

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN
Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA

PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA
EL CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE PANAMÁ OESTE

POR
RAMÓN URIETA H.

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

1999

DIGITALIZADO
DEPTO. DE COMPUTO.
S.L. .

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN
PARA EL CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO
DE PANAMÁ OESTE

POR:

RAMÓN URIETA H.

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITOS FINAL
PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN CON ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA

1999

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito proponer un modelo de Estructura Orgánica par el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, que incluye Manual de Organización, Organigrama, Estructura de Cargos y los perfiles o descripciones de los puestos que deben crearse para implementarlo.

El estudios documental y de campo practicado demostró que desde 1949 con la creación de los cursos universitarios en diferentes regiones del país, a nivel de Extensiones Universitarias, éstas tenían un estructura orgánica adecuada para ese momento y ese nivel profesional. Sin embargo, frente a su inminente crecimiento vertical y horizontal, producto de la eficacia de sus servicios, no fue enfrentado con un modelo de organización correspondiente. A partir de 1970, con la aprobación del Estatuto Universitario, todas las Extensiones Universitarias pasan al nivel de Centro Regional, a pesar de este cambio de nivel funcional, su estructura orgánica se mantivo como la de una Extensión.

El hecho planteado también afecto al Centro Regional de Panamá Oeste, unidad creada en 1981 como Extensión docente y elevada a Centro Regional Universitario en 1993, conservando una estructura orgánica de Extensión Docente, la cual existe en 1999.

La necesidad diagnosticada motivó este estudio para, a partir del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, diseñar una Estructura Orgánica que sirviese para esta

7PG

Estructura Orgánica

Resumen de la tesis

1.1.1

unidad académica - administrativa y, previa las adecuaciones correspondientes funcionaría como modelo para los otros Centros Regionales e incluso para las Facultades.

Sobre esta materia se han realizado diversos estudios, por ejemplo: Estructura y Funcionamiento del Centro Regional Universitario de Coclé, ICASE - 1980; Estudio de Factibilidad para sustentar la conversión de la Extensión Universitaria de Las Tablas a Centro Regional, 1984 - 1985; Organización y Funcionamiento del Centro Regional Universitario de Azuero, Escobar, A., 1992; Organización Administrativa del Centro Regional Universitario de Coclé, Gaitán, Alejandra - 1993; Estudio para Sustentar la Creación del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, ICASE - 1993; Evolución y Proyecciones del Centro Regional Universitario de Azuero, Rodríguez Edda y otros, 1993; Sistemas y Pensamientos Contables par el Centro Regional Universitario de Los Santos, Díaz Aida - 1993; y el Estudio para la Creación del Centro Regional Universitario de San Miguelito, DIPLAU - 1993.

Estudiado el Centro Regional de Panamá Oeste, identificamos diez (10) áreas funcionales: Finanzas; Compras; Seguridad; Aseo, Ornato y Mantenimiento; Registros Docentes; Registro Académicos; Secretaría Administrativa; Orientación Psicoeducativa; Ingreso e Informática. Con estos componentes sus funciones y sus objetivos, fue posible definir todas las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste para diseñar su Estructura Orgánica, a partir del Manual de Organización y del Organigrama.

El modelo Organizativo propuesto es el siguiente:

A. Nivel Político- Directivo

1. Junta de Centro
 - 1.1. Junta de Centro Representativa
2. Dirección del Centro Regional
3. Subdirección

B. Nivel Asesor

4. Unidad de Planificación
5. Departamento de Recursos Humanos
6. Oficina de Relaciones Públicas

C. Nivel de Apoyo

7. Unidad de Informática
8. Unidad de Protección
9. Secretaría Administrativa
 - 9.1. Sección de Finanzas
 - 9.2. Sección de Servicios Administrativos
 - 9.3. Cafetería
 - 9.4. Librería

D. Nivel Operativo

10. Secretaría Académica
 - 10.1. Sección de Registros y Archivos Académicos

- 10.2. Sección de Ingreso y Orientación Psicoeducativa
- 10.3. Biblioteca
- 10.4. Coordinación de Facultad
- 11. Secretaría de Asuntos Estudiantiles
- 12. Secretaría de Extensión
- 13. Secretaría de Investigación y Postgrado.

Esta propuesta tiene las siguientes bondades:

- 1. Cada unidad tienen su objetivo y sus funciones definidas.
- 2. Las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad se clasifican.
- 3. Se elevan áreas de trabajo a nivel de Secciones y Departamentos.
- 4. Las funciones responden a los principios de especialización y de Unidad de Mando.
- 5. Se propone la creación de cargos nuevos.
- 6. Facilita el desarrollo de una estructura de cargos coherente.
- 7. Quedan definidos los cargos de libre designación y de carrera.
- 8. Puede adecuarse para otros Centros Regionales.

El estudio concluye con la definición de la necesidad de una estructura orgánica formal para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste; y destacando la necesidad de su aprobación e incorporación a éste y otros Centros Regionales.

SUMMARY

The main purpose of this research is to propose a pattern of an organic structure to the University Regional Center of West Panama. It includes an Organization Manual, a Graphic Organigram, a structure of job positions and the descriptions or profiles of the job positions that should be created to be done on established.

The documental and the professional practice investigation prove that since 1949 with the creation of new universities centers in different parts of our country, as universities extensions. These centers have an appropriate organic structure for that moment and for this functional level.

However, the greatest, impetuous and imminent vertical and horizontal increase because of its productive and efficiency services. It was not faced with a correspondent pattern of organization. In 1970, with the approval of the Universities Extensions pass to become Regional Centers. In spite of this functional level change, its organic structure continue working as an Extensions.

The stated problem also affected the Regional Center of West Panama, which was created on 1981 as an Educational Extension and raised as a University Regional Center in 1993. But keeping an organic structure of an Educational Extension until 1999.

The diagnosticated necessity motivate that this investigation starting from. The C.R.U. of West Panama, to create a new Organic Structure that helped in this academic and Administrative Unity, and with the previous modifications it should be work as a pattern to the other Regional Center including all the Faculties.

Some investigations have been done about this matter, such as: the performance and the structure of the C.R.U. of Coclé, ICASE in 1980; Some studies of feasibility to sustain or support the modification of Las Tablas University Extension to be a Regional Center Diaz. E, in 1984 - 1985; in addition to this, the Organization and the performance of the Azuero C.R.U., Escobar, A., in 1992; the Coclé C.R.U. Administrative Organization, Gaitán, A. In 1993. Besides this, the study to sustain the creation of west Panamá C.R.U., ICASE IN 1993; also the development and the projections of the Azuero C.R.U., Rodríguez E., and others, in 1993, and the accounting systems to Los Santos C.R.U., Díaz A. In 1993 and the study for the creation of San Miguelito C.R.U., DIPLAU in 1993.

Studying the West Panamá Regional Center, we identify ten (10) functional areas; with are Finances; Marketing, Security Safety; Cleaners and adornment, sustenance; Academic and educational records; Administrative Secretary; Psicoeducative Orientation, Data processing and the incomes. Having all the functions and the objectives of these sections, it was posible to define all the authority lines of CRUPO to create its own Organic Structure.

According to the Organization Manual and the Graphic Organigram; the Organizational Pattern to be proposed is as follows:

A. Executive - Political Level

1. Assembly Center
 - 1.1. Representative Assembly Center
2. Regional Center Direction
3. Subdirection

B. Adviser Consultant Level

4. Planning Unit
5. Human Resources Department
6. Public Relations Office

C. Support Level

7. Data Processing Unit
8. Protection Unit
9. Administrative Secretary
 - 9.1. Finance Section
 - 9.2. Administrative Services Section
 - 9.3. Cafeteria
 - 9.4. Bookstore

D. Operative Level

10. Academic Secretary
 - 10.1. Record and Files Academic Section

- 10.2. Orientation Psicoeducative and Incomes Seccion.
- 10.3. Library
- 10.4. Faculty Coordination.
- 11. Student Matters Secretary
- 12. Extension Secretary
- 13. Postgrade and Research Secretary.

This recommended plan has some excellence virtutes such as:

1. Each unity has its own objetives and its own defined fuctions.
2. The different responsabilities areas and the authority lines can be clasified.
3. Some worked areas are raised to seccion levels, or Departaments.
4. The funtions can be joined according to the major specialization and the Authority Unit.
5. The creation of new positions are presented.
6. It supply the development of a coherent positions structure.
7. The free designation carrer of the eleccion positions should be defined.
8. It can be adecuated to others Regional Centers.

This investigation conclude with a prior denifition of the necessity of a formal Organic Structure to the West Panamá Universitary Regional Center and Standing out the necessity of its incorporation and approval to this and others Regional Centers.

APROBACIÓN

Director del Proyecto:

Profesor Octavio Castillo

Miembros del Jurado:

Prof. Idelfonso Moreno

Miembro del Jurado:

Prof. Celsa Del Cid

Fecha:

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado:

Fecha:

DEDIDATORIA

Dedico este trabajo muy especialmente a la memoria de mis padres, a mi esposa Iris, a mis hijos Javier, Luciris y Moisés.

AGRADECIMIENTO

A los profesores de la Maestría que como maestros guiaron sus enseñanzas, al Profesor Octavio Castillo por sus orientaciones y a la Licenciada Liriola Gallardo por su apoyo incondicional.

Ramón

INDICE

	Página
Resumen	iii
Summary	vii
Aprobación	xi
Dedicatoria	xii
Agradecimiento	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO PRIMERO	3
Aspectos Generales	3
1.1. Justificación	4
1.2. Planteamiento del Problema	7
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. Delimitación del Estudio	9
1.5. Proyecciones	9
CAPÍTULO SEGUNDO	10
MARCO REFERENCIAL	10
2.1. Antecedentes	11
2.1.1. Aspectos Históricos-Legales	11
2.1.2. Estudios realizados	14
2.2. Marco Conceptual	22

2.3. Marco Teórico	30
2.3.1. Administración de Empresas Educativas como un proceso	31
2.3.2. Teoría de la Organización	41
2.3.2.1. La organización como un sistema social	41
2.3.2.2. Los principios de la organización	44
2.3.3. Tecnología Administrativa	47
2.3.3.1. Los Manuales Administrativos	47
2.3.3.2. Organigramas	51
CAPÍTULO TERCERO	59
Metodología	59
3.1. Diseño de Investigación	60
3.2. Marco Metodológico	60
3.2.1. Tipo de Estudio	60
3.2.2. Población y muestra	61
3.2.3. Hipótesis	62
3.2.4. Variables	62
3.2.5. Definición Conceptual de las variables	65
3.2.6. Definición Operacional de las variables	66
3.3. Métodos y Técnicas de Recolección	68
3.4. Instrumentos	68
3.5. Procedimientos	69
CAPÍTULO CUARTO	71
Análisis de Resultados y Propuestas	71

4.1. Análisis de Resultados	72
4.2. Propuesta de Manual de Organización para el C.R.U. de Panamá Oeste	78
A. Base Legal, objetivos y funciones generales de las principales unidades Administrativas propuestas	92
B. Organigrama Propuesto	153
4.3. Propuesta de estructura de cargos	154
4.4. Propuesta de Perfiles para cargos nuevos	160
Conclusiones.....	198
Recomendaciones	200
Bibliografía	202

INTRODUCCIÓN

Esta investigación es el resultado del esfuerzo personal a través de una exhaustiva investigación documental y de campo con el propósito de aplicar conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la Maestría en Ciencias de la Educación con Especialización en Administración y Supervisión Educativa. Representa además una intención profesional cuyo objetivo es dotar a los Centros Regionales Universitarios de una Estructura Orgánica cónsona con su crecimiento estudiantil, académico y administrativo; específicamente para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

Técnicamente constituye la conjugación de conocimientos propios de las Ciencias Administrativas con conocimientos de las Ciencias de la Educación. La interrelación de ambas disciplinas da como resultado respuestas que ayudan al administrador de Empresas Educativas a solucionar problemas.

Este estudio consta de cuatro (4) capítulos. El capítulo primero desarrolla los aspectos generales del mismo, incluye la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos, la delimitación y las proyecciones del estudio. El capítulo segundo nos ilustra sobre el marco referencial de la investigación, los antecedentes, tanto históricos como

legales y los estudios realizados sobre este tema; incluye el marco conceptual y el marco teórico. En este aspecto, la teoría básica la constituye la Administración de Empresas como disciplina aplicada al contexto educativo. Igualmente, la Teoría de la Organización en relación al diseño de manuales de organización y gráficos organizacionales.

El capítulo tercero se concentra en la Metodología empleada, desde el diseño de la investigación, el marco metodológico, el tipo de estudio, las hipótesis, las variables, sus conceptos, los métodos y técnicas de recolección de datos, los instrumentos y el procedimiento de trabajo.

El capítulo cuatro contiene la propuesta de Manual de Organización para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, el organigrama y la estructura de cargos ideal con el costo anual aproximado y una propuesta de perfiles de los cargos nuevos para los Centros Regionales Universitarios.

Finalmente, complementamos el documento con las conclusiones y recomendaciones pertinentes y con la bibliografía básica consultada.

CAPÍTULO PRIMERO

ASPECTOS GENERALES

1.1. Justificación

Las organizaciones modernas, educativas o no, deben responder a objetivos que busquen su eficiencia y eficacia. Tales objetivos se logran mediante el desarrollo de procesos organizacionales internos, donde el estilo administrativo de las autoridades les da un toque característico al planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar el organismo social. El proceder del líder, activa el sistema, el cual procesa todos los recursos que le son confiados con el objeto de alcanzar sus metas.

Para que el comportamiento de las organizaciones, en este caso las educativas, de respuestas correctas al ambiente, éstas deben disponer entre sus recursos, tecnología duras y blandas las cuales facilitarán al directivo el acceso a conocimientos adecuados a sus necesidades. La tecnología dura la constituyen todos los materiales y equipos, especialmente los equipos computacionales, que están a disposición del administrador de la empresa; en cambio, la tecnología blanda, cuyo mecanismo de adquisición es a través del intelecto humano, la conforma las normas, sistemas, métodos, procedimientos e instrumentos técnicos ideados para buscar soluciones.

Dentro del marco de la tecnología blanda, adoptamos el análisis administrativo como un recurso técnico para analizar un contexto

educativo y prohijar su manual de organización y organigrama. Para la unidad de estudio, el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, (CRUPO) la incorporación de estos instrumentos le permitirá tomar decisiones más precisas, en relación a su estructura orgánica y la estructura de cargos.

El Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, componente estructural de la Universidad de Panamá, recibe insumos normativos de la administración pública panameña. Para tal efecto, la Constitución Política vigente en su artículo No. 301 señala: *“Las dependencias públicas oficiales funcionarán a base de un Manual de Procedimientos y otro de clasificación de puestos”*. El primero, es un instrumento de información e instrucción que señala en forma secuencial y sistemática los pasos que deben seguirse en la ejecución de una labor; identificando los diferentes puestos y unidades administrativas que intervienen en cada paso. El segundo, es un manual del área de recursos humanos, que contiene las descripciones o perfiles de las clases de puestos que existen en la empresa; señala las especificaciones de cada puesto, presentando un resumen del trabajo, las tareas básicas y los requisitos mínimos para ocuparlos. Sin embargo, para la existencia o el fundamento de ambos manuales, es necesario que el manual de organización y el organigrama de la empresa existan previamente.

Después de analizar y evaluar la documentación sobre el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, comprobamos que no cuenta con un manual de organización. Igual situación apreciamos en otros Centros Regionales.

La carencia de estos instrumentos en el Centro Regional que nos ocupa, y en los otros, motiva este estudio, con el objeto de proveer a estas unidades académica - administrativas, principalmente al Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, de una estructura que le permitirá elaborar con seguridad los procedimientos de sus procesos de trabajo y, a la vez, para que solicite la creación e incorporación de nuevos cargos a su estructura. Además, facilitará la coordinación de los trabajos, por la claridad de las áreas de responsabilidad y líneas de autoridad.

1.2. Planteamiento del Problema

El Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, concebido como un subsistema educativo, recibe insumos provenientes del sistema donde está inmerso, los cuales deben procesarse para garantizar su existencia como empresa. Las funciones administrativas que se ejecuten, explicarán lo que debe hacer el administrador para alcanzar sus metas, partiendo de la planificación de los eventos que sustentan su existencia como ente social a corto, mediano o largo plazo. El asunto, no sólo es el diseño del plan. Se requiere una organización cuyo cometido es la estructuración técnica de la empresa, la formulación de objetivos y la determinación de jerarquías organizacionales en atención a la especialización de las áreas.

Por los planteamientos anteriores, es necesario que en toda empresa exista un Manual de Organización, donde los objetivos y funciones de los componentes del Sistema estén claros para facilitar el diseño de su organigrama. Por tanto, esta investigación, está estructurada para responder al siguiente problema:

¿Es posible, elaborar el Manual de Organización y el Organigrama, del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste mediante la formulación de los objetivos, y la determinación de las áreas de responsabilidad y los de autoridad?.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer un Manual de Organización y un Organigrama para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste de la Chorrera, que definan las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad de cada una de las unidades que lo conforman, que sirvan como modelos para los otros Centros Regionales.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los componentes de la estructura orgánica del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.
- Determinar y relacionar los objetivos y las funciones de cada unidad que conforma el Centro Regional.
- Analizar las relaciones de autoridad y responsabilidad de las unidades administrativas y docentes del C.R.U.P.O.
- Comparar el modelo organizativo del C.R.U.P.O. con el de los Centros Regionales para sugerir un modelo de aplicación general.

- Proponer y presentar a las autoridades un modelo de Estructura Orgánica para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

1.4. Delimitación del Estudio

Esta investigación tiene como contexto primario de estudio, el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste en todos sus niveles, tanto en lo administrativo como docente.

1.5. Proyecciones

Al adoptar una estructura orgánica para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, se establece una condición formal para facilitar su funcionamiento y a la vez se constituye en un modelo para los otros Centros Regionales, como precedente para ordenar las estructuras orgánicas de las Facultades.

CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes

2.1.1. Aspectos Históricos - Legales:

La Universidad de Panamá, fue creada como Institución de Educación Superior, mediante el Decreto No. 29 de mayo de 1935, bajo el gobierno del Dr. Harmodio Arias Madrid. La organización estuvo a cargo del gestor y primer Rector Dr. Octavio Méndez Pereira, con la colaboración del Dr. José Dolores Moscote. Fue inaugurada oficialmente el 7 de octubre de 1935.

En los años 1942 - 1943, se inicia la organización del Movimiento Estudiantil que se proyecta a nivel nacional, afirmando la independencia y la soberanía nacional, propiciando el logro de la Autonomía Universitaria; aspiración que se concreta el 24 de septiembre de 1946 mediante la Ley N°48, sobre la Autonomía Universitaria. Inicialmente su campo de acción estaba en la ciudad capital.

A partir de 1949, la Universidad se proyecta al interior y se establecen cursos universitarios en Aguadulce, Provincia de Coclé, para maestros y bachilleres de las provincias centrales. Esta iniciativa conduce a la creación de las Extensiones Universitarias primero, posteriormente, a lo que conocemos como Centros Regionales Universitarios.

Entre 1958 y 1959 la acción de la Universidad hacia el interior del país se formaliza más al crearse las Extensiones Universitarias de Chitré y David. En el período 1965 y 1966 se crearon las extensiones Universitarias de las ciudades de Las Tablas y Penonomé. El Centro Regional Universitario de Coclé, inició labores en mayo de 1965 como Extensión Universitaria. Fue mediante la Ley N°45 del 29 de septiembre de 1966, la cual asignaba una partida de B/.50,000.00 para financiar, a partir de 1967, los cursos universitarios en las ciudades de Las Tablas y Penonomé, siendo el Rector de la Universidad de Panamá, el Dr. Bernardo Lombardo.

En 1968, producto de las vicisitudes políticas del momento, se cierra la Universidad de Panamá. Es reabierta en 1970, siendo Rector el Arquitecto Edwin Fábrega. En este mismo año los cursos de las Extensiones Universitarias son reglamentados mediante el Estatuto Universitario; e inician labores con el nombre de Centros Regionales Universitarios.

Al ser aprobada la nueva Constitución Política en 1972, se fortalece la figura de los Centros Regionales, cuando señala en su Artículo 99:

La Universidad Oficial de la República es autónoma. Se le reconoce personería jurídica, patrimonio propio y derecho de administrarlo. Tiene facultad para organizar sus estudios y designar y separar su personal en la forma que determine la Ley. Incluirá en sus actividades el estudio de los problemas nacionales así como la difusión de la cultura nacional. Se dará igual importancia a la educación impartida en los Centros Regionales que a la otorgada en la capital.¹ (el subrayado es nuestro).

