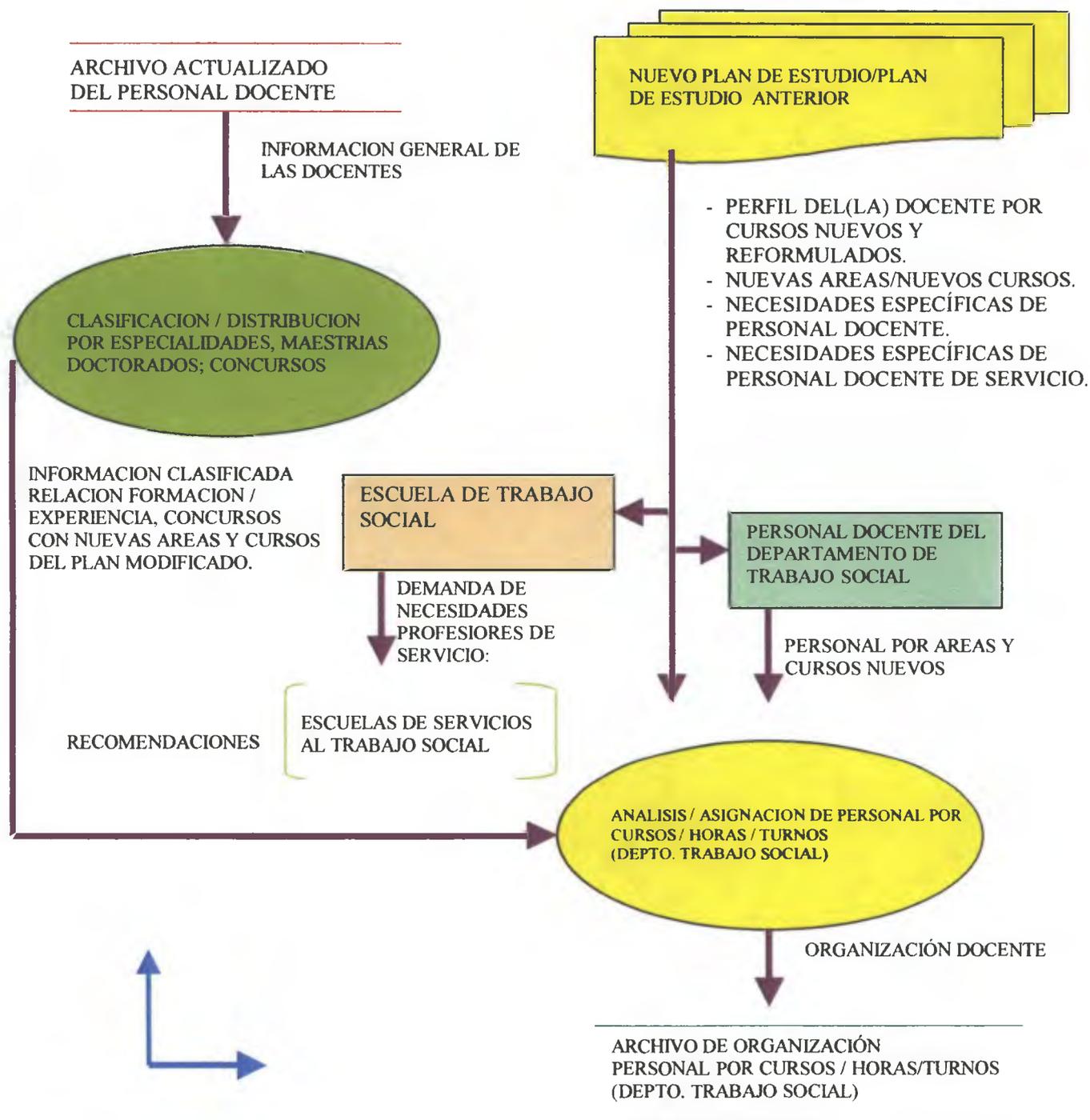
ESQUEMA No. 5

SISTEMA DE INFORMACION PARA LA IMPLEMENTACION DEL NUEVO PLAN DE ESTUDIO DE LA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

SUB SISTEMA: 1. ORGANIZACIÓN DOCENTE  
2. CAPACITACION DOCENTE



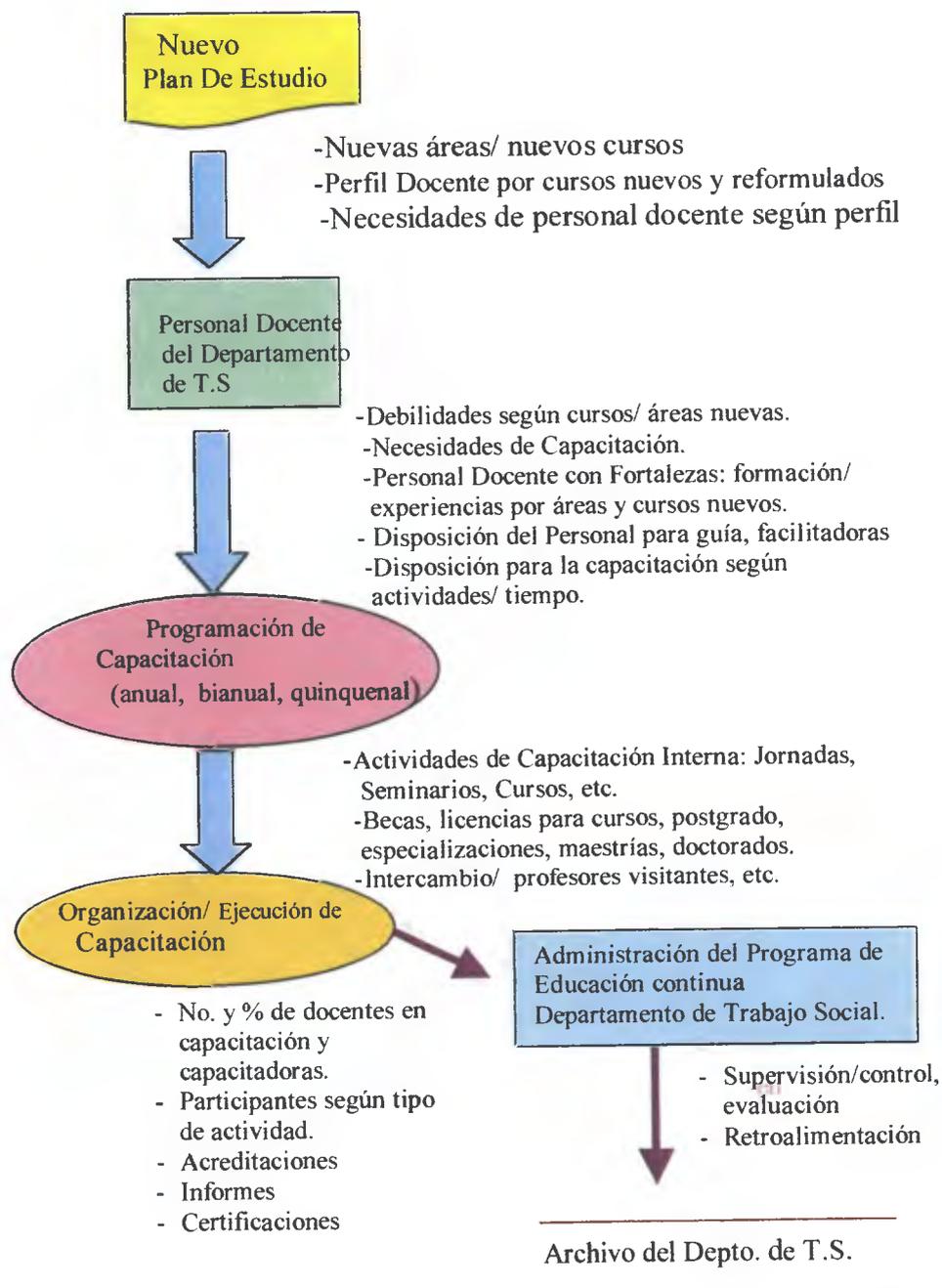
### 5a. SUB SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN DOCENTE DEL DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL – NUEVO PLAN DE ESTUDIO



SE RETRO ALIMENTA SISTEMÁTICAMENTE LA BASE DE DATO

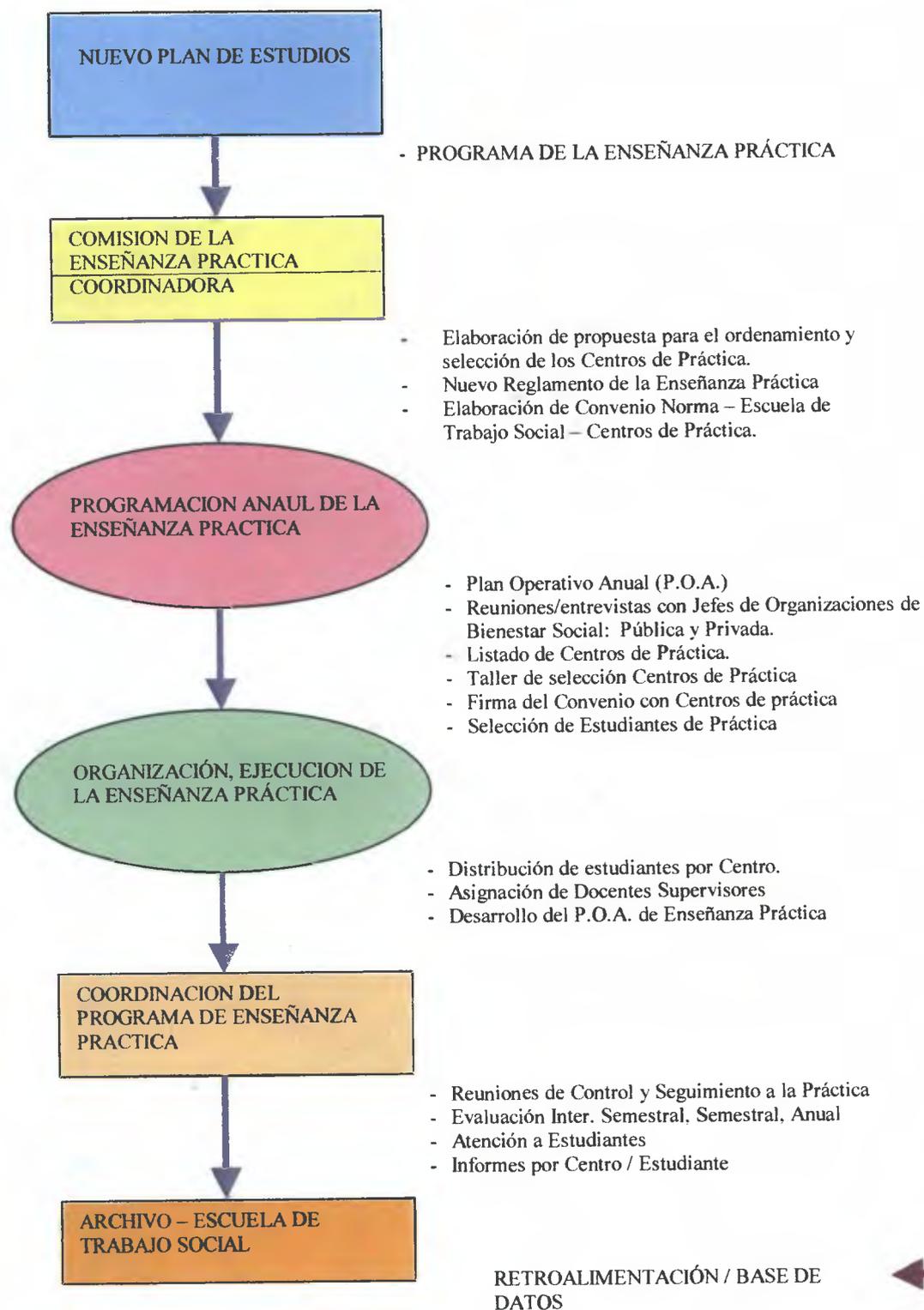
5.b.

