

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“Administración del Servicio de Tutoría  
en Estudios Generales de la Facultad  
de Humanidades de la Universidad de  
Panamá,- Guía para un Nuevo Modelo  
Administrativo-”**

**Estudiante:**

***EVA ROSA FRÍAS R.***

**Asesor:**

**Dr. Juan Bosco Bernal**

**Tesis presentada como un  
requisito para optar al Grado  
Académico de Maestría en  
Ciencias de la Educación con  
especialización en Administra-  
ción y Supervisión Educativa.**

**Ciudad de Panamá, 14 de enero de 1999**

DIGITALIZADO  
DEPTO. DE COMPUTO  
SIBIUP



UNIVERSIDAD DE PANAMA  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

(507) 223-9985  
264-4242  
263-6133 EXT. 309  
(507) 264-4450

VIP-720-98  
10 de junio de 1998

Doctor  
**ARISTIDES CAJAR M.**  
Coordinador del Programa de  
Maestría en Ciencias de la Educación  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Universidad de Panamá  
E. S. D.

30 AGO 1999

*Estimado Señor Coordinador:*

Atendiendo su solicitud de inscripción de tesis, adjunto remito copia de la misma, con su respectivo Código para los tramites pertinentes:

Bo del astr

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	TÍTULO DE LA TESIS	CÓDIGO
Eva Rosa Frías Rodríguez	La Administración del Servicio de Tutoría de Estudios Generales de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Panamá.	327-06-01-98-06
Reina Amaya de Luna	Efectividad del Seminario Metodología de la Investigación para la Elaboración del Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias de la Educación.	327-06-01-98-07
José Lisandro Rodríguez R.	Hacia la Optimización del Uso del Lenguaje Algebraico en la Modelación y resolución de Problemas en Contextos extra-algebraico.	327-06-01-98-08

--/...

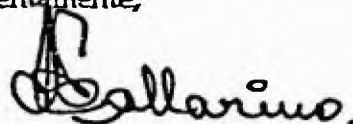
10357

VIP-720-98  
Dr. Aristides Cajar M.  
Pág. No.2

---

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	TÍTULO DE LA TESIS	CÓDIGO
Erick Ferguson Bernal	La Centralización en los Altos Niveles del Ministerio de Educación y su Relación con el Proceso de Reclutamiento, Selección, Nombramiento y Traslado de Docentes a Nivel Nacional: 1994-1998	327-06-01-98-09

Atentamente,



Profesor Julio A. Vallarino R.  
Vicerrector

Adj. lo indicado

JV/mimdea

# **DEDICATORIA**

**A Itzela Paredes Frías**, mi hija adorada, quien  
con sus grandes virtudes ha mantenido en mí el  
aliento para lograr metas y regocijarme a la vez de  
sus triunfos en la vida.

**Eva Rosa**

# **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de todo corazón a quienes me apoyaron  
en la realización de este trabajo y en especial al Doctor  
**Juan Bosco Bernal** por brindarme su asesoría.

**Eva Rosa**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
I.- Introducción.....	5
1.1.- Planteamiento del Problema.....	8
1.2.- Objetivos.....	13
a) Objetivos Generales.....	13
b) Objetivos Específicos.....	13
1.3.- Importancia del Estudio.....	14
II.- Fundamentación Teórica.....	16
2.1.- Administración incipiente.....	17
2.2.- Administración en los albores y pleno desarrollo de la civilización.....	17
2.3.- Surgimiento de la administración científica y aportaciones significativas.....	18
2.4.- Etapas y definición del proceso administrativo.....	19
2.5.- Importancia y características de la administración.....	21
2.6.- Elementos que coadyuvan al logro de una buena administración.....	22
2.7.- Modelo administrativo de las cuatro etapas, funciones o pasos.....	26
a) Planeación.....	27
b) Organización.....	29
c) Dirección o Liderazgo.....	33
d) Control-Evaluación.....	38
2.8.- Técnicas de apoyo, materiales y equipos.....	43

	Pág.
2.9. Reingeniería.....	45
2.10.- Modalidades de tutoría.....	47
a) Tutoría mediante pautas de acción orientadora....	47
b) Tutoría en la Educación a distancia.....	48
c) Tutoría de estudiante a estudiante.....	49
d) Tutoría en Estudios Generales de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Panamá....	50
2.11.- Breve reseña del Servicio de Tutoría.....	51
2.12.- ¿Cómo se debe concebir la administración del Servicio de Tutoría?.....	53
 III.- Aspectos Metodológicos.....	 61
3.1.- Tipo de estudio.....	62
3.2.- Supuestos.....	62
3.3.- Métodos y técnicas de recolección de datos.....	63
- Observaciones.....	63
- Lecturas y análisis de documentos y materiales bibliográfico.....	64
- Encuesta dirigida a los tutores.....	65
- Entrevista a la Directora y a la Coordinadora del servicio de tutoría.....	66
- Entrevista a los estudiantes de la tutoría.....	67
3.4.- Propuesta para la elaboración de un Nuevo Modelo Administrativo del Servicio de Tutoría.....	68

	Pág.
IV.- Resultados y Análisis.....	73
4.1.- De las Encuestas.....	74
4.2.- De la Entrevista a la Directora y a la Coordinación del Servicio de Tutoría.....	81
4.3.- De las entrevistas efectuadas a los estudiantes de la tutoría.....	88
4.4.- De las Observaciones.....	91
Conclusiones y Recomendaciones.....	111
Guía para un Nuevo Modelo Administrativo (Propuesta).....	117
Bibliografía.....	178
Anexos.	

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1	
Resultado de las entrevistas a los estudiantes.....	89
Cuadro N° 2	
Niveles/Funciones/Responsabilidades.....	93
Cuadro N° 3	
Factores que motivan a los tutores para realizar sus labores.....	110
Cuadro N° 4	
¿En qué medida ha contribuido la administración al logro de los aspectos siguientes en los estudiantes?.....	110
Cuadro N° 5	
Etapas y Tareas del Proyecto de Reingeniería.....	129

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
1.- ¿CÓNOCE USTED LOS OBJETIVOS DEL SERVICIO DE TUTORÍA?.....	103
2.- ¿LA ADMINISTRACIÓN HA CONTEMPLADO LA FORMACIÓN DE COMISIONES RELATIVAMENTE PERMANENTE?.....	103
3.- ¿SE HAN ESTABLECIDO GRUPOS DE TRABAJOS CON FUNCIONES TEMPORALES?.....	104
4.- ¿EL SERVICIO DE TUTORÍA CUENTA CON MATERIALES PROPIOS?.....	104
5.- ¿EL SERVICIO DE TUTORÍA CUENTA CON EQUIPOS PROPIOS?.....	105
6.- ¿EL SERVICIO DE TUTORÍA CUENTA CON UN LOCAL PARA ENTREVISTAS Y ORIENTACIONES A NIVEL PERSONAL?.....	105
7.- ¿EL AULA EN QUE USTED DESARROLLA EL PROGRAMA DE LA TUTORÍA CON UNO DE SUS GRUPOS DE ESTUDIANTES ES?.....	106
8.- ¿LA METODOLOGÍA QUE SE UTILIZA EN LA DISTRIBUCIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES, CONTRIBUYE AL BUEN DESARROLLO DEL PROGRAMA...?	106
10.- ¿LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZA CON MÁS FRECUENCIA EL DIRECTOR (A) Y EL COORDINADOR (A) DEL SERVICIO DE TUTORÍA SON LOS SIGUIENTES:.....	107
11.- LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE SE USAN CON MÁS FRECUENCIA PARA DIRIGIRSE AL DIRECTOR (A) Y COORDINADOR (A) DEL SERVICIO SON:.....	107
12.- ¿SE REALIZAN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN?.....	108
13.- ¿SE HACEN CONSULTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES?.....	108

	Pág.
14.- ¿La administración del servicio de tutoría propicia el logro de los objetivos que se persiguen.....	109
15.- ¿La administración de la tutoría contribuye a la formación integral de los estudiantes?.....	109

# RESUMEN

## **RESUMEN**

El presente trabajo consistió en un estudio exploratorio del proceso administrativo del servicio de Tutoría en Estudios Generales de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Panamá. La investigación se realizó mediante observaciones, análisis de documentos, consultas bibliográficas relativas a la administración, encuestas y entrevistas. De esta manera se obtuvieron los siguientes datos: Las bases en que se fundamenta la tutoría son las normas concernientes a los estudiantes; algunas veces se toman en cuenta funciones del proceso administrativo de las cuales, las que mayor debilidad presentan son las de planificación y de control-evaluación; no se cuenta con objetivos y metas formulados en términos de tiempo y medición. Otra situación es la falta de impulso de una serie de procesos tales como: Una definición del servicio de Tutoría basado en un estudio de necesidades e intereses de los estudiantes de Estudios Generales y de los requerimientos administrativos. Otros procesos que se han descuidado son los relativos al perfil de los estudiantes de Estudios Generales y el perfil de ingreso a las carreras que ofrece la Facultad; como también un programa que responda a una realidad basada en estudios sobre necesidades, intereses y exigencias educativas. Un factor que ha afectado el buen desarrollo de la tutoría ha sido la falta de recursos económicos; sin embargo, se hace notorio la importancia y el vacío que ha llenado la tutoría en la formación integral de los estudiantes, sobre la necesidad de ajustes y mejoras que contribuyan a que la tutoría se lleve a cabo con mayor eficiencia y eficacia. Como resultado de la investigación, se ha elaborado una propuesta de mejoramiento organizacional basada en el enfoque de reingeniería (Re) de los procesos y estructuras de la unidad objeto de estudio.