Esto se reafirma posteriormente con el auge que han tenido los Centros Regionales Universitarios debido a la calidad de educación que ofrecen en sus regiones.

Otro hito significativo de los Centros Regionales se logra el 8 de enero de 1981, cuando el Consejo Académico en la reunión N°1-81, aprueba la creación de la Extensión Docente de La Chorrera, la cual inicia labores en ese año. Posteriormente, el 5 de mayo de 1993, el Consejo Académico en la Reunión N°12-93, aprueba el cambio de la Extensión Universitaria de La Chorrera, a Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

Otros antecedentes de esta propuesta son los siguientes:

¹ Panamá. Constitución Política de 1972. Reformada por los Actos Reformativos de 1978, por el Acto Constitucional de 1983 y los Actos Legislativos de 1993 y 1994.

- La creación del Centro Regional Universitario de San Miguelito por el Consejo Académico el 8 de septiembre de 1993, mediante Acuerdo No. 30-93.
- El establecimiento de la Extensión Docente del Barú en 1994, que pasó a formar parte de la Universidad Autónoma de Chiriquí.
- La conversión a Centro Regional, la Extensión Universitaria de Bocas del Toro, mediante Acuerdo 37 - 97 del Consejo Académico, el 20 de agosto de 1997.
- Finalmente, las propuestas presentadas al Consejo Académico en marzo de 1998, para la creación de las Extensiones Universitarias de Darién y de Chepo.

2.2.1. Estudios Realizados

La revisión documental y las visitas a los Centros Regionales de Coclé, Los Santos, Azuero y Panamá Oeste, revelan que se ha realizado muy poco, respecto a estudios organizacionales de estas unidades administrativas y docentes.

En Coclé, el Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (ICASE), en 1980, realizó un estudio sobre la estructura y funcionamiento del Centro Regional Universitario de Coclé. Este estudio tenía como propósito investigar los aspectos más

importantes de la estructura y el funcionamiento del Centro Regional Universitario de Coclé, los fundamentos legales, administrativos y el análisis de cómo el proceso administrativo se efectuaba.

De las conclusiones a las que llegaron los investigadores del ICASE, y que guardan relación con esta investigación, se destacan los siguientes:

1. Los objetivos que rigen el Centro Regional Universitario de Coclé – CRUC- corresponden a los que se establecieron en el momento para las Extensiones Universitarias, por lo que no hay una real concreción de los objetivos generales, específicos y las metas institucionales, en función de los cuales esté desarrollando las actividades de docencia, de investigación y de extensión cultural y las tareas administrativas propiamente dichas.
2. Las relaciones de coordinación entre las autoridades del Campus con las del Centro son limitadas en cuanto a los recursos financieros y humanos, lo cual afecta el crecimiento y desarrollo del CRUC.
3. Las funciones y procedimientos administrativos se desarrollan con relativa precisión en la designación de tareas y reducido personal que satisfaga las necesidades del CRUC.

4. Las funciones del proceso administrativo: planificación, organización, dirección, coordinación, comunicación, gestión de recursos, control y evaluación se realizan de manera informal. La planificación se efectúa en forma no estructurada; las actividades se realizan de acuerdo con las necesidades inmediatas.
5. La Coordinación del CRUC centraliza la mayor parte de las funciones administrativas, no existe delegación de funciones.
6. En cuanto a la gestión de recursos humanos, el coordinador recluta el personal docente necesario y hace una recomendación de los profesionales de la región, pero la selección final se hace a nivel central lo cual afecta la capacidad del Centro para tomar decisiones, con respecto al nombramiento del personal. Esta medida afecta la organización del personal del Centro ya que éste ha sido seleccionado según su nivel académico y su motivación para trabajar en el Centro.
7. Los otros aspectos de la administración de personal (orientación, desarrollo del personal, evaluación del desempeño), no responden a una programación.
8. No se utilizan adecuadamente los canales formales de comunicación (verbales y escritos). El personal del Centro en los diferentes

niveles, realiza sus funciones según las indicaciones verbales del coordinador.

En 1984 y 1985 se preparó, en Los Santos, un estudio de factibilidad con el fin de sustentar la viabilidad de transformar la Extensión Universitaria de Las Tablas en Centro Regional Universitario de Los Santos. Bajo la dirección del Prof. Edwin Díaz, se presentó el documento donde, además de señalar los aspectos sociales, económicos y humanos relevantes, también se indicaban elementos de la estructura, objetivos y funciones de este Centro Educativo.

En abril de 1993, el Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión Educativa (ICASE), culminó un estudio para sustentar la creación del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste. Este estudio sirvió de plataforma para elevar la Extensión Docente a nivel de Centro Regional Universitario. En el mismo, el ICASE sugiere una estructura organizativa en los siguientes términos:

- 1- Nivel Normativo
 - Junta de Centro
- 2- Nivel Directivo
 - Dirección
 - Subdirección

- 3- Nivel Asesor y de Coordinación
 - Consejo de Coordinación
 - Unidad de Planificación
 - Oficina de Extensión Cultural, Relación con la Comunidad y Difusión
 - Unidad de Investigación
- 4- Nivel de Apoyo
 - Biblioteca
 - Secretaría de Asuntos Estudiantiles
 - Secretaría Administrativa
- 5- Nivel Ejecutivo
 - Coordinación de Facultades

Aunque esta propuesta sirve de base para la creación del C.R.U.P.O., la misma no contiene una relación técnica de los objetivos y funciones para cada una de las unidades, lo cual no se incluye tampoco en la Resolución que crea el Centro Regional Universitario. Esto significa que el Centro seguirá con el mismo modelo organizativo informal a nivel de Extensión docente.

Este documento (ICASE-1980), aunque no presenta recomendaciones, deja abierto el camino para otras investigaciones, una de las cuales debe ser la organización, objetivos y funciones para definir líneas de autoridad

y áreas de responsabilidad en el Centro Regional. Queda claro con estas conclusiones que el Centro funcionará con una estructura orgánica propia de una extensión. El estudio ICASE 1993 recomienda el montaje de una Estructura Administrativa, sin embargo, actualmente no la han concretado.

En 1992, en el Centro Regional Universitario de Azuero (Chitré), la estudiante Aminta Escobar de la Carrera de Administración Pública, elaboró una monografía sobre la Organización y funcionamiento del Centro Regional Universitario de Azuero. Presentó un modelo de organigrama informal.

En 1993, Alejandro Gaitán, estudiante de la Universidad Latina de Ciencia y Tecnología, preparó una monografía sobre la Organización Administrativa del Centro Regional Universitario de Coclé. Este trabajo describe las distintas unidades que conforman el Centro, su nivel jerárquico y sus funciones. Además, señala los aspectos legales y los objetivos de la Universidad de Panamá.

En Azuero, también la estudiante Edda Rodríguez y otras, presentaron en 1993, la tesis "Evolución y proyecciones del Centro Regional Universitario de Azuero y su influencia en la región". Este estudio histórico descriptivo, tiene entre sus objetivos presentar una

reseña histórica de los aspectos legales, administrativos, académicos y estructurales del Centro Regional desde su creación hasta 1993. Adicional, agregan algunos elementos de la Estructura Organizativa del Centro.

En el Centro Regional de Los Santos, Aida Díaz, estudiante de la Escuela de Contabilidad en su trabajo de graduación, "Sistemas y procedimientos contables para el Centro Regional Universitario de Los Santos" (1993), hace una descripción de la estructura administrativa del Centro, adicionándole un organigrama.

Es necesario señalar, que en ninguna de las unidades visitadas existe el Manual de Organización a partir del cual se justifica la elaboración del Organigrama. Cabe mencionar como antecedente, el estudio realizado por la Dirección de Planificación Universitaria, a través de la oficina de Planificación Académica para la creación del Centro Regional Universitario de San Miguelito (1993). Este proyecto se fundamenta en dos objetivos bien claros:

- "Facilitar a través de una propuesta innovadora el acceso a la educación superior universitaria a la población del Distrito de San Miguelito y alrededores que aspiran a continuar sus estudios a este nivel".

- **“Viabilizar el proceso de descentralización física de la ciudad universitaria”.**

Este proyecto académico conlleva una fase organizativa que obliga a la formulación de objetivos y funciones de las distintas estructuras que conformarán este subsistema educativo.

2.2. Marco conceptual

Con el propósito de orientar la investigación, esta sección presenta las definiciones o conceptualizaciones de los términos más utilizados en el estudio.

Universidad de Panamá:

Es el centro oficial de estudios superiores de la República de Panamá que está constituida por profesores, investigadores, estudiantes, servidores públicos que integran las unidades docentes, de investigación, administrativas, regionales y de extensión y existentes en las mismos o que se establezcan en el futuro.²

Dentro de las unidades oficiales de estudios superiores en la Universidad de Panamá como parte del sistema educativo, también se insertan otros componentes o subsistemas como son las facultades, centros de investigación, unidades administrativas, centros regionales y extensiones universitarias actuales y futuras, al igual que las universidades populares.

² Universidad de Panamá . Ley 11 de 8 de junio de 1981. Artículo 1.

Centro Regional:

Es la unidad académica, investigativa y cultural de carácter político - administrativo que funciona en algunas provincias del país, y dependen de la Dirección General de Centros Regionales Universitarios. Poseen sus autoridades, responsabilidades, objetivos, funciones propias, pero deben establecer relaciones de coordinación con los componentes afines que funcionan en el Campus Central.

Administración:

Existen coincidencias así como discrepancias entre los tratadistas al definir este concepto. Al examinar distintas conceptualizaciones observamos que la palabra se emplea como una teoría o un proceso:

Como Disciplina o Teoría:

Es concebida como un sistema de conocimientos por medio de los cuales los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organizan para trabajar unidos.³

³ ESCOBEDO, José Galván. Tratado de administración general. 2da. Edición, 1980, pág. 1 a 9.

Esta concepción obliga la adopción de una postura administrativa científica. El administrador debe actuar consciente que dentro de su sistema organizativo se dan una serie de fenómenos conductuales que tienen un fundamento teórico - psicológico y debe estar pendiente para poder describirlos, predecirlos y controlarlos.

Como un proceso:

Al respecto, señala Escobedo en su obra, que la administración es el proceso de planificar, organizar y controlar actividades que conduzcan al logro de objetivos comunes.⁴

Esta conceptualización destaca, que la administración es el producto de ciertas funciones las cuales varían según el autor citado. Por ejemplo, E. Flippo en su obra Administración, (1972), habla de planificar, organizar, dirigir y controlar. Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de empresa, (1989), destaca las funciones de previsión, planificación y organización como mecánica administrativa, integración, dirección y control como la dinámica administrativa. Otros agregan o sustituyen funciones, pero al final se refieren a lo mismo: la organización

⁴ Escobedo, José. Op. Cit. 1980

recibe insumos del sistema externo y mediante el acto administrativo los procesos actúan para lograr las metas establecidas.

Organización:

Es una de las funciones del proceso administrativo que implica el establecimiento de una estructura técnica donde se definen las líneas de autoridad y áreas de responsabilidad de un organismo social. Exige el establecimiento de niveles, jerarquías, objetivos y funciones. Es necesaria para llevar a la práctica y ejecutar lo planeado.

Manual:

En la Guía técnica de MIPPE para la elaboración de Manuales Administrativos en el Sector Público Panameño, (1984), Manual se define así:

Es el instrumento que describe en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas, procedimientos y otras actividades que son precisas para la ejecución de las labores en una institución.⁵

⁵ MIPPE. Técnica para la Elaboración de Manual Administrativo, 1984, pág.16.

Manual de Organización:

Este tipo de manual describe la información actualizada de la estructura orgánica de una entidad. En su contenido aparecen datos referentes a los antecedentes, aspectos legales, estructura orgánica (niveles jerárquicos, de comunicación y coordinación), objetivos y políticas de la organización así como también sus funciones.⁶

Organigrama:

El organigrama es una representación gráfica simplificada de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas. En algunos casos identifica sus componentes, características de las dependencias, funciones, niveles jerárquicos, niveles de coordinación, canales de supervisión, autoridad relativa a cada empleado y servicio, así como las conexiones y/o relaciones que guardan entre sí las diversas unidades que la integran.⁷

Líneas de Autoridad:

Representan, dentro de una estructura orgánica, la relación de jefaturas y subalternos y se da de arriba hacia abajo en forma lineal.

⁶ MIPPE - OP. Cit. Pág. 16

Autoridad es definida sucintamente como el derecho de mandar y poder exigir obediencia.⁸

Áreas de Responsabilidad:

Se refieren a las áreas de competencia funcional de cada unidad administrativa de una entidad. Es la atribución de todo jefe sobre la unidad bajo su cargo.

En la Guía técnica para la elaboración del organigrama del MIPPE; definen **responsabilidad** como la obligación que tiene todo miembro de un órgano administrativo de cumplir sus deberes como tal.⁹

Niveles de Autoridad y Responsabilidad:

Se refieren a las jerarquías en que se divide horizontalmente una organización y en cada una de las cuales hay funciones específicas que desarrollar.¹⁰

⁷ MIPPE. Guía Técnica para la Elaboración de Organigrama, 1982, pág. 1.

⁸ SISK, Henry y SVERDLIK, M. Administración y Gerencia de Empresas. Editorial South-Western Publ., 1979, Pág. 201.

⁹ MIPPE. Op. Cit. Pág. 48.

Unidad Administrativa:

Término geográfico que se utiliza para identificar todos los segmentos estructurales que componen una institución, ejemplo: Dirección, Departamentos, Sección, etc.¹¹

Objetivo Organizacional:

Todo sistema u organización objetivos que le identifican. Éstos a su vez, cuentan con sub-sistemas o componentes que también poseen objetivos que se derivan de los primeros.

Para Sisk y Sverdlik en la obra Administración y gerencia de empresas, define objetivo como el punto final o meta hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos.

Para los mismos autores, todo objetivo organizacional debe responder al “principio del objetivo”, que señala: “Antes de iniciar cualquier curso de acción, los objetivos deben ser claramente determinados, comprensibles y enunciados”.

¹⁰ MIPPE. Ibidem, Pág. 47

¹¹ Ibidem, Pág. 49.

La Guía técnica para elaborar organigramas del MIPPE, 1982, dice objetivo “es el resultado hacia la cual se encamina la organización”.

Para este estudio, objetivo es la declaración previa y precisa del propósito funcional del ente social, y de cada uno de los componentes del sistema o subsistema.

Función:

Es el grupo de actividades afines ejecutadas con base a un plan o esquema general para la consecución de o los objetivos trazados.

Las funciones son las actividades del proceso administrativo que transforman los insumos para el logro de las metas u objetivos organizacionales.

2.3. Marco teórico

El marco teórico de esta investigación descansa en la formulación que la administración es científica y sistemática, y por tanto constituye un conjunto de conocimientos, teóricos y técnicos, que contribuyen a encaminar el quehacer del administrador al logro de las metas organizacionales.

Dentro de este contexto, señala Augusto Romero Díaz (1990) “La administración en las instalaciones escolares al igual que la administración en otros campos de la actividad humana, se ocupa de la manera como un grupo de personas y recursos materiales actúan integralmente para lograr ciertos propósitos y evaluar su efectividad en la satisfacción de necesidades sociales. La administración da orden a las actividades especializadas e interdependientes que caracterizan a una organización. Por tanto, la administración facilita la estructura, la coordinación de dichas actividades, con el propósito de lograr la identificación y el cumplimiento de sus objetivos”.¹²

¹² ROMERO DÍAZ., Administración de las Instituciones escolares. Universidad de la Sabana. Colombia, 1990, Pág. 16.

El autor establece con claridad la expresión del principio de universalidad de la administración. Como proceso es disciplina inherente a todas las actividades del hombre.

2.3.1. Administración de Empresas Educativas como un proceso

La administración como un proceso, donde se realizan funciones de planificación, organización, integración, dirección y control, nos ubica en una acción cíclica administrativa que se inicia con la toma de decisiones, específicamente en el momento de la planificación. Es propio de cualquier tipo de organización, incluyendo las empresas educativas. Este enfoque distingue dos (2) tipos de administración, una general y otra especializada. La administración general concentra sus estudios o principios en los aspectos de organización, procedimientos y métodos comunes o aplicables a cualquier tipo de empresa. En cambio, la administración especializada, se interesa en aplicar los principios de la administración general en un tipo específico de empresa, por ejemplo las educativas. La aplicación de principios generales a entes específicos, obedece al principio de universalidad de la acción administrativa.

La administración educativa es una disciplina específica donde se dinamizan las funciones administrativas en un sistema educativo.

Es el conjunto de funciones, procesos o sistemas a través de los cuales se procura asegurar el desarrollo de todas las acciones educativas en función de los objetivos que el Estado persigue alcanzar, tanto para el propio sector educativo como para los otros sectores sociales.

Agrega Romero Díaz, “La administración es en esencia, similar en todas las organizaciones sociales: sus principios y funciones son los mismos, tanto en la industria como en el comercio; en el sector de la educación, y en general en cualquier organismo social; incluye determinar objetivos, obtener recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes, en busca del cumplimiento de los objetivos de las instituciones educativas”.¹³

Según lo que señala el autor, “la administración actúa a través de la estructura orgánica para adoptar decisiones y realizar acciones dirigidas al cumplimiento de las metas institucionales”.¹⁴ La estructura organizacional es el resultado de organizar las relaciones internas, entre las partes de la institución y de ésta con los sectores del medio socio-cultural vinculados al proceso educativo, con el propósito de establecer un equilibrio dinámico que haga posible cumplir los objetivos de la empresa educativa, a través de sus procesos internos. Estos procesos internos, se

¹³ ROMERO DÍAZ, A., Op. Cit. Pág. 18.

¹⁴ Ibidem, Pág. 69.

refieren a cuatro (4) grandes funciones o fases: La **planificación**, la cual comprende la escogencia de objetivos y la definición de políticas, la selección de recursos humanos, programa y métodos para alcanzar los objetivos del ente educativo; la **organización**, que implica configurar una estructura de acción en función de la división del trabajo, las tareas de dirección, las reglamentaciones y la estructura de comunicación; la **ejecución**, se refiere a la puesta en marcha de los procesos asegurando la unidad de pensamiento y acción en el grupo de trabajo; y el **control y la evaluación**, que da respuesta a preguntas como: ¿cuál debe ser la calidad del trabajo?; ¿con qué calidad se realizan?; responde el trabajo a lo programado?; o son costos razonables?.

Al evaluar el modelo de Romero Díaz, concluimos que constituye una aplicación de los principios, procesos y/o funciones de la administración general en las empresas educativas. Para tener elementos teóricos de análisis y comparación se hace una breve explicación del ámbito conceptual de las funciones del proceso administrativo, escogiendo cinco (5) de los diferentes procesos que ofrece la literatura. El proceso descrito es muy similar al que plantea Agustín Reyes Ponce (1992), en su obra Administración de empresas, y el de W. Leonard (1985), en la obra "El enfoque de la auditoría administrativa".

Función de Planificación

La planificación es el proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base a la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para aprovechar dichas oportunidades. Existen diversas modalidades para planificar: la formulación de objetivos, las políticas, los procedimientos, los programas, los presupuestos.

En una empresa educativa, el objetivo es una meta que se fija, requiere de un campo de acción definido y sugiere la orientación de los esfuerzos de los dirigentes. Su fijación o formulación es trascendental en la vida de la organización, pues de ello dependerá su rumbo, éxito y razón de ser.

Las políticas constituyen un conjunto de normas generales de acción encaminadas a orientar a la administración de una empresa educativa, facilitando el desarrollo de sus actividades y los planes establecidos como guía de acción moderan y regulan la conducta de los administradores.

Los procedimientos son una serie de pasos concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y manera de ejecutar un trabajo;

orientados al logro de un fin determinado. Los programas, son planes más complejos que los objetivos, políticas y procedimientos y determinan el desarrollo de las actividades en atención a los factores recursos y tiempo. Por otra parte, el presupuesto es la manifestación financiera de los ingresos y gastos estimados, de un período determinado.

La planificación puede definirse como “el análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción (plan) que posibilite a la organización lograr sus objetivos establecidos”.¹⁵

Claramente se establece que la planificación es la que plantea en blanco y negro los cursos alternativos pertinentes para el diseño organizacional.

Para Romero Díaz, “la planeación o planificación es el proceso de ordenamiento de la acción con criterio sistemático y previsor; una forma de enfrentar los problemas con el uso de la razón, un estilo de pensar y de actuar con base en el pasado, pero dirigido al futuro, para garantizar el logro de las metas institucionales”.