**Sub Sistema de Información para un Programa de Educación Continua –  
Plan de Estudio Modificado**

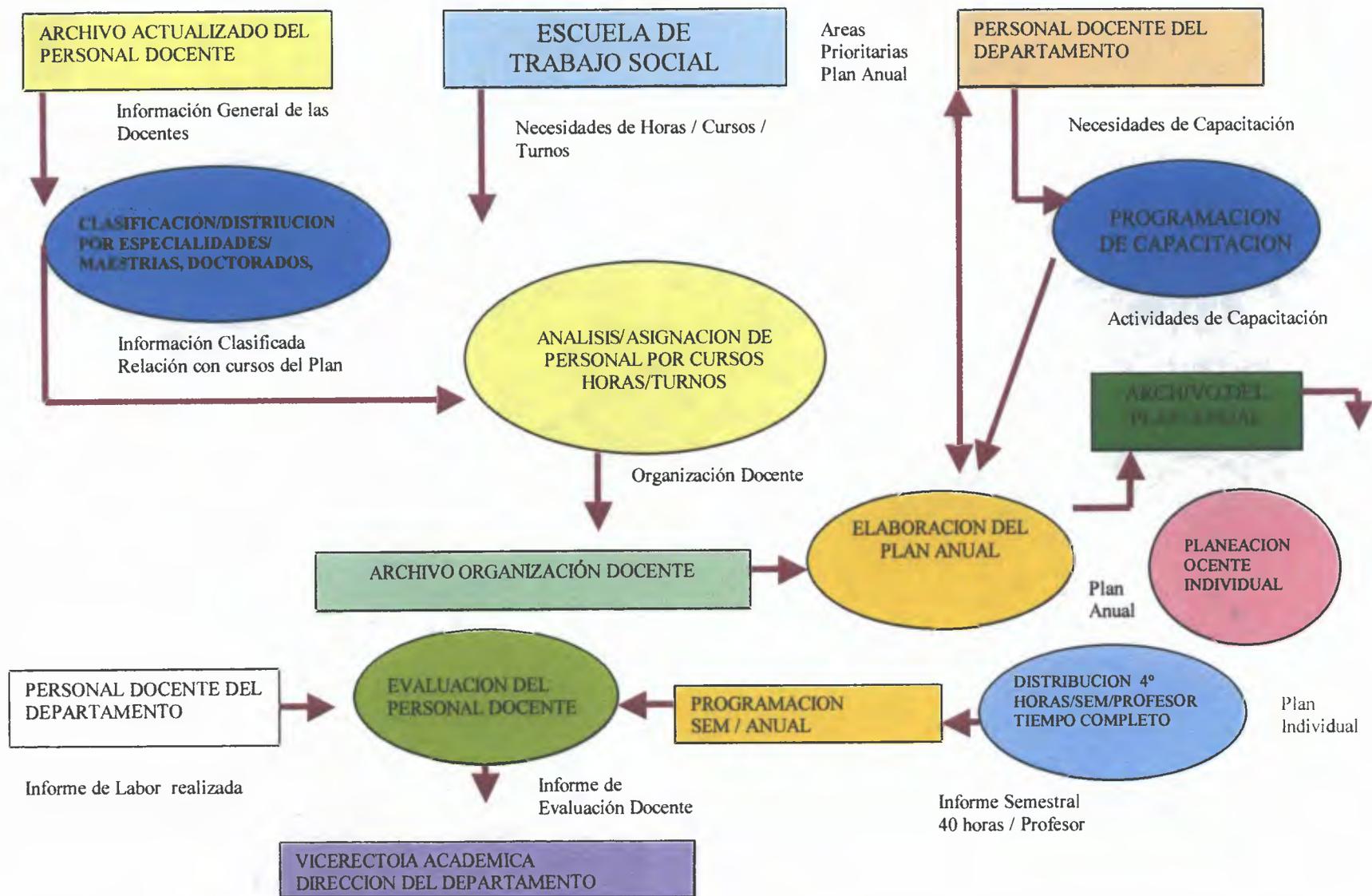


RETRO ALIMENTACION BASE DE DATOS

### 5.c. SUB SISTEMA DE INFORMACION PARA LA COORDINACION DE LA PRÁCTICA PRE PROFESIONAL.



### 5.d. SINTESIS DE INFORMACION / ADMINISTRACION DOCENTE DEL DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL







Experiencia profesional según las áreas del Plan de Estudio Modificado:

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ ;  
\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_

Áreas y cursos del Plan de Estudio Modificado de Preferencia:

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ ,  
\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_

Ejemplo | Fase3.  
Formulario

**Universidad de Panamá**  
**Facultad de Administración Pública**  
**Departamento de Trabajo Social - Programación de la Capacitación**

Nombre de la Docente \_\_\_\_\_ Cédula \_\_\_\_\_

Categoría \_\_\_\_\_ Dedicación \_\_\_\_\_

Cátedra por Concurso Sí \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

1. Requiere usted algún tipo de retro alimentación, intercambio con colegas y / o capacitación en alguna de las áreas del actual plan de estudio.

Sí \_\_\_\_\_ Cuál(es): \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_;

No \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_.

2. Cree que el Dpto. de Trabajo Social debe gestionar/ organizar y/o apoyar un programa de educación continua a disposición de los docentes del Depto. de Trabajo Social.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_



{ Eventualmente podría posteriormente abrirse a egresadas(os) }

3. Qué tipo de opciones aprovecharía usted ( puede seleccionar más de una) en términos de cinco(5) años: \_\_\_\_\_ Jornadas de Estudio \_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_\_ Doctorado.

\_\_\_\_\_ Cursos cortos \_\_\_\_\_ Módulos de auto instrucción \_\_\_\_\_

Seminarios \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Postgrado \_\_\_\_\_ Cursos de Especialización ( 3 meses) \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

Especifique Áreas o especialidades de interés:

\_\_\_\_\_

4. Su disposición a participar en un programa u opción de capacitación, de preferencia la tomaría en: PANAMÁ \_\_\_\_\_ EXTERIOR \_\_\_\_\_

Área especialización: \_\_\_\_\_

5. Áreas y Cursos del Plan de Estudio Modificado de preferencia:

\_\_\_\_\_;

\_\_\_\_\_;

6. Áreas y Cursos del Plan de Estudio Modificado por los que no optaría:

\_\_\_\_\_;

\_\_\_\_\_.

Por qué:

\_\_\_\_\_

### **5.2.2. Coordinación de la Práctica Pre-Profesional**

La práctica pre-profesional es un componente relevante porque a la vez que forma parte de la estructura curricular, es parte de la validación de la formación a través del desempeño pre-profesional en un campo de acción definido.

A través de la práctica pre-profesional se proyecta la carrera, se “vende” imagen y se abren (o cierran), oportunidades laborales. Su atención es entonces fundamental, por lo que debe haber control y seguimiento para el cumplimiento de los objetivos de la enseñanza, y para la implementación propia del nuevo plan de estudio en su conjunto.

Para que la enseñanza práctica supere la desarticulación, falta de control y seguimiento de los últimos años, se requiere un sobresueldo que incentive y facilite la delicada labor que cumplirá la Coordinadora de la enseñanza práctica, de acuerdo a los objetivos de ésta.

Se plantean las siguientes actividades:

- ✓ Revisión de los criterios de selección de Centros de Práctica, pautas y reglamentos para la enseñanza práctica.
- ✓ Elaboración de propuesta para el ordenamiento y selección de los centros de práctica, pautas y reglamentos de la enseñanza práctica.
- ✓ Reuniones/entrevistas con jefes de organizaciones normadoras y ejecutoras de programas/proyectos sociales a nivel gubernamental, no gubernamental y privado.
- ✓ Listado/propuesta actualizada de centros de práctica.

- ✓ Reunión/taller de discusión para el establecimiento de criterios de selección, pautas y reglamento de la enseñanza práctica, criterios de supervisión.
- ✓ Elaboración de convenio/norma para el establecimiento de relación Escuela de Trabajo Social/Centros de práctica.
- ✓ Selección de estudiantes de práctica en base a requisitos del nuevo plan de estudio; asignación por centros de práctica y supervisoras docentes.
- ✓ Reuniones de control y seguimiento a la práctica.
- ✓ Reuniones de Evaluación inter semestral –Comisión coordinadora de la enseñanza práctica.
- ✓ Reunión de Evaluación de la práctica –una por semestre, con la participación de docentes del área de práctica.
- ✓ Continuidad del proceso cada año.

### **5.2.3. Programa de Perfeccionamiento e intercambio Profesional / Docente**

Precisamente, la propuesta prevé como fundamental, considerar las necesidades específicas del recurso docente para una mejor implementación del nuevo plan, iniciado en el año académico 2003, con una serie de limitaciones en su ejecución dados los problemas gerenciales que se mantienen a nivel de Escuela y Departamento. En el ámbito de la especialidad, las necesidades inmediatas en cuanto a cursos nuevos, surgieron a partir del año 2004. En este sentido, el programa propuesto en cuanto al sistema de información y procedimientos, prevé obtener la información sistematizada a través de un proceso continuo que facilite la toma de decisiones y las funciones de administración y dirección para que el plan se implemente y perfeccione su ejecución a través de un proceso administrativo más científico.

Tomando como base los perfiles docentes para los nuevos cursos y su relación con la hoja de vida de los docentes, se obtendrá la información de disponibilidad de docentes por cursos. Esta información a su vez tendrá que ser cruzada con las preferencias o prioridades de las docentes, las cuales en su mayoría tiene concursos de cátedra ganados y no necesariamente quieren responsabilizarse de cursos nuevos en áreas distintas a las suyas. Ello permitirá obtener, desde mediados del 2003, información sobre las necesidades de personal específico para determinados cursos que se demandarán en el 2004, 2005, 2006 y sucesivamente, en los diferentes turnos (matutino, vespertino, nocturno). Al mismo tiempo, se precisará las fortalezas que en las áreas nuevas existe en el personal docente de trabajo social, dado que hay personal especializado a nivel de maestrías, doctorados y experiencias profesionales que pueden a través de un programa de trabajo, compartir y retroalimentar la capacidad del cuerpo docente en su conjunto.

El programa de intercambio que se propone, pretende así, hacer el mejor uso posible del recurso docente, a la vez que bien llevado, permitirá fortalecer las relaciones interpersonales y lograr un trabajo de equipo, aspecto fundamental para la implementación del nuevo plan de estudio.

Ello deberá ser considerado por la Dirección del Departamento y la Junta Departamental, para tomar las decisiones a tiempo, que eviten problemas en la ejecución del plan en los años siguientes. Se propone que un programa de formación continua es la solución. A su vez, proveerá

información como subsistema o auxiliar del sistema de información para la implementación del plan de estudio.