## **SUMMARY**

## **SUMMARY**

This work consists of an explanatory survey about the administrative service of the Tutelage General Studies in the Faculty of Humanities, University of Panama. It was carried out by means of observations, analysis of documents, consulted bibliographies related to the administration, questionnaires and interviews. In this way we obtained the following data. This tutelage is based on rules concerning students, and sometimes, the administrative process functions that are taken into account and these functions present great weakness, especially those of planning and control-evaluation; this is because they don't have formulated objectives and goals in terms of time and measuring. Another situation is the lack of impulse to a series of processes such as: A tutelage service definition based on a study of necessities and students concerns of the General Studies Department and the Administrative requirements. Other processes that have been careless are those related to the student's profile by the different professions that the faculty offers; as well as a program responding to the reality based on studies about necessities, interests and educational requirements. A fact that has affected the good development of tutelage has been the lack of economic resources; however, the importance and emptiness are noticed that the tutelage has reached in the entire student's formation; about the adjustments and improvement that contribute to help the tutelage carry on its tasks efficiently. As a result, a proposal has been designed about the organizational improvements based on the reengineering focus of the processes and structures of the object unit study.

# ***I INTRODUCCIÓN***

## I.- INTRODUCCIÓN

Al inicio de la maestría se sugirió a los participantes que se escogiera como tema de estudio para la elaboración de la Tesis, aquél que estuviese relacionado con el trabajo en el cual cada uno se desempeñaba. Es por este motivo que se tomó la decisión de efectuar la investigación sobre el proceso administrativo de la Tutoría de Estudios Generales de la Facultad de Humanidades.

Antes de incursionar en el estudio referente a la administración del Servicio de Tutoría, se considera la conveniencia de esbozar a groso modo, el contexto en que éste se desarrolla, o sea, la Universidad de Panamá.

De acuerdo con la Ley 11 de 8 de junio de 1981, artículo 2; la Universidad de Panamá tiene como fines y objetivos “asegurar la continuidad, incremento, difusión y divulgación de la cultura nacional con miras a formar científicos, profesionales y técnicos dotados de conciencia social, en aras del fortalecimiento de la independencia nacional y del desarrollo integral del país”. Estos fines y objetivos se logran mediante las

funciones de docencia, investigación, extensión y servicios que se realizan a través de una estructura administrativa.

La estructura administrativa la conforman los siguientes niveles jerárquicos.

- A.- Político y Directivo
- B.- Coordinador
- C.- Asesor
- D.- Fiscalizador
- E.- Auxiliar de Apoyo
- F.- Operativo

Es en el nivel operativo donde se encuentra el servicio de Tutoría que se ofrece a estudiantes de Estudios Generales de la Facultad de Humanidades, mediante el programa denominado “Programa Psicoeducativo Entrenamiento en Habilidades de estudios”.

Actualmente funciona en la Facultad de Humanidades, específicamente en el Departamento de Estudios Generales.

La Facultad de Humanidades está formada por once Departamentos, una división de postgrado que incluye un total de siete postgrados; catorce escuelas, un centro de lenguas, seis secciones, una biblioteca y una clínica psicológica.

Entre los departamentos se encuentra el Departamento de Estudios Generales con una diversidad de funciones entre éstas, la de brindar el servicio de Tutoría. Esta función está a cargo de un equipo de Tutores que desarrolla el programa antes señalado y otras actividades que lo complementa.

### **1.1.- Planteamiento del Problema**

Un minucioso examen sobre las actividades de los seres humanos a través de diferentes épocas, presupone que desde el período prehistórico, el concepto de administración ya estaba presente.

Esto se evidencia en el núcleo familiar, dentro del cual, el jefe de familia era quien ejercía la autoridad para la toma de decisiones. Igualmente, se palpa en las relaciones de carácter laboral. Elementos administrativos tales como la división de trabajo, el control y supervisión del trabajo, la

motivación, el liderazgo, la cooperación y otros; van apareciendo. De esta manera surge el concepto de administración científica.

Conforme van creciendo las sociedades y tornándose más complejas, la administración se va haciendo cada vez indispensable tanto en las empresas gubernamentales como en las no gubernamentales y en todo grupo organizado, como un medio para lograr los resultados que se persiguen en forma eficiente y eficaz. Tal es la importancia, que en los momentos actuales no se concibe una organización o grupo de trabajo sin una administración.

A lo interno de las instituciones, específicamente de la Universidad de Panamá, se observa un conjunto de estructuras y grupos organizados que realizan acciones específicas. Dentro de este contexto se encuentra el servicio de Tutoría de la Facultad de Humanidades, el cual atiende importantes requerimientos académicos; sin embargo no cuenta con estudios y propuestas para mejorarlo. Es por ello que conviene preguntarse lo siguiente:

¿La administración del servicio de Tutoría se fundamenta en conceptos científicos del proceso administrativo?

¿La administración de la Tutoría favorece el desenvolvimiento eficiente y eficaz de la misma?

¿La administración contribuye a la formación integral del estudiante?

¿Qué decisión se tomaría, si la administración resultase inoperante?

El análisis minucioso basado en estos cuestionamientos, permitirá emitir opiniones en forma objetiva y confiables respecto al asunto que se estudia y plantear también sugerencias si fuesen necesarias.

Otras interrogantes que se formulan, son las que se refieren específicamente a la Administración en general y a las cuatro etapas del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección o Liderazgo y Control-Evaluación.

**Administración en General:**

¿Cuáles son los fundamentos legales que sustentan la tutoría?

¿En qué se caracteriza la administración del Servicio?

¿Qué método se utiliza para la toma de decisiones y solución de conflictos?

¿Qué normas o principios regulan las relaciones interpersonales?

### **Etapas del Proceso Administrativo**

Planeación, Organización, Dirección o Liderazgo, Control

- Evaluación.

#### **Planeación:**

¿Se tomó una determinación respecto al o los objetivos del servicio?

¿Se establecieron metas, estrategias y políticas?

¿Se ha hecho una evaluación diagnóstica sobre la situación del servicio?

¿Se consideró la necesidad de contar con un presupuesto y programa de financiamiento?

¿Se elaboró un plan?

Si se ha elaborado un plan, ¿Qué nivel de cumplimiento han tenido sus objetivos?

¿Qué otros aspectos se tomaron en cuenta?

### **Organización**

- ¿Cuáles son los principios en que se basa la organización?
- ¿Cómo se realiza la distribución de responsabilidades y roles?
- ¿Qué tipo de autoridad se emplea? ¿Se aplica el principio de delegación de autoridad?
- ¿Cuáles son los grupos de trabajo, comisiones o comités que existen?
- ¿Existen grupos informales? ¿Se utilizan?
- ¿El servicio cuenta con equipos y materiales propios?
- ¿Cómo es la infraestructura que se utiliza para el servicio de Tutoría?

### **Dirección o Liderazgo**

- ¿Cuáles son los principios que norman la Dirección?
- ¿Se toman en cuenta las características individuales de quienes tienen a su cargo la tutoría?
- ¿Se procura que el personal se sienta satisfecho con el trabajo que realiza?
- ¿La situación del ambiente o clima institucional contribuye al desempeño de las labores?
- ¿Cómo se concibe el liderazgo?

¿Qué medios de motivación se utilizan con más frecuencia?

¿Se cumple con los requisitos de capacitación y desarrollo del personal?

¿Cómo se realiza la comunicación?

### **Control - Evaluación**

¿En qué principios se fundamenta?

¿Se han realizado acciones de control y evaluación?

### **1.2.- Objetivos**

#### **a) Objetivos Generales:**

- Realizar un estudio integral sobre la administración de la Tutoría.
- Explicar , cómo influye el proceso administrativo en la consecución de los propósitos y metas del servicio.

#### **b) Objetivos Específicos:**

- Describir el contexto en que se enmarca el servicio de Tutoría.

- Elaborar un resumen relativo a la evolución de la administración desde el período prehistórico hasta la época moderna.
- Contrastar los elementos que caracterizan la administración de la Tutoría con el proceso administrativo que contempla cuatro etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control - Evaluación.
- Emitir juicios respecto al servicio de Tutorías desde una perspectiva administrativa, basada en el modelo de las cuatro etapas o funciones: planeación, organización, dirección y control - evaluación.
- Identificar los elementos administrativos que influyen en el desarrollo del Programa de la Tutoría.
- Diseñar una guía para la estructuración de un nuevo modelo administrativo de la Tutoría, si fuera necesario.

### **1.3.- Importancia del Estudio**

La investigación permitirá profundizar en el conocimiento de la estructura y funcionamiento administrativo del Servicio de Tutoría en Estudios Generales, en virtud de que si no se logran establecer con claridad:

principios, procedimientos y mecanismos que aseguren el logro de los objetivos de este servicio; el mismo difícilmente podrá cumplir la misión que la Universidad le ha encomendado.

Este estudio aportaría beneficios muy importantes a la calidad de la educación y sobre todo a la formación integral de los profesionales que egresan de la Universidad.

Una vez que se obtengan los resultados de la investigación se podrán considerar tres posiciones: Que la administración del servicio de Tutoría permite el buen funcionamiento del mismo y coadyuva a la formación integral del estudiante. Que el estilo de gestión muestra algunas debilidades que requieren analizarse y superarse para ofrecer un servicio de calidad. Que esta administración es inoperante; esto daría margen a la elaboración de una guía para la consecución de un nuevo modelo administrativo del servicio de Tutoría.

## ***II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA***

## **II.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1- Administración incipiente**

Un vistazo retrospectivo sobre las relaciones de trabajo y en el núcleo familiar en épocas antiguas, conducen a comprender el término “Administración”.

De acuerdo con Galindo y Martínez (1989), las tribus primitivas se organizaban para realizar sus actividades de caza, pesca y recolección de productos. El jefe de la familia era el que ejercía la autoridad para la toma de decisiones.

En el período agrícola, la división de trabajo se realizaba de acuerdo a la edad y el sexo.

### **2.2.- Administración en los albores y pleno desarrollo de la civilización**

En los inicios de la civilización se observa el control de trabajo colectivo y el pago de tributos en especies, como también la

aplicación de políticas tributarias y la conformación de grandes grupos humanos para construir imponentes obras arquitectónicas.