¹⁵ SISK y SVERDLIK, Op. Cit., Pág. 100.

La gestión administrativa parte de la planificación. Debe estar bien diseñada con objetivos y metas claras para que la empresa se dirija por cursos de acción definidos.

Función de Organización

Organización es la función administrativa que busca la disposición y distribución adecuada del trabajo y del personal que debe llevarlo a cabo, definiendo claramente su relaciones, de acuerdo con los planes establecidos. Esta función exige la determinación de la estructura orgánica de la empresa. En esta estructuración deben especificarse los niveles jerárquicos, las funciones, los objetivos, las áreas de autoridad y responsabilidad; implica el establecimiento de las relaciones entre los recursos humanos y materiales y sus consecuentes interacciones para el logro de sus objetivos.

Al analizar la función de la organización distinguimos dos (2) componentes administrativos o instrumentos técnicos necesarios, el organigrama y el manual de organización; elementos que sustentan esta investigación. Esta función sirve de referencia para diseñar una estructura orgánica, con objetivos y funciones, en empresas educativas o de cualquier especialidad, lo mismo que en la definición de sus jerarquías, áreas de responsabilidad y líneas de autoridad.

Función de Integración

Esta función administrativa consiste en obtener y articular los elementos humanos y materiales que la planificación y organización indican, como requeridos para el adecuado funcionamiento del organismo social.

Cuando reclutamos en una empresa, por ejemplo, integramos, seleccionamos personal y desarrollamos las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible; propugnamos por las satisfacciones físicas, sociales y materiales del personal y se establece un programa de administración de remuneraciones justas.

Función de Dirección

La dirección es la función administrativa, en la que se logra la realización efectiva de lo planeado mediante la actividad del administrador ejercida con base a decisiones, ya sean tomadas directamente o, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y vigilando el cumplimiento adecuado de todas las órdenes emitidas.

A través del ejercicio de esta función, el líder pone en marcha los planes establecidos, comunicando, delegando autoridad, tomando decisiones y coordinando. En un Centro Regional Universitario, la

función de dirección se concentra en tomar decisiones, comunicar órdenes, sugerencias e instrucciones para que el personal las ejecute. Esta acción permite la generación de procesos de relaciones humanas entre sus actores con carácter muy personal y/o profesional.

La Función de Control

Control es el proceso gerencial para medir, cualitativa y cuantitativamente lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se realice de acuerdo con lo planeado. Su importancia radica en que se utiliza indistintamente a todas las demás fases administrativas, se ejerce en cualquier actividad y puede orientarse hacia cantidad y calidad de procesos, costos, tiempo, etc.

La acción correctiva podrá abarcar uno o todos los aspectos del gran proceso de actuación del organismo social; por ejemplo, cambio de las formas en que actúan los miembros del grupo, redistribución de las obligaciones, ajustes de la autoridad y de la responsabilidad delegada, alteración del plan y/o modificación de los objetivos.

Al evaluar la connotación, las cinco (5) funciones administrativas y revisar el comportamiento administrativo de un Centro Regional

Universitario, como un sistema o empresa educativa, apreciamos que éstos responden a ellas. La diferencia estriba en la calidad de la aplicación de estas funciones en la gestión administrativa.

Un Centro Regional Universitario planifica cuando aclara, amplía y formula objetivos; prevé a través de la determinación técnica, qué se desea lograr e investiga y valora cuáles serán las condiciones en que se encontrará, según los planes, hasta determinar los diversos cursos de acción posible. También se establecen condiciones bajo las cuales debe realizarse el trabajo, seleccionan e indican las tareas para el logro de objetivos, establecen planes y programas, formulan políticas, planean normas de rendimiento y métodos para cumplirlas y se anticipan a futuros problemas a través de la previsión.

Las empresas educativas ejecutan la función de organización cuando fijan la autoridad y la responsabilidad en cada componente, determinan como deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general y especifican las obligaciones que tienen en concreto cada unidad de trabajo y que sea susceptible de ser desempeñado por una persona.

En un Centro Regional, se aplica la función de dirección cuando comunican y explican los objetivos a los subalternos, conducen y retan a

otros para que hagan lo mejor que puedan, guían a los subalternos para que cumplan con las normas de funcionamiento, desarrollan y capacitan al personal, escuchan al trabajador, alaban y amonestan con justicia, recompensan el trabajo bien hecho, revisan la ejecución a la luz de los resultados del control.

El control, en estos entes sociales, se practica cuando comparan los resultados con los planes generales, evalúan los resultados contra normas de funcionamiento, idean medios efectivos para la medición de las operaciones, dan a conocer los medios de medición, sugieren medidas correctivas ante desviaciones, informan de las interpretaciones a los responsables, y se ajustan los planes a la luz de los resultados del control.

El examen analítico de las funciones del proceso administrativo, nos lleva a concluir que un Centro Regional Universitario es un organismo social, donde todas estas funciones pueden ejecutarse fácilmente pues su aplicabilidad funcional encaja dentro del concepto de empresa que le es propio. El hecho real es que, por falta de visión estas unidades no aplican los procesos administrativos tal como lo exige la gerencia de una empresa educativa.

2.3.2. Teoría de la Organización:

La organización es uno de los componentes del proceso administrativo. Este concepto va asociado al de estructura orgánica. Al respecto, Reyes Ponce A., dice “Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.¹⁶

Claramente se refiere al diseño de una estructura orgánica o gráfico de organización que implica un reordenamiento de las actividades del ente social. Esto supone una diversificación de tareas llevadas a cabo en función de determinado principio de jerarquía, tomando en consideración los niveles de coordinación.

2.3.2.1. La Organización como un Sistema Social:

Los Centros Regionales responden al concepto de organización como sistema social, porque esas unidades tienen objetivos delimitados y buscan satisfacerlos mediante el trabajo de sus miembros.

La organización de las personas es compleja y conlleva dos (2) grandes tareas. Primero, el diseño de la estructura formal de la organización. Esto queda de manifiesto en el organigrama, procedimientos y diagramas de flujo de trabajo. La estructura formal queda más clara con los nombres dados a las direcciones o departamentos en atención a sus funciones. Otras características de la estructura formal son los comités permanentes o temporales, el flujo de órdenes y comunicaciones que revelan la estructura de la autoridad, producto de la toma de decisiones.

La segunda tarea, cuando organizamos se refiere al individuo y su responsabilidad. Deben ser organizados en atención a sus conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia. A la vez, administrarlos respetando sus intereses, motivaciones y aspiraciones.

La organización como un sistema abierto no es una idea nueva. Herber Spencer en su autobiografía, volumen II (N.Y. 1904), en la página 56, afirma que:

Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes aspectos esenciales:

- en el crecimiento;
- en el hecho de volverse más complejo a medida que crece;

¹⁶ REYES PONCE, A. Administración de Empresas. Tomo II., 1992, Pág. 119.

- en el hecho de que, volviéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua;
- porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes; y
- porque en ambos casos hay creciente integración acompañada por crecientes heterogeneidad.

Es decir, toda organización, en las que incluimos a los Centros Regionales como empresas educativas, después de crearse se enfrentan al determinismo histórico estructural del crecimiento y la complejidad en sus procesos de interacción, tanto interna como externa.

La realidad de este fenómeno organizacional compromete a los administradores con visión prospectiva para estar previendo los cambios futuros de sus entes sociales, tener a mano lo más rápido posible, las estrategias con qué enfrentarlos. Pueden ser ajustes en las estructuras, cambio o modificación de las políticas, redefinición de los objetivos, mejoras en las infraestructuras o cambio en la formación académica de sus actores.

2.3.2.2. Los principios de la Organización:

Para establecer la estructura orgánica de una empresa, en las unidades administrativas deben considerarse varios principios, tal como lo plantea Reyes P. Agustín en su obra Administración de empresas, Tomo II, (1992).

Principio de Especialización:

Implica que cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene de él, mayor eficiencia, precisión y destreza.

La división del trabajo, es el medio para obtener una mejor especialización y, con ella, mayor profundidad de conocimientos, destreza y perfección de las personas dedicadas a cada función. En la especialización es importante considerar que ella solo es útil cuando se tiene conocimiento general del campo en que dicha especialización forma parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con los demás y baja la eficiencia. Por ejemplo, una persona especializada en clasificación de puestos, pero que ignora los principios generales de la administración de recursos humanos, fácilmente errará. Además, debe tomarse en cuenta que la especialización tiene como límites

los que imponen la naturaleza humana del trabajo. Cuando no son reconocidos se puede llegar a la superespecialización lo cual produce monotonía o lesiona la dignidad humana del trabajador.

Principio de Unidad de Mando:

Se sintetiza señalando que todo subordinado debe estar obligado hacia uno, y solamente un superior.

Este principio implica algo que muchos conocemos: ningún individuo puede servir bien a dos jefes. La expresión unidad de mando acentúa que las fuentes de autoridad debieran ser unificadas de tal manera que una persona reciba los deberes que le asignan y la autoridad delegada de un superior y esté obligado hacia ese superior. Debe evitarse la duplicidad de mando, que suele surgir en organizaciones sin estructuras orgánicas claras.

Principio del Equilibrio de Autoridad - Responsabilidad

Este principio señala: “debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondientes a aquella”. Es decir, para una delegación efectiva, la autoridad otorgada a una persona debe ser igual a la responsabilidad asignada.

Cuando una persona se hace cargo de deberes que se le asignan, es lógico y correcto que le sea delegada la autoridad necesaria que le permita cumplir con tal asignación. El concepto de equilibrio de la autoridad y la responsabilidad, reconoce la necesidad de autoridad delegada y enfatiza que ésta debe tener el alcance suficiente, de manera que la responsabilidad asignada se cumpla. Poca autoridad se manifiesta de sí misma en un jefe de sección que debe consultar a su superior antes de tomar decisiones de relativa rutina. La autoridad recibida debe cubrir un área lo suficientemente amplia como para que todas las actividades que le atañen puedan ser ejecutadas.

Principio del Equilibrio de Dirección - Control

Significa que a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. Es decir que, aunque la responsabilidad puede ser asignada y la autoridad delegada a subordinados, la obligación hacia su superior no puede ser asignada ni delegada, es algo tácito.

Al diseñar un manual de organización y elaborar un organigrama, el técnico debe respetar estos cuatro (4) principios para que exista una estructura lógica y coherente.

2.3.3. Tecnología Administrativa:

La tecnología administrativa representa toda la ayuda técnica por medio de manuales, gráficos de organización, procedimientos, métodos, etc., que tienen los administradores a su favor, los cuales facilitan el análisis de las organizaciones y contribuyen a su gestión. Este estudio desarrolla dos (2) elementos: los manuales administrativos y los organigramas. Para los efectos de su fundamentación teórica, la misma se basa en lo que señalan las Guías técnicas para elaborar manuales y organigramas preparados por el MIPPE, para el sector Público Panameño en 1982 y 1984, respectivamente.

2.3.3.1. Los Manuales Administrativos:

Tal como lo conceptualizamos, constituyen un instrumento que describe en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre aspectos precisos para la ejecución de las labores de una organización. Su propósito consiste en orientar e instruir al personal de la entidad en el cumplimiento de sus actividades administrativas y operativas en forma eficaz y eficiente.

Los manuales administrativos, documentos de importancia para la organización, son guías para el trabajador en las realizaciones de sus labores o responsabilidades, además, establecen normas y procedimientos para uniformar y controlar las diversas actividades que desarrolla la entidad.

Los manuales se clasifican según su ámbito de aplicación, su contenido y su área de actividad.

Según su ámbito de aplicación pueden ser macroadministrativos o micro administrativos. Los primeros se dirigen a todo un sector, público, privado o institucionales, siempre y cuando se incluya a todas las unidades administrativas de una entidad, estatal o particular. Los Microadministrativo, se refieren a uno o más segmentos de una institución.

Según su contenido los manuales pueden ser, de organización, de procedimiento, técnicos operativos y de contenido múltiple. El manual de organización describe la información actualizada de la estructura orgánica de una entidad. En su contenido aparecen datos referentes a los antecedentes, aspectos legales, estructura orgánica, objetivos y/o políticas de la organización, sí como también sus funciones.

Los manuales de procedimientos son instrumentos de información e instrucción, que señalan en forma secuencial y sistemática los pasos que deben seguirse en la ejecución de una labor.

Los manuales técnico operativo van dirigidos a uno o varios grupos de trabajadores que deben desarrollar diversas tareas de un trabajo determinado, en las diferentes unidades administrativas de la organización, mediante la descripción de los pasos a seguir, con el apoyo de diagramas y gráficas requeridas.

Los manuales de contenido múltiples presentan una combinación de información e instrucción referentes a varios elementos administrativos que se dan en la Institución (organización, procedimientos y clasificación de puestos).

Según su área de actividad los manuales pueden ser: administración de personal, administración financiera, correspondencia, relaciones públicas, etc.

De los manuales descritos, esta investigación subraya el valor técnico del manual de organización y la propuesta descansa en este modelo.

El manual de organización tal como lo señala Sisk y Sverdlik en su obra, “es una compilación de indicaciones descriptivas, usualmente encuadradas en forma de manual, concernientes a la organización de una empresa específica. Agrega, el contenido de los manuales de organización varia ampliamente; sin embargo, hay dos (2) de las herramientas de análisis organizacional que se incluyen en casi todos los manuales, las descripciones de posiciones y los organigramas”.¹⁷

La combinación de esos dos (2) instrumentos muestra las líneas de autoridad y obligación, las principales funciones de cada unidad, las responsabilidades y autoridad para cada posición y las interrelaciones primordiales entre las posiciones claves. Además, los manuales de organización suelen incluir una enunciación de los objetivos y políticas de la empresa.

En atención a lo enunciado de los manuales de organización, este proyecto considera el siguiente contenido técnico: los antecedentes, justificación, aspectos legales de la organización, los objetivos y las funciones principales de cada unidad. Sólo incluimos el detalle de las labores de los cargos nuevos que se recomiendan, porque el resto, por precepto constitucional (Artículo 301), es materia del manual descriptivo de clases de puestos.

¹⁷ SISK y SVERDLIK, Op. Cit., Págs. 342 - 343.

2.3.3.2. Organigramas:

Un organigrama presenta en forma gráfica las áreas de responsabilidad y líneas de autoridad de una organización en un momento dado. Las gráficas varían en complejidad desde un organigrama simple hasta muy complejos.

En otras palabras, constituyen una representación simplificada de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas. Se identifican en algunos casos, por sus componentes, características de las dependencias, funciones, niveles jerárquicos, niveles de coordinación, canales de supervisión, autoridad relativa a cada empleado y servicio, así como las conexiones y/o relaciones que guardan entre sí las diversas unidades que la integran. Constituyen un elemento necesario para la disposición sistemática de las áreas de control en una organización.

Según lo conceptualizado, los organigramas muestran los siguientes elementos organizacionales:

- La estructura de la organización
- Las funciones
- Relaciones entre diversas unidades administrativas y grados de interdependencia funcional
- La supervisión y las vías de comunicación
- Los niveles de autoridad y responsabilidad y su área de acción dentro de la organización
- La regionalización de la unidad (desconcentración de regionalización)
- Las proyecciones para el desarrollo de la estructura, entre otros.

Los organigramas tienen cuatro (4) finalidades básicas:

- Para directivos, es un instrumento que facilita el conocimiento de su campo de acción y de los lineamientos por medio de los cuales deben desarrollar sus relaciones con el resto de las unidades que componen la organización.
- Para los funcionarios, es un medio que permite conocer en forma sencilla su posición dentro de la estructura.
- Para los analistas administrativos, es el punto inicial para hacer una apreciación real de la entidad.

- Para el público, es el documento necesario para obtener una visión de toda la organización.

Los tipos de estructura más conocidos que condicionan los organigramas, son tres:

Estructura Jerárquica o de Línea:

Esta estructura es una respuesta gráfica al principio de la unidad de mando. Las líneas que enlazan entre sí las distintas unidades administrativas corresponden exclusivamente a las de autoridad y responsabilidad. Como se fundamenta en el principio de la unidad de mando, en ningún caso existirá más de una línea de enlace entre dos unidades para que no se de duplicidad del mismo.

Estructura Funcional:

Tipo de estructura donde una unidad administrativa o una persona puede tener dos o más jefes en una materia, especialidad o función. El organigrama que refleja esta organización, presenta una multiplicidad de líneas de autoridad y responsabilidad. Entre las unidades de mando, las jerarquías de cada jefe queda limitada a una de las funciones o grupo de actividades comunes.

Estructura Mixta:

Es una combinación de las dos anteriores, pero claramente diferentes. La línea de autoridad y responsabilidad enlaza las necesidades operativas en sentido vertical, como en el caso de la organización puramente jerárquica, mientras que las unidades consultivas se enlazan horizontalmente a la unidad que asesoran.

Los organigramas se representan de diversas maneras: según su forma, contenido o ámbito de acción. Según su forma pueden ser:

Organigrama Circular:

Se representa a través de círculos, ubicando en el centro a la unidad de máxima jerarquía, luego hacia afuera el resto de las unidades.

Organigrama de Bloque:

Es una modalidad del organigrama vertical. En cada bloque se inicia con la unidad de mayor jerarquía hasta la de menor jerarquía. En el espacio superior de los bloques se coloca la unidad de máxima jerarquía.

Organigrama Escalar:

En este modelo se señalan las unidades con diferentes sangrías en el margen utilizando línea que faciliten su identificación.

Organigrama Horizontal:

En este sentido se presentan las unidades de izquierda a derecha en forma horizontal, reflejando siempre al órgano superior de la entidad al lado izquierdo. El resto de los niveles jerárquicos son colocados sucesivamente en columnas en el lado derecho y las relaciones internas son representadas por líneas horizontales.

Organigrama Mixto:

Combina los modelos vertical y horizontal. Esta forma se utiliza con el propósito de lograr una mejor distribución de espacio cuando existe una gran cantidad de unidades administrativas.

Organigrama Semicircular:

Se presenta a través de semicírculos ubicando en la parte superior la figura de mayor jerarquía, luego en los espacios interiores se coloca el resto de las unidades administrativas, siguiendo el mismo patrón.

Organigrama Vertical.

Este tipo de organigrama es de uso frecuente por la facilidad que ofrece en su comprensión y presentación. En este modelo las unidades administrativas se distribuyen de arriba hacia abajo, colocando a la unidad administrativa de mayor jerarquía en el nivel superior y descendiendo sucesivamente en la escala hasta llegar a la unidad de menor nivel.

Según su contenido el organigrama puede ser:

Organigrama Estructural:

Representa gráficamente la estructura organizativa de una institución o de uno de sus segmentos administrativos y por ende las relaciones de dependencia y jerarquía.

Organigrama Funcional:

En este tipo de organigrama, además de representar las unidades administrativas y sus relaciones de dependencias jerárquicas, incluye también los cargos y las principales funciones que realizan en las mismas.

Organigrama de Puestos:

Este tipo de organigrama, refleja los puestos asignados a cada unidad administrativa en un momento dado, para el cumplimiento de las funciones adscritas a ellas.

Según el ámbito de acción los organigramas pueden ser:

Organigrama General o Analítico:

Este organigrama representa las principales unidades administrativas o básicas que conforman una institución.

Organigrama Específico o Sintético:

Esta forma representa en detalle las unidades administrativas de un segmento de la institución.

Estas conceptualizaciones sobre los organigramas orientan el estudio de la siguiente manera:

1. La elaboración de un gráfico de organización basado en la estructura de tipo mixto, conservando lo mejor del lineal y del funcional.
2. El empleo del organigrama tipo vertical.
3. El contenido será de un organigrama estructural.
4. El ámbito de acción será específico, porque representa un segmento o subsistema de la institución, (Centro Regional Universitario de Panamá Oeste).

Finalmente esta investigación se desarrolla dentro del marco de las funciones de la administración general, aplicada a la gerencia educativa y de la función de organización, en particular orientados al diseño de la estructura orgánica de un ente educativo.

CAPÍTULO TERCERO
METODOLOGÍA

3.1. Diseño de Investigación:

La elaboración del diseño de investigación es una de las tareas fundamentales de todo investigador. El diseño abarca la totalidad de los aspectos científicos, administrativos y metodológicos que comprende la investigación. El diseño dentro de su amplitud comprende el orden secuencial que orientará todo el trabajo.

3.2. Marco Metodológico:

El marco metodológico de esta investigación incluye el tipo de estudio, población, muestra, hipótesis, variables, métodos y técnicas de recolección de datos, instrumentos y procedimientos.