Se proponen las siguientes actividades:

1. Acondicionamiento de salón especial para los talleres, sesiones y círculos de estudio, acciones andragógicas diversas.
2. Impresión y encuadernación de material; textos, videos.
3. Círculos de estudio, cada sesión contará con un(a) docente responsable - facilitador(a) de acuerdo a las áreas académicas de formación. Cada una de las seis (6) áreas deberá tener su círculo de estudio, con cuatro sesiones mínimas al año (dos (2) por semestre).
4. Jornadas de intercambio profesional (en un hotel de la localidad); cuatro jornadas de 2 días por año en el 2do y 3er año, del proyecto, con participación de 20 docentes por jornada. Una de las jornadas será con profesionales de Trabajo Social, invitadas/externas a la Escuela de Trabajo Social, lo cual duplicará la participación, pero enriquecerá el intercambio técnico/profesional.

Dos jornadas de intercambio anual, los años 1ero, 4to y 5to del proyecto; una de las cuales será interna y otra externa.

#### **5.2.4. Síntesis de la Propuesta**

Sin el sistema de información propuesto, con el procedimiento de control y seguimiento a la práctica pre-profesional complementando necesariamente con un programa de formación continua, propuesto a través de un programa de intercambio

profesional, la administración/implementación del plan de estudio modificado, no será más que un ejercicio rutinario, sustentado en la improvisación y en el quehacer cotidiano, alejándose de los fines propuestos y de las necesidades y reconocimientos del contexto social donde esté inserto.

La consideración de la propuesta es indispensable para garantizar la implementación del Plan de Estudio Modificado, lo cual está ligado a una solución objetiva de las necesidades y problemas detectados para dar coherencia, agilidad y sustentación a los fines propuestos en el proceso de actualización seguido y a algunos de los objetivos del Departamento de Trabajo social. Eficacia y eficiencia se lograrían en la medida que se cuente con información, confiable, válida y retroalimentada continuamente y que ésta sea realmente utilizada en un proceso sistemático que garantice la toma de decisiones para la adecuada implementación, que se cuente con un recurso docente de calidad, comprometido y responsable con la tarea, con una visión futurista y con conciencia de equipo.

Considerando que el Departamento y la Facultad cuentan con algunos recursos físicos, de equipo y humanos, se han considerado los costos fundamentales y complementarios para la implementación de la propuesta, así:

### **PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA**

<b>A. Sistema de Información</b>	<b>49,700</b>
- Base de Datos Oracle 7.0 (Compra)	5,000
- Equipo/Actualización de accesorios	450
- Analista – Programador Operación	8,850 / 5años
	44,250
<b>B. Coordinación de la Práctica Pre-Profesional</b>	<b>5,400</b>
B/.1,800.00 / 3 años	
(Sobresueldos)	
<b>C. Programa de intercambio Profesional</b>	<b>14,100</b>
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	<b>69,200</b>

### **5.3. Fundamentación**

#### **5.3.1. Requerimientos de Mano de Obra**

- Se requiere un analista/programador para la organización, implementación y operación del sistema de información, el cual será un elemento clave, no sólo para las actividades del proyecto, sino para todo un conjunto de actividades que conlleva la administración/implementación del nuevo plan de estudio de la carrera, incluyendo el control y seguimiento a toda la estructura curricular, el seguimiento académico a los estudiantes, y toda la organización docente. Por ello, éste si es un recurso planteado como necesario para el proyecto.
- Sustentar el papel de la coordinación de la enseñanza práctica, como una unidad administrativa con el establecimiento de un sobresueldo, dada la responsabilidad que asume.

- Aprovechamiento de la mano de obra existente en el Departamento de Trabajo Social. La organización y ejecución del Programa de Intercambio Profesional/docente, producirá docentes capacitadas o con mejor formación para los nuevos cursos y en nuevas áreas, a la vez que promoverá que algunas docentes del Departamento, asuman roles de facilitadoras, guías en este proceso, que permitirá a su vez un intercambio más sistemático de experiencia a lo interno del departamento.

### **5.3.2. Marco Institucional**

Escuela de Trabajo Social / Departamento de Trabajo Social, Facultad de Administración Pública, Universidad de Panamá:

#### **VISIÓN:**

Trabajadoras (es) Sociales formulando, impulsando, ejecutando y desarrollando en todos los niveles del Desarrollo Nacional, las Políticas Sociales que elevan la Calidad de Vida y promueven el Desarrollo Humano Sostenible con Participación Social.

#### **MISIÓN:**

Administración e implementación del nuevo plan de estudio de la carrera de Trabajo social, de tal forma que se puedan lograr los objetivos del mismo para poder ofertar a la sociedad panameña, trabajadores sociales con una formación teórica metodológica y técnica de mayor calidad y actualizada, de acuerdo a los complejos problemas sociales que enfrentan las grandes mayorías de la población panameña y a

los nuevos paradigmas sociales, económicos, culturales y políticos del mundo globalizado de hoy.

### **OBJETIVOS:**

Tal como se ha sustentado, la propuesta se considera como vía indispensable para lograr la implementación eficiente y eficaz del plan de estudio modificado. Por lo tanto, se encamina al logro de los objetivos a los que el mismo propende:

- ❖ Elevar la formación profesional de Trabajadores Sociales en Panamá, mejorando su capacidad de contribuir a la ejecución de las políticas, programas y proyectos sociales, para dar respuesta a los problemas sociales de la población panameña.
- ❖ Optimizar el aprovechamiento del recurso humano del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Panamá.
- ❖ Ampliar la relación con el contexto profesional de Trabajadores Sociales a nivel nacional e internacional.
- ❖ Administrar el plan de estudio de la carrera para un desarrollo curricular coherente y sistemático, en función de los objetivos de formación.

#### **5.3.3. Población Beneficiaria**

La población beneficiaria está constituida por los estudiantes que han seguido el proceso de pre-ingreso para cursar la carrera de Trabajo Social y que se han matriculado en el primer año de la carrera en la promoción que inició en el 2003 y la que se matriculará en los años siguientes. Esta es la población que será beneficiada con el nuevo plan de Estudio de la Carrera de Trabajo Social, para cuya administración /implementación se elaboró la presente propuesta. Considerando la matrícula en la

carrera de Trabajo Social en el primer semestre del 2003, se delimita la población objetivo en 220 estudiantes como beneficiarios del plan de estudio modificado. Para los siguientes años se considera un 20% de deserción entre I y II año y un 15% entre cada uno de los años subsiguientes, hasta que salen egresados de la escuela como profesionales titulados. Tal es la proyección en el siguiente cuadro:

**POBLACION BENEFICIARIA DE LA IMPLEMENTACION DEL PLAN**

Población	Año				
	1 2003	2 2004	3 2005	4 2006	5 2007
Año de ejecución del Plan de Estudios	195	195	195	195	195
I					
II		156*	156*	156*	156*
III			132**	132**	132**
IV				112**	112**
V					95 **
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>351</b>	<b>483</b>	<b>595</b>	<b>690</b>

\* Aplicada la tendencia de un 20% que no aprueba el 1er. Año y se queda rezagado o deserta del sistema.

\*\* Para los años 3, 4 y 5 se aplica un 15% de deserción.

FUENTE: Oficina de Admisión – FAP, 2003.

Regularmente, el 92% de la población de Trabajo Social la constituyen mujeres y sólo un 8% corresponde al sexo masculino. Más del 75% de la población que ingresa se encuentra entre 18-25 años de edad.

La población procede de hogares humildes en su gran mayoría, en donde un tercio corresponde a estratos de población pobre que no satisface todas sus necesidades básicas, mientras un porcentaje, todavía más alto viene de sectores de ingreso medio bajo y medio/medio, con un 10% aproximadamente (no exactamente cuantificado) que

procede de capas medias altas, algunos de los cuales vienen del interior a estudiar la carrera acá, aún cuando existe la opción de hacerlo en algunos centros Regionales (Veraguas, Coclé y Colón).

La tendencia actual es el aumento de la población nocturna, la cual en su mayoría trabaja o busca trabajo, aún cuando en el turno diurno, un sector importante cada vez mayor de estudiantes también trabaja o busca trabajo. Encontramos también que un porcentaje importante de la población es casada o unida, y un porcentaje no especificado, pero cada vez más alto de estudiantes son madres solteras, lo cual se refleja incluso en las aulas con la presencia en algunos casos de los niños en las clases.

#### **5.3.3.1. Beneficio para la Población Objetivo**

- Un título académico con un currículum más acorde con los nuevos paradigmas de la política social y de acuerdo por tanto, a necesidades expresas del mercado laboral (empresa privada, instituciones públicas y ONG's). Se hace referencia a áreas como: políticas sociales, proyectos sociales; género, terapia de familia, investigación social, etc. Ello prevé la ubicación rápida del egresado en el mercado laboral y mayor capacidad, iniciativa y creatividad para contribuir a enfrentar los problemas sociales y participar ofertando mejores alternativas de ejecución de las políticas sociales.
- La eliminación de un (1) año de práctica pre-profesional, que hará más accesible la terminación de la carrera para estudiantes que trabajan; un (a) estudiante de práctica con mayor dominio del método de Trabajo Social y de instrumental técnico, lo que proyecta a nivel de las agencias mayor seguridad y una mejor

imagen profesional, al ubicarse a estudiantes con una formación casi completa al ir a la práctica.

- Una mejor selección de los centros de práctica, lo que facilitará el desarrollo de habilidades profesionales y la apertura de opciones laborales en los mismos, a través de los convenios y del producto del trabajo que se realiza y proyecta.
- Elevación de la autoestima profesional, producto de una formación integral con mayores elementos técnicos para el desempeño laboral.
- Satisfacción de aportar con elevada capacidad, en la solución de problemas sociales de amplios sectores de población.

Estos beneficios tienen un valor incalculable, si consideramos además, que de no darse el proyecto, no hay nuevo Plan de estudio real, con lo que la reversión negativa para la carrera de Trabajo Social y su impacto en la sociedad, será vertiginosa.

#### **5.3.4. Resumen de Costos y Financiamiento.**

La propuesta considera como base de su costo total, B/.2,573,397.3 del Presupuesto universitario, lo cual corresponde a operaciones y mantenimiento durante los cinco (5) años. Ello es así porque se parte del aprovechamiento de la infraestructura y condiciones establecidas para la formación en Trabajo Social y otras carreras, por la Universidad de Panamá, no contemplando inversiones nuevas desde la perspectiva presupuestaria.

El presupuesto universitario será la fuente fundamental de financiamiento. Es importante considerar no obstante, que el presupuesto universitario asignado a la Escuela, es ejecutado con regularidad anualmente, con o sin propuesta de una gestión

eficiente y eficaz del Plan de Estudio de la Carrera, o sin evaluar científicamente el cumplimiento de las funciones que en su conjunto, sustentan el mismo. Por lo tanto, la propuesta es a su vez, elemento fundamental de sustentación de dicho presupuesto.