Durante la época grecolatina, la administración se distinguió por una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como medida disciplinaria.

En el período feudal la administración se caracterizó por el control que ejercía el señor feudal sobre la producción de los siervos.

Durante la revolución industrial, se experimentó una administración de tipo coercitivo y el trato inhumano hacia los trabajadores.

### **2.3.- Surgimiento de la administración científica y aportaciones significativas.**

Stoner y Freeman (1994), sostienen que entre 1890 y 1930 Frederick Winslow y otros, formularon un enfoque administrativo denominado “Teoría de la Administración científica” Le siguen otros autores y se toma conciencia sobre la necesidad de contar con una administración en

todas las empresas para poder lograr resultados en forma eficiente y satisfactoria.

Desde que se originó la administración científica, se han hecho aportaciones significativas tales como: el establecimiento de principios administrativos, sistemas de remuneración, la elaboración de Técnicas Gráficas para planear y controlar, el desarrollo de conceptos de motivación, liderazgo, eficiencia y eficacia, cooperación, solidaridad, etc.

Otros avances han sido la introducción del enfoque de carácter ambiental y psicosocial en la administración, como también, las corrientes de autogestión, el desarrollo organizacional, las teorías “X”, “Y”, “Z” y otras.

#### **2.4.- Etapas y definición del proceso administrativo**

Galindo y Martínez, (Op. cit), presentan diversas propuestas acerca de las etapas o funciones que en conjunto forman el proceso administrativo.

Entre otras las siguientes:

**Planeación - Organización - Coordinación - Control.**

Planeación - (Organización, Integración) - Dirección - Control.

Planeación - Organización -Dirección - Control.

Esta última propuesta es la que más se ha difundido y aceptado en el mundo administrativo.

También se han establecido diversas definiciones sobre administración. Entre éstas, la de los autores, Stoner y Freeman (1994), quienes definen la administración, en los siguientes términos:

“El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizaciones establecidos”.

Se puede observar que se utiliza el vocablo “liderar” que, de acuerdo con el mismo autor, es sinónimo de dirigir. También es oportuno subrayar que el término “empresa” se hace extensivo a organizaciones no comerciales o industriales, tales como: universidades, grupos musicales, equipos deportivos y otros. Estas, igual que aquéllas se fijan metas y requieren programas, planes, recursos, etc., para lograr sus metas.

La administración es un proceso porque las funciones se efectúan en forma cíclica y coordinada, y están dirigidas hacia la consecución de objetivos deseados.

### **2.5.- Importancia y características de la administración**

El proceso administrativo es imprescindible en toda organización debido a que los principios, metas, procedimientos, etc., que se establecen, contribuyen a simplificar el trabajo. Además, coadyuva al logro de resultados en forma eficiente y eficaz, como también al bienestar de una empresa o grupo social.

Según Galindo y Martínez (Op. cit.) la administración reúne una serie de características que la distingue de otras ciencias.

- 1.- Universalidad: Significa que se puede aplicar en cualquier organización: empresas industriales, educativas, comerciales, lucrativas, en pequeñas o grandes organizaciones, etc.
- 2.- Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles de una organización formal.

- 3.- Valor instrumental: Se considera como un medio para lograr objetivos o resultados establecidos.
- 4.- Unidad Temporal: Es un proceso en que las funciones o etapas se realizan simultáneamente.
- 5.- Especificidad: Aunque se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene un carácter específico.
- 6 - Interdisciplinariedad: Significa que es afin a todas las ciencias y técnicas que se ocupan de la eficiencia en el trabajo.
- 7.- Flexibilidad: Tiene la particularidad de que se puede adaptar a las necesidades de diferentes grupos sociales.

#### **2.6.- Elementos que coadyuvan al logro de una buena administración**

##### **Toma de Decisiones**

Esta acción se efectúa en todas las etapas del proceso administrativo.

Es el producto de consultas que se hacen para escoger de entre varias alternativas aquéllas que mejor contribuyen al logro de las metas de la organización.

Pasos que se siguen en la toma de decisiones:

- 1.- Comprensión de la situación (para ello, es necesario que los pensamientos o ideas se expresen con entera libertad).
- 2.- Decisión (consiste de determinar lo que se va a hacer). Si surgen opiniones divergentes, se decide con base a un consenso de mayoría.
- 3.- Ejecución (es la puesta en práctica de lo que se ha decidido por mayoría de votos).

### **La Consulta**

Torres, (1993), sostiene lo siguiente: Que la consulta es un método que se utiliza para facilitar el surgimiento de ideas convergentes de los diferentes miembros de un grupo que conducen hacia la formación de una idea común a todos o decisión; como resultado de la fusión

de experiencias, conocimientos, etc. Que la consulta efectiva se logra cuando se cumplen los siguientes requisitos y condiciones:

**Requisitos:** Se refiere a las cualidades y actitudes de quien consulta.

- 1.- Intensión libre de egoísmo.
- 2.- Objetividad (no debe involucrarse emocionalmente).
- 3.- Actitud de camaradería.
- 4.- Centrar su atención en aspectos que ennoblecen al hombre.
- 5.- Actitud de servicio a los demás.
- 6.- Paciencia y resignación (sin claudicar), ante las dificultades, mientras decide qué hacer.
- 7.- Disposición para someterse a la voluntad de la mayoría.

**Condiciones:**

- 1.- Los miembros del grupo deben actuar con armonía y unidad de propósito.
- 2.- Cada quien debe manifestar sus atributos más nobles y su disposición para interactuar.

Cuando ya se tienen estos requisitos y condiciones se procede a efectuar la consulta y posteriormente a la toma de decisiones.

### **Conductas que se deben evitar:**

No insistir en las propias opiniones.

No menospreciar las ideas de los demás.

No censurar las decisiones, ya sea durante o después del proceso de toma de decisiones; aunque se consideren erradas.

### **Ética**

De acuerdo con los autores Stoner y Freeman, (Op.cit), la ética incluye las responsabilidades sociales que tiene una organización a lo interno y externo de la misma, toma en cuenta la forma en que afectan las decisiones a nivel personal y social. Además, derechos, obligaciones y la naturaleza de relaciones interpersonales e igualmente los valores universales.

---

\* Nota Compilación y adaptación por Torres W , del libro “La consulta, una luz de guía universal” de John E Kolstoe

Antes de emprender acciones en una organización ya establecida se hace necesario comprender en primer lugar su misión o propósito y analizarlos a fin de tener elementos que servirán de guía para actuar de acuerdo al proceso administrativo que se determine. En este caso se opta por el proceso administrativo de las cuatro etapas o funciones antes mencionadas.

### **2.7.- Modelo de Administración de las cuatro etapas, funciones o pasos.**

Para efecto del estudio se enfatizará en el modelo administrativo de las cuatro etapas o funciones: Planeación, Organización, Dirección y Control. Además se utilizará el término “Liderazgo” como sinónimo de “Dirección”. También se empleará la denominación, Control-Evaluación. Control es comparar lo planificado con lo que se ha realizado. La Evaluación consiste en emitir un juicio de valor.

Galindo y Martínez (Op. cit.), señalan una serie de pasos y requisitos en cada una de las etapas, la importancia de las mismas y los principios que las rigen.

Estas etapas o funciones, aunque se mencionan por separado, en la práctica se interrelacionan.

**a) Planeación**

Implica una serie de pasos.

- 1.- Definición de propósitos o misiones: son los fines esenciales o directrices que determinan la razón de ser de toda organización. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan.
- 2.- Investigación: Consiste en buscar información sobre los factores que pueden obstaculizar el logro de los propósitos y en detectar los medios para alcanzarlos. De acuerdo con la información se elaboran las premisas.
- 3.- Implantación de objetivos o metas: Son los resultados que se esperan en términos de tiempo y en forma cuantitativa.
- 4.- Establecimiento de estrategias: Se refiere a las alternativas o cursos de acción que orientarán el camino a seguir y los recursos a emplear sin detallarlos.

- 5.- Establecimiento de políticas: Son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones y en la ejecución.
- 6.- Confección de presupuesto discrecional de costo: Es el que se utiliza cuando la producción no se puede medir con exactitud.
- 7.- Elaboración del plan: Es el esquema resultante de la planeación. Se presenta por escrito en un formato.

### **Importancia**

La planeación es importante porque:

- 1.- Propicia el desarrollo de la organización o grupo social.
- 2 - Prevé las contingencias o cambios que se puedan presentar.
- 3.- Evita las improvisaciones.
- 4 - Orienta las acciones de acuerdo a las decisiones analizadas y evaluadas.
- 5.- Contribuye a que los recursos y el tiempo sean utilizados adecuadamente.

### **Principios que rigen la planeación**

- 1.- **Factibilidad:** Significa que todo lo que se planea debe ser realizable.
- 2.- **Objetividad y Cuantificación:** La planeación se debe basar en datos reales, razonamientos y precisos y exactos.
- 3.- **Flexibilidad:** Consiste en establecer márgenes de holguras para efectuar ajustes de acuerdo a las situaciones.
- 4.- **Unidad:** Debe existir uniformidad en cuanto a propósitos y objetivos de los diferentes planes específicos, los cuales deberán integrarse a un plan general.
- 5.- **Del cambio de estrategia:** Se refiere a las modificaciones de cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas, procedimientos y presupuestos debido a causas inesperadas. Es decir, cambio completo del plan. No así los propósitos.

### **b) Organización**

Esta etapa consiste en diseñar una estructura formal que facilite el logro de las misiones y metas de la organización.

Lo que implica:

- 1.- Distribución de responsabilidades y roles entre los miembros de la organización. Esta acción debe garantizar que las actividades se ejecuten en forma correlacionada.
- 2.- Considerar lo relativo a la autoridad. Existe una autoridad formal que se basa en reconocimiento de la legitimidad o legalidad de ejercer influencia entre los miembros de la organización, dentro de los límites establecidos y de acuerdo a la posición en la organización. A esta autoridad también se le denomina Poder legítimo. La autoridad formal se puede delegar (acto de transferir autoridad a un subalterno o grupo para realizar una actividad específica).
- 3.- Conformación de comités. Estos pueden ser formales o informales, relativamente permanentes o temporales.