3.2.1. Tipo de Estudio:

En la investigación científica existen diferentes tipos de investigación. El que escoja el investigador depende de dos (2) factores básicos: los conocimientos que existen sobre el tema que se investiga y el enfoque que se pretende dar al estudio.

Roberto Hernández S. y otros, en la obra Metodología de la investigación plantean la existencia de cuatro (4) modelos: el

exploratorio, el descriptivo, el correlacional y el explicativo. Por las características, este estudio presenta una combinación del exploratorio y el descriptivo. Su propósito fundamental es indagar o explorar las unidades que integran el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, describirlas y diseñar su estructura orgánica.

3.2.2. Población y Muestra:

Por la condición de estudio integral, éste tratará con la población y no con la muestra. Para esta investigación, la población objeto de análisis son todas las unidades administrativas que conforman el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

La investigación especifica las propiedades o características estructurales de las unidades administrativas que conforman el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste. La idea central es reconocer y agrupar los conceptos relacionados con los objetivos y funciones de las unidades objeto de estudio.

3.2.3. Hipótesis:

Una hipótesis es una respuesta tentativa al problema de investigación. Consiste en una declaración que puede validarse estadísticamente o mediante información empírica y reglas de la lógica.

- **Hipótesis de la Investigación (Hi)**

La definición de las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad, permiten el diseño del Manual de Organización y Organigrama para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

- **Hipótesis Nula (Ho)**

La definición de las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad, no permiten el diseño del Manual de Organización y el Organigrama para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

3.2.4. Variables:

Las variables son las propiedades, características o eventos que pueden variar y cuya variación es susceptible de medición.

Para John Hayman, en su obra: *Investigación y educación*, las variables se pueden distribuir en tres (3) clases, de acuerdo con la manera como se utilizan en la investigación. Ellas son: variables independientes, variables dependientes y variables intervinientes.

- **Variables Independientes:**

Esta variables pueden ser consideradas como la relación de causa y efecto. Es el atributo, propiedad o característica sobre los que pensamos y cuando se altera de alguna manera, produce un cambio en otro atributo, propiedad o característica.

La investigación identifica dos variables independientes:

- Las áreas de responsabilidad
- Las líneas de Autoridad

La variable independiente, es la condición o característica que se manipula en un estudio experimental. En las investigaciones no experimentales, no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, aquí los fenómenos se observan tal y como se dan en sus contextos reales.

- **Variable Dependiente:**

Estas variables pueden concebirse como el producto de la relación causa - efecto. Es el atributo, propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente. Se llama también criterio, porque es un fenómeno que, en última instancia, interesa al investigador.

La variable dependiente es lo que resulta de manipular las variables independientes.

En este estudio se distinguen dos (2) variables dependientes: el Manual de Organización y el Organigrama. Las dos (2) son el producto de definir las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad.

La definición o manipulación de las variables dependientes llevará al diseño del manual de organización y del organigrama.

- **Variable Interviniente:**

Es aquella que interviene entre una variable independiente y una variable dependiente. Es la variable que está vinculada funcionalmente, de alguna manera, con ambas variables.

Esta variable produce un efecto sobre la relación existente entre la variable independiente y la dependiente y por tanto, puede ser importante en comprensión e interpretación de los resultados. Este estudio no considera las variables intervinientes.

3.2.5. Definición conceptual de las variables:

La definición conceptual se refiere a la conceptualización teórica de las variables.

□ Variables Independientes:

- **Áreas de responsabilidad:** Son las áreas de competencia funcional de cada unidad administrativa. Es la suma de las atribuciones de todos trabajadores en sus cargos dentro de cada unidad de trabajo. Se traduce a través de los objetivos y las funciones.
- **Línea de Autoridad:** Representa la relación Jefatura y Subalternos o colaboradores en una Unidad Administrativa.

☐ **Variables Dependientes:**

- **Manual de Organización:** Es un instrumento que describe en forma ordenada y sistemática información sobre historia, organización, objetivos, funciones, políticas, procedimientos y otras actividades de un organismo social.
- **Organigrama:** Es una representación gráfica simplificada de la estructura orgánica de una empresa.

3.2.6. Definición Operacional de las Variables

☐ **Variables Independientes**

- **Área de Responsabilidad:** Son las direcciones, departamentos, secciones o unidades de trabajo del CRU de Panamá Oeste, donde cada trabajador tiene la obligación de cumplir con sus deberes.
- **Línea de Autoridad:** Representan la facultad de mandar y ser obedecido dentro de cada una de las unidades que conforman el CRU de Panamá Oeste, a través de la relación Jefe - Subalterno o colaborador. Está circunscrita a la relación descendente y poder impartir órdenes e instrucciones.

□ **Variables Dependientes:**

- **Manual de Organización:** Es el documento técnico administrativo donde se definen las responsabilidades laborales, se identifican las líneas de autoridad, objetivos y funciones de las unidades de trabajo que conforman el CRU de Panamá Oeste. Contiene información como antecedentes, aspectos legales, estructura orgánica, objetivos y funciones.
- **Organigrama:** Es la estratificación de los niveles jerárquicos del CRU de Panamá Oeste, desde el nivel directivo hasta el ejecutor. En el se grafican la Dirección, Departamentos y Secciones que le son inherentes.

Como consecuencias del tratamiento de las variables independientes, las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad, surgen las condiciones para elaborar el manual de organización del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste y su organigrama.

3.3. Métodos y Técnicas de Recolección:

El estudio se concentra en dos (2) métodos de recolección de datos, la investigación documental y la investigación de campo.

La investigación documental consiste en la revisión de estudios, libros y documentos en general para seleccionar el material pertinente. La investigación de campo se relaciona con el acopio de información, producto de la aplicación encuestas en el área de estudio.

3.4. Instrumentos

La investigación, además de entrevistas, exige la aplicación de un cuestionario dirigido al personal de jefatura del CRU de Panamá Oeste, para el análisis administrativo.

El cuestionario tiene como propósito conocer las líneas de autoridad y las áreas de responsabilidad a través de la formulación del o los objetivos y la definición de las funciones de cada unidad administrativa. Las respuestas nos permitirán diseñar un Manual de Organización y un Organigrama para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

Las preguntas, estímulos, del cuestionario son las siguientes:

1. ¿Cuál es el nombre de su unidad Administrativa?

2. ¿Cuál es su unidad Administrativa superior?

3. ¿Cuáles son las unidades Administrativas dependientes?

4. ¿Cuál es el objetivo de su unidad?

5. ¿Cuáles son las funciones de su unidad?

3.5. Procedimiento:

El procedimiento, es la forma secuencial, sistemática y ordenada, dentro de un tiempo determinado con el objeto de concretar un evento.

Como el evento de este estudio, es la propuesta de Manual de Organización y Organigrama para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, debemos cumplir con el siguiente procedimiento básico:

- 1. Investigación Documental:** Análisis de documentos e informes sobre la historia y estructura del CRU de Panamá Oeste.
- 2. Investigación de Campo:** Aplicación de una encuesta y entrevista al Director, Subdirector, Secretario Administrativo y Supervisores de las

áreas de responsabilidad del Centro Regional de Panamá Oeste. También se entrevistan Directores y/o Secretarios Administrativos de los Centros Regionales de Azuero, Los Santos y Coclé.

3. **Recolección y Análisis de la Información:** Toda la información recolectada se analiza y clasifica por área de responsabilidad.
4. **Diseño de los perfiles funcionales de cada unidad:** En este paso, a cada unidad se le adscribe su objetivo y sus funciones.
5. **Diseño del Manual de Organización:** Los perfiles funcionales se organizan y se elabora el organigrama.
6. **Diseño del Organigrama:** Diseñado el Manual de Organización elaboramos el organigrama.
7. **Preparación del informe final de las propuestas:** Por último, se prepara el informe final con las propuestas pertinentes.

CAPÍTULO CUARTO

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTAS

4.1. Análisis de Resultados

- Comprobación de Hipótesis

4.2. Propuesta de Manual de Organización

4.3. Propuesta de Estructura de Cargos

4.4. Propuesta de Perfiles para nuevos Cargos

4.1. Análisis de Resultados:

La información recabada en este estudio, durante el proceso de la investigación de campo, fue producto de entrevistas y la aplicación de encuestas. Para este análisis, se trabajó directamente con el Secretario Administrativo y los encargados de supervisar las áreas de Finanzas, Compras, Seguridad, Aseo y Ornato, Registros Docentes, Registros Académicos, Archivos, Orientación Psicoeducativa, Ingreso e Informática en el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

Al evaluar las encuestas, observamos que todos tenían dificultad para definir él o los objetivos de sus unidades, sin embargo, sí anunciaron una serie de tareas que son competencia de sus áreas de responsabilidad. La información lograda fue la siguiente:

Área de Finanzas (Organizada en cuatro subáreas):

a. Control de Presupuesto:

1. Control, verificación de las partidas presupuestarias.
2. Codificación y control de órdenes de compra.
3. Control de entradas y salidas de las órdenes de compra y codificar según sea el gasto afectado.

4. Llevar un listado, mensual o trimestral de las órdenes de compras canceladas.
5. Confeccionar cheques de pago a los acreedores.
6. Registrar las partidas presupuestarias.

b. Contabilidad:

1. Confeccionar el flujo de caja.
2. Confeccionar las conciliaciones bancarias.
3. Registrar, controlar y verificar los cheques girados del fondo de bienestar estudiantil.
4. Confeccionar conciliaciones bancarias y flujo de caja de bienestar estudiantil.
5. Verificar los informes de caja.

c. Caja:

1. Realizar depósitos bancarios.
2. Ordenar la documentación a depositar.
3. Capturar la información financiera de la matrícula.
4. Cobrar por concepto de venta de formularios, créditos oficiales, costos de trabajo, examen de rehabilitación, matrículas y otros.

d. Entrega de Cheques:

1. Verificar y coordinar la entrada y salida de documentos de la Sección de Control de Presupuesto.
2. Coordinar y verificar la información de la Sección de Contabilidad.
3. Realizar periódicamente un balance de los depósitos realizados.
4. Verificar y controlar la entrada y salida de documentos.

Área de Compras:

1. Organizar las licitaciones y las cotizaciones.
2. Analizar los presupuestos.
3. Solicitar cotizaciones de precio.
4. Confeccionar órdenes de compras.
5. Verificar que lo comprado responda a las especificaciones.
6. Controlar la entrada y salida de artículos en general del almacén.

Área de Seguridad:

1. Custodiar áreas del Centro Regional localizadas en Mastranto y prestar el Servicio de Vigilancia en el Colegio Pedro Pablo Sánchez , donde funcionan algunas aulas del Centro Regional.

Área de Aseo, Ornato y Mantenimiento:

1. Realizar las labores de limpieza y ornato del CRUPO.
2. Realizar funciones de mantenimiento general en el CRUPO.

Área de Registros Docentes:

1. Capturar la organización docente.
2. Preparar y verificar la organización docente.
3. Preparar y verificar los ajustes a la organización docente.
4. Preparar los horarios de grupos para su codificación.
5. Enviar las organizaciones docentes al campus.
6. Preparar documentos del Banco de Datos para su envío al Campus.
7. Recibir y tramitar los expedientes del banco de datos.
8. Solicitar código de profesores a la Dirección de Informática.
9. Recibir y tramitar los contratos de los profesores.
10. Recibir y preparar la correspondencia.

Área de Registros Académicos

1. Controlar la entrada y salida de documentos.
2. Folear los expedientes.
3. Actualizar los expedientes de los estudiantes.
4. Archivar documentos tales como: recibos de matrícula, retiro e inclusión, resolución, reclamos, documentos de primer ingreso y otros.
5. Controlar las listas de calificaciones de los estudiantes.
6. Realizar prerrevisiones de créditos académicos.

Secretaría Administrativa

1. Atender y procurar la solución de las necesidades físicas del CRUPO.

2. Coordinar todas las actividades programadas en los diferentes departamentos y escuelas.
3. Colaborar en la atención y control de la correspondencia del CRUPO.
4. Resolver consultas de profesores y estudiantes.

Área de Orientación Psicoeducativa

1. Aplicar las pruebas psicoeducativas a los estudiantes.
2. Brindar orientación sobre la oferta académica.

Área de Ingreso

1. Controlar el proceso de ingreso de estudiantes a la Universidad de Panamá (CRUPO).

Área de Informática

1. Apoyar todas las áreas del CRUPO en el manejo computarizado de la información.

Comentarios adicionales:

1. Todas las áreas reflejan deficiencias en las definiciones e identificación de sus funciones:

2. No se entrevistó al Secretario de Asuntos Estudiantiles, al Secretario Académico ni al de Investigación y Postgrado porque en esa fecha no habían sido designados.
3. Los coordinadores de facultad no fueron entrevistados, pues sus funciones están descritas en los Reglamentos de Departamentos Académicos.
4. Las funciones reportadas sólo requieren un ordenamiento, una mejor redacción y que sean enriquecidas.

- **Comprobación de Hipótesis**

Sobre la base de la información recabada, ésta permitió redactar los objetivos de cada unidad administrativa e identificar sus funciones, por lo cual fue posible definir las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad y diseñar el organigrama para el Centro Regional de Panamá Oeste. De esta forma confirmamos la Hipótesis de Investigación (Hi).

"La definición de las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad permiten el diseño del Manual de Organización y el Organigrama para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste".

**4.2. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN
PARA EL CENTRO REGIONAL
UNIVERSITARIO DE PANAMÁ OESTE**

CONTENIDO

Presentación

- I Antecedentes**
- II Justificación**
- III Objetivo**
- IV Base Legal de los Centros Regionales**
- V Funciones Generales de los Centros Regionales**
- VI Modelo Organizativo Propuesto para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste**
 - A. Base Legal, Objetivos y funciones de los principales Unidades del Centro Regional**
 - 1. Junta de Centro**
 - 2. Junta de Centro Representativa**
 - 3. Dirección del Centro Regional Universitario**
 - 4. Subdirección**
 - 5. Unidad de Planificación**
 - 6. Unidad de Información y Relaciones Públicas**
 - 7. Unidad de Informática**
 - 8. Unidad de Protección Universitaria**
 - 9. Secretaría Administrativa**
 - a. Sección de Personal**
 - b. Sección de Finanzas**

- c. **Sección de Servicios Administrativos**
 - d. **Librería**
 - e. **Cafetería**
10. **Secretaría Académica**
- a. **Sección de Registros y Archivos Académicos**
 - b. **Sección de Ingreso y Orientación Psicoeducativa**
 - c. **Biblioteca**
 - d. **Coordinación de Facultades**
11. **Secretaría de Asuntos Estudiantes**
12. **Secretaría de Extensión**
13. **Secretaría de Investigación y Postgrado**
- B. **Organigrama**

PRESENTACIÓN

La Chorrera, desde 1981, tuvo una Extensión Universitaria y desde 1993, cuenta con un Centro Regional; sin embargo, ninguna de los dos organismos ha contado con un Organigrama y Manual de Organización oficialmente aprobado por el Consejo Académico de la Universidad. Han laborado con una estructura informal y las descripciones de los cargos responden a ese modelo estructural y no al de un Centro Regional.

La ausencia de estos dos instrumentos, el Manual de Organización y el Organigrama, ha obligado a presentar esta propuesta de organización. La misma se ajusta a lo legalmente establecido. Sin embargo, la pobre estructura de cargos que posee el Centro Regional en la actualidad, induce a la creación de otros cargos, para responder a los principios de unidad de mando y de especialización, lo cual exigirá enriquecer la legislación existente.

I. ANTECEDENTES

El 8 de enero de 1981, en Reunión 1-81, el Consejo Académico aprueba la creación de la Extensión Docente de La Chorrera, la cual inicia labores el primer semestre de ese mismo año.

La organización inicial de la Extensión consistía en una Coordinación sin ninguna departamentalización especial.

Para abril de 1993, el ICASE concreta un estudio para sustentar la creación del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, el cual sirve de fundamento para elevar la Extensión Docente a nivel de Centro Regional, lo cual ocurre el 5 de mayo de 1993, mediante la Resolución 1-93 del Consejo Académico en la Reunión N°12-93..

En este estudio se contempla una estructura organizativa con los siguientes niveles:

1. Normativos:

Junta de Centro

2. Directivo:

Director del Centro Regional Universitario

Sub Director

3. Nivel Asesor y de Coordinación:

- Consejo de Coordinación
- Unidad de Planificación
- Oficina de Extensión Cultural, Relaciones con la Comunidad y Difusión
- Unidad de Investigación

4. Nivel de Apoyo:

- Biblioteca
- Secretaría de Asuntos Estudiantiles
- Secretaría Administrativa
- Secretaría Académica

5. Nivel Ejecutivo:

- Coordinación de Facultades

Aunque esta propuesta sirve de base para el recién creado Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, la Resolución que aprueba elevar la Extensión a Centro Regional, no incluye el organigrama, ni el Manual de Organización. Significa que el Centro Regional seguiría con el modelo organizativo de extensión, que tampoco había sido aprobado a nivel de Consejo Académico.

II. JUSTIFICACIÓN:

El 5 de mayo de 1993, la Extensión Docente de La Chorrera fue elevada a Centro Regional Universitario, producto del crecimiento estudiantil que experimentaba, a la demanda académica y la oferta que la organización hacía a la región de Panamá Oeste.

En 1981, cuando inició labores la Extensión Universitaria de Panamá Oeste, su matrícula inicial fue de 325 estudiantes, y años después (1992) ya contaba con 1,540 estudiantes. Posteriormente en 1996, la matrícula asciende a 2,279 estudiantes. Estas cifras explican que la demanda de los servicios educativos a nivel superior ha aumentado históricamente en la Región.

En el aspecto administrativo, el crecimiento ha sido significativo cuando en 1981, existían 10 funcionarios, en 1998, se cuenta con 36. Además, se diferencian las siguientes áreas:

- Junta de Centro
- Dirección
- Secretaría Administrativa
- Oficina de Ingreso
- Registros Académicos

- Contabilidad
- Orientación Psicológica
- Protección
- Aseo y Ornato
- Secretaría Académica
- Asuntos Estudiantiles
- Investigación y Postgrado
- Coordinación de Facultades
- Biblioteca

La forma como se ha proyectado la estructura del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, explica la necesidad de su legalización y de un modelo acorde a la jerarquía de un Centro Regional, a la luz del crecimiento de la Universidad de Panamá.

Aunque la Dirección General de Planificación Universitaria contempla un modelo de organización para los Centros Regionales, formado por unidades aprobadas en Leyes o a través de los Consejos Académicos o Administrativos, éstos deberán poseer otros componentes estructurados que son necesarios y que están incorporados en el organigrama de la Universidad en el Campus Central.

Consideramos que, en la medida de lo posible, los Centros Regionales deben ser reflejo de la gran estructura organizativa de la Universidad.

Según la Dirección General de Planificación Universitaria, la organización de los Centros Regionales es similar para todos, con una u otra variante en los lugares en donde la oferta académica es más compleja o dependiendo del grado de desarrollo alcanzado por el Centro Regional. Dentro de esos términos sugieren el siguiente modelo estructural:

- a) Junta de Centro
- b) Dirección de Centro Regional
- c) Sub-Dirección de Centro Regional
- d) Unidad de Planificación
- e) Secretaría Administrativa
- f) Secretaría de Asuntos Estudiantiles
- g) Biblioteca
- h) Oficina de Pre - Ingreso
- i) Orientación Psicoeducativa
- j) Secciones (Coordinaciones de Facultad)

Sin embargo, así como las Secretarías Administrativas y de Asuntos Estudiantiles son una extensión de las Vicerrectorías que funcionan en el

Campus, también es prudente crear otras estructuras que reflejan las Vicerrectorías Académicas, de Extensión y de Investigación y Postgrado. Sustenta este argumento la Resolución N°1-93 del Consejo Académico, por la cual se crea el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, que en su parte resolutive plantea dos grandes responsabilidades para el Centro Regional:

1. Desarrollar las actividades docentes de Investigación y servicios del nuevo Centro Regional Universitario, poniendo énfasis en las áreas de mayor potencialidad socioeconómica de la región y del país.
2. Promover una efectiva planificación de sus actividades académicas, culturales y de extensión en la región y una coordinación con el Campus Central de la Universidad de Panamá, que facilite la ejecución de los servicios y uso racional de los recursos universitarios.

Estas dos pautas aprobadas por el Consejo Académico para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, exigen que en éste, existan estructura académicas administrativas que las ejecuten.

III. Objetivo:

- Definir las áreas de responsabilidad y líneas de autoridad de las unidades que conforman el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, para facilitar el ordenamiento de su estructura de cargos.