Los gastos particulares de la propuesta, son el resultado de las actividades básicas del proyecto:

RESUMEN DE GASTOS:			
COMPONENTE/ACTIVIDAD	COSTO INVERSION	OPERACIÓN/MANTENIMIENTO	TOTAL
1.1. Sistema de Información			<b>49,700</b>
- Equipo de Oficina (Com)	5,450		5,450
- Analista Programador		8,850/año	44,250
1.2 Coordinación de la Práctica pre-profesional (Sobresueldo)		1,800/3 años	<b>5,400</b>
1.3 Programa de intercambio Profesional-Docente			<b>14,100</b>
1.3.1. Acondicionamiento Salón Especial.	2,000		2,000
1.3.2. Impresión/textos/videos (Ver Anexo)		2,500	2,500
1.3.3. Círculos de Estudio		400/año	2,000
1.3.4. Jornadas de Intercambio Profesional			
- Internas		400/9	3,600
- Externas		800/5 año	4,000
* Ver Propuesta en sus componentes			
<b>TOTAL</b>			<b>69,200</b>

- Presupuesto Universitario para los cinco(5) años del proyecto B/.2,573,397.3 (B/.514,679.47 por año). Ver Anexo 4.
- Presupuesto específico para la implementación de la propuesta: B/69,200.00

#### 5.3.4.1. Fuentes de Financiamiento y su Distribución

El presupuesto universitario será la fuente fundamental de financiamiento, para lo cual se utilizará el documento proyecto para su sustentación.

No obstante, se gestionarán algunas donaciones con organismos internacionales y ONG's sobre la base de actividades básicas de la propuesta, que se sustentarán con los indicadores económicos sociales estimados en el mismo.

Se parte de la necesidad de establecer un sistema de información para coadyuvar a la administración curricular y docente, facilitando el proceso de administración del nuevo plan de estudio de la carrera. Se considera fundamental y básico dado que se encontraron problemas importantes en la generación/manejo y aprovechamiento de la información. El costo total que permite establecer y manejar este sistema, se estima en B/.5,450.00 a nivel de inversión y B/.8,850.00 en presupuesto de operaciones por año: 5 años del proyecto. Igualmente, se plantea establecer y perfeccionar los procedimientos de control y seguimiento de la práctica pre-profesional, eje que se considera estratégico para la evaluación del propio proyecto del nuevo plan de estudio y que deberá proyectar la imagen superior del nuevo profesional que se forma en Trabajo Social. Se sustenta la necesidad de establecer un sobresueldo para la profesora coordinadora de la Enseñanza práctica, como estímulo a una labor que implica categoría, desarrollo profesional, calidad e intensidad de trabajo. Un sobre sueldo de B/.150.00 por mes = 1,800.00 anuales es más económico para la Universidad que una descarga horaria de tres (3) horas para una docente regular.

Igualmente, plantea “establecer un programa de Intercambio profesional para el fortalecimiento del personal docente del Departamento de Trabajo Social”. (Jornadas, círculos de estudio, etc.).

Se sustenta en el hecho de que en el cuerpo docente, hay personal especializado a nivel de maestrías, doctorados, y experiencias, con fuertes fortalezas en las áreas nuevas del plan de estudio que pueden, a través de un programa de trabajo, retroalimentar, compartiendo a través de jornadas de intercambio, círculos de estudio y talleres, la capacidad teórica, metodológica y técnica del cuerpo docente en su conjunto, de modo que éste actúe realmente con una visión de futuro, asumiendo como equipo de trabajo la responsabilidad por el desarrollo de la carrera de Trabajo Social. Ello actuará como factor sinérgico a lo interno del Departamento y la Escuela de Trabajo social, proyectándose hacia los centros de práctica, a las instituciones de bienestar social y a la sociedad en su conjunto. Se promocionarán y realizarán algunos encuentros/intercambios con profesionales del sector público, privado y ONG's.

Esto es posible además, porque el personal docente especializado de Trabajo social, lo conforman sólo 22 profesoras, de las cuales 14 son a tiempo completo y 8 a tiempo parcial. Actualmente, a pesar de estas condiciones, existe una escasa relación profesional y de intercambio sistemático e institucional entre las docentes.

La materialización de este componente -programa de intercambio profesional/docente- se concretiza en las siguientes actividades/recursos:

<p>➤ Acondicionamiento de salón especial para los talleres, sesiones y círculos de estudio, acciones andragógicas diversas (se solicitará el salón que antes se destinaba a la maestría en Gerencia del Bienestar Social). Equipo educacional, otros.</p>	B/.2,000.00
<p>➤ Impresión y encuadernación de material, textos, videos (B/.500.00 por año).</p>	B/.2,500.00
<p>➤ Círculos de estudio, cada sesión contará con docente responsable guía de acuerdo a las áreas académicas de formación. Cada una de las seis(6) áreas deberá tener su círculo de estudio, con cuatro sesiones al año (las áreas de metodología y práctica se unen para este efecto); (2) por semestre. 20 sesiones anuales (B/.20.00 de apoyo en refrigerio y B/.20.00 en materiales).</p>	B/.400.00 por año
<p>➤ Jornadas de intercambio profesional (en un hotel de la localidad). Cuatro jornadas de 2 días por año, los dos primeros años (B/.10.00 por persona por día por 20 personas) = B/.400.00 por jornada; una de las cuales será con profesionales de Trabajo Social invitados/externos a la Escuela de Trabajo Social = 20 participantes más = B/.400.00 adicionales por año. Dos jornadas los años 3, 4 y 5, una interna y otra externa.</p>	<p>B/.2,000.00 Anual (2 primeros años) B/.1,200.00 Anual (3 últimos años)</p>

### 5.3.5. Administración de la Propuesta.

La Escuela de Trabajo Social de la Facultad de Administración Pública de la Universidad de Panamá, es la unidad ejecutora responsable de la propuesta. Fundamentalmente, le corresponde el componente del sistema de información, al igual que el Programa de control y seguimiento a la Práctica Pre-profesional a través de la coordinación de la enseñanza práctica de dicha unidad. Mientras que el programa de intercambio y perfeccionamiento docente es competencia del Departamento de Trabajo Social, tal

como se muestra en el esquema a continuación, en donde también se refleja la coordinación entre la Escuela y el Departamento de Trabajo Social.

Tanto el esquema institucional como gerencial de la propuesta, se enmarcan dentro de las formas de trabajo y/o gerencia académica propias de la Universidad de Panamá y de la Facultad de Administración Pública en particular.

En el caso de la especialidad de Trabajo Social, tanto la Escuela como el Departamento de Trabajo Social, operativizan los objetivos y metas a alcanzar en un Plan de Trabajo Anual según las directrices del Sistema de Planificación Universitario. Las actividades contenidas en el plan son asignadas o surgen -según su naturaleza- de las diferentes áreas académicas que funcionan bajo el liderazgo de un(a) coordinador(a) o en su defecto, de comisiones de docentes que deben rendir cuentas de su labor a la dirección de la Escuela o el Departamento, según el caso.

Debido a que se trata de un escenario cambiante, con multiplicidad de actores con necesidades de diferentes niveles de complejidad y urgencia, las Juntas Departamentales son a la vez escenarios donde surgen actividades a desarrollar y nuevas comisiones de trabajo. Generalmente se trabaja con el establecimiento de procesos con término definido, que se cumplen a través de comisiones de trabajo, las que una vez culminada la tarea o función, dan paso a otros procesos, con su respectiva secuencia de actividades. Además, existen reglamentos como el caso del de la Enseñanza Práctica, que contempla funciones, derechos, deberes de los actores envueltos, así como criterios y requisitos a cumplir por todas las partes.

### **Sistema de Información**

En el caso específico del Sistema de Información que nutre la toma de decisión de los otros dos productos/programas, éste se percibe como un instrumento de trabajo gerencial tanto del Departamento como de la Escuela de Trabajo Social, pero bajo la supervisión / coordinación del primero.

Por la naturaleza y frecuencia con que se registran los datos luego del diseño global del sistema y softwares pertinentes, no se requiere de personal adicional a un (1) programador ya propuesto. Las funciones del programador se dan en base a la demanda de los subproductos que debe rendir una vez diseñado el sistema:

- Archivo actualizado del personal docente del Departamento de Trabajo Social
- Relación del personal docente con perfiles de docentes para cada curso
- Elaboración preliminar de organización docente
- Inventario de necesidades de capacitación docente

La periodicidad de los sub-productos se dará en base a la programación operativa que hacen el Departamento y la Escuela de Trabajo Social anualmente.

La evaluación de la calidad y confiabilidad de los insumos que produzca el Sistema de Información, serán monitoreadas por una Comisión de Docentes del Departamento designada para tal fin, como es el caso en el desarrollo de todas las tareas que se derivan del programa anual de trabajo. El análisis de los resultados del monitoreo, en términos globales, tendrá como escenario la Junta Departamental, así

como cuando estén involucradas decisiones para superar limitaciones que involucren dicho nivel.

La utilización de los insumos del Sistema de Información para la elaboración y/o desarrollo de los programas de Práctica Pre-profesional y de Intercambio y Perfeccionamiento Docente, se dará también a través de la demanda de las Comisiones de Trabajo pertinentes, designadas.

### **Programa de Intercambio y Perfeccionamiento Docente**

Se recomienda que se instituya una Unidad de Coordinación de Intercambio y Perfeccionamiento Docente, adscrita al Departamento de Trabajo Social, como la figura encargada del desarrollo del programa en referencia. No se contempla el nombramiento de personal ya que estará conformada por docentes del Departamento.

Los(as) docentes que conformen dicha unidad de coordinación, tendrían como función principal la formulación de un programa a corto y mediano plazo de formación continua del personal docente, así como el seguimiento, control y evaluación de dicho programa.

Las normas vigentes acerca del perfeccionamiento docente del personal de la Universidad de Panamá, servirán como marco de referencia para la ejecución del programa.

Las reuniones periódicas con los(las) coordinadores(as) de áreas, el personal docente y las reuniones de Junta Departamental, son los mecanismos de coordinación propuestos para la discusión del programa de trabajo, su seguimiento y los ajustes pertinentes. El programa será parte del plan operativo anual del Departamento de Trabajo Social y como tal, los responsables deberán rendir los informes periódicos solicitados.

Teniendo como herramienta de apoyo la base de datos provista por el sistema de información con los contenidos de la figura 5.b (ver página 72) la evaluación se hará en los espacios antes señalados, y como herramientas de medición además del cumplimiento de las metas, se evaluará anualmente, la satisfacción de los usuarios acerca de la pertinencia de los contenidos y la aplicabilidad de los mismos en sus tareas docentes, primordialmente.

### **Coordinación de la Enseñanza Práctica**

La Coordinación de la Enseñanza Práctica Pre-profesional es competencia de la Escuela de Trabajo Social. Históricamente dicha coordinación ha recaído en un docente regular, como estipula el reglamento vigente. El (la) coordinador(a) es responsable del área como área académica (que implica la revisión de contenidos y la producción de material de apoyo docente básicamente,) y adicionalmente es responsable de la articulación de las necesidades y demandas de la enseñanza práctica frente a la realidad del ejercicio profesional, así como de la coordinación operativa con los Centros de Práctica, con el apoyo de las miembras/os del área. Dentro del nuevo plan de estudios, el coordinador/a de la Práctica Pre-profesional mantiene ambas funciones; hacia adentro y hacia fuera.