Se le conoce también como: “grupos de trabajo”, “equipos”, “comisiones” o “juntas”.

- 4.- Tomar en cuenta los materiales, equipos y el local necesario para el desenvolvimiento de la organización.
- 5.- Reconocimiento y utilización de grupos informales para realizar una mejor comunicación y un mayor apoyo en la consecución de los objetivos. Está constituida por una red de relaciones personales y sociales no establecidas y se originan espontáneamente.

### Importancia

La importancia de la organización se fundamenta en lo siguiente:

- 1.- Facilita el logro de los objetivos.
- 2 - Suministra los elementos necesarios para que las acciones se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz.
- 3.- Delimita las funciones y responsabilidades.
- 4.- Contribuye a que los recursos humanos y materiales se utilicen con eficacia.

Según Galindo y Martínez (Op. cit.), la organización racional se debe basar en los siguientes principios:

- 1.- Del objetivo como elemento esencial: significa que toda acción debe orientarse hacia la consecución de los objetivos y propósitos de la organización.
- 2.- Autoridad dentro de los límites establecidos: Reconocer la existencia de una autoridad responsable y la potestad de delegar autoridad.
- 3.- Concordancia entre autoridad y responsabilidad: Se refiere al hecho de que, a cada grado de responsabilidad que se confiere le debe corresponder la autoridad necesaria para cumplir con dicha responsabilidad.
- 4.- Unidad de mando: significa que solamente un miembro de la organización deberá dirigir o coordinar una o varias actividades en un momento dado, y no más de uno a la vez.
- 5.- Difusión: Consiste en dar a conocer quién tiene la autoridad para dirigir o coordinar determinadas actividades.

- 6.- **Coordinación:** Se refiere a la sincronización de las actividades.
- 7.- **Continuidad:** Necesidad de mantener, mejorar y ajustar la estructura de acuerdo a los cambios que se van produciendo.

**c.- Dirección o Liderazgo**

De acuerdo con Galindo y Martínez ,(Op. cit.), esta función o etapa concierne a la ejecución de lo establecido durante la planeación en concordancia con la estructura organizacional. Según Koontz y Weihrich (1990), este proceso se basa en la necesidad de influir en las personas para que contribuyan al logro de las metas previamente establecidas. Conlleva la obligación de tomar en cuenta el factor humano y hacer uso de recursos adecuados para despertar el interés y la disposición necesaria para la realización de las actividades en forma eficiente y eficaz. Entre estos recursos se encuentran: la motivación, capacidad para liderizar y la comunicación

### Motivación:

Es importante tomar en cuenta el factor humano e incentivarlo puesto que los individuos difieren en necesidades, ambiciones, actitudes, aptitudes, sentido de responsabilidad, niveles de conocimiento, habilidades, etc. También requiere que se le capacite y se le brinde la oportunidad de desarrollar su potencial.

### Capacidad para Liderizar

Druker (1994), presenta una serie de reflexiones y cuestionamientos sobre el liderazgo. Considera que:

El liderazgo eficaz no depende ni del carisma ni de un conjunto de rasgos de personalidad, sino de su desempeño en el trabajo.

Un líder eficaz es aquél que reflexiona acerca de lo que es correcto y conveniente, antes de aceptar cualquier compromiso. Analiza cuidadosamente la misión de la organización y la define con claridad.

También fija metas y prioridades, establece las normas, y las mantiene; sin embargo, está dispuesto a transigir después de reflexionar si lo que decide

es correcto y conveniente. Por otro lado es consciente de que no tiene control sobre el universo.

Considera que ser líder es una responsabilidad, más que un privilegio. El líder procura rodearse de personas capaces, independientes y seguras de sí mismas, se enorgullece de sus triunfos y los estimula, también está dispuesto a responder por sus errores. Un líder eficaz no consiste en ser inteligente, sino, en ser consecuente y en saber que su tarea última es la de alentar a los individuos a que usen al máximo, sus energías.

### Comunicación

Galindo y Martínez (Op. cit.), consideran que es un aspecto clave en la etapa de la dirección porque facilita la ejecución de las actividades organizacionales y el logro de los objetivos.

La comunicación fluye en diferentes direcciones: Cuando se efectúa del nivel directivo hacia los niveles de ejecución se puede hacer oral o escrita. En la comunicación oral se utilizan: instrucciones, juntas, el teléfono y hasta el rumor. En la comunicación escrita se usan memorandum, cartas, murales,

plegados, etc. Se recomienda la retroalimentación para saber si se ha captado el mensaje. Cuando la comunicación fluye del nivel ejecutor al nivel directivo se efectúa en forma de cartas, sugerencias escritas y orales, apelaciones, el rumor, etc.

También se utiliza la comunicación cruzada. Incluye el flujo horizontal y el flujo diagonal. Pueden ser orales, reuniones informales, en la hora de la comida etc. En forma escrita (periódicos, revistas, otros).

Además existe la comunicación no verbal: Consiste en reforzar o contradecir lo que se dice por medio de expresiones faciales y gestos corporales. Sirve de apoyo a la comunicación oral o verbal

Deutsh, En: Sexton, (1996), al referirse a las distorsiones que generalmente se presentan en el proceso de la comunicación; sugiere que se efectúe una retroalimentación que consiste en reenunciar o aclarar las ideas expresadas. Con ello se logrará minimizar o eliminar dicha problemática.

### **Importancia**

La importancia de la Dirección se fundamenta en que:

- 1.- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- 2.- Se logran formas de conducta más deseables para la consecución de metas.
- 3.- Es determinante en la moral de los miembros de la organización y por tanto en la consecución de resultados
- 4.- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, en la implementación de métodos organizacionales y en la eficiencia de los sistemas de control y evaluación.
- 5.- Se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios que rigen la Dirección o Liderazgo

- 1.- Armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- 2.- Impersonalidad de mando.
- 3.- Liderazgo
- 4.- Niveles de autoridad.

- 5.- Resolución de problemas.
- 6.- Aprovechamiento del problema

**d.- Control - Evaluación**

Consiste en evaluar y medir la ejecución de lo que se planea, y en efectuar una revisión general de todas las áreas o etapas del proceso administrativo y sus interrelaciones, para obtener, una visión clara, simple y precisa de una organización, con el propósito de detectar hallazgos y situaciones relevantes que afectan su desarrollo y poder hacer recomendaciones sustentadas en evaluaciones sistematizadas y con una metodología.

Mediante el control se confronta lo que se ha diseñado con aquello que se ha ejecutado. Con la evaluación se emiten juicios de valor.

Este proceso toma en cuenta los diferentes elementos de la organización y las características de la misma. Para facilitar su desarrollo, se requiere establecer políticas y procedimientos para el manejo de instrumentos de trabajo, que puede consistir en contar con una serie de carpetas en las

cuales se recopilen los documentos de acuerdo a la índole de la información: entrevistas, cuestionarios, evidencias, programas de computadoras, etc.

**Pasos para la realización de esta etapa:**

- 1.- Establecimiento de parámetros o estándares: se refiere al estado de ejecución deseado, o sea, a los objetivos definidos en la planeación.
- 2.- Medición de resultados: Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida de acuerdo a la información.
- 3.- Corrección: Esta acción se realiza si los resultados no concuerdan con los estándares (objetivos) establecidos y si el análisis y la evaluación indica que requiere la intervención. Las medidas correctivas dan lugar a la retroalimentación.
- 4.- Retroalimentación: Se basa en la información obtenida para encontrar vías constructivas que conduzcan a resultados satisfactorios.

### **Importancia**

- 1.- Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los objetivos.
- 2 - Es aplicable a todas las acciones.
- 3.- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para evitar que se repitan y efectuar una retroalimentación.
- 4.- Proporciona la información que servirá de fundamento para llevar a cabo la retroalimentación.

### **Principios**

La aplicación del control se debe fundamentar en los siguientes principios:

- 1.- De equilibrio: Significa que a cada grupo o persona que se le delega autoridad deberá proporcionársele el grado de control correspondiente.

- 2.- De los objetivos: Se refiere a que el control debe efectuarse en función de los objetivos establecidos con anterioridad.
- 3.- De la oportunidad: Deberá efectuarse antes de que surjan los errores para tomar medidas correctivas oportunamente.
- 4.- De las desviaciones: Consiste en detectar desviaciones, analizarlas y establecer medidas preventivas, correctivas y de retroalimentación.
- 5.- De excepción: Se debe aplicar, preferiblemente, a las actividades representativas.
- 6.- De la función controlada: Señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Los controles básicos que se utilizan son cuatro:

Controles anteriores a la acción o precontroles.

Control de dirección.

Controles de sí/no o de selección.

Controles después de la acción.

Controles anteriores a la acción o precontrol:

Consiste en hacer un presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros. También se efectúa una calendarización de las actividades a realizar.

Control de dirección:

Conocido también como controles de avance o cibernéticos. Tiene como objetivo describir las desviaciones y efectuar medidas correctivas.

Controles de sí/no o de selección:

Tiene como propósito reconocer cuáles procedimientos se deben seguir o qué condiciones se deben satisfacer.

Controles después de la acción:

Se utiliza para medir los resultados de una acción que se ha concluido. También se usan para recompensar o alentar a los empleados.