IV. Base legal:

La base legal de todos los Centros Regionales se constituye, a su vez, en base legal que justifica la existencia del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

Entre las disposiciones jurídicas que norman a los Centros Regionales Universitarios, se encuentran las siguientes:

- a. Ley N°3 del 13 de enero de 1958, por la cual se establecen las Extensiones Universitarias de David, Chitré y Santiago.
- b. Ley No. 60 del 11 de diciembre de 1961, por la cual se establece la Extensión Universitaria de Colón.
- c. Ley N°45 del 29 de diciembre de 1966, por la cual se establecen las Extensiones Universitarias de Penonomé y Las Tablas.

- d. Estatuto Universitario del 16 de junio de 1970, que desarrolla las disposiciones del Decreto de Gabinete 144 del 3 de junio de 1969, por el cual se reorganiza la Universidad de Panamá. En los Artículos 175 y 176, reglamenta por primera vez los Centros Regionales a nivel Provincial.
- e. La Constitución Política de la República de Panamá de 1972, en su Artículo 99 cuando dispone: "... se dará igual importancia a la educación universitaria impartida en Centros Regionales que a la otorgada en la Capital".
- f. El Acuerdo del Consejo Académico en la Reunión 1-81 del 8 de enero de 1981, donde se aprueba la creación de la Extensión Universitaria de La Chorrera.
- g. La Ley 11 del 8 de junio de 1981, en los Artículos 37 y 42 que contienen disposiciones específicas sobre estructura y régimen académico en los Centros Regionales Universitarios.
- h. La Resolución N°1-93 del Consejo Académico de la Reunión N°12-93 del 5 de mayo de 1993, por la cual la Extensión Universitaria de La Chorrera es elevada a Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

V. Funciones generales:

“Los Centros Regionales Universitarios son organismos académicos, administrativos, de extensión cultural y de servicios administrativos, que actuarán en función de las necesidades y posibilidades del desarrollo regional en sus respectivas áreas de influencia y del desarrollo nacional” (Ley 11 del 8 de junio de 1981, art. 42).

VI. Modelo organizativo propuesto para el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste:

Dada la informalidad del modelo organizativo del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, evaluamos la posibilidad de organización y optamos por proponer una alternativa organizacional. Según nuestro concepto, la responsabilidad del Centro Regional Universitario y sus proyecciones, la Estructura Orgánica del Centro Regional Universitario, debe ser la siguiente:

Nivel Político Directivo

1. Junta de Centro Regional
2. Junta de Centro Regional Representativa
3. Dirección del Centro
4. Subdirección

Nivel Asesor

5. Unidad de Planificación
6. Unidad de Información y Relaciones Públicas
7. Departamento de Recursos Humanos

Nivel de Apoyo

8. Unidad de Informática
9. Unidad de Protección Universitaria
10. Secretaría Administrativa
 - a. Sección de Finanzas
 - b. Sección de Servicios Administrativos
 - c. Librería (*)
 - d. Cafetería (*)
11. Secretaría Académica
 - a. Sección de Registros y Archivos Académicos
 - b. Sección de Ingresos y Orientación Psicoeducativa
 - c. Biblioteca
 - d. Coordinación de Facultades
12. Secretaría de Asuntos Estudiantiles
13. Secretaría de Extensión
14. Secretaría de Investigación y Postgrado

(*) Unidades proyectadas

A. Base legal, objetivos y funciones generales de las principales unidades administrativas propuestas

1. Junta de Centro

1.1. Base legal: Ley 11 del 8 de junio de 1981, art. 19 y 20.

1.2. Objetivo: Se desprende de las funciones generales establecidas en el Artículo 42 de la Ley 11. Garantizar el adecuado funcionamiento del Centro Regional, a través del establecimiento de normas o disposiciones relativas a los aspectos Docentes, Investigación y Postgrado, de Extensión y de Asuntos Estudiantiles y Administrativo básicos, para el logro de los objetivos institucionales a nivel de la Región de Panamá Oeste.

1.3. Funciones: (Ley 11 del 8 de junio de 1981 - Art.20).

1. Elegir al Director de Centro Regional, para su nombramiento por el Rector (modificada por el Artículo 6 de la ley 6 de 1991, que establece que

será elegido en la misma forma que se sigue para la elección del Rector.

2. Recomendar las planes de desarrollo del Centro, de acuerdo con las necesidades de la respectiva región.
3. Proponer los cursos y las carreras que se enseñarán en el Centro, las cuales deberán ser aprobadas por el Consejo Académico de la Universidad de Panamá.
4. Proponer el Reglamento Interno del Centro para su aprobación por la correspondiente autoridad universitaria.
5. Recomendar el nombramiento del personal docente y de investigación de los Centros Regionales Universitarios, mediante concursos de antecedentes o pruebas de oposición u otros sistemas que aseguren la igualdad de oportunidades y la idoneidad, con sujeción a las

disposiciones del Estatuto y los Reglamentos Universitarios.

6. Recomendar los ascensos de categoría del personal docente e investigador de los Centros Regionales.
7. Conocer y pronunciarse sobre las solicitudes de licencias de los profesores cuando afecten el proceso educativo.
8. Administrar los recursos que en el presupuesto universitario se les asignen.
9. Establecer otros órganos como Consejos y Comisiones, para que atiendan asuntos específicos sobre licencias, ascensos de categorías, reclasificaciones y otras actividades.

2. Junta de Centro Regional Representativa

2.1. Base legal: Reglamento del Órgano Representativo de Juntas de Facultad (o Centros Regionales) aprobado en Consejo Académico N°36-92 del 11 de noviembre de 1992 y, por el Consejo General Universitario N°1-96 del 29 de febrero de 1996.

2.2. Objetivo: Actuar por la Junta de Centro para la atención y solución de asuntos Académicos, Administrativos, de Investigación y Postgrado, de Extensión y de Asuntos Estudiantiles, que ésta determine, para asegurar el normal funcionamiento del Centro Regional.

2.3. Funciones:

1. Recomendar los ascensos de categoría del personal docente e investigador.
2. Conocer y pronunciarse sobre las solicitudes y licencias por estudios y sabáticas de los profesores cuando afecten el proceso educativo.

3. Recomendar el nombramiento de los profesores por resolución (Artículo. N°105 Modificado) a las autoridades correspondientes.

4. Recomendar las reclasificaciones de profesores Adjuntos y Asistentes a las autoridades correspondientes.

3. Dirección del Centro Regional

3.1. Base legal: Ley 11 del 8 de junio - Art. 36 y Art. 65 del Estatuto Universitario.

3.2. Objetivo: Administrar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales que le son confiados para la buena marcha del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

3.3. Funciones:

1. Representar al Centro en los actos, ceremonias y comunicaciones oficiales.
2. Convocar y presidir las Juntas de Centros Regionales.
3. Despachar los asuntos o consultas que le sean presentados por el Rector, los Vicerrectores, los Decanos, el Director General de Centros Regionales, los profesores, los estudiantes y los empleados administrativos del Centro Regional, sin intervención de la Junta de Centro, cuando sean de simple trámite

administrativo, o sometiéndolo a la deliberación de ésta cuando requiera su discusión y acuerdo.

4. Designar al Subdirector, al Secretario Administrativo y al Secretario de Asuntos Estudiantiles del Centro. Además, cualquier Coordinador, Secretario o Jefe de unidad cuyos cargos no sean de Carrera Administrativa, sino de libre designación.
5. Presentar cada semestre académico la Organización del Centro al Vicerrector Académico y dirigir la elaboración de los respectivos horarios.
6. Comunicar mensualmente a la Secretaría General las inasistencias de los profesores e investigadores y la manera como éstos dan cumplimiento a sus deberes.
7. Ejercer la jurisdicción disciplinaria en el Centro Regional.
8. Velar por el cumplimiento de las disposiciones que regulan el funcionamiento de la Universidad en general y de su Centro Regional en particular.

9. Presentar al Rector un informe anual de las realizaciones, planes y proyectos del Centro Regional.

Subdirección del Centro Regional de Panamá Oeste

4.1. Base legal: Estatuto Universitario de 1970, Art. 66-b.

4.2. Objetivo: Apoyar a la Dirección del Centro Regional de Panamá Oeste en la Administración de los recursos que le son confiados y en la formulación de proyectos y programas.

4.3. Funciones:

1. Reemplazar al Director en sus ausencias temporales y absolutas mientras se elige al titular
2. Asistir al Director en las tareas de dirigir y coordinar las labores inherentes al Centro Regional.

5. Unidad de Planificación

5.1. Base Legal: No se le ha identificado base legal. Solamente está establecida en un Modelo de Organización para los Centros Regionales en el Manual de Organización Administrativa y Académica de la Universidad de Panamá de 1985, revisado en 1988 y 1996.

5.2. Objetivo: Dar seguimiento al proceso de planificación aplicado al Centro Regional de Panamá Oeste, para asegurar un adecuado funcionamiento Académico, Administrativo, de Investigación y Postgrado, de Extensión y de Asuntos Estudiantiles, en atención a los lineamientos de la Dirección General de Planificación.

5.3. Funciones:

1. Asesorar a la Dirección Superior del Centro en materia de planificación.
2. Participar en la preparación de estudios, programación y evaluación de proyectos y actividades del Centro Regional.

3. **Colaborar en la formulación, ejecución, evaluación del Plan Operativo Anual.**

6. Oficina de Relaciones Públicas:

6.1. Base Legal: En el Campus Central su base legal se remonta en 1955 cuando fue creada la Oficina de Información y Publicaciones. En 1969, fue reorganizada como Oficina de Relaciones Públicas. En 1995, el organigrama vigente la identifica como Dirección de Información y Relaciones Públicas. Sin embargo, aunque en la mayoría de los Centros Regionales se realiza la función, no hay base legal de esa Unidad.

6.2. Objetivo: Promover en la comunidad regional y nacional la imagen de la Universidad de Panamá, a través de la divulgación de los planes, programas y actividades del Centro Regional Universitario.

6.3. Funciones:

1. Planificar y ejecutar las labores de Relaciones Públicas del Centro Regional cónsonas con los objetivos y fines de la Universidad.

2. Orientar a las Autoridades del Centro en materia de Relaciones Públicas.
3. Organizar programas de información, divulgación sobre las actividades del Centro.

7. Departamento de Recursos Humanos

7.1. Base Legal: Reglamento de Carrera Administrativa en su artículo 8 y 10.

7.2. Objetivo: Administrar los recursos humanos, administrativos, docentes y de investigación, que laboran en el Centro Regional, a través de la ejecución de Programas Técnicos de Administración del Recurso Humano y el trámite de acciones, registros y controles de personal.

7.3. Funciones:

1. Administrar los Programas Técnicos como Administración de Sueldos y Salarios, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Evaluación del Desempeño, Bienestar del Empleado y Relaciones Laborales aplicables en un Centro Regional Universitario.

2. Procesar y tramitar las acciones, registros y controles del personal administrativo, docente y de investigación que labora en el Centro.
3. Diseñar y aplicar normas y procedimientos en materia de Recursos Humanos en el Centro Regional.
4. Planificar, organizar, coordinar y supervisar los programas de Administración de Recursos Humanos en el Centro Regional.
5. Asesorar a las autoridades del Centro Regional en materia de Administración de Recursos Humanos.
6. Sugerir al Director del Centro prácticas administrativas par mejorar el subsistema de Recursos Humanos del Centro Regional.
7. Colaborar con la Dirección y Comisión de Personal en estudios requeridos sobre Administración de Recursos Humanos.

8. Promover estudios técnicos en materia de Recursos Humanos aplicados en el Centro Regional.

9. Preparar el Anteproyecto de Presupuesto de la Unidad.

10. Presentar informes periódicos sobre las actividades realizadas y en proceso.

11. Cualesquiera otras funciones que en el cumplimiento de sus objetivos le asigne el superior jerárquico

7.4. Organización: Para el logro de su objetivo y cumplimiento de sus funciones el Departamento de Recursos Humanos contará con dos (2) Secciones:

- a. Sección de Administración de Personal Administrativo.
- b. Sección de Administración de Personal Docente.

• **Objetivos y Funciones de las Secciones que conforman el Departamento de Recursos Humanos del Centro Regional**

a) Sección de Administración de Recursos Humanos Administrativo**Objetivos:**

Asegurar la calidad y productividad del Recurso Humano Administrativo que labora en el Centro, a través de la aplicación de las normas y procedimientos establecidos en el Reglamento de Carrera Administrativa.

Funciones:

1. Aplicar las normas y procedimientos establecidos en el Reglamento de Carrera en la Administración de Recursos Humanos Administrativos.
2. Diagnosticar necesidades de Capacitación del personal administrativo y velar por su formación.
3. Realizar análisis y descripción de puestos de los cargos administrativos que se ejercen en el Centro Regional para mantenerlos actualizados en atención a las pautas establecidas.
4. Participar en las entrevistas a personal administrativo que aspira a ingresar al Centro.
5. Preparar y tramitar todas las acciones de personal administrativo.
6. Coordinar la toma de posesión del personal administrativo del Centro.

7. Administrar el Banco de Datos de personal administrativo.
8. Coordinar programas técnicos y sociales de Recursos Humanos con las oficinas de la Sede Central.
9. Custodiar y mantener actualizado el archivo del personal administrativo.
10. Llevar el control de la Estructura de Personal Administrativo.
11. Llevar las estadísticas del personal docente.
12. Atender y procesar la asistencia del personal administrativo.
13. Cualesquiera otra actividad afín a las funciones de la Unidad.

b) Sección de Administración de Recursos Humano Docente:

Objetivo:

Aplicar normas y procedimientos establecidos en la Ley y el Estatuto Universitario para la correcta administración del personal docente del Centro a fin de asegurar su calidad y productividad.

Funciones:

1. Administrar el Banco de Datos del personal docente e investigador del Centro.
2. Participar en la coordinación de la apertura de concursos a cargos docentes y de investigación.

3. Organizar y coordinar la Evaluación del personal docente del Centro.
4. Asegurar acciones de perfeccionamiento para los docentes, previo a su diagnóstico.
5. Confeccionar y tramitar las organizaciones docentes.
6. Llevar el control de las contrataciones del personal docente.
7. Controlar la asistencia del personal docente.
8. Atender el trámite de solicitud de cartas de trabajo, certificaciones, licencias, vacaciones, pago de salarios, antigüedades y otras acciones del personal docente.
9. Custodiar el archivo de expedientes del personal docente que labora en el centro.
10. Llevar las estadísticas del personal docente.
11. Cualesquiera otra actividad afín a las funciones de la Unidad.

8. Unidad de Informática:

8.1. Base legal: No se ha establecido una base legal para estas Unidades en Centros Regionales.

8.2. Objetivo: Brindar los servicios de Informática en el registro, procesamientos, control y automatización de los datos generados en las áreas Administrativa, Académica, de Asuntos Estudiantiles, de Investigación y Postgrado y de Extensión del Centro Regional.

8.3. Funciones:

1. Registrar, procesar y controlar por mecanismos automatizados los datos de todas las informaciones que se generan en todas las áreas del Centro Regional.
2. Orientar a las Unidades Administrativas sobre el uso de los servicios del Sistema de Información del Centro.

3. Capacitar a usuarios en el uso del Hardware y Software que dispone el Centro Regional.
4. Establecer prioridades de apoyo a los usuarios respecto a los programas que administra.
5. Presentar informes periódicos de la labor realizada.
6. Cualesquiera otra función que le asigne la Autoridad superior inmediata.

9. Oficina de Protección Universitaria

9. 1. Base Legal: Artículo 40 del Decreto de Gabinete 144 de 3 de junio de 1969 y Resolución N°3-82 de 10 de julio de 1982 del Consejo General Universitario, Artículo 4 de la Ley 11 de 8 de junio de 1981.

9.2. Objetivo: Proteger los bienes muebles e inmuebles del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

9. 3. Funciones:

1. Custodiar en forma permanente los predios, instalaciones y demás propiedades.
2. Cooperar en las labores de investigación que se realicen por daños o pérdidas que afecten el patrimonio universitario o a personal del Centro.
3. Mantener el orden en el tránsito vehicular y el uso de estacionamientos en el Centro Regional.

4. Coordinar con la Jefatura Central los servicios de Protección Universitaria.
5. Presentar informes escritos y por turnos de las labores de protección, regulación del tránsito y sobre hechos irregulares que ocurran dentro de los predios del Centro Regional.
6. Cualesquiera otra actividades afín a sus funciones que le asigne la Unidad superior jerárquica.

10. Secretaría Administrativa

10.1. Base Legal: Estatuto Universitario de 1970 adaptación de los Artículos 69 y 70, sesionados por el C.G.U. 15-98, del 21 de noviembre de 1985. Ley 11 de 8 de junio de 1981 en su Artículo 19 numeral 3.

10. 2. Objetivo: Apoyar a la Dirección del Centro en la ejecución de programas académicos y administrativos relacionados a las finanzas, los servicios administrativos, los servicios de Secretaría General, de Protección Universitaria y de Cafetería que ofrece el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.

10.3. Funciones:

1. Actuar como secretario de las Juntas de Centros Regionales o de cualquier organismo representativo de éste, creado para el mejor cumplimiento de sus funciones.

2. Mantener el control de los registros y archivos académicos y administrativos del Centro Regional; así como los libros de actas, acuerdos, reválidas y otros que sean necesarios formar y conservar.
3. Atender el proceso de matrícula, de acuerdo con las instrucciones que impartan el Secretario y el Director. (Esta función pasará a la Secretaría Académica).
4. Asistir al Director en la preparación de los anteproyectos de presupuesto y en la estimulación de costos y rendimientos de los recursos del Centro Regional.
5. Colaborar con el Director, en la preservación del patrimonio universitario utilizado por el Centro Regional Universitario.
6. Colaborar con el Director, para el mantenimiento de la disciplina en el Centro.

7. Vigilar el servicio de aseo en el Centro y supervisar el mantenimiento de sus edificios, equipos e instalaciones, a fin de que estos servicios sean eficazmente atendidos.
8. Cumplir con las instrucciones de las autoridades administrativas universitarias y proporcionarles la información que requieran.
9. Llevar un expediente individual de cada funcionario que labore en el Centro Regional de Panamá Oeste. (Será función del Departamento de Recursos Humanos).
10. Mantener al día los registros de direcciones del personal docente y administrativo, y estudiantes del Centro. (Será función del Departamento de Recursos Humanos).
11. Colaborar con el Director del Centro en la elaboración y publicación periódica del Boletín Informativo del Centro, y en cualesquiera otras publicaciones.

12. Elaborar un fichero, por orden alfabético y cronológico, de los egresados del Centro, informarse de las actividades a que se dedican y de la colaboración que puedan brindar al mismo. (Será función de la Secretaría Académica).
13. Informar al Director del Centro de cualquier falta o irregularidad que observe en el Centro a fin de que sea prontamente corregida.
14. Mandar a fijar en los tableros del Centro, las disposiciones que interesen a profesores, alumnos y demás personal, así como disponer la publicación y distribución de avisos y circulares.
15. Enviar las citaciones, previo acuerdo con el Director del Centro, para las sesiones de la Junta de Centro, de las Comisiones y de otras reuniones.
16. Recibir y tramitar las excusas por inasistencia de los estudiantes.

17. Rendir al Director del Centro un informe anual de su labor.

10.4. Organización: La Secretaría Administrativa para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus funciones, estará conformado por las siguientes secciones:

- a) Sección de Finanzas
 - b) Sección de Servicios Administrativos
 - c) Cafetería (*)
 - d) Librería (*)
- (*) Son unidades proyectadas

Objetivos y funciones de las Secciones que conforman la Secretaría Administrativa.

a. Sección de Finanzas:

a.1. Base Legal: En el Campus Central, la Dirección de Finanzas tiene su origen en el Departamento de Contabilidad que funcionó hasta 1968. Adquiere su

nivel de Dirección de Finanzas con el Estatuto Universitario de 1970, en el Capítulo III, Sección ch de Disposiciones Varias, en el Artículo 45.

a.2. Objetivo: Asegurar el mantenimiento de un sistema financiero que permita la adecuada administración de los ingresos y egresos, el presupuesto y el cobro por crédito otorgado, en el Centro Regional siguiendo las normas de la Contabilidad Gubernamental.

a.3. Funciones:

1. Preparar el Flujo de Caja a petición de la Dirección de Finanzas.
2. Confeccionar las Conciliaciones Bancarias.
3. Registrar, verificar y controlar los cheques girados del Fondo de Bienestar Estudiantil.
4. Verificar los informes de Cajas.