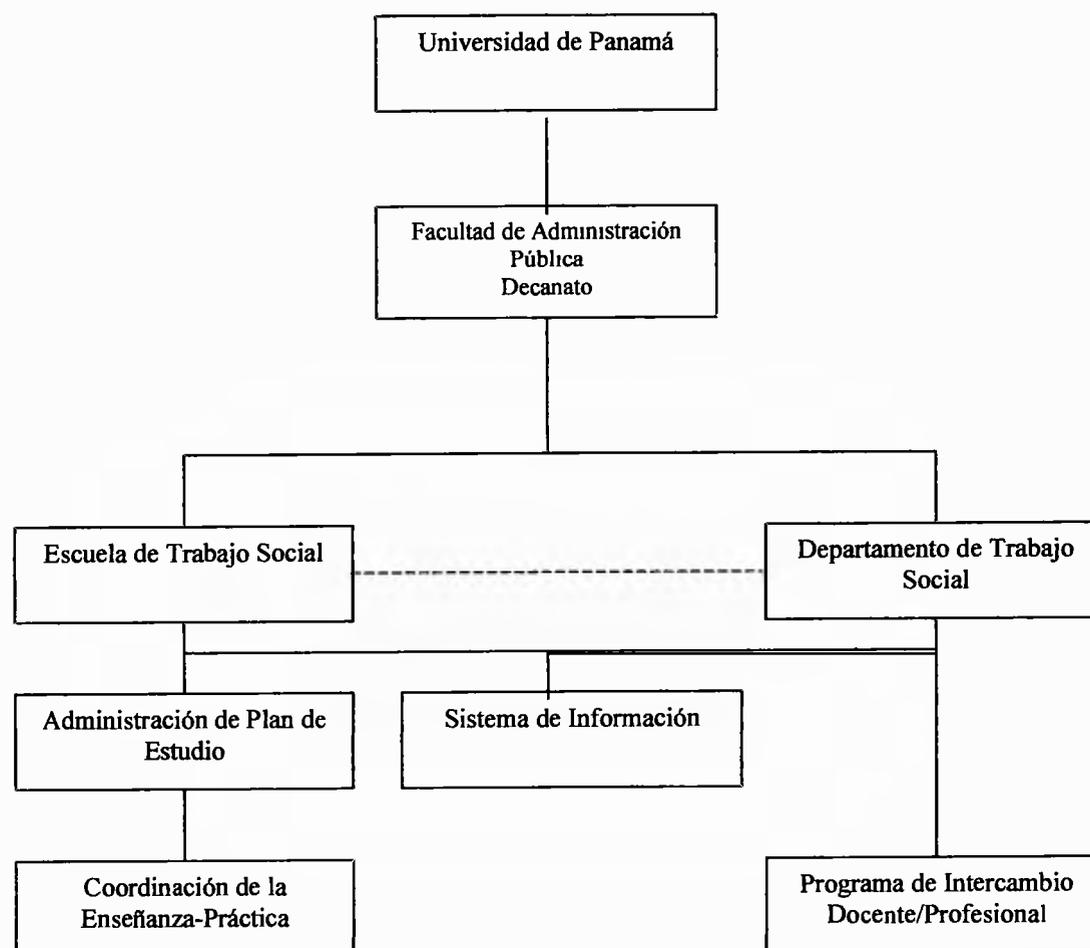
Se recomienda que la figura de una unidad de coordinación de la práctica pre-profesional sea formalizada adscrita a la Escuela de Trabajo Social, como una forma de fortalecer la gestión de la coordinadora/a frente a los Centros de Práctica y su capacidad de convocatoria.

La coordinación de la práctica pre-profesional funciona en base a un programa operativo anual, dentro del marco del Reglamento de la Enseñanza Práctica, que regula el funcionamiento de la misma. A la fecha, el mismo está siendo ajustado y contempla como se mencionó al inicio de este punto, el rol de todas las partes envueltas y la calendarización dentro del año académico, de todo el proceso de desarrollo de la práctica.

Los escenarios de coordinación y seguimiento, están constituidos por las reuniones de área y las subcomisiones que se nombran producto de las exigencias de desarrollo del programa. La periodicidad de la coordinación y seguimiento debe ser contemplada en el plan operativo anual. Y la evaluación tiene como escenario las reuniones semestrales con los docentes supervisores en base a instrumentos diseñados para tal fin (en revisión).

Tanto el seguimiento como la evaluación tienen como instrumentos de apoyo los informes anuales de los docentes supervisores acerca del desarrollo del programa de enseñanza práctica.

## ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVA



### 5.3.6. SUSTENTACIÓN SOCIAL DE LA PROPUESTA

La propuesta es viable y positiva. Es viable, por cuanto el grueso del costo, está contemplado en el presupuesto universitario (inversión y mantenimiento), siendo relativamente de muy bajo costo, el presupuesto de los gastos de actividades especiales, de acuerdo a la propuesta desarrollada en el presente trabajo.

No obstante, la propuesta es de incalculable valor e impacto social al considerar que la misma tendría como resultado:

- Un(a) profesional de trabajo social, con alta calidad profesional para actuar en un mercado laboral complejo y competitivo, con identidad y autoestima profesional elevada.
- Apertura de campos de acción para el ejercicio de la profesión, fortaleciendo las áreas tradicionales y potenciando otras como: promoción y desarrollo de la familia y la comunidad; promoción social; procuración e “impartición” de justicia, medio ambiente; derechos humanos, desarrollo humano; situaciones de riesgo y desastre; rehabilitación; proyectos sociales; planificación social; dirección de servicios sociales, etc.
- Movilidad social para los nuevos profesionales y sus familias.
- Ampliación de la cobertura de atención a todos los niveles y con diferentes unidades sociales. El Trabajador Social es el profesional más directamente involucrado con la atención de poblaciones marginales, pobreza, con la capacidad de promover y ejecutar políticas, programas, proyectos y acciones sociales en general, tendientes a lograr, una mayor participación de la población en la gestión de su propio desarrollo a través del enfrentamiento de sus problemas desde una conciencia colectiva para la satisfacción de sus necesidades básicas y el logro de una mejor calidad de vida.
- Al contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de amplios sectores de población, se aporta al logro de una más alta seguridad ciudadana, garantía a su vez del crecimiento económico y el desarrollo del país preservando las posibilidades de la sostenibilidad para las futuras generaciones.

- A lo interno de la Escuela de Trabajo Social, la propuesta generará una dinámica de integración y trabajo en equipo que, además del fortalecimiento académico del cuerpo docente en su conjunto, tendrá como resultado necesario, una proyección más decisiva hacia el contexto social en que está inserta, con posibilidades de asumir liderazgo y orientación en la definición de políticas sociales y/o en el planteamiento de alternativas sustentables frente a las múltiples y complejos problemas sociales que enfrenta la sociedad panameña.

Estos beneficios tienen, un valor incalculable, si consideramos además, que de no darse la ejecución de la propuesta señalada, y considerando la premisa de que sin ésta, u otra forma de administración científica, fundamentada técnicamente, la implementación del plan de estudio modificado de la licenciatura en Trabajo Social, se convertirá en un asunto cosmético -de forma- sin una posibilidad real de cumplir con el propósito y objetivos que el mismo propende, lo que conllevará a una reversión negativa para la carrera de Trabajo Social y su impacto en la sociedad panameña.

### 5.3.7. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	AÑO 0	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Iero	IIdo								
<i>Componente 1: Sistema de Información</i>											
1.1. Implementación del Sistema	xx	xx	xx	xx		xx		xx			xx
1.2. Entrada Documento Plan de Estudio Modificado		xx	xx								
1.3. Elaboración y entrada de Perfiles por Curso.			xx	xx							
1.4. Archivo centralizado del personal docente.			xx								
1.5. Relación docentes/cursos		xx		xx							
1.6. Organización docente		xx		xx		xx		xx		xx	
1.7. Inventario de necesidades de capacitación.		xx		xx							
1.8. Seguimiento, control y evaluación del programa.			xx	xx	xx		xx	xx	xx		xx

ACTIVIDADES	AÑO 0	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Iero	IIdo								
<i>Componente 2· Control y Seguimiento a la Práctica Profesional.</i>											
2.1. Revisión de los criterios de Selección, pautas y Reglamentos de la Enseñanza práctica							xx				
2.2 Elaboración de propuesta normativa							Xx				
2.3. Reuniones y entrevistas con jefes de Organizaciones normadoras y ejecutoras = Centros de Práctica.						xx	xx				
2.4. Reunión Taller-Docentes de Práctica							xx				
2.5. Elaboración Convenio/Norma con relación Escuela/Centro de Práctica							xx				
2.6. Selección de Estudiantes											
2.7. Reuniones de Control y Seguimiento a la Práctica.								xx		xx	
2.8. Reuniones de Evaluación Intersemestral- Comisión Coordinadora								Xx	xx	xx	xx
2.9. Evaluación Semestral-Docentes Área de Práctica.								x	x	x	x

ACTIVIDADES	AÑO 0	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Iero	Iido								
<i>Componente 3: Programa de Intercambio Profesional/Docente</i>											
3.1. Acondicionamiento de Salón Especial	xx										
3.2. Impresión y encuadernación de material, textos, videos.	xx	xx		xx		xx		x		xx	
3.3. Círculo de Estudio <sup>1</sup>		xx	xx								
3.4. Jornadas de Intercambio Profesional <sup>2</sup>		xx	xx								

<sup>1</sup> Cinco cada semestre los cinco años del Proyecto

<sup>2</sup> Dos jornadas por semestre, cuatro al año, los dos primeros años. Una jornada semestral (dos al año) los tres últimos años. Cada año, una de las jornadas será con participación de profesionales externos de la escuela como invitados.

## **BIBLIOGRAFIA**

**BIBLIOGRAFIA****LIBROS**

- AGUIRRE, Alfredo y Otras **Administración de Organizaciones,** España: Editorial Pirámide, 1996. 404 págs.
- BYERS, Lloyd. **Administración de Recursos Humanos.** México: Editorial Interamericana, 1987. 428 págs.
- CHIAVENATO*, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Colombia: Editorial McGraw Hill, 1999. 1056 págs.
- DELORS, Jacques y otros. **La Educación Encierra un Tesoro.** Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Panamá: Ediciones UNESCO, 1996. 67 págs.
- FLORES, Gilberto y NEF, Jorge **Administración Pública: Perspectivas Críticas** (Copia). s/d.
- KOOTNS, Harold. **Administración: Una Perspectiva Global.** México: Editorial McGraw Hill, 1999. 796 págs.
- KREITNER, Robert.y Angelo Kinicki **Comportamiento de las Organizaciones,** Madrid: McGraw Hill, 1997. 661 págs.
- LEAL MILLAN, Antonia y Otras. **El Factor Humano en las Relaciones Laborales.** España: Editorial Pirámide, 1999.
- MALACALZA, Susana Leonor. **Desde el Imaginario Social del Siglo XXI,** Buenos Aires: Espacio Editorial, 2002. 151 págs.
- MENJÍVAR, Rafael y otros. **Pobreza, Exclusión y Política Social,** Costa Rica: FLACSO, 1997. 472 págs.

- MOLINA, María y Nidia E. Morera **La Gerencia de Servicios Sociales,** Buenos Aires: Editorial Lumen, 1999. 127 págs.
- NETTO, José Paulo y otros **Nuevos Escenarios y Práctica Profesional.** Buenos Aires: Espacio Editorial, 2002. 207 págs.
- ROZAS, Margarita **La Intervención Profesional en Relación con la Cuestión Social.** Buenos Aires: Espacio Editorial, 2001. 270 págs.
- ROZAS, Margarita y Arturo Fernández **Políticas Sociales y Trabajo Social.** Buenos Aires: Humanitas, 1992. 192 págs.
- ROBBINS, Stephen y Mary Coulter. **La Administración.** México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, 770 páginas.
- SANIN, Angel. **Guía Metodológica General para la Preparación y Elaboración de Proyectos de Inversión Social.** Chile: ILPES, 1995. 172 págs.
- SEVERIN, Sonia (Coordinadora). **Trabajo Social y Mundialización.** Buenos Aires: Espacio Editorial, 2002. 151 págs.
- STONER, James y Otros. **Administración.** México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. 691 páginas.