## **2.8.- Técnicas de Apoyo, Materiales y Equipos**

Análisis de información documental

Entrevistas

Observación directa de áreas de trabajo

Aplicación y análisis de cuestionarios

Muestreo

Carpetas

Computadora

Otros

## **Técnicas Gerenciales**

Siu, (1992), propone diez principios que se deben tomar en cuenta para actuar con eficacia:

- 1.- Actuar partiendo de una captación instantánea del todo.
- 2.- Tomar en cuenta el contexto.
- 3.- Proceder de acuerdo con la doctrina china denominada, el Yin - Yang\*

---

\* El Yin - Yang, se refiere a una doctrina China, según la cual, en vez de desafiar un problema en su momento álgido, se debe adoptar una postura de resistencia y esperar un momento favorable

- 4.- Colocarse en perspectiva y consonar
- 5.- Avanzar con mentalidad vectorial.
- 6.- Ejercer un centralismo aceptable.
- 7.- Orquestar las presencias virtuales.
- 8.- Ser oportuno
- 9 - Conservar la flexibilidad.
- 10.- Proceder con humanidad dentro de límites éticos.

Trampas que se deben evitar:

- 1 - Falta de realismo.
- 2.- Suponer que uno conoce los hechos.
- 3.- Evitar amenazas y crisis.
- 4.- Tomar a la ligera a los subordinados.
- 5.- Permitir que se encone la desconfianza.
- 6.- Pasarse de listo.
- 7.- Ser eficiente sólo en unos cuantos aspectos.
- 8.- Descubrir los efectos de orden superior.
- 9.- Fomentar la discontinuidad.

## 10 - Perder la calma.

Cada uno de estos principios y trampas el autor los desarrolla a través de su obra.

Considera que las técnicas gerenciales que en un determinado tiempo de organización funcionan, es posible que en otros momentos no.

### **2.9.- Reingeniería**

Manganelli y Klein (1996), sostienen que la reingeniería e innovación decisiva no son nuevas, sin embargo, la reingeniería como método sistemático de efectuar mejoras y avances en las organizaciones, es un enfoque reciente.

La reingeniería consiste en realizar un rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado, como también de los sistemas, políticas y estructuras organizacionales, con la finalidad de optimizar el trabajo y el producto o resultado que se pretende lograr.

Esta conceptualización enfatiza la necesidad de hacer cambios rápidos de procesos o actividades que se relacionan entre sí para convertir los insumos en productos.

El método consta de cinco etapas: Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación; que se realizan en forma consecutiva. Las etapas se dividen en tareas: 54 tareas en conjunto.

Los procesos que se van a cambiar pueden ser de la organización en general, de un departamento o de una unidad.

La reingeniería de proceso (R.P.) no tiene una idea preconcebida sobre los avances decisivos, sin embargo, ayuda a encontrar el cambio en forma radical.

Se caracteriza por hacer partícipe al personal que labora en la organización y a otros que muestren interés, quienes se organizan en equipos de trabajo y a la vez deben cumplir con una serie de requisitos, tales como: adoptar una actitud que redunde en beneficio de los intereses comunes, ser confiables, responsables, etc. Estos requisitos concuerdan con las exigencias

que establece García (1997), respecto a la organización participativa de los centros de enseñanza: Preparación, iniciativa, diálogo, confiabilidad, colaboración, responsabilidad y planificación.

### **2.10.- Modalidades de Tutoría**

A continuación se presentan diferentes modelos de tutoría:

#### **a) Tutoría mediante pautas de acción orientadora:**

De acuerdo con Roman y Pastor (1979), la tutoría es una relación que se suscita entre tutor y alumnos por medio de pautas de acción orientadora del tutor, en aspectos académicos, armonización de relaciones interpersonales profesor - alumno y entre compañeros de estudio como también en la elección de profesión.

Consiste en proporcionar ayuda para los pequeños y cotidianos problemas que se van presentando en la vida estudiantil y en las áreas antes anunciadas.

El tutor debe conocer cuáles son las técnicas de estudio que necesitan sus alumnos para realizar sus estudios con mayor eficiencia. El papel del

tutor en este caso consiste en facilitar las relaciones promoviendo un equilibrio afectivo, realizar dinámicas de grupo, fomentar la autoestima y canalizar a otras instancias las situaciones conflictivas que no puede resolver y si es necesario solicitar ayudas psicológicas.

Aunque algunos estudiantes ya han decidido la carrera que van a estudiar, otros se encuentran desorientados. La labor del tutor ha de ser la de facilitar la información necesaria lo más amplia, concreta y objetiva posible.

#### **b) Tutoría en la Educación a Distancia**

Maya, (1995), expresa una serie de conceptos sobre tutoría:

Se concibe como una función de asesoría, consultoría o facilitación. Como una serie de actividades que tienden a crear situaciones que favorecen el proceso enseñanza-aprendizaje para que los estudiantes aprendan por sí mismos.

También se considera como un servicio personal de orientación en forma individual o grupal para ayudar al estudiante a que se realice como profesional y como persona.

La tutoría en la educación a distancia es un proceso de orientación del aprendizaje ya que se hace énfasis en el proceso mismo del aprendizaje, por el cómo.

La tutoría se orienta además, hacia un enfoque andragógico, es decir, hacia el adulto.

**c.- Tutoría de estudiante a estudiante:**

Según Brown, (1980), el estudiante tutor o asesor, apoya el trabajo de asesores profesionales en el Southwest Texas State College, Estados Unidos de Norteamérica. Estudiantes de grados avanzados asesoran a estudiantes de primer año a través de un programa detallado. Los estudiantes asesores son cuidadosamente seleccionados, preparados y supervisados. La efectividad de este programa se atribuye a que asesores y asesorados hablan el mismo lenguaje y tienen los mismos problemas.

Además, permite que los orientadores profesionales se dediquen a trabajos más especializados.

Características: Es económico, es aceptado por los alumnos y los docentes. Se observa un mejor comportamiento en los alumnos y un mayor rendimiento

**d) Tutoría en Estudios Generales de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Panamá en el Campus Universitario.**

Se refiere a la interacción que se establece entre los tutores y los estudiantes de Estudios Generales.

Esta relación se lleva a cabo a través del desarrollo del Programa Psicoeducativo-Entrenamiento en habilidades de estudios- y otras actividades complementarias, (Charlas, actividades deportivas, recreativas y culturales, películas, etcétera). El programa se realiza dos horas semanales y en forma presencial y grupal.

Además se ofrece orientación académica y atención psicológica personalizada.

Los grupos de estudiantes se atienden en los diferentes turnos establecidos por la Universidad: Matutino, vespertino y nocturno y en cada turno se agrupan de acuerdo con las carreras que ofrece la Facultad.

### **2.11.- Breve reseña del Servicio de Tutoría en Estudios Generales.**

A través de conversaciones informales, observaciones, vivencias y revisión de documentos se logró investigar lo siguiente:

A fines del año académico 1992 - 1993, por instrucciones del Decano de la Facultad de Humanidades, Dr. Gustavo García de Paredes, se conformó una Comisión de Consejería y Orientación, (que dió origen a la tutoría) con el fin de guiar y prestar ayuda a los estudiantes de Estudios Generales durante todo el año académico. Esta comisión elaboró el programa de Orientación que se fundamentó en la necesidad de atender y solucionar en forma permanente las demandas y problemas de los estudiantes de Estudios Generales. Este programa se desarrolló una vez por semana durante las

cuatro últimas semanas del período académico 1992-93, con 22 grupos en total.

Se establecieron dos objetivos generales: Uno dirigido a orientar a los estudiantes de Estudios Generales en todos los quehaceres universitarios, y otro consistió en guiarlos en la selección de una carrera cónsona con sus habilidades, destrezas e intereses personales.

Como estrategia, se contemplaron dos etapas de ejecución del programa, una inmediata correspondiente a las cuatro últimas semanas del período académico 1992 - 1993 y otra mediata concerniente al siguiente año académico y los subsiguientes.

Los veintidós (22) grupos de estudiantes se distribuyeron entre los doce (12) miembros de la comisión; a unos les correspondió un grupo, a otros dos y a otros tres.

En el año académico 1993 - 1994 la figura de Comisión de Consejería y Orientación, fue reemplazada por el término “Tutoría” y al personal de tutoría se le denominó “tutores”. Además, el primer programa conformado

por cuatro objetivos específicos se reemplazó por un programa de Orientación, estructurado en nueve módulos. A este programa se le adicionaron otros módulos y se complementó con actividades culturales, deportivas, charlas, etc. Cada tutor estuvo a cargo de un grupo.

En 1996, el programa de orientación fue sustituido por el programa Psicoeducativo “Entrenamiento en habilidades de estudios” el cual plantea once (11) objetivos generales y veinticuatro (24) objetivos específicos. Consta de once (11) módulos. Este programa se desarrolla dos horas por semana. Además tiene como complemento, atención académica y psicológica que se brinda a los estudiantes en forma personalizada.

En el período académico 1996 se asignaron dos grupos a determinados tutores. Actualmente cada tutor tiene a su cargo un grupo.

## **2.12.- ¿Cómo se debe concebir la Administración del Servicio de Tutoría?**

De acuerdo con el estudio y análisis del material consultado, el Servicio de Tutoría de Estudios Generales debería concebirse en la siguiente forma.

### Planificación.

El Servicio de Tutoría debería contar con un plan escrito que contemple una serie de requisitos administrativos, entre otros, los siguientes: Propósitos y objetivos claramente definidos, estrategias que orienten las acciones, políticas a observar en la toma de decisiones y ejecución de actividades, y presupuesto.

### Dirección o Liderazgo.

El liderazgo debería concebirse como una responsabilidad y no como un privilegio, además, debería ejercerse tomando en cuenta las variables que influyen en la motivación del personal. También deberían efectuarse consultas que tomen en cuenta los requisitos y condiciones para lograr una consulta efectiva. Igualmente debería disponer de un código de ética que incluya responsabilidades sociales, derechos y obligaciones dentro y fuera de la tutoría lo relativo a relaciones interpersonales y valores universales

### Funciones y perfil del tutor.

Maya, (1995), presenta una serie de funciones de los tutores en la educación a distancia y del perfil de los mismos, los cuales se podrían implementar o adecuar en la tutoría.