5. Recibir los ingresos del Centro producto de la venta de servicios.
6. Cobro de matrícula y otros ingresos.
7. Controlar y ejecutar el presupuesto asignado al Centro Regional Universitario de Panamá Oeste.
8. Verificar, registrar y controlar los cheques girados del Fondo General.
9. Preparar informes periódicos.
10. Cualesquiera otras actividades afines a sus funciones que le asigne la Unidad Superior Jerárquica.

b. Sección de Servicios Administrativos:

b.1. Base legal: Por supletoriedad, le corresponde la que fundamenta la Dirección de Servicios Administrativos, al Departamento de Mantenimiento de la Dirección de Ingeniería y Arquitectura. Esta

Sección servirá de soporte al Centro Regional en los servicios básicos, igual que la Dirección de Servicios Administrativos y el Departamento de Mantenimiento, lo es para las Unidades Administrativas y Facultades del Campus.

b.2. Objetivo: Por concordancia, el objetivo de la Sección de Servicios Administrativos del Centro es brindar al Centro Regional de Panamá Oeste, los servicios administrativos necesarios para asegurar su normal funcionamiento.

b.3. Funciones:

1. Programar la adquisición y almacenaje, distribución y control de útiles, materiales, equipos y enseres que requiera el Centro Regional para su normal funcionamiento.
2. Asegurar que los servicios de transporte, mantenimiento, aseo y ornato respondan a las necesidades del Centro Regional.

3. Llevar el control de los servicios y bienes que ofrece la Sección.
4. Supervisar el proceso de compras de materiales, útiles, equipos y enseres que requiera el Centro Regional, ceñiéndose a las disposiciones vigentes del Código Fiscal.
5. Recibir, verificar y tramitar las solicitudes de bienes y servicios de las distintas unidades del Centro Regional.
6. Colaborar en los inventarios que se realicen en el Centro.
7. Cualesquiera otra función que le asigne la Autoridad Superior inmediata.

b.4. Organización: La Sección de Servicios Administrativos para el logro de su objetivo y cumplir con sus funciones, contará con un área específica de Trabajos Generales.

Área: Trabajos Generales.

Objetivo: Asegurar que las labores de mantenimiento, aseo y ornato, se cumplan para el buen funcionamiento del Centro Regional.

Funciones:

1. Organizar y distribuir el trabajo del personal que labora en la Unidad.
2. Velar por el buen mantenimiento de las instalaciones físicas en relación a electricidad, plomería, carpintería y otras, del Centro Regional.
3. Supervisar el adecuado cumplimiento de las labores de aseo y ornato del Centro Regional.
4. Inspeccionar el estado físico del Centro Regional y reportar las anomalías a la Unidad Superior inmediata.

5. Presentar informes periódicos de las labores realizadas.
6. Cualesquiera otra actividad afín a sus funciones que le asigne la unidad superior.

c. Librería:

c.1. Base legal: En el Campus, la Librería inició labores en 1964. Sin embargo, el 28 de septiembre de 1973, el Consejo Directivo en la Reunión 12-73, reorganiza esta Unidad y aprueba el Reglamento Interno. En 1983, la Dirección de Sistemas y Procedimientos de la Contraloría General de la República establece la estructura.

c.2. Objetivo: Adquirir y vender libros, revistas, texto de clases y artículos que sean de utilidad para docentes, estudiantes, funcionarios y público en general.

c.3. Funciones:

1. Adquirir libros, textos y documentos -varios que sean útiles para las labores de enseñanza, con el propósito de ofrecerlos a menor costo a los clientes.
2. Adquirir para la venta todo tipo de equipo, materiales y artículos de carácter pedagógico.
3. Organizar ~~anualmente~~ exposiciones o ferias de libros con temas actualizados para motivar su venta.
4. Propiciar su autofinanciamiento a través de la generación de un Fondo de Autogestión.
4. Preparar informes periódicos de gastos e ingresos de la Unidad.

d. Cafetería

Esta unidad será dependencia de la Secretaría Administrativa en lo funcional siempre y cuando no se privatice o dé en concesión administrativa.

d.1. Base legal: Sirve de fundamento legal la normativa que sustenta la existencia del Departamento de Cafeterías del Campus y todas las disposiciones que autorizaron la apertura de las Cafeterías en otros Centros Regionales.

d.2. Objetivo: Brindar el servicio de alimentos al personal docente, educando, administrativo y público en general en el Centro Regional.

d.3. Funciones:

1. Organizar, coordinar y controlar las actividades operativas y de servicios de la cafetería.
2. Coordinar con las Unidades Administrativas correspondientes al Centro o del Campus, la

consecución de suministros para ofrecer el servicio de alimento.

3. Supervisar la preparación y presentación correcta de los alimentos que ofrece la cafetería.
4. Garantizar el buen funcionamiento de los equipos y la calidad de los alimentos que se preparan en la cafetería.
5. Mantener el orden y la limpieza en todas las instalaciones de la cafetería.
6. Preparar informes sobre las actividades de la cafetería.
7. Elaborar el anteproyecto de presupuesto de la cafetería.
8. Cualesquiera otra función afín que le asigne la Unidad superior inmediata.

11. Secretaría Académica:

11.1. Base Legal: Esta Secretaría es la representación de la Vicerrectoría Académica que funciona en el Campus. La misma fue creada en el artículo N°19 del decreto de Gabinete N°144. Además, la Ley del 8 de junio de 1981 en los Artículos 9, 12, 24, 26 y 28 se refieren a esta Vicerrectoría.

11.2. Objetivos:

- Facilitar el adecuado funcionamiento del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste en los asuntos académicos y unidades de apoyo docente que están bajo su dependencia.
- Ejecutar las políticas y programas emanados de las Direcciones superiores en relación a: Registros Académicos y Archivos, Preingreso y Orientación Psicológica, Biblioteca y sobre la Coordinación de Facultades.

11.3. Funciones:

1. Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades académicas y de apoyo docente de la Secretaría de Asuntos Académicos.
2. Garantizar el desarrollo y funcionamiento de estructuras y procedimientos académicos y de apoyo docente en la Sección de Registros Académicos y Archivos, Preingreso, Orientación Psicoeducativa, Biblioteca y la Coordinación de Facultades para que contribuyan al proceso de enseñanza aprendizaje.
3. Analizar, estudiar y recomendar con la anuencia de la Dirección, la Junta de Centro y en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, las propuestas de convocatoria de concurso de cátedra para profesores.
4. Analizar, estudiar y recomendar al Director del Centro las solicitudes de Ascensos de Categoría de Profesores Regulares y Adjuntos del Centro Regional.

5. Atender las solicitudes de reclasificación del personal docente del Centro en base a las disposiciones legales vigentes.
6. Mantener una permanente comunicación con las Coordinaciones de Facultades.
7. Atender el proceso de matrícula de acuerdo a instrucciones que impartan el Secretario General y el Director del Centro.
8. Facilitar el desarrollo de los programas de las oficinas de Preingreso, de Orientación Psicoeducativa y de la Biblioteca del Centro.
9. Colaborar con el Secretario Administrativo y los Coordinadores de cada Facultad, en la confección y trámite de la organización docente.
10. Velar por un servicio eficiente de las oficinas de Preingreso, de Orientación Psicoeducativa y de la Biblioteca del Centro.

11. Servir de enlace entre las unidades académicas y de apoyo docente que están bajo sus responsabilidad y las oficinas centrales en la Vicerrectoría Académica.
12. Colaborar en la preparación del Anteproyecto de Presupuesto del Centro.
13. Dar seguimiento y mantener comunicación con los egresados del Centro Regional.
14. Cualesquiera otra función afín que le asigne la unidad superior jerárquica.

11.4. Organización: La Secretaría de Asuntos Académicos contará con las siguientes secciones:

- a) Sección de Registros Académicos y Archivos
- b) Oficina de Preingreso y Orientación Educativa
- c) Biblioteca
- d) Coordinación de Facultades.

11.5. Objetivos y funciones de las unidades que conforman la Secretaría de Asuntos Académicos:

a) Sección de Registros y Archivos Académicos

a.1. Base legal: Esta unidad, en esencia, realiza el trabajo relacionado a los registros y archivos del área académica del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste. Básicamente, es la expresión de la Secretaría General del Campus, la cual tiene su base legal en el Estatuto Universitario, Capítulo III, principales órganos de administración de la Universidad de Panamá, Sección A de Secretaría General de la Universidad, en los Artículos 30 al 35. Además, en la Ley 11 de 8 de junio de 1981, en su Artículo 9, numeral 5.

a.2. Objetivos: Garantizar el adecuado funcionamiento del Centro a través de correctos registros y archivos relacionados a los estudiantes y a la labor docente.

Custodiar los expedientes del personal docente y estudiantil del Centro Regional.

a.3. Funciones:

1. Organizar y actualizar los registros académicos y docentes del Centro Regional.
2. Preparar, ajustar y capturar la organización docente del Centro Regional de cada semestre.
3. Enviar hacia las oficinas centrales en el Campus la Organización Docente y lo referente a los contratos de los profesores.
4. Preparar y codificar los horarios de los grupos, según la organización docente elaborada.
5. Administrar el banco de datos de docentes del Centro Regional.
6. Llevar el control de los códigos de los profesores.
7. Mantener actualizado el expediente de cada estudiante y profesor del Centro.

8. Confeccionar y controlar el libro de calificaciones de los estudiantes.
9. Preparar análisis y revisiones previas de los créditos académicos.
10. Asegurar la confidencialidad de toda la información que contienen los archivos manuales o electrónicos del Centro Regional.
11. Cualquier otra función afín que le asigne la Autoridad superior inmediata.

b. Sección de Ingreso y Orientación Psicoeducativa

- b.1. Base legal:** Como base legal de esta unidad, encontramos los Artículos 252, 253, 254 y 256 Sección A, Capítulo IX sobre los estudiantes y condiciones de ingreso que contempla el Estatuto Universitario y en el Acuerdo N°5 de la Reunión N°37 del 5 de diciembre de 1984 del Consejo Académico; y el Artículo 253, Capítulo IX del

Estatuto Universitario, según Acuerdo N°1-72 del Consejo Directivo de 1972.

b.2. Objetivos:

- Asegurar el adecuado ingreso de estudiantes universitarios a las distintas ofertas académicas del Centro, según los lineamientos y políticas de la Oficina de Ingreso del Campus.
- Desarrollar programas de Orientación Psicoeducativa y Seguimiento Académico para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.

b.3. Funciones:

1. Programar y ejecutar los programas de Preingreso y Orientación Psicoeducativa que requiera el Centro Regional.
2. Coordinar con las Oficinas Centrales de Ingreso y de Investigación y Orientación Psicoeducativa planes y programas de trabajo.

3. Aplicar las normas de Preingreso establecidas y las técnicas de consejería, asesoría preventiva y apoyo psicológico.
4. Evaluar los programas de Preingreso y de Orientación Psicoeducativa que se ejecutan en el Centro.
5. Rendir informes periódicos de la labor realizada.
6. Cualesquiera otra función que en el cumplimiento de sus objetivos le asigne la Unidad superior inmediata.

c. Biblioteca

c.1. Base legal: La Ley 11 del 8 de junio de 1981, Artículo 63 numeral 3, considera las bibliotecas patrimonio de la Universidad. Además, en el Capítulo II Artículo 369, 370, 371 y 372 están

disposiciones normativas sobre las bibliotecas en el Estatuto Universitario.

c.2. Objetivo: Brindar a la comunidad Universitaria del Centro Regional de Panamá Oeste los servicios y recursos bibliotecarios de documentación diversa y actualizada.

c.3. Funciones:

1. Ofrecer los servicios de consulta, referencia y préstamo de material bibliográfico a los usuarios de la Biblioteca del Centro.
2. Organizar las publicaciones seriadas como revistas, periódicos y otros materiales bibliográficos para el uso adecuado del usuario.
3. Desarrollar servicios especiales de información bibliográfica.

4. Coordinar acciones con las oficinas centrales del Sistema de Biblioteca de la Universidad de Panamá.
5. Llevar estadísticas sobre el movimiento documental que sucede en la Biblioteca.
6. Presentar informes periódicos a la Unidad superior jerárquica.
7. Cualesquiera otras que en cumplimiento de sus objetivos le asigne la Unidad superior jerárquica.

d. Coordinación de Facultades

d.1. Base legal: Esta unidad históricamente ha funcionado en los Centros Regionales Universitarios; sin embargo, es el 7 de julio de 1994 cuando el Consejo Administrativo en la Reunión N°6-94 acordó crear el cargo Coordinador de las Facultades en los Centros Regionales Universitarios.

d.2. Objetivo: Servir de enlace entre el Centro Regional y los Departamentos y Escuelas del Campus Central, según la organización interna del Centro.

d.3. Funciones:

1. Preparar los anteproyectos de la organización docente, atendiendo la especialidad para cada curso que se programe.
2. Mantener actualizado un banco de planes y programas de cada carrera que se desarrolla en las Facultades que funcionan en el Centro Regional.
3. Orientar y estimular la replanificación de cada curso, revisando los aspectos de bibliografía, metodología, evaluación y contenido especialmente en aquellos casos en que éste es susceptible de actualización.

4. Divulgar y hacer cumplir los reglamentos establecidos por la Facultad para cada Carrera o Departamento Académico.
5. Promover o reforzar las actividades de investigación que se efectúan en la Facultad.
6. Estimular la formación de Unidades Académicas por Carrera.
7. Promover reuniones con los docentes del Departamento o Escuela que coordina.
8. Preparar informes semestrales de todos los eventos académicos, de investigación y extensión que se han desarrollado, así como las situaciones especiales que se han presentado en la Facultad.
9. Velar por la consecución de mayor bibliografía, ayudas didácticas, laboratorios y cualquier otro servicio compatible con la naturaleza del trabajo contratado, que le sea asignado de acuerdo con

las normas y reglamentos vigentes en la Institución.

d.4. Organización: El Centro Regional Universitario, para alcanzar sus objetivos y cumplir con sus funciones contará con un Coordinador en cada una de las Facultades que oficialmente funcionen en el Centro Regional Universitario.

12. Secretaría de Asuntos Estudiantiles:

12.1. Base legal: Asuntos Estudiantiles laboró hasta 1969 como Departamento, luego en 1969 - 1970 adquiere el estatus de Dirección de Asuntos Estudiantiles en el Estatuto Universitario, Capítulo III, Sección C en los Artículos 41 al 44. La Ley 11 de 8 de junio de 1981, en el Artículo 9 numeral 9 al 19, la citan como Dirección. Posteriormente, por medio de la Ley N°27 de 17 de noviembre de 1994, se eleva a nivel de Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles.

12.2. Objetivo: Atender lo relacionado con el bienestar, la orientación y la asistencia de los estudiantes del Centro Regional en atención a su formación intelectual, cívica, moral, cultural, física y recreativa; en coordinación con las Unidades Administrativas y Académicas pertinentes.

12.3. Funciones:

1. Participar en las reuniones de la Junta de Centro y con las Asociaciones Estudiantiles.
2. Programar las actividades que se ofrecen durante cada semestre a los estudiantes en general y a las asociaciones en particular, conforme a los lineamientos de la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y la Dirección de Centros Regionales.
3. Asesorar al Director del Centro Regional sobre los reglamentos especiales para las elecciones de Directivas de Asociaciones Estudiantiles.
4. Brindar el apoyo necesario para la organización y construcción de Asociaciones Estudiantiles en el Centro Regional.
5. Supervisar los procesos de elección de las Directivas de las Asociaciones Estudiantiles

del Centro Regional y dar seguimiento para el reconocimiento oficial de las mismas.

6. Asistir y asesorar a las Asociaciones Estudiantiles del Centro Regional en la planificación y realización de actividades culturales, cívicas, recreativas y deportivas.
7. Coordinar y ejecutar en el Centro Regional acciones conducentes al bienestar de los estudiantes universitarios, conforme a los programas y actividades que para estos efectos establezcan la Dirección del Centro Regional y la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles.
8. Promover vínculos con los egresados del Centro Regional.
9. Colaborar en las investigaciones por faltas cometida por los estudiantes del Centro Regional, cuando así lo solicite la autoridad competente, ante la cual deberá emitir conceptos.

10. Preparar y rendir informes anuales de la gestión del Departamento, ante el Director del Centro o el Vicerrector de Asuntos Estudiantiles.

11. Realizar otras funciones afines que le asigne la Autoridad jerárquica superior.

13. Secretaría de Extensión

13.1. Base legal: Esta unidad es la representación de la Vicerrectoría de Extensión que funciona en el Campus, la cual tiene su base legal en la Ley 11 del 8 de junio de 1981, en los Artículos 2, 3 y 9. Además, la Ley N°27 del 17 de noviembre de 1994, por la cual es elevada la Dirección de Extensión y Cultura a Vicerrectoría de Extensión.

13.2. Objetivo: Crear condiciones en el Centro Regional Universitario, para brindar al estudiante universitario así como a la región, la posibilidad de enriquecer el conocimiento, desarrollar el juicio crítico y promover la participación social, a través de tareas de Extensión Cultural.

13.3. Funciones:

1. Ejecutar las políticas de Extensión Cultural Universitaria, aplicables a los Centros Regionales.

2. Coordinar la labor de Extensión Cultural en el Centro Regional.
3. Planificar, organizar y controlar las actividades de Extensión en el Centro Regional, en coordinación con la Vicerrectoría de Extensión.
4. Coordinar la programación anual de Extensión, para el Centro Regional con las Unidades Administrativas y Académicas correspondientes.
5. Presentar informes semestrales de la labor realizada, al Director del Centro y a la Vicerrectoría de Extensión.
6. Cualesquiera otra función que le asigne la Autoridad superior.

14. Secretaría de Investigación y Postgrado

14.1. Base Legal: Ley 11 en el capítulo V, del Estatuto Universitario, Sección D y Reglamento General de Estudios de Postgrado, Artículos 19, 20, 21 y 22.

14.2. Objetivos: Promover e incrementar la investigación científica, tecnológica, social y humanística en el Centro Regional Universitario, mediante la ejecución de políticas, prioridades y programas emanados de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, en atención a necesidades del desarrollo Regional.

Promover el desarrollo de estudios de Postgrado en el Centro Regional Universitario, a través de la ejecución de políticas, prioridades y programas, emanadas de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, en atención a necesidades de la región.

14.3. Funciones:

1. Formular, conjuntamente con la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, las líneas y Programas de

Investigación de la Facultad o Centro Regional Universitario, consecuentes con las Políticas de Investigación aprobadas por la Universidad de Panamá.