## **DOCUMENTOS**

Departamento de Trabajo Social, Diagnóstico de la Carrera de Trabajo Social, Ciudad Universitaria, Panamá, 1997.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Organización del Departamento de Trabajo Social de la Escuela de Trabajo Social y del Centro de Investigación Social y Asistencia Técnica de la Facultad de Administración Pública. Panamá, 1993.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ, DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN UNIVERSITARIA. Informe Final de Autoevaluación de la Universidad de Panamá. Ciudad Universitaria, 2001.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ: Ley 11 deL 8 de junio de 1981 y Estatuto Universitario. Panamá, Ciudad Universitaria, 1996.

## REVISTAS

Acción Crítica N° 32: **“Bienestar Social y Desarrollo”**. Lima, Perú: CELATS/ALAETS, 1992. 127 págs.

Acción Crítica N° 33: **“Gestión Social y Trabajo Social”**. Lima: CELATS/ALAETS, 1994. 123 págs.

Acción Crítica N° 34 – 35: **“Gerencia Social y otros Temas”**. Lima: CELATS/ALAETS, 1995. 103 págs.

Acción Crítica N° 36 – 37: **“Gerencia Social de Programas de Bienestar”**. Lima: CELATS/ALAETS, 1997. 168 págs.

**Revista Colombiana de Trabajo Social N° 9**; Consejo Nacional para la Educación en Trabajo Social; Federación Colombiana de Trabajadores Sociales. Cali, Colombia: 1996. 133 págs.

## ARTÍCULOS

KLIKSBERG, Bernardo, "La Reforma *Administrativa en América Latina*: Una Revisión del Marco Conceptual", en *Revista Venezolana del Desarrollo Administrativo*, N° 3, 1983.

## **ANEXOS**

**ANEXO N ° 1**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Boleta No. \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE PANAMA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

Sondeo con propósitos diagnósticos sobre el proceso administrativo en la Escuela de Trabajo Social

**I. Aspectos Generales sobre la Docente**

**1 Area de Docencia**

Metodología

Práctica

Investigación

**2 Status**

Regular

Especial

**3 Años de Servicio**

Menos de 5

6 a 10

11 a 15

16 a 20

21 o más

4 Formación Académica (Señale el grado más alto alcanzado)

Licenciatura

Maestría

Doctorado

II Calificación de la docente sobre

5 Actualización y perfeccionamiento Docente

5.1 Considera que se dan suficientes oportunidades a la docente de la Escuela para su actualización y perfeccionamiento profesional?

Si \_\_\_\_\_  
Especifique

No \_\_\_\_\_  
Especifique

No sabe

5.2.Cuál cree usted que son las principales limitaciones en la actualización y perfeccionamiento profesional de las docente?

---

---

---

---

III. Administración General del Plan de Estudio

6. Administración de los Recursos Humanos

6.1 Considera usted que está debidamente ubicado(a) en el área académica que por su formación y experiencia le corresponde?



**8 Coordinación Administrativa y Académica del Plan de Estudios**

**8 1. En su opinión, existe la debida coordinación administrativa para la implementación y desarrollo del Plan de Estudio?**

\_\_\_ **Sí** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **Especifique** \_\_\_\_\_

\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **Especifique** \_\_\_\_\_

**8 2. En su opinión existe la debida coordinación académica en la implementación del plan de estudio?**

\_\_\_ **Si** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **Especifique** \_\_\_\_\_

\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **Especifique** \_\_\_\_\_

**8.3. Cuál(es) cree usted que son las principales limitaciones académicas y administrativas en la coordinación para la ejecución del Plan de Estudios**

**Limitaciones Académicas** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Limitaciones Administrativas \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. Práctica Pre-Profesional**

9.1. Creé usted que el Programa de la Enseñanza Práctica Pre-Profesional está  
suficientemente normado?

\_\_\_ Si \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Especifique

\_\_\_ No \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Especifique

9.2 La coordinación externa (con los Centros de Enseñanza Práctica) es según su  
opinión

\_\_\_ Adecuada \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Especifique

\_\_\_ Medianamente adecuada \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Especifique

\_\_\_ Inadecuada \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Especifique

9.3 Qué debilidades identificaría usted en la coordinación del Programa de  
Enseñanza Práctica que debemos superar?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10 Sobre los requisitos de ingreso de los estudiantes

10 1. Cree usted que los requisitos de ingreso en el nuevo plan son suficientes y adecuados?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_  
Especifique

\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Especifique

10 2 Está usted de acuerdo con la ponderación que se hace de cada uno de los requisitos de ingreso?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_  
Especifique

\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Especifique

10 3 Qué mecanismos establecería para que los nuevos requisitos de ingreso puedan implementarse?

---

---

---

---

11 Sobre los sistemas de trabajo necesarios para la administración del Plan de Estudios.

11 1 Cree usted necesario que se implementen nuevos sistemas de trabajo para administrar el Plan de Estudios?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

11 2. Si respondió Si a la 11 1 señale cuáles:

\_\_\_\_\_ Sistema de promoción

\_\_\_\_\_ Sistema de información

\_\_\_\_\_ Sistema de Planificación

\_\_\_\_\_ Sistema de monitoreo y evaluación

\_\_\_\_\_ Sistema de presupuesto

\_\_\_\_\_ Sistema de Autogestión de fondos y otros recursos

\_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

Especifique

Observaciones

---

---

---

Firma encuestador \_\_\_\_\_

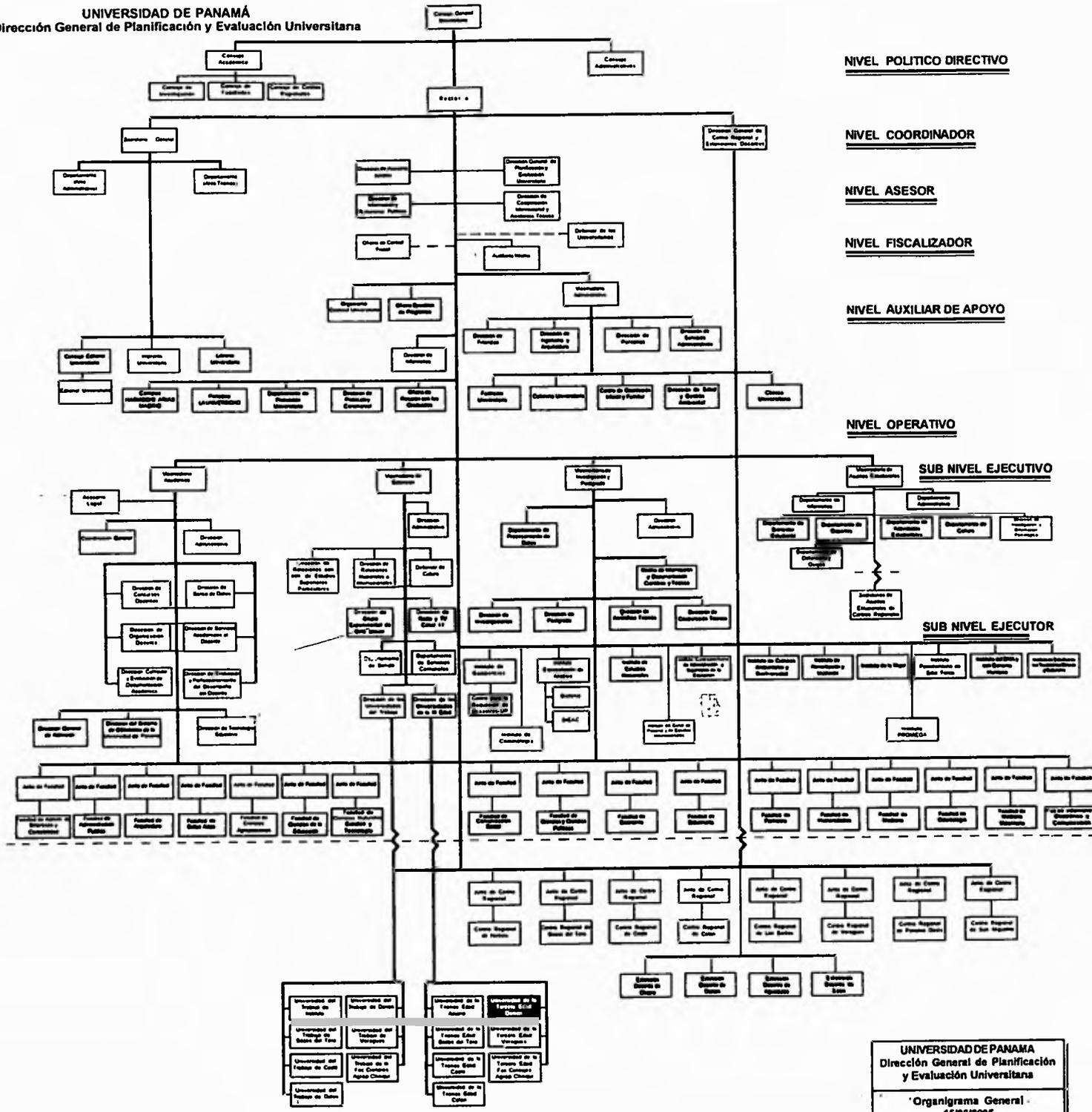
Fecha \_\_\_\_\_



## **ANEXO N° 2**

### **ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria



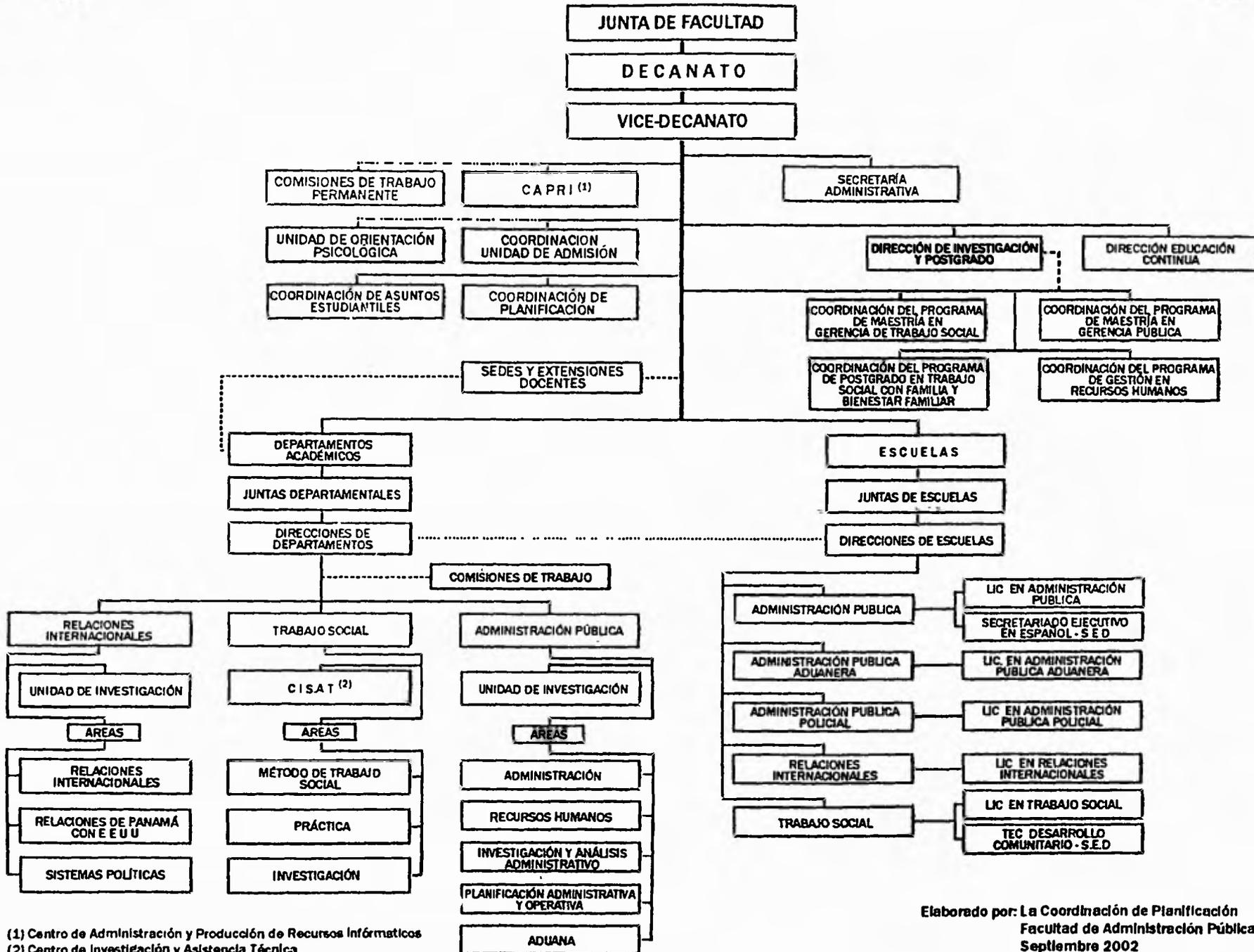
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria  
Organograma General - 15/08/2005