### Funciones del tutor.

Los tutores deberían realizar múltiples funciones, tales como: Docencia, de asesoría y de orientación. Estas funciones implican: Planificación y desarrollo del programa psicopedagógico, elaboración del material de apoyo, seguimiento y motivación en el desarrollo integral de los estudiantes, orientación y apoyo en el proceso enseñanza-aprendizaje, en la solución de problemas personales, interpersonales y psicológicos, en la adquisición de hábitos y técnicas de estudio, asesoría de trámites administrativos, etc.

La tutoría también debería incluir a estudiantes de las diferentes escuelas de la facultad para que ayuden a los estudiantes de la tutoría, ya que hablan el mismo lenguaje y tienen problemas similares.

### Perfil del tutor.

Entre las características que deberían reunir los tutores se citan las siguientes:

- Capacidad para comunicarse.
- Personalidad equilibrada.
- Experiencia docente o deseo de adquirirla.
- Conocer métodos y técnicas de estudio
- Capacidad para interactuar con sus estudiantes.
- Mostrar interés en conocerlos.
- Disposición para dar y recibir retroalimentación (feedback).
- Capacidad para crear un ambiente de confianza y amistad.
- Capacitación psicológica.

### Sistema de reclutamiento

La selección de los tutores debería realizarse conforme a las características que se deben tener para ejercer la tutoría. Este sistema debería complementarse con programas de capacitación y retroalimentación.

### Régimen laboral.

El Estatuto Universitario, Cap. V, establece una serie de obligaciones y deberes que deben cumplir los profesores universitarios. Los tutores deberán acogerse a estas normas de tal manera que los tutores de tiempo completo deberían laborar cuarenta (40) horas semanales y los tutores de tiempo parcial deberían laborar doce (12) horas semanales. También deberían cumplir con los deberes que se detallan a continuación: Acrecentar la dignidad, la ética y el prestigio de la universidad, realizar eficientemente las tareas que se le asignen, dictar clases de acuerdo al programa, mejorar su calidad pedagógica, científica y técnica, mantener una relación de respeto, participar en reuniones, comisiones, etc.

### Control-evaluación.

Fleitman, (1994), Expresa lo siguiente: “La evaluación integral es una metodología por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fuerzas débiles, amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento por medio del cual se analiza y se evalúa el entorno de un

organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, programas, sistemas y controles”.

Según lo antes expuesto, el Servicio de Tutoría debería realizar una evaluación integral que incluya a los tutores, el programa psicoeducativo, su base legal, estructura organizativa, políticas, infraestructura, mobiliario, su entorno, etc., ya que el estado y las condiciones en que se encuentren alguno de estos elementos, afectan a otros y a la tutoría en general. La evaluación de los tutores, por ejemplo, debería hacerse con base a las funciones y características ya mencionadas, y a las obligaciones y deberes que establece el Cap.V, del Estatuto Universitario. El estado y las condiciones óptimas de cada uno de los componentes del Servicio de Tutoría y de las influencias externas, contribuyen a optimizar el flujo de trabajo y el desarrollo integral de los estudiantes.

Organización de grupos de estudiantes y detección de estudiantes con necesidades particulares.

Los estudiantes deberían agruparse conforme al período de clases establecido por la Universidad: Matutino, vespertino y nocturno y de

acuerdo con el criterio que se utiliza en la Facultad para formar los subgrupos de estudiantes de estudios generales en cada período, o sea, subgrupos basados en las carreras que brinda la Facultad. También debería desarrollarse el programa en un horario de dos horas semanales y tener un horario de atención individual. Para ello se debería contar con aulas, mobiliario, materiales y equipos en buenas condiciones: VH, televisión, papelería, computadora, retroproyector y otros.

La detección de estudiantes con necesidades debería llevarse a cabo durante el año académico a fin de buscar y brindarles la ayuda en forma oportuna.

#### Coordinación.

Todas las acciones deberían realizarse en forma cíclica y coordinada para asegurar la consecución de las metas establecidas

**Presupuesto.**

El Servicio de Tutoría, como toda organización, debería tener a su disposición un presupuesto que le permita cumplir a cabalidad su labor y lograr los objetivos que se persiguen.

***III.- ASPECTOS  
METODOLÓGICOS***

### **III.- ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1.- Tipo de Estudio**

El presente trabajo es un estudio exploratorio del proceso administrativo del Servicio de Tutoría en Estudios Generales de la Facultad de Humanidades; el cual se orienta hacia la búsqueda de elementos y situaciones de un problema que no ha sido abordado.

Hernández et. al., (1990 - 97), expresan lo siguiente: “Los tipos de estudio que no pueden establecer hipótesis son los exploratorios. No puede presuponerse (afirmando) algo que apenas va a explorarse”.

Tomando en cuenta lo antes anotado se procedió a plantear una serie de supuestos en vez de hipótesis.

#### **3.2.- Supuestos**

Que la administración del Servicio de Tutoría de Estudios Generales de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Panamá; contribuye al logro de las metas previamente propuestas.

Que la administración coadyuva a la formación integral de los estudiantes

Que la administración del Servicio de Tutoría se fundamenta en el criterio de las cuatro etapas o funciones del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección o Liderazgo, Control-Evaluación.

### **3.3.- Métodos y Técnicas de recolección de datos**

Este trabajo se realizó mediante una serie de observaciones, lecturas y análisis de documentos y material bibliográfico, encuestas y entrevistas.

#### Observaciones

Las observaciones se efectuaron directamente como observadora participante durante las actividades cotidianas, en las reuniones y durante las conversaciones informales con el personal de tutoría. Dichas observaciones se llevaron a cabo en los meses de abril, mayo y junio de 1998.

Finalizada la recopilación de datos se procedió a organizarlos conforme al modelo administrativo de las cuatro etapas: Planificación,

organización, dirección y control-evaluación; para lo cual se utilizó como guía un listado de elementos administrativos que se distribuyeron según las etapas o funciones.

Los resultados y el análisis de estas observaciones aparecen en el Cap.IV, Acápito 4.4.

El análisis de las observaciones se hizo manualmente.

#### Lectura y análisis de documentos y material bibliográfico

Esta actividad se realizó en un período de dos (2) años, en forma intermitente, con la ayuda de diccionarios, fichas bibliográficas, fichas documentales, papelería y carpetas. La información recopilada se sometió a un análisis y selección. Luego se organizó el material seleccionado y se transcribió con la ayuda de computadora unas veces y otras veces por medio de máquina de escribir. Este material aparece en el Cap.II.

### Encuesta dirigida a los tutores

Por sugerencia de la Directora de la tutoría las encuestas se aplicaron a todos los tutores, catorce (14) en total, de los cuales, doce (12) las llenaron.

Se utilizó un cuestionario que se elaboró de acuerdo con los pasos que Namakforoosh (1992), recomienda.

- 1.- Especificación de la información requerida.
- 2.- Selección del tipo de preguntas y forma de recopilar la información.
- 3.- Determinación sobre el contenido de los items.
- 4.- Determinación de la forma de respuesta a cada pregunta.
- 5.- Determinación del tipo de redacción de cada item.
- 6.- Determinación de la secuencia de las preguntas.
- 7.- Prueba del cuestionario en un pequeño grupo.

Después que se hizo la prueba y se efectuaron los ajustes correspondientes se distribuyeron las encuestas. La entrega y devolución de las mismas se llevó a cabo en el mes de abril de 1998. El cuestionario consta de diecisiete items con preguntas cerradas y abiertas. Ver Anexo N° 1. Los

resultados de las preguntas cerradas se volcaron en cuadros y gráficas de tipo pastel y de barras, las cuales se pueden apreciar desde la página 103 hasta la página 110.

La tabulación y el análisis se efectuó manualmente.

Los resultados y el análisis se presentan en el Cap. IV, Acápite 4.1

#### Entrevista a la Directora y a la Coordinadora de la Tutoría.

Para la realización de esta entrevista se elaboró un cuestionario con diecinueve (19) items, de las cuales quince (15) hacen referencia a elementos administrativos y el resto a la participación de los docentes, número de estudiantes que se benefician con la tutoría, problemas que se han suscitado y cambios que se sugieren (Ver Anexo N° 2).

La entrevista a la Directora se llevó a cabo el 8 de abril de 1998, en su despacho, y la entrevista a la Coordinadora se efectuó el 9 de abril de 1998 en la oficina de Asuntos Estudiantiles, lugar en donde realiza otras funciones. Luego se hizo una integración de las respuestas, lo cual facilitó el análisis de las mismas, cuyo resultado y análisis aparecen en el Cap.IV, Acápite 4.2.

### Entrevistas a los estudiantes de la Tutoría

Estas entrevistas se dirigieron a un grupo de estudiantes que fueron seleccionados de acuerdo con el tipo de muestra no probabilística intencional que consiste en escoger a los entrevistados de acuerdo con el criterio del investigador. En este sentido se tomó la determinación de entrevistar a treinta (30) estudiantes: diez (10) del turno matutino, diez (10) del turno vespertino y diez (10) estudiantes nocturnos.

Las entrevistas se realizaron en cada turno, unas veces en aulas desocupadas, otras veces en el patio y en la cafetería de la Facultad de Humanidades, y en forma individual durante los meses de agosto, septiembre y octubre de 1998. Se utilizó como guía un cuestionario con ocho (8) preguntas de opiniones. Véase Anexo N° 3.

Luego se procedió a integrar las respuestas según la analogía que existía entre las mismas para conformar conjuntos de respuestas, las cuales fueron clasificadas como: favorables, medianamente favorables y no favorables. Los resultados y el análisis de las respuestas que se obtuvieron, se presentan en el Cap.IV, Acápite 4.3.

### **3.4.- Propuesta para la elaboración de un Nuevo Modelo administrativo del Servicio de Tutoría.**

Esta propuesta consiste en un guía que se basa en la reingeniería de procesos (RP) mediante la cual se rediseñan los procesos estratégicos de valor agregado de una organización, en forma rápida y radical. Igualmente se rediseñan los sistemas, políticas y estructuras que los sustentan.