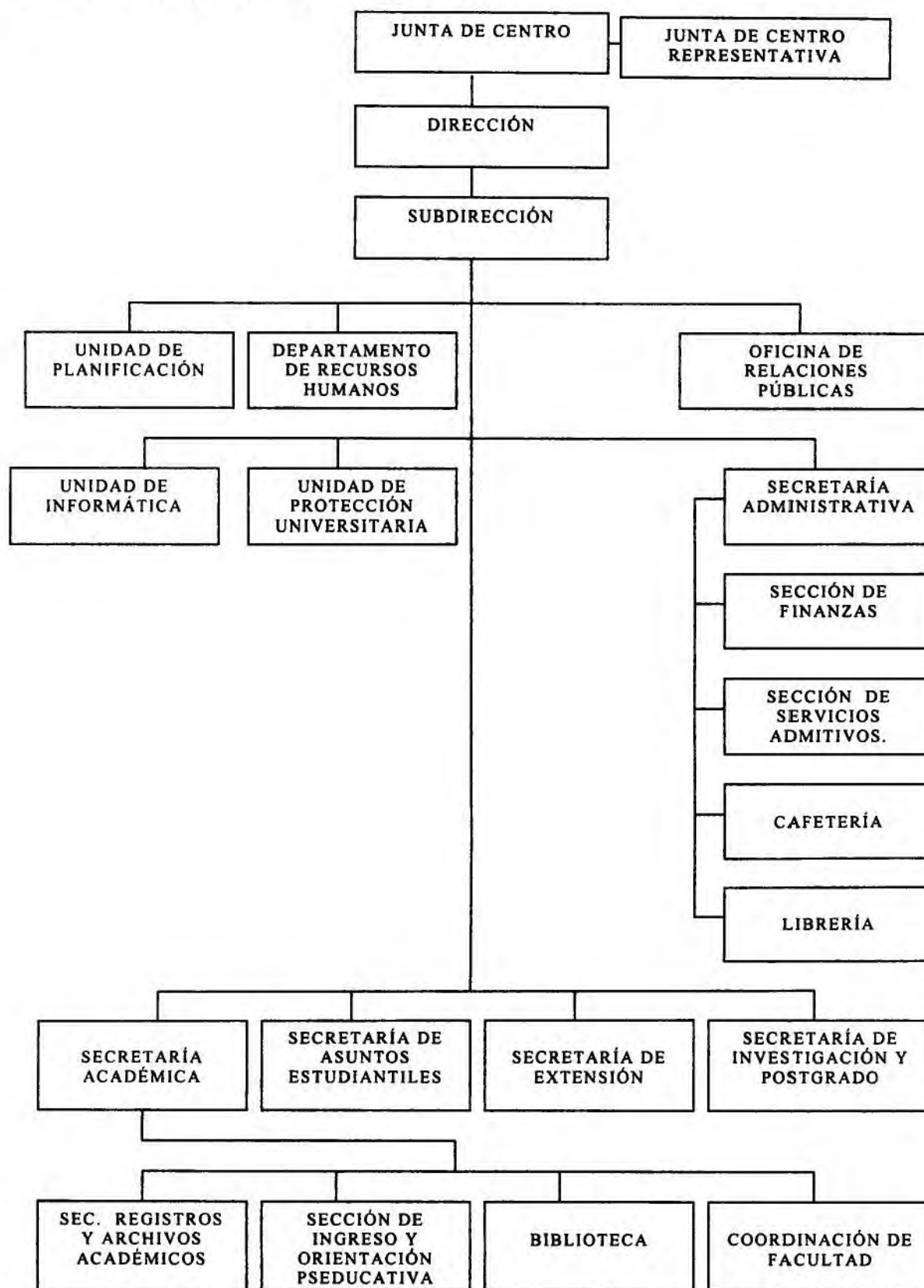
2. Definir, en coordinación con las Comisiones Académicas, las necesidades de formación a nivel de postgrado con base en estudios de la demanda laboral y en el desarrollo científico, tecnológico y humanístico del país.
3. Promover, en coordinación con la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, las relaciones de cooperación y asistencia técnica con los sectores productivos y los organismos internacionales.
4. Presidir las Comisiones de Investigación y Postgrado de la Facultad o Centro Regional Universitario.
5. Supervisar la ejecución de programas de postgrado con base en las reglamentaciones universitarias vigentes.
6. Recomendar y aprobar los proyectos de presupuesto anuales presentados por los Coordinadores para evaluar

los diferentes programas en las instancias correspondientes.

7. Realizar reuniones periódicas con los coordinadores a fin de evaluar los diferentes programas en las instancias correspondientes.
8. Programar con los coordinadores respectivos los seminarios, cursos de especialización y perfeccionamiento para la educación continuada.
9. Presentar informes periódicos al Decano y al Vicerrector de Investigación y Postgrado.
10. Establecer y supervisar las comisiones de trabajo relacionadas con los Programas.
11. Supervisar el proceso de matrícula y llevar el control interno de los pagos, conjuntamente con la Vicerrectoría Administrativa.

12. Rendir un informe escrito al Decano y a la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado de la ejecución del Programa.

b. ORGANIGRAMA DEL C.R.U.P.O



4.3 Propuesta de Estructura de cargos

La estructura de cargo para este modelo estructural considera tres (3) grupos, a saber:

1. Cargos de Elección

1.1. Director

1.2. Subdirección

2. Cargos de Libre Designación

2.1. Secretario Administrativo

2.2. Secretario Académico

2.3. Planificador

2.4. Secretario de Asuntos Estudiantiles

2.5. Secretario de Extensión

2.6. Secretario de Investigación y Postgrado

2.7. Coordinador de Ingresos y Orientación
Psicoeducativo

2.8. Coordinador de Facultades

3. Cargos de Carrera Administrativa

3.1. Jefe de Unidad de Protección

3.2. Jefe de Unidad de Informática

3.3. Relacionista Público

- 3.4. Jefe de Departamento de Recursos Humanos de Centro Regional
- 3.5. Jefe de Sección de Finanzas de Centro Regional
- 3.6. Jefe de Sección de Servicios Administrativos de Centro Regional
- 3.7. Jefe de Cafetería (Si se privatiza no es necesario)
- 3.8. Administrador de Librería de Centro Regional.
- 3.9. Jefe de Sección de Registros Académicos
- 3.10. Jefe de Sección de Biblioteca
- 3.11. Todos los otros cargos que no son de jefatura (Ejm: Secretaria, Oficinistas, Trabajadores Manuales, etc.).

La estructura de cargos ideal es la siguiente:

ESTRUCTURA DE CARGOS PROPUESTA

UNIDAD	CARGOS	
1- Dirección	Director	1
	Secretaria Ejecutiva	1
2- Subdirección	Subdirector	1
3- Oficina de Planificación	Planificador	1
	Asistente de Planificador	1
4- Oficina de Relaciones Públicas	Relacionista Público	1

5. Departamento de Recursos Humanos	Jefe de Departamento	1
	Analistas de Rec. Humanos I	2
	Oficial de Personal	1
	Secretaria III	
6. Unidad de Informática	Jefe de Unidad de Informática de Centro	1
	Oficial de Captura y Verificación de Datos	1
7. Unidad de Protección (Para 4 turnos)	Jefe de Protección	1
	Vigilante Supervisor	2
	Vigilantes	16
8. Secretaría Administrativa	Secretario Administrativo	1
	Secretaria III	1
8.1. Sección de Finanzas	Jefe de Sección de Finanzas de Centro	1
	Regional	1
	Contador I	1
	Contador II	1
	Contador III	1
8.2. Sección de Servicios Administrativos.	Cajero	1
	Jefe de Servicios Administrativos de Centro	1
	Cotizador	1
	Almacenista	1

a. Unidad de Trabajos Artesano			
Generales			
	Trabajador Manual		1
	Supervisor		1
	Trabajador Manual		
	Ayudante General		1
	Jardinero		10
8.3- Librería	Administrador I		5
	Vendedor		1
			1
8.4. Cafetería	Jefe de Cafetería		1
(Para 2 turnos)	Cocineros		
(Si no la privatizan)	Despachadoras		1
	Cajeros de Cafetería		2
	Ayudantes Generales de		2
	Cocina		2
			2
9. Secretaría Académica	Secretario Académico		1
	Secretaria III		1
9.1. Sección de Registros y Archivos Académicos	Jefe de Sección		1
	Oficiales de Créditos Académicos		5
9.2. Sección de Ingreso y Orientación Psicoeducativa	Coord. De Ingreso y Orientación Psicoed.		1
	Psicólogo		1
	Asistentes de Psicólogo		1
9.3. Biblioteca	Jefe de Sección de Bibliot.		1
	Asistente de Bibliotecario		2
	Auxiliar de Bibliotecario		1

9.4. Coordinación de Facultades	(Varía según el N° de Facultades del Centro)	
10. Secretaría de Asuntos Estudiantiles	Secretario de Asuntos Estudiantiles	1
	Trabajadora Social	1
	Secretaria III	1
11. Secretaría de Extensión	Secretario de Extensión	1
12. Secretaría de Investigación y Postgrado	Secretario de Investigación y Postgrado	1
	Total.....	89

Esta estructura contiene los cargos mínimos para que funcione el modelo organizativo propuesto.

El costo aproximado, para su implementación basándonos en la Escala de Sueldos vigentes, sin incluir la planilla docente, está alrededor de B/.500,000.00 anuales.

4.4 PROPUESTA DE PERFILES PARA CARGOS NUEVOS

Para implementar este modelo de organización, además de los cargos que tiene el Centro, de lo que contiene el Manual de Cargos vigente, de la Universidad de Panamá, es necesario crear los siguientes.

1. Jefe de Departamento de Recursos Humanos de Centro Regional.
2. Jefe de Sección de Finanzas de Centro Regional.
3. Jefe de Sección de Servicios Administrativos de Centro Regional.
4. Jefe de Unidad de Protección Universitaria de Centro Regional.
5. Secretario Académico de Centro Regional.
6. Secretario Administrativo de Centro Regional (Modificado).
7. Jefe de la Sección de Registros Académicos y Archivos.

Los cargos que no se describen ya cuentan con sus perfiles en el Manual de Cargos de la Universidad de Panamá.

JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS REGIONAL

I. Resumen del Trabajo

Bajo dirección general, realiza trabajos profesionales de dificultad promedio relacionado al trámite y traslado hacia el Campus Central, de las acciones, registros y controles del personal docente y administrativo de la Sección de Personal de un Centro Regional. Contribuye al desarrollo de programas técnicos y sociales de Recursos Humanos en la unidad.

II. Tareas Básicas:

1. Planifica, organiza, coordina y supervisa programas técnicos de Administración de Recursos Humanos del Centro Regional Universitario.
2. Procesa, tramita y controla acciones y registros de personal, generados en el Centro Regional.
3. Diseña normas y procedimientos para mejorar las prácticas administrativas del Centro Regional.

4. Absuelve consultas en materia de Recursos Humanos.
5. Coordina actividades técnicas y de trámite con la Dirección de Personal en el Campus Central.
6. Contribuye en la ejecución de estudios técnicos de Recursos Humanos en relación a Administración de Sueldos y Salarios, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Reclutamiento y Selección, Bienestar del Empleado, Relaciones Laborales, entre otros.
7. Aplica las políticas en materia de Administración de Recursos Humanos que establezca normas y procedimientos preestablecidos.
8. Prepara el Anteproyecto de Presupuesto del Departamento.
9. Administra la Estructura de Cargos, el Manual de Cargos y el Banco de Datos del Centro Regional.
10. Presenta informes periódicos a su superior inmediato.

III. Especificaciones del Puesto:

1. Requisitos mínimos

(Educación y Experiencia)

Título Universitario a nivel de licenciatura en Administración Pública, Recursos Humanos, Psicología o Ingeniería Industrial; más cursos o seminarios actualizados en Administración de Recursos Humanos y Supervisión de Personal, más cuatro (4) años de experiencia en labores administrativas en general.

2. Licencia o Certificación Especial

No amerita.

3. Tipo de Supervisión

a. Recibida:

Bajo dirección general, recibe directrices generales del trabajo por realizar personalmente o a través de los funcionarios de la unidad administrativa donde labora o dirige. Planifica y ejecuta su trabajo con poca supervisión. Normalmente da cuenta del trabajo a un superior jerárquico o a través de reuniones ocasionales o informes.

b. Ejercida:

Supervisa personal de menor nivel bajo su mando.

4. Tipo de Responsabilidad

Tiene responsabilidad promedio por equipos, información confidencial, controles internos y externos y toma de decisiones.

5. Esfuerzo mental requerido:

El cargo requiere esfuerzo mental muy grande.

6. Esfuerzo físico requerido:

Realiza esfuerzo físico mínimo.

7. Conocimientos, habilidades y destrezas:

- Conocimiento general de los métodos y procedimientos modernos de oficina.
- Conocimiento general de las leyes y técnicas de Administración de Recursos Humanos aplicables al personal docente y administrativo.
- Habilidad para seguir instrucciones orales y escritas.
- Habilidad para supervisar personal.
- Habilidad para expresarse en forma oral y escrita.
- Destreza básica en el uso del computador.

8. Condiciones de trabajo:**a. Ambiente de Trabajo:**

Labora en un ambiente confortable con adecuada temperatura, iluminación y espacio.

b. Riesgo ocupacional:

Poca probabilidad de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

c. Equipo de seguridad:

Silla ergonómica y filtro para el computador.

JEFE DE SECCIÓN DE FINANZAS DE CENTRO REGIONAL

I. Resumen del trabajo:

Bajo dirección general, realiza trabajos profesionales de dificultad promedio, en la dirección, coordinación, supervisión y control de las actividades contables y financieras del Centro Regional, en coordinación con el Departamento de Contabilidad de la Dirección de Finanzas del Campus Central.

II. Tareas Básicas:

1. Dirige, coordina, supervisa y controla las labores de contabilidad que efectúa el personal bajo su responsabilidad.
2. Supervisa los movimientos de las distintas cuentas bancarias de los fondos de las cuentas del Centro Regional.
3. Efectúa los balances mensuales de las distintas cuentas bancarias.
4. Prepara la programación de pagos a proveedores y aprueba las programaciones de órdenes de compra.

5. **Verifica las facturas y los pagos realizados a proveedores.**
6. **Revisa y aprueba la codificación de los comprobantes de diario y de las órdenes de compra.**
7. **Aprueba los comprobantes de ajustes financieros y presupuestarios.**
8. **Verifica y aprueba los flujos de caja presupuestarias y financieras.**
9. **Verifica las conciliaciones bancarias de los distintos fondos y el estado de las partidas presupuestarias.**
10. **Participa en la preparación de los Estados de Resultados y en la elaboración del anteproyecto de presupuesto.**
11. **Prepara y analiza los Estados Financieros del Centro Regional.**
12. **Coordina la toma de inventarios del Centro Regional.**
13. **Presenta informes periódicos a solicitud del supervisor inmediato.**
14. **Realiza otras tareas inherentes a las funciones de la unidad donde labora, según sea necesario.**

III. Especificaciones del Puesto:

1. Requisitos mínimos:

Educación y Experiencia (Alternativas)

Título universitario a nivel de Licenciatura en Contabilidad, más curso actualizado en contabilidad gubernamental, supervisión de personal y manejo de computadora, más cuatro (4) años de experiencia desempeñada satisfactoriamente en labores administrativas, contables o financieras.

2. Licencia o certificación especial:

Licencia de idoneidad como Contador Público Autorizado.

3. Tipo de supervisión:

a. Recibida:

Bajo dirección general, recibe algunas directrices generales sobre el trabajo que debe realizar personalmente o a través de los funcionarios de la unidad administrativa donde labora o que dirige. Planifica y ejecuta su trabajo con poca supervisión. Normalmente da cuenta del trabajo realizado a un superior jerárquico a través de reuniones ocasionales e informes.

b. Ejercida:

Es responsable por la supervisión del personal que labora en la Unidad.

4. Tipo de responsabilidad

Responsabilidad promedio por valores (dinero, cheque, mercancía), equipo, contactos interno y externo, información confidencial y toma de decisiones.

5. Esfuerzo mental requerido:

Muy grande.

6. Esfuerzo físico requerido:

Esfuerzo mínimo.

7. Conocimientos, habilidades y destrezas:

- Conocimiento general de las técnicas, métodos y procedimientos contables, financieros y presupuestarios.
- Conocimiento general del Sistema Contable Financiero en el Sector Público.
- Habilidad para impartir instrucciones a personal subalterno.
- Habilidad para rendir informes técnicos, contables, financieros y presupuestarios.

- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios de distintos niveles y público en general.
- Destreza en el manejo de sumadora, calculadora y computadora.

8. Condiciones de trabajo:

a. Ambiente de trabajo:

Confortable, trabajo en lugares con temperatura, ruido, olores, iluminación, polvo, suciedad y/o espacio adecuado al trabajo que se realiza.

b. Riesgo ocupacional:

Poca probabilidad de enfermedades profesionales (stress, disminución visual) y accidentes de trabajo (lesiones en la columna vertebral).

c. Equipo de Seguridad:

Silla ergonómica, filtro para equipo de computadora.

**JEFE DE SECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
DE CENTRO REGIONAL**

I. Resumen del trabajo

Bajo dirección general, realiza trabajos profesionales de dificultad promedio, en la administración de una unidad pequeña o mediana a nivel de Sección en un Centro Regional.

II. Tareas básicas:

1. Dirige, coordina, supervisa y controla el trabajo de un grupo de funcionarios bajo su responsabilidad en la Sección de Servicios Administrativos.
2. Programa las compras, almacenaje, distribución y control de los útiles, materiales y equipos que requiera el Centro Regional.
3. Inspecciona las instalaciones del Centro para establecer su condición física.

4. Orienta a los funcionarios de la aplicación de normas y procedimientos establecidos para la ejecución de las actividades propias de la unidad.
5. Controla y supervisa el servicio de transporte, mantenimiento, aseo y ornato del Centro Regional.
6. Administra la caja menuda de la unidad.
7. Lleva pequeños registros contables de ingresos y gastos, revisa facturas, órdenes de pago y órdenes de compra y comprobantes.
8. Colabora en el levantamiento y control del inventario físico de la unidad.
9. Participa en la elaboración del anteproyecto del presupuesto de la unidad.
10. Puede llevar el control de la ejecución presupuestaria de la unidad.
11. Presenta informes periódicos de las actividades realizadas al supervisor inmediato.

12. Realiza otras tareas inherentes a las funciones de la unidad donde labora, según sea necesario.

III. Especificaciones del Puesto:

1. Requisitos mínimos:

Educación y Experiencia (alternativa)

Título a nivel de licenciatura de Administración de Empresas, Administración Pública, Economía o Ingeniería Industrial, más curso actualizado sobre manejo presupuestario gubernamental, supervisión de personal, más cuatro (4) años de experiencia desempeñada satisfactoriamente en puestos administrativos.

2. Licencia o certificación especial:

No amerita.

3. Tipo de Supervisión:

a. Recibida:

Bajo dirección general recibe algunas directrices generales del trabajo por realizar, personalmente o de los funcionarios de la unidad administrativa donde labora o dirige. Planifica y ejecuta su trabajo con poca supervisión. Normalmente da cuenta de su trabajo a un supervisor jerárquico a través de reuniones ocasionales o informes.

b. Ejercida:

Supervisa las labores que efectúa el personal bajo su responsabilidad.

4. Tipo de responsabilidad:

Responsabilidad promedio por equipo, herramientas, materiales, valores (dinero y mercancía), información confidencial, contacto interno y externo y toma de decisiones.

5. Esfuerzo mental requerido:

Muy grande.

6. Esfuerzo físico requerido:

Esfuerzo mínimo.

7. Conocimientos, habilidades y destrezas:

- Conocimientos de los principios administrativos, leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos.
- Conocimiento general de los métodos y procedimientos de trabajos de oficina.
- Conocimiento general de los métodos y procedimientos de contabilidad.
- Habilidad para redactar informes.

- Habilidad para supervisar personal de menor nivel.
- Habilidad para la toma de decisiones efectivas y oportunas.
- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios de distintos niveles y público en general.
- Destreza en el uso de coputadoras.

8. Condiciones de trabajo:

a. Ambiente de trabajo:

Confortable, trabajo en lugares con temperaturas, eliminación, espacios adecuados al trabajo que se realiza.

b. Riesgo ocupacional:

Poca probabilidad de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

c. Equipo de seguridad:

Filtro de equipo de computadora, silla ergonómica.

**JEFE DE UNIDAD DE PROTECCIÓN UNIVERSITARIA
DE CENTRO REGIONAL**

I. Resumen del trabajo

Bajo dirección realiza trabajos técnicos de dificultad promedio relacionados a la programación, organización, diversión, control y supervisión de las labores de protección en un Centro Regional.

II. Tareas básicas:

1. Programa, organiza y dirige las labores de protección de un Centro Regional.
2. Controla y supervisa el trabajo del personal que labora en la unidad de protección universitaria.
3. Coordina programas de protección universitaria con la Dirección General de Protección Universitaria en el Campus.
4. Analiza y sintetiza los reportes generados por el personal.

5. Coordina investigaciones de hechos delictivos ocurridos en el centro con las autoridades pertinentes.
6. Colabora con el director del Centro en entrevistar relacionadas a hechos delictivos.
7. Prepara el presupuesto de la unidad.
8. Confecciona informes periódicos del trabajo realizado.
9. Realiza otras tareas inherentes a las funciones de la unidad, según sea necesario.

III. Especificaciones del puesto:

1. Requisitos mínimos

(Educación y experiencia)

Cuatro (4) años de estudios universitarios aprobados a nivel de licenciatura o título en vigilancia de edificio o de la ACAPOL y supervisión de personal, más tres (3) años de experiencia en labores de protección o seguridad.

2. Licencia o certificación especial:

No amerita.

3. Tipo de supervisión:**Recibida:**

Bajo dirección recibe directrices generales del trabajo por realizar, el cual es revisado periódicamente por un funcionario de mayor categoría o el jefe de la unidad administrativa, para comprobar su progreso, resultados. Tienen libertad para ejecutar su trabajo dentro de las normas, procedimientos establecidos.

b. Ejercida:

Es responsable por la supervisión de personal de menor nivel.

4. Tipo de responsabilidad:

Tiene responsabilidad promedio por equipo, materiales, contactos internos y externos, toma de decisiones.

5. Esfuerzo mental:

Normal.

6 Esfuerzo físico requerido:

Regular.