**ANEXO N° 3**

**ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



# ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



(1) Centro de Administración y Producción de Recursos Informáticos  
 (2) Centro de Investigación y Asistencia Técnica

Elaborado por: La Coordinación de Planificación  
 Facultad de Administración Pública  
 Septiembre 2002

**ANEXO N° 4**

**ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE LA FACULTAD  
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**UNIVERSIDAD DE PANAMA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE**  
**GASTOS, FUNCIONES E INVERSIONES PÚBLICAS**

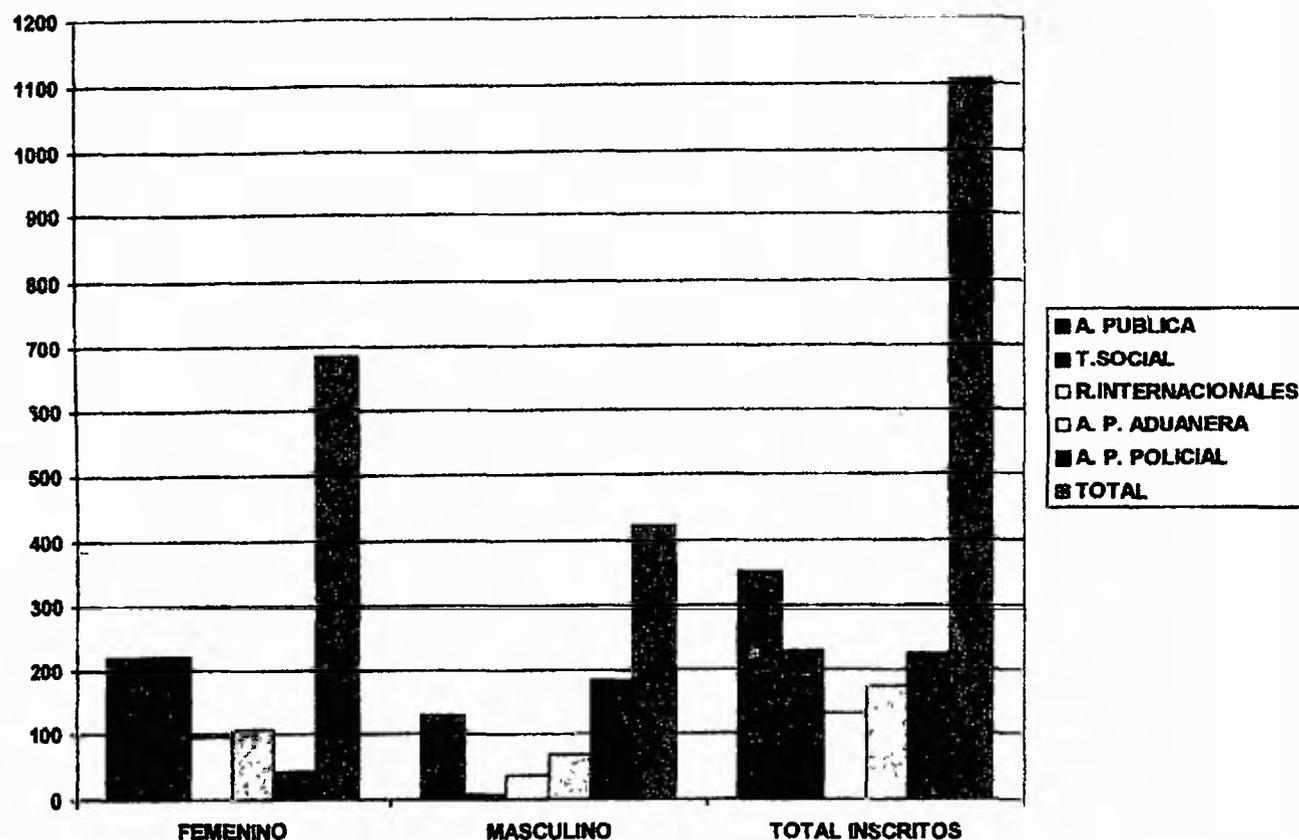
<b>Objeto de Gasto</b>	<b>Trabajo Social</b>	
<b>0</b>	<b>SERVICIOS PERSONALES</b>	<b>505,160.04</b>
001	Personal Fijo	477,033.24
003	Personal Contingente	24,526.80
011	Sobre Sueldos por Antigüedad	0.00
013	Sobresueldos por Jefaturas	3,600.00
030	Gastos de representación	0.00
050	Décimo Tercer Mes	0.00
<b>1</b>	<b>SERVICIOS NO PERSONALES</b>	<b>3,300.00</b>
110	Servicios Varios	0.00
120	Impresión y Encuadernación	0.00
141	Viáticos en el país	800.00
142	Viáticos en el Exterior	2,000.00
151	Transporte en el país	600.00
162	Transporte en el Exterior	0.00
170	Consultoría	0.00
182	Mantenimiento de Equipo	0.00
189	Otros Mantenimientos	0.00
<b>2</b>	<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	<b>2,619.43</b>
201	Alimentación	0.00
211	Acabado Textil	0.00
223	Gasolina	0.00
220	Lubricantes	0.00
231	Impresos	0.00
232	Papelería	1,242.54
233	Textos de Enseñanza	0.00
239	Otra papelería	0.00
241	Fertilizantes y Abonos	0.00
242	Insecticidas, Fumigantes y otros	0.00
243	Pinturas y Productos Químicos	0.00
249	Otros Productos Químicos	0.00
254	Materiales de Plomería	0.00
255	Materiales Eléctricos	0.00
273	Materiales y Útiles de Aseo	0.00

275	Útiles y Materiales de Oficina	1,695.00
279	Otros útiles y materiales	0.00
280	Repuestos	0.00
<b>3</b>	<b>MAQUINARIA Y EQUIPO EN GENERAL</b>	<b>3,600.00</b>
301	Máq. Comunicación	0.00
310	Equipo de Transporte	0.00
320	Equipo Educacional	1,469.00
340	Equipo de Oficina	714.00
350	Mobiliario de Oficina	1,417.00
370	Equipos Varios	0.00
<b>6</b>	<b>TRANSFERENCIA</b>	<b>0.00</b>
623	Becas DE post-Grado	0.00
663	Cuotas a Organismos Internam.	0.00
<b>02.02.02.</b>	<b>SUBTOTALES</b>	<b>514,679.47</b>
	<b><u>INVERSIONES PUBLICAS</u></b>	<b><u>0.00</u></b>
<b>02.02.02.</b>	<b>TOTALES</b>	<b>514,679.47</b>

**ANEXO N° 5**

**INFORMACIÓN DE MATRÍCULA DE LA ESCUELA DE  
TRABAJO SOCIAL**

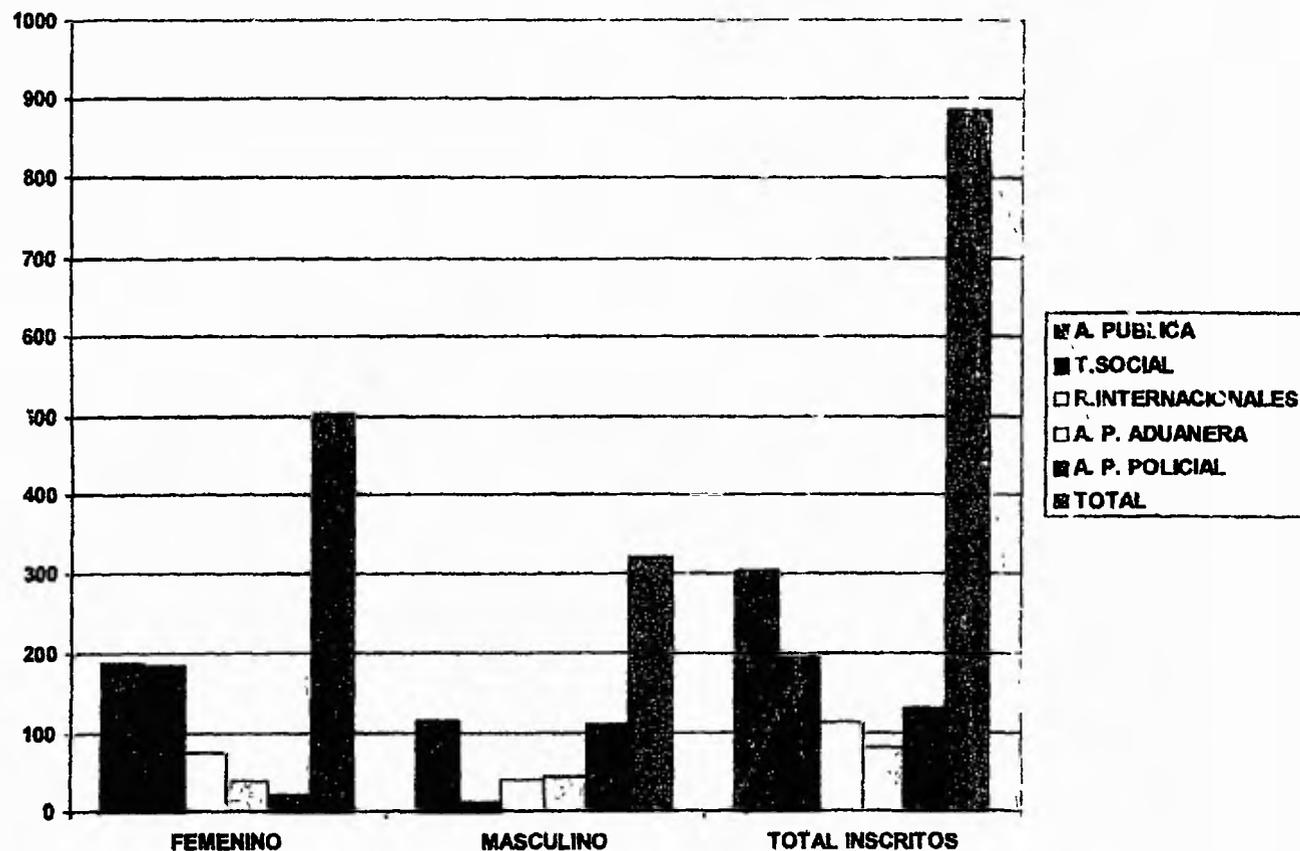
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
OFICINA DE ADMISIÓN  
COMPORTAMIENTO DE LA FASE II (INSCRIPCIÓN)  
SEGÚN SEXO Y CARRERA AÑO 2003**



ESCUELA	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL INSCRITOS
A.PUBLICA	221	128	349
TRABAJO SOCIAL	220	8	228
REL.INTERNACIONALES	95	35	130
ADUANAS	107	67	174
A.PUB.POLICIAL	42	183	225
TOTAL	685	421	1106

FUENTE: Oficina de Admisión de la Facultad de Administración Pública 2003.