Con esta metodología se podrán hacer cambios rápidos y radicales en la administración de la tutoría, ya que solamente se modificarán los procesos de valor agregado más importantes y que, de acuerdo con la metodología de reingeniería serán seleccionados por un equipo de trabajo.

Para llevar a cabo esta actividad será necesario que se planteen una serie de interrogantes como las siguientes:

¿Cuáles son las mejoras y avances que se requieren en la tutoría?

¿Cuáles son los procesos estratégicos de valor agregado?

¿Cuáles son las actividades de traspaso o que mueven el flujo de trabajo a través de las diferentes funciones o etapas del proceso administrativo de la tutoría?

¿Cuáles son las actividades que controlan el flujo de trabajo?

¿Cuáles son los recursos del entorno en que se encuentra la tutoría y que son susceptibles de ser transformados en beneficio de los estudiantes?

También se deberá tener en cuenta:

Que los procesos estratégicos de valor agregado de la tutoría lo conforman un conjunto de actividades relacionadas entre sí que indica la manera como la tutoría se define a sí misma y a la vez satisfacen los deseos y necesidades de los estudiantes de la tutoría.

Que las metas deben enfocarse hacia el logro de un óptimo desarrollo integral de los estudiantes y del flujo de trabajo de la tutoría.

Que es necesario que se identifique con claridad los recursos que se utilizan en cada proceso y cuantificarlos.

Que no es necesario abarcar todo el Servicio de Tutoría sino los procesos que se consideren de mayor relevancia.

Que se debe involucrar a todo el personal que labora en la tutoría y otros que muestren interés.

Sobre todo, se debe tener presente que el verdadero objetivo de la RP, es el de optimizar el desarrollo integral de los estudiantes y el flujo de trabajo que se realiza.

Para implementar la propuesta se requiere, en primera instancia, contar con la aprobación y el apoyo decisivo del Decano y demás autoridades de la Facultad de Humanidades y con suficientes recursos económicos.

El proyecto de RP del Servicio de Tutoría se deberá realizar en cinco (5) etapas: Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación. Cada una de estas etapas tienen sus propios propósitos.

**Propósito de la etapa: Preparación:**

Movilizar, organizar y estimular al personal que va a participar en el proyecto (Decano, Vicedecano, Directora y Coordinadora de la tutoría, tutores y otros).

**Propósito de la etapa: Identificación:**

Desarrollar un modelo administrativo con procesos orientados a optimizar el desarrollo integral de los estudiantes y el flujo de trabajo.

**Propósito de la etapa: Visión.**

Desarrollar una visión que pueda producir un avance decisivo en el desarrollo integral de los estudiantes.

**Propósito de la etapa: Solución:**

Producir un diseño técnico de procesos que contribuyan a realizar la Visión.

Especificar las dimensiones sociales.

**Propósito de la etapa: Transformación:**

Realizar la Visión del proceso o procesos, implementando el diseño producido en la etapa: Solución. Todas estas etapas se deben efectuar en forma coordinada

El desarrollo del proyecto de Reingeniería de la tutoría se puede apreciar desde la página    hasta la página

## ***IV.- RESULTADOS Y ANÁLISIS***

## **IV.- RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1.- De las Encuestas**

1.- De un total de 14 (catorce) tutores, 12 (doce) contestaron las encuestas.

Respecto a la pregunta: ¿Conoce usted los objetivos del Servicio de Tutoría? El 100% expresó tener conocimiento sobre los objetivos de la tutoría y además citaron lo que consideran como objetivos, los cuales están definidos vagamente ya que no indican los resultados que se esperan obtener en forma medible. Véase Gráfica N° 1. p.103 .

2.- Respecto a la existencia o no de comisiones, la respuesta reflejó lo siguiente:

7 tutores opinan que “sí”, lo cual representa un 58.33%

5 tutores opinan que “no”, lo cual representa un 41.67%. Véase gráfica N° 2. p.103 .

Se citaron comisiones de coordinación de asuntos académicos, de cultura, de investigación y de medio ambiente.

Se puede observar discrepancia en lo que se afirma como “no” y en las muestras de evidencia de que “sí” existen comisiones.

3.- Respecto a la existencia de grupos de trabajos con funciones temporales se proyecta lo siguiente:

7 tutores opinan que “sí”, lo que representa un 58.33%.

5 tutores opinan que “no”, lo que representa un 41.6%.

Veáse gráfica N° 3. p. 104

Se nombran diferentes grupos que evidencian la existencia de los mismos: grupos para novatadas y grupos de análisis estadístico y otros.

Aquí se presenta el mismo fenómeno del punto anterior.

4.- Si la tutoría cuenta con materiales propios, se reflejó lo siguiente:

8 tutores consideran que “sí”, proyectando este indicador en un 66.67%

4 tutores consideran que “no”, proyectando este indicador en un 33.33%.

Veáse gráfica N° 4. p. 104

Entre los materiales se incluyeron las TV y el V.H

La TV y el VH no corresponden al área de materiales, sino de equipos.

5.- Si la tutoría cuenta con equipos propios, se reflejó lo siguiente:

3 tutores opinan que no, lo que representa un 25%

9 tutores opinan que sí, lo que representa un 75%

Veáse gráfica N° 5. p. 105

Equipos mencionados: TV y VH. Un tutor señala que no son exclusivos de la tutoría.

6.- En relación a la disponibilidad de un local para entrevistas y orientaciones personales se reflejó que:

3 tutores opinan que “sí”, lo cual representa un 25%

9 tutores opinan que “no”, lo cual representa un 75%

Veáse gráfica N° 6. p. 105

Más de la mitad considera que no se cuenta con el local.

7.- Respecto a las condiciones del aula en que se desarrolla el programa de tutoría; se reflejó lo siguiente:

4 tutores opinan que es “adecuado”, lo que representa un 33.33%.

8 tutores opinan que es “inadecuado”, lo que representa un 66.67%.

Veáse gráfica N° 7. p.106

8.- Si la metodología para distribuir roles y responsabilidades contribuye al buen desarrollo de la tutoría; las respuestas se dieron en los siguientes términos:

8 tutores consideran que “sí”, lo que representa un 66.67%

3 tutores consideran que “no”, lo que representa un 25%.

1 tutor “prefiere no opinar”, lo que representa un 8.33%.

Véase gráfica N° 8. p. 106

Las explicaciones sobre las respuestas revelan que es el tutor quien determina el buen desarrollo del programa.

9.- En cuanto a los factores que motivan a los tutores para realizar sus labores en la tutoría se observa que las necesidades e intereses personales y la variedad y calidad del trabajo son las que mayormente contribuyen a efectuar sus labores. Véase cuadro N° 3. p.110

- 10.- Respecto a los medios de comunicación que la Directora y Coordinadora utilizan, se reflejó que las juntas son las de uso más frecuente. Los memorandum y los murales se utilizan con menor frecuencia. Véase gráfica N° 10. p.107
- 11.- Con relación a la comunicación que se usa para dirigirse a la Directora y Coordinadora se reflejó que las notas y sugerencias orales aparecen en igual nivel de empleo. Véase gráfica N° 11. p.107
- 12.- Si se realizan programas de capacitación:  
11 tutores contestaron que nunca, proyectando este indicador en un 91.67%  
1 tutor contestó que a veces, lo cual representa un 8.33%.  
Véase gráfica N° 12. p. 108  
Es evidente que no es mucho lo que se hace en este aspecto.
- 13.- Respecto a si se hacen consultas para la toma de decisiones:  
4 tutores respondieron siempre, lo que refleja un 33.33%  
5 tutores constestaron a veces, lo que representa un 41.67%  
3 tutores contestaron nunca, lo que representa un 25%.

Se observa mayor acercamiento entre la respuesta siempre y la respuesta a veces.

Véase gráfica N° 13. p. 108

14.- En lo referente a si la administración de la tutoría propicia el logro de los objetivos que se persiguen:

7 tutores contestaron que sí, o sea un 58.33%

5 tutores o sea, un 41.67% prefiere no opinar.

Véase gráfica N° 14. p. 109

15.- Con relación a si la administración de la tutoría contribuye a la formación integral de los estudiantes;

11 tutores constestaron “sí”, lo cual representa un 91.67%.

1 tutor contestó “no” lo cual representa un 8.33%.

Véase gráfica N° 15. p. 109

Revela que la tutoría es importante para la formación integral de los estudiantes.

16.- De acuerdo con los tutores, los aspectos en que mayormente ha contribuido la administración han sido: la identificación del estudiante con la Universidad; la permanencia en la Universidad y el fortalecimiento de hábitos de estudio. Véase cuadro N° 4. p.110

Uno de los tutores explica que los aspectos sobre rendimiento, permanencia en la Universidad y fortalecimiento de hábitos de estudio de los estudiantes nocturnos, no se les da seguimiento y que se desconoce cuántos han desertado.

17.- Respecto a opiniones relativas a los resultados obtenidos con la administración del servicio de tutoría, revelan que han sido positivas. También se hacen señalamientos como los siguientes: la falta de una evaluación del programa para mejorarlo y la necesidad de unificar criterios, reforzar los aspectos de planificación de contenidos curriculares y sobre todo evaluar la labor desarrollada para hacer los ajustes correspondientes.

#### **4.2.- De la Entrevista a la Directora y a la Coordinadora del Servicio de Tutoría.**

A continuación se presentan las preguntas y respuestas.

- 1.- ¿El servicio de Tutoría se administra mediante el proceso de planificación, organización, dirección y control-evaluación?

Respuesta:

No podríamos responder en forma categórica pero podemos decir que se tienen propósitos, se han utilizado algunas estrategias y contamos con una estructura y funciones, además, una oficina y aulas donde se atiende lo relativo a la tutoría, etc.

- 2.- ¿Cuáles son las bases legales del servicio?

Respuesta

Son las que se refieren a normas estatutarias relativas a los estudiantes: matrícula, asistencia, disciplina y otros.