7. Conocimientos, habilidades y destrezas:

- Buen conocimiento sobre programación y organización del trabajo.
- Buen conocimiento sobre el área perimétrica del centro, aulas y oficinas.
- Buen conocimiento de las reglas mencionadas básicas de la institución.
- Habilidad para captar instrucciones orales y escritas.
- Habilidad para entrevistar.
- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva al personal y público en general.

8. Condiciones de trabajo:**a. Ambiente de trabajo:**

Poco comfortable.

b. Riesgo ocupacional:

Mediana probabilidad de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

c. Equipo de seguridad:

Radio.

SECRETARIO ACADÉMICO DE CENTRO REGIONAL

Este cargo es sujeto de consideración por parte del Consejo Académico a solicitud de los Directores de Centros Regionales. El 14 de enero de 1998, el autor de esta investigación hizo el análisis del cargo correspondiente y a través de la Dirección de Personal de la Universidad, se remitió el informe correspondiente a la Dirección General de Planificación. Como las tareas identificadas para el cargo Secretario Académico se entremezclaban con las del Secretario Administrativo, la creación del primero, exigía la adición de un artículo al Estatuto Universitario para definir las tareas del Secretario Administrativo de Centros Regionales, creada al perfil del Secretario Académico del cual quedaría así:

I. Resumen del trabajo

Bajo dirección general, realiza trabajos profesionales de dificultad considerable, relacionados a la planificación, organización, coordinación y control de las actividades académicas relacionadas a docentes y estudiantes del Centro Regional Universitario.

II. Tareas básicas:

1. Planifica, organiza, coordina y controla las actividades académicas relacionadas a docentes y estudiantes que se realizan en el Centro Regional.
2. Dirige, coordina y controla el proceso de matrícula del Centro Regional.
3. Coordina las labores de registro, control y archivo de los expedientes de los estudiantes y docentes del Centro Regional.
4. Elabora y tramita la organización docente y horario de profesores del Centro Regional, en coordinación con los Coordinadores de Facultad, según las normas y procedimientos establecidos.
5. Coordina la selección de nuevos docentes según las normas y procedimientos establecidos para el Banco de Datos.
6. Autoriza, expide y firma documentos tales como certificación de notas, terminación de planes de estudios, reclamos de notas y formularios de retiro e inclusión.

7. Coordina los trámites de corrección de códigos, retiros e inclusión, convalidación, corrección de notas, solicitud de créditos oficiales, prerrevisión de créditos, exámenes de convalidación, exámenes extraordinarios, cambios de Facultad y traslado de sede.
8. Colabora con el Director y Secretario Administrativo en la elaboración y publicación del Boletín Informativo del Centro y otras publicaciones.
9. Atiende y resuelve consultas sobre asuntos académicos.
10. Asegura que los registros de calificaciones de los estudiantes del Centro estén actualizados.
11. Coordina todas las actividades relacionadas con los actos de graduación de estudiantes del Centro Regional.
12. Elabora un fichero, por orden alfabético y cronológico, de los alumnos graduandos del Centro Regional y de los egresados.
13. Recibe y tramita las excusas por inasistencia de los estudiantes y profesores.

14. Colabora con el jefe de la Biblioteca Especializada del Centro en la adquisición de libros y revistas, tramitando las gestiones para aumentar el caudal bibliográfico.
15. Rinde informe periódico de las actividades realizadas al supervisor jerárquico.
16. Realiza otras tareas inherentes a las funciones de la unidad donde labora, según sea necesario.

III. Especificaciones del puesto:

1. Requisitos mínimos:

Educación y experiencia (Alternativas)

Título universitario a nivel de licenciatura, más cinco (5) años de experiencia docente en el Centro Regional donde ejercerá sus funciones.

2. Licencia o certificación especial:

No amerita.

3. Tipo de supervisión:**a. Recibida:**

Recibe algunas directrices generales sobre el manejo que debe realizar personalmente o a través de los funcionarios de la Unidad Administrativa que dirige. Planifica y ejecuta su trabajo con poca supervisión. Normalmente da cuenta del trabajo a un superior jerárquico a través de reuniones o informes.

b. Ejercida:

Es responsable por la supervisión del personal de menor nivel que labora en la Unidad.

4. Tipo de responsabilidad:

Tiene responsabilidad considerable por material y equipo, contactos internos y externos, información confidencial y toma de decisiones.

5. Esfuerzo mental requerido:

Requiere esfuerzo mental considerable para su desempeño.

en

movimiento, sentado o parado que exige un esfuerzo físico pequeño.

7. Conocimientos, habilidades y destrezas:

- Conocimientos generales de las leyes, estatutos y reglamentos que regula la vida universitaria.
- Conocimiento general de la organización y funciones del Centro Regional.
- Conocimiento general de los principios, procedimientos y reglamentos aplicados a los procesos académicos y administrativos de la Universidad.
- Conocimiento general de los principios y prácticas administrativas.
- Habilidades para planificar, organizar y coordinar distintas actividades.
- Habilidades para expresarse en forma clara, concisa y precisa, tanto oral como escrito.
- Habilidades para analizar situaciones y definir condiciones prácticas y oportunas.
- Habilidad para preparar informes escritos.
- Habilidades para supervisar personal y dirigir reuniones.

- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios, estudiantes, público y autoridades del Centro.
- Habilidad para tomar decisiones y elaborar presupuesto.

8. Condiciones de trabajo:

a. Ambiente de trabajo:

Confortable, trabaja en lugar adecuado a la exigencia del puesto.

b. Riesgo ocupacional:

Poca probabilidad de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

c. Equipo de seguridad:

Silla ergonómica.

Al crear el perfil del Secretario Académico del Centro Regional, el perfil del cargo Secretario Administrativo quedaría así:

SECRETARIO ADMINISTRATIVO DE CENTRO REGIONAL

I. Resumen del trabajo

Bajo dirección general, realiza trabajos profesionales de dificultad considerable, relacionados a la planificación, organización, coordinación, supervisión y control de las actividades administrativas y económicas que se realizan en un Centro Regional Universitario.

II. Tareas básicas:

1. Planifica, organiza, coordina, supervisa y controla las actividades administrativas y económicas que se realizan en el Centro Regional.
2. Actúa como Secretario en las Juntas de Centro.
3. Mantiene los archivos del Centro, así como libros de actas, acuerdos y otros que sean necesarios formar y conservar.
4. Atiende la correspondencia de asuntos administrativos del Centro de acuerdo con las instrucciones del Director, quien decidirá las que llevarán su firma o la del Secretario Administrativo.

5. Expide las certificaciones que sean solicitados en relación a asuntos administrativos del Centro, y que no están reservados a otros funcionarios.
6. Colabora con el Director, y en la atención de los asuntos del personal que labora en el Centro (vacaciones, permisos, asistencia, disciplina y otros).
7. Prepara el anteproyecto del presupuesto del Centro y en la estimación de costos y rendimiento de los recursos.
8. Asegura que el patrimonio universitario utilizado por el Centro se conserve en buen estado.
9. Vigila el servicio de aseo en el Centro y supervisa el mantenimiento de sus edificios, equipos e instalaciones a fin de que estos servicios sean eficazmente atendidos.
10. Evalúa y autoriza las solicitudes de materiales y equipo que requiere el Centro Regional.

11. Fija en los tableros del Centro las disposiciones que interesan al personal administrativo que labora en el Centro.
12. Envía las citaciones, previo acuerdo con el Director, para las sesiones de la Junta de Centro, de las Comisiones y de otras reuniones.
13. Prepara y presenta informes periódicos de la labor realizada a su superior jerárquico.
14. Realiza otras tareas inherentes a las funciones del Centro Regional donde labora, según sea necesario.

III. Especificaciones del puesto:

1. Requisitos Mínimos:

Educación y Experiencia (Alternativas):

Título universitario a nivel de Licenciatura, más cinco (5 años) de experiencia progresiva en labores administrativas, que incluyan supervisión de personal.

2. Licencia o Certificación Especial:

No amerita.

3. Tipo de Supervisión:**a. Recibida:**

Recibe algunas directrices generales sobre el trabajo que se debe realizar personalmente o a través de los funcionarios de la Unidad Administrativa que dirige. Planifica y ejecuta su trabajo con poca supervisión. Normalmente, da cuenta del trabajo a un superior jerárquico a través de reuniones o informes.

b. Ejercida:

Es responsable por la supervisión del personal administrativo que labora en el Centro.

4. Tipo de Responsabilidad:

Tiene responsabilidad considerable por material y equipo, contactos internos y externos, valores, información confidencial y toma de decisiones.

5. Esfuerzo Mental Requerido:

El cargo exige esfuerzo mental considerable en su desempeño.

6. Esfuerzo Físico Requerido:

Esfuerzo físico mínimo, pues implica un trabajo sedentario o en movimiento que exige un esfuerzo pequeño para movilizarse de un lugar a otro.

7. Conocimientos, Habilidades y Destrezas:

- Conocimiento general de las Leyes, Estatutos y Reglamentos que regulan la vida universitaria.
- Conocimiento general de la organización y funciones de Centro Regional.
- Conocimientos general de los principios, procedimientos y reglamentos aplicados a los procesos académicos y administrativos de la Universidad.
- Conocimiento general de los principios y prácticas administrativas.
- Habilidad para planificar, organizar, y coordinar distintas actividades.
- Habilidad para expresarse en forma clara, concisa y precisa, tanto oral como escrito.
- Habilidad para analizar situaciones y definir condiciones prácticas y oportunas.
- Habilidad para preparar informes escritos.
- Habilidad para supervisar personal y dirigir reuniones.

- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios, estudiantes, público y autoridad del Centro.
- Habilidades para tomar decisiones y elaborar presupuesto.

8. Condiciones de Trabajo:

a. Ambiente de Trabajo:

Confortable, trabaja en lugar adecuado a las exigencias del puesto.

b. Riesgo Ocupacional:

Poca probabilidad de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

c. Equipo de Seguridad:

Silla ergonómica.

**JEFE DE LA SECCIÓN DE REGISTROS Y ARCHIVOS
ACADÉMICOS**

I. Resumen del trabajo:

Bajo dirección realiza trabajos técnicos de dificultad considerable en la supervisión del personal responsable de los registros y archivos académico del Centro Regional en coordinación con la Secretaría General en el Campus Central.

II. Tareas básicas:

1. Organiza, distribuye el trabajo y supervisa el personal que labora en la sección de Registros y Archivo Académicos del Centro Regional.
2. Coordina con el jefe inmediato las labores del registro, revisión y verificación de créditos académicos.
3. Organiza y actualiza los registros confidenciales de los estudiantes del Centro Regional.
4. Verifica las prerrevisiones de créditos, códigos de matrícula y la confección de los formularios de vida.

5. Orienta a los estudiantes en asuntos de registros y archivos académicos.
6. Recibe, distribuye las listas oficiales procesa las notas y las remite al Campus, vía la Secretaria Académica.
7. Lleva las estadísticas de la unidad.
8. Prepara informes periódicos.
9. Realiza otras tareas inherentes a las funciones de la Unidad según sea necesario.

III. Especificaciones:

1. Requisitos Mínimos:

(Educación, Experiencia)

Últimos años de estudios universitarios aprobados a nivel de licenciatura más curso actualizado en manejo de computadoras y supervisión de personal, más tres (3) años de experiencia desempeñando en labores de registros académicos, docentes o administrativas.

2. Licencia o Certificación:

No amerita.

3. Tipo de Supervisión:**a. Recibida:**

Bajo dirección recibe directrices generales del trabajo por realizar, el cual es revisado periódicamente por un funcionario de mayor categoría o el jefe de la Unidad administrativa para comprobar su progreso y resultados. Tiene libertad para ejecutar su trabajo dentro de las normas y procedimientos.

b. Ejercida:

Supervisa personal de menor nivel que labora en la Unidad.

4. Tipo de Responsabilidad:

Responsabilidad considerable por equipo, materiales, información confidencial, contactos internos y externos y toma de decisiones.

5. Esfuerzo Mental Requerido:

Grande.

6. Esfuerzo Físico Requerido:

Esfuerzo mínimo.

7. Conocimientos, Habilidades y Destrezas:

- Buen conocimiento sobre los planes de estudio de las diferentes carreras que brinda la Universidad de Panamá.
- Buen conocimiento de principio de oficina.
- Buen conocimiento de las Leyes, Reglamentos y Estatutos Universitarios.
- Buen conocimiento de la forma de calcular índice académico.
- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con personal educado, docente, administrativo y público en general.
- Habilidad para supervisar e instruir personal.
- Destreza en el manejo de computadoras.

8. Condiciones de Trabajo**a. Ambiente de Trabajo:**

Confortable con temperatura, iluminación y espacio adecuado.

b. Riesgo Ocupacional:

Poca probabilidad de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

c. Equipo de Seguridad:

Silla ergonómica, filtro para equipo de computadora.

**OBSERVACIONES CON RESPECTO A LOS PERFILES
PROPUESTOS**

1. Fueron diseñados con las mismas pautas que las utilizadas para elaborar los perfiles del nuevo Manual de Clasificación de Puestos de la Universidad de Panamá.

2. Los cargos cuyos perfiles no aparecen en este documento son los mismos que contempla el Manual de Clasificación de Puestos Vigentes de la Institución.

3. Algunos cargos existen en sus requisitos mínimos estudios específicos en ciertas áreas y otros no.

4. Algunas tareas establecidas para el Secretario Administrativo se incorporan al Secretario Académico.

CONCLUSIONES

Después de analizar la información recabada para la organización del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste se pudo comprobar lo siguiente:

1. El Centro Regional Universitario de Panamá Oeste no dispone de un Manual de Organización funcional formal ni del Organigrama respectivo que haya sido aprobado por el Consejo Académico.
2. Las funciones se han asignado según las necesidades del Centro sin que haya una planificación administrativa adecuada.
3. Los treinta y seis (36) funcionarios administrativos actuales, responden sólo a tres (3) funcionarios, al Director, al Secretario Administrativo y a un Supervisor de Protección Universitaria. Este hecho explica la concentración de las decisiones que se generan y lo extenso del tramo de control.
4. Hace poco han introducido la figura del Secretario Académico al que revisten de cierta autoridad funcional.

5. La estructura de cargos del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste es limitada debido a la ausencia de una estructura orgánica formal.
6. Las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad, por la informalidad de la estructura, tienden a confundirse.
7. Existen unidades con objetivos y funciones claras que facilitan el diseño de una estructura orgánica funcional adecuada y su organigrama.

RECOMENDACIONES

1. Que las autoridades del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste adopten el Manual de Organización y Organigrama propuesto para el Centro y sugerir la presentación del modelo de Estructura Orgánica al Consejo Académico para su aprobación.

2. Que las autoridades del Centro Regional soliciten la creación de los siguientes cargos para los Centros Regionales, según los perfiles presentados.
 - Jefe de Departamento de Recursos Humanos para Centro Regional
 - Jefe de Sección de Servicios Administrativos Regional
 - Jefe de la Unidad de Protección Universitaria Regional
 - Jefe de Sección de Finanzas Regional
 - Secretario Académico de Centro Regional
 - Secretario Administrativo de Centro Regional
 - Jefe de Sección de Registros, Archivos Académicos.

3. Que se agregue un artículo al Estatuto Universitario para definir las tareas del Secretario Administrativo de Centro Regional y crear el cargo Secretario Académico.

4. Que la administración universitaria provea al C.R.U.P.O. con los cargos y las posiciones necesarias y el respectivo presupuesto para implementar este modelo organizativo.

5. Que el Consejo Académico adopte este modelo organizativo para los otros Centros Regionales y Facultades.

BIBLIOGRAFÍA

Literatura Consultada

- BAVARESCO, Aura M. Las técnicas de la investigación. 4ta. ed. Editorial South-Western Publishing Co. 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw-Hill, 1983.
- DUBIN, Robert. Relaciones en la administración. Editorial C.E.C.S.A., 1982.
- ESCOBEDO G., José. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill, 1982.
- ESCOBEDO G., José. Tratado de administración general. 2da. ed. Editorail Universitaria, 1980.
- GARCÉS, Julio y otros. Planificación de la educación y del mercadeo. Editorial Narsea-, 1988.
- GOLCHER, Iliana. Metodología para la investigación social. 1995.
- GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planificación y organización de empresas- Editorial Mac Graw Hill, 1994.
- GÓMEZ CEJA, Guillermo. Sistema administrativo. Editorial Mc Graw Hill, 1995.
- HAYMAN, John L. Investigación y educación. 3ra. Ed. Editorial Paidos, 1991.
- HERNÁNDEZ, Pedro. Diseñar y enseñar. Editorial Narsea, 1989.
- LIAO, Lesbia de. Análisis y desarrollo de los centros regionales universitarios. Panamá, 1971.
- MONCADA, Alberto. Administración universitaria. Madrid: Fundación Moncada- Kanyon, 1971.
- REYES P., Agustín. Administración de empresas teoría práctica. 2ª Parte. Editorial Limusa, 1972.

ROMERO D., Augusto. Administración de las instituciones escolares. Universidad de la Habana- Cuba, 1990.

SÁNCHEZ, Luzmila de. Metodología de la investigación educativa. Editorial Universitaria, 1995.

SISK, Henry y SVERDLIK, M. Administración y gerencia de empresa. Editorial Prince Hall Publish Inc., 1979.

STONNER, James y R.E. FREEDMAN. Administración. 4ta. ed. Editorial P.H.H, 1994.

TEJERA, Enrique. Organogramas. San José, Costa Rica, 1985.

Documento y Tesis

ESCOBAR, Aminta. Organización y funcionamiento del Centro Regional Universitario de Azuero, 1992.

FÁBREGA, Jorge. Constitución Política. Panamá, 1995.

GAITÁN, Alejandro. Organización administrativa de Centro Regional de Coclé. 1993.

ICASE. Universidad de Panamá. Administración de la Educación. Conceptos, enfoques, niveles, características, funciones, y áreas de estudios. Panamá, 1979.

ICASE. Universidad de Panamá. Estudios Complementario sobre la creación del Centro Regional Universitario de Panamá Oeste. Panamá, 1993.

PANAMÁ. Ministerio de Planificación y Política Económica. Guía para la elaboración de organigramas en el sector público panameño. 1982

PANAMÁ. Ministerio de Planificación y Política Económica. Guía para la elaboración de organigramas en el sector público panameño. 1984.

PANAMÁ. Constitución Política de 1972. Reformada por los actos reformativos de 1978 y por el acto Constitucional de 1983. Editorial Mizrachi-Pujol, S.A., 1993.

PANAMÁ. Manual de Organización del Gobierno de Panamá. 1987.

- RIVERA, Juan E. Elaboración de organigramas. Seminario-MIPPE Panamá, 1992.
- RODRÍGUEZ M., Edda A. Evolución y proyecciones del C.R.U. de Azuero y su influencia en la Región, 1993. (Tesis).
- PANAMÁ. MIPPE-Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional: Normas administrativas para el área estructural de las instituciones del sector público panameño. 1988.
- MORALES S., Mitzila. Creación de la coordinación de Secretaria General y sus efectos en el desarrollo operativo, administrativo del C.R.U. de Panamá Oeste-1993-94.
- UNIVERSIDAD DE PANAMÁ. Legislación Universitaria. Índices Cronológicos y Analíticos de las Resoluciones y Acuerdos del Consejo Académico de la Universidad de Panamá- 1995.
- UNIVERSIDAD DE PANAMÁ. Reseña histórica, organización y reafirmación nacional. Febrero, 1991.
- UNIVERSIDAD DE PANAMÁ. Estatuto Universitario. 1970.
- UNIVERSIDAD DE PANAMÁ. Dirección de Planificación Universitaria. Departamento de Planificación Académico. "Estudio para la creación del Centro Regional Universitario de San Miguelito". 1993.
- UNIVERSIDAD DE PANAMÁ. ICASE. "Estudio complementario sobre la creación del C.R.U.P.O"., abril de 1993.
- UNIVERSIDAD PANAMÁ. DIPLAU Aspectos que debe contemplar una propuesta de creación o organización de Unidades Administrativas o Académicas. 1990.
- UNIVERSIDAD DE PANAMÁ. DIPLAU- Organización administrativa, académica. C.R.U.-Revisión de 1996.
- UNIVERSIDAD DE PANAMÁ: Gacetas Universitarias de febrero de 1995 y enero de 1996.
- UNIVERSIDAD DE PANAMÁ - ICASE- Estudio sobre la estructura y funcionamiento de los C.R.U.-1980.

QUINTERO DE BONILLA, Teodolinda La Extensión Universitaria de la Chorrera, un soporte en el desarrollo regional del área de Panamá Oeste (Tesis), 1988.