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
OFICINA DE ADMISIÓN  
COMPORTAMIENTO DE LA MATRICULA DE PRIMER INGRESO  
SEGÚN SEXO Y CARRERA AÑO 2003**



ESCUELA	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL MATRICULADOS
A.PUBLICA	188	116	304
TRABAJO SOCIAL	184	11	195
REL.INTERNACIONALES	74	39	113
ADUANAS	38	43	81
A.PUB.POLICIAL	20	110	130
TOTAL	504	319	823

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA BASE DE DATOS DE CAPRI, Y ARCHIVOS DE LA OFICINA DE ADMISIÓN DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA AÑO 2003.

**ANEXO N° 6**

**PROYECTO DE TESIS DE MAESTRÍA**

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**Programa de Maestría en: Gerencia del Bienestar Social**

**Facultad de Administración Pública**

**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CONDUCENTES A  
LA TESIS DE GRADO**

**PROYECTO DE TESIS DE MAESTRÍA.**

**1. Título del Proyecto: Propuesta Técnica para la Gerencia del Nuevo Plan de Estudio de la Licenciatura en Trabajo Social.**

**2. Código**

**3. Nombre del Estudiante: Nixa Delgado de Tirado  
Teléfonos: 213-0769 (oficina); 229-2292 (residencia)**

**4. Especialidad: Trabajo Social**

**5. Duración: 12 meses.**

**6. Fecha de Inicio y Terminación: Julio de 2,003 a Julio de 2,004**

**7. Unidad Ejecutora del Proyecto: Maestría en Gerencia del Bienestar Social**

**8. Resumen Breve:**

*El esfuerzo y costo (personal/horas) requiere como compromiso que el plan modificado sea administrado con una alta capacidad gerencial que permita al menos el cumplimiento de los objetivos de formación propuestos y que llene las expectativas y necesidades del contexto social en que está inserto. Hasta ahora, no observamos que la escuela y departamento de Trabajo Social, estén tomando las provisiones que demanda esta gran responsabilidad asumida con la aprobación de la nueva propuesta curricular.*

*Evaluar la situación administrativa/gerencial de estas unidades y presentar una propuesta coherente que pueda ser considerada para superar las limitaciones observadas, justifican la intención propuesta con este trabajo.*

## **9. Descripción del Proyecto**

El proyecto pretende establecer las bases y condiciones para la administración e implementación del nuevo plan de estudio de la carrera de Trabajo social, de tal forma que se puedan lograr los objetivos del mismo en función de poder ofertar a la sociedad panameña, trabajadores sociales con una formación teórica metodológica y técnica de mayor calidad, y actualizada de acuerdo a los complejos problemas sociales que enfrentan las grandes mayorías de la población panameña y a los nuevos paradigmas sociales, económicos, culturales y políticos del mundo globalizado de hoy.

Se trata de una propuesta para la implementación del plan de estudio modificado de la carrera de Trabajo Social, que le de viabilidad técnica a una serie de actividades que consideramos fundamentales para ello. Aspectos medulares lo constituyen la necesidad de un sistema de información, un programa de actualización docente y un programa de control y seguimiento a la práctica pre profesional, que permita el desarrollo de la nueva formación que oferta la escuela de Trabajo Social de la Universidad de Panamá, para que la carrera mantenga vigencia académica, actualidad técnica y social, y competitividad profesional.

### **a. Introducción:**

De acuerdo al diagnóstico realizado por la Comisión de Plan de Estudios de la escuela de Trabajo Social (1996), y a un FODA realizado en el Departamento de Trabajo Social en el año 1999, la forma de implementación del Plan de Estudio para la formación de Trabajadores Sociales en Panamá presentaba como debilidades fundamentales:

Carencia de una administración adecuada que garantice los objetivos de formación propuestos.

Ejm.: falta de procedimientos sistemáticos de seguimiento curricular especialmente en las materias básicas o de apoyo y en las culturales.

- Falta de control y coordinación efectiva de la práctica pre-profesional, tanto a nivel interno de la escuela, como externamente, con los diversos centros de práctica.
- Limitada coordinación horizontal y vertical entre los diferentes cursos y programas de asignaturas, que articule efectiva y permanentemente, con criterio de visión profesional los objetivos de formación, enfrentando colectivamente los problemas que se presenten.
- Poco espacio de intercambio académico/científico entre las docentes de la especialidad.
- El recurso docente no se utiliza a plenitud de acuerdo a formación, especialidades y experiencia.
- Carencia de un sistema de actualización docente, que permita el fortalecimiento teórico, metodológico y técnico, en función de los intereses institucionales del compromiso con la formación que se oferta.
- Limitada relación con el contexto profesional nacional e internacional.
- Limitado desarrollo de investigaciones sociales, que fortalezcan, sustenten y permitan el desarrollo de la propuesta curricular contenida en el nuevo plan de estudio
- Limitado cumplimiento del proceso de ingreso y de seguimiento de los estudiantes, con escasa información sobre su evolución a lo largo de la carrera.

Muchos de estos problemas, son producto de una dinámica de desgaste, falta de confianza, y liderazgo, sobre todo en la dirección y /o conducción tanto de la escuela, como del departamento, que aún con la visión del nuevo plan de estudio, si no se superan, llevarán a este esfuerzo colectivo, a caer en una mecánica rutinaria y de improvisación, muy lejos de los objetivos que llevaron a su concreción.

Es fundamental entonces, promover el establecimiento de una dinámica de conjunto, sobre la base de la identidad profesional, que con una visión de compromiso, establezca las pautas hacia el cumplimiento de

las responsabilidades asumidas con la aprobación del nuevo plan de desarrollo curricular. La propuesta que presentamos tiene ese fin único.

**b. Hipótesis de Trabajo:**

**La Escuela y Departamento de Trabajo Social mantienen en la actualidad, en que se inicia su ejecución, las limitaciones básicas de administración encontradas en el Diagnóstico efectuado en 1996, por la Comisión de Plan de estudio de la Escuela, lo que dificulta la posibilidad de implementación del mismo.**

**Premisa:**

El nuevo plan de estudio de la carrera de Trabajo social, podrá implementarse eficazmente y lograr los objetivos de formación propuestos, sólo en la medida en que sea bien administrado y se superen las debilidades fundamentales antes señaladas. Para ello proponemos:

**c. Objetivos:**

- Elaborar una propuesta para la administración del plan de estudio de la carrera de Trabajo Social que propenda a un desarrollo curricular coherente y sistemático, en función de los objetivos de formación propuestos.
- Presentar una guía que permita optimizar el aprovechamiento del recurso humano del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Panamá.
- Proponer alternativas para ampliar la relación con el contexto profesional de Trabajadores Sociales a nivel nacional e internacional.

**d. Descripción y Cronograma de Actividades:**

El trabajo se realizará durante los próximos doce meses, a partir de la revisión de la literatura, la consolidación del marco teórico, consultas, entrevistas con colegas del departamento, para ir estructurando a partir de las herramientas técnicas apropiadas y vistas a través de los cursos: Técnicas de Planificación Estratégica en Gerencia del Bienestar Social, El Proceso Administrativo: Teoría, Enfoques y Problemas;

Sistemas de Información para la Gerencia Social, y Actividades Programadas de Gerencia del Bienestar Social, la propuesta que pretendemos consolidar y ofrecer como aporte a la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Panamá.

**Cronograma de Actividades:**

<b>Actividades</b>	<b>Julio/Agosto 2,003</b>	<b>Sept/Octubre 2,003</b>	<b>Nov/Enero 03/04</b>	<b>Feb/Abril 2,004</b>	<b>Mayo/Junio 2,004</b>	<b>Julio 2,004</b>
<b>Revisión Bibliográfica/ Marco Teórico</b>	<b>xxxx</b>					
<b>Selección de Muestra</b>		<b>xxxx</b>				
<b>Elaboración de Entrevista</b>		<b>xxxx</b>				
<b>Proceso de Recopilación de Datos</b>			<b>xxxx</b>			
<b>Análisis de Contenido</b>			<b>xxxx</b>			
<b>Proceso de Análisis de Datos</b>				<b>xxxx</b>		
<b>Elaboración de Informe de Investigación (Borrador)</b>					<b>xxxx</b>	
<b>Revisión/Elaboración de Informe Final</b>						<b>xxxx</b>

**e. Literatura Consultada:**

Aguirre, Alfredo y otros(as). **ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**. España: Editorial Pirámide, 1996.

Byers, Lloyd. **Administración de Recursos Humanos**. México, 1987.

Burch John y Gary Grudnitsky. **DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**. México: Editorial Limusa. S.A., 1992. 985 págs.

Cooper, Robert y Ayman Sawaf. **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.** Traducción de Jorge Cárdenas Nannetti, Colombia: Editorial Norma S.A., 1998. 307 págs.

Departamento de Trabajo Social, Universidad de Panamá.

- **DIAGNÓSTICO DE LA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL.** Panamá, 1996.
- **MODIFICACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIO DE LA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL.** Panamá: Universidad de Panamá, 2,001.

Drucker, Peter. **LA ADMINISTRACIÓN. LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA INFORMACIÓN, LA ECONOMÍA, LA SOCIEDAD.** Colombia: Editorial Norma, 1996.

Facultad de Administración Pública- Universidad de Panamá. **ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL, DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL Y DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL Y ASISTENCIA TÉCNICA DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.** Panamá, 1993.

Goodstein, Leonard D., y otros. **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA.** Bogotá: Editorial McGraw Hill, 1999. 442 págs.

Hernández Sampieri, Roberto y otros. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.** México McGraw Hill, 1999. 501 págs.

Murdick Robert G. y John C. Murson. **SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.** México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1988. 772 págs.

Shark, John y Vijay Govindarajan. **GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS.** Colombia: Editorial Norma, 1995.

#### **10. Financiamiento:**

- El trabajo se realizará con recursos propios. Desde el punto de vista técnico se trabajará en base a la formación profesional de la investigadora, con el apoyo y orientación de la profesora asesora.
- Equipo de cómputo: procesador de palabras, Internet.

#### **11. Presupuesto:**

a) Materiales: Estuche de tinta para impresora, pago de luz/pago Internet(proporcional), papel, CD.....	B/. 100.00
b) Otros Gastos (Combustible, libros, copias, etc).....	B/. 250.00
c) Presentación Final, Matrícula.....	B/. 150.00
<b>TOTAL.....</b>	<b>B/. 500.00</b>

13. Firma de los Miembros de la Comisión de Tesis:

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. Firma del Coordinador:

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Firma del Director de Postgrado de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado.

\_\_\_\_\_