- 3.- ¿Qué normas o principios regulan las relaciones interpersonales?

Respuesta:

Entre otras, se hace énfasis en el respeto a las opiniones ajenas, la asistencia a las reuniones y el compañerismo y ayuda mutua.

4.- ¿Qué objetivos se persiguen?

Respuesta:

Los objetivos se orientan hacia la consecución de aspectos básicos de urbanidad, moral, valores, autoestima, salud física y mental, hábitos y técnicas de estudio, conocimientos referentes a normas estatutarias, técnicas de investigación y relaciones humanas.

5.- ¿Cuáles son las estrategias que orientan el servicio de Tutoría?

Respuesta:

Distribución de grupos de estudiantes entre los tutores.  
Coordinación de la tutoría y comisiones.  
Atención personalizada de aspectos académicos, psicológicos y otros problemas de los estudiantes.

- 6.- ¿Cuáles son las políticas que se han establecido para la toma de decisiones?

Respuesta:

No se cuenta con una política para la toma de decisiones.

- 7.- ¿Se cuenta con un presupuesto y un programa de presupuesto?

Respuesta

No

- 8.- ¿Se cuenta con un código de ética?

Respuesta

No Sin embargo, se hace énfasis en el respeto mutuo y a los estudiantes y demás personal, tolerancia, etc.

- 9.- ¿Cuáles son los principios que rigen la administración del servicio?

Respuesta:

Hay flexibilidad para efectuar cambios y ajustes.

Reconocimiento de la autoridad.

Comunicación respecto a la asignación de responsabilidades y situaciones problemáticas para la búsqueda de soluciones.

10.- ¿Cómo se realiza la distribución de roles y responsabilidades?

Respuesta:

Desde el momento en que se nombró a la directora de Estudios Generales, la dirección de la Tutoría quedó a su cargo automáticamente. La directora a su vez asignó a la Coordinadora y a la vez se asignaron funciones a los tutores.

11.- ¿Qué procedimiento se utiliza para designar al director (a), coordinador (a) de este servicio?

Respuesta:

La directora de Estudios Generales quedó de hecho como directora de la Tutoría desde el momento en que fue nombrada en aquella posición por el Decano de la Facultad. La Directora a su vez escogió entre los tutores a la persona que tiene a su cargo la coordinación de la tutoría.

12.- ¿Se emplea el principio de delegación de funciones?

Respuesta:

Si se aplica.

13.- ¿Cuáles son los medios que se utilizan para motivar al personal?

Respuesta:

Se toman en cuenta las habilidades, aptitudes e intereses del personal para la designación de funciones. Se procura mejorar las condiciones de trabajo y buscar equilibrio en la realización de actividades, también se elogia el trabajo que se realiza.

14.- ¿Se cuenta con la participación de los docentes?

Respuesta:

A veces

15.- ¿Se cuenta con un plan de actividades?

Respuesta:

No se cuenta con un plan general de actividades sin embargo cada comisión planifica su trabajo.

16.- ¿En promedio, cuántos estudiantes se benefician con la tutoría  
anualmente?

Respuesta:

500 estudiantes en promedio.

17.- ¿Qué problemas ha confrontado la administración, ya sea, en la etapa  
de planificación, de organización, de dirección o de control del  
servicio?

Respuesta:

Algunos han considerado la tutoría como una forma de fiscalizar  
al docente, otros piensan que la tutoría no debe existir No se cuenta  
con los recursos necesarios para desarrollar el programa de tutoría.

18.- ¿Se ha verificado el logro de los objetivos propuestos?

¿Cuáles han sido los logros?

Respuesta:

No se ha realizado este trabajo.

19.- ¿Si usted tuviese que introducir cambios, en qué etapa o función efectuaría estos cambios?

Respuesta:

En tutoría sí está contemplada la necesidad de transformar el servicio que allí se brinda en una actividad de carácter docente, pues es urgente promover en los estudiantes una actitud positiva ante la responsabilidad que le corresponde en su formación integral y verdaderamente humanista que los conducirá a desenvolverse con los requerimientos que la sociedad exige ante los retos que los avances tecnológicos imponen. Por la importancia que esto reviste, lo más indicado es incluir esta actividad como una materia con sus correspondientes créditos dentro del plan de los estudios generales.

Se puede advertir que, de quince (15) preguntas que se refieren a elementos administrativos, nueve (9) preguntas, o sea, un 60% se contestaron afirmativamente , y seis (6) preguntas que representan un 40%, se contestaron en forma negativa.

Se evidencia que el Servicio de Tutoría no se administra con un criterio científico a cabalidad, sobre todo en cuanto a planificación y control-

evaluación. También se palpa que hay algún interés en la tutoría de parte de los docentes, que un considerable número de estudiantes se beneficia con el Servicio de Tutoría, que se han suscitado problemas, pero es necesario destacar la falta de presupuesto.

Se sugirió que el Servicio de Tutoría se incluya como materia en el plan de estudios generales con sus correspondientes créditos.

#### **4.3.- De las entrevistas efectuadas a los estudiantes de la tutoría**

En el cuadro N° 1 que se presenta a continuación se puede apreciar el resultado de las entrevistas.

**Cuadro N° 1**

**RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS A LOS ESTUDIANTES**

<b>Preguntas y opiniones concordantes</b>	<b>Apreciación</b>
<p>1-<u>Punto de vista respecto a la tutoría</u>  <u>Opinión mayoritaria</u>                      Es necesaria por las siguientes razones:                      Reciben la ayuda necesaria en el momento oportuno.                      Se les guía para conducirse conforme a las normas universitarias.                      Se les da la oportunidad para conocerse unos a otros.                      Se les brindan charlas sobre diferentes temas que les ayuda en su vida diaria.</p>	<p>Favorable</p>
<p>2. Si 2 horas de tutoría por semana son suficientes.  <u>Opinión mayoritaria</u>                      Si son suficientes.</p>	<p>Favorable</p>
<p>3. <u>Respecto al aula que se utiliza para la tutoría</u>  <u>Opinión mayoritaria.</u>                      No reúne las condiciones necesarias.</p>	<p>No es favorable</p>
<p>4. <u>Si la tutoría los motiva para el estudio.</u>  <u>Opinión mayoritaria</u>                      No se sienten suficientemente motivados.</p>	<p>Medianamente favorable.</p>
<p>5. <u>Si la tutoría ha contribuido a que se realicen como persona.</u>  <u>Opinión mayoritaria.</u>                      En ciertos aspectos (manera de vestirse, puntualidad).</p>	<p>Medianamente favorable.</p>

<b>Preguntas y opiniones concordantes</b>	<b>Apreciación</b>
<p>6. <u>Si la tutoría ha influido en su rendimiento académico.</u>  <u>Opinión mayoritaria.</u>  Les ayuda, pero no como ellos quisieran.</p>	Medianamente favorable.
<p>7. <u>Si les ha ayudado a crecer integralmente.</u>  <u>Opinión mayoritaria</u>  Lo van logrando poco a poco.</p>	Medianamente favorable.
<p>8. <u>Cambios que sugieren.</u>  Que se les asignen aulas y mobiliario propio.  Que se les dé una certificación o créditos por asistir a la tutoría</p>	

Las estimaciones respecto a las opiniones indican que de siete (7) preguntas dos (2), o sea, el 28.57% de las opiniones son favorables; cuatro (4), o sea, el 57.14% son medianamente favorables y una (1) opinión o sea, el 14.28% no es favorables.

Se ha podido palpar que el Servicio de Tutoría es necesario e importante para los estudiantes y que se han hecho aportaciones significativas en su beneficio, pero se requiere enfatizar en algunos apoyos que se brindan y sobre todo mejorar las aulas.

También se hace notorio el llamado que hacen los estudiantes para que se les dé respuesta a sus expectativas.

#### **4.4.- De las Observaciones**

Mediante las observaciones realizadas se lograron una serie de datos que caracterizan la administración del Servicio de Tutoría, tales como:

##### Objetivos:

Consisten en orientar, apoyar y asesorar a los estudiantes a través de un programa psicopedagógico y atenciones individualizadas.

##### Principios de la planificación:

Flexibilidad: Se palpa en los cambios que se han realizado en cuanto al número de tutores, reestructuración del programa de la tutoría, número de horas de clases o de tutoría, distribución de grupos de estudiantes.

Del cambio de estrategia: Se observa en los cambios de procedimientos para brindar las orientaciones y ayudas necesarias.

Estructura organizativa:

Se observa una estructura interna conformada por los siguientes niveles jerárquicos, con sus correspondientes funciones y responsabilidades.



Funciones y distribución de responsabilidades:

Los diferentes niveles jerárquicos tienen funciones y responsabilidades específicas que se realizan en forma coordinada; lo cual es notorio en la intercomunicación y consultas que se realizan entre los diferentes niveles jerárquicos.

Cuadro Nº 2

Niveles Jerárquicos	Funciones	Responsabilidades
Directora	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrar el servicio de tutoría</li> <li>-Velar porque la tutoría desarrolle en forma eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proporcionar las facilidades que se requieren para el ejercicio de la tutoría</li> <li>-Asignar tutores en los diferentes grupos de estudiantes.</li> <li>-Conformar y dirigir grupos de trabajo</li> </ul>
-Coordinadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Velar porque los tutores cuenten con el programa psicoeducativo</li> <li>-Coordinar las acciones de la tutoría conjuntamente con el director (a) de la tutoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Distribuir los programas entre los usuarios.</li> <li>-Recopilar y proporcionar información con respecto a la tutoría</li> <li>-Realizar las funciones y actividades que conciernan a los tutores</li> </ul>
-Tutores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atender grupos de estudiantes</li> <li>-Participar en el desarrollo de las actividades complementarias</li> <li>-Velar porque sus grupos de estudiantes mantengan interés en el desarrollo del programa psicoeducativo, como en las actividades complementarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar el programa de orientación con sus grupos de trabajo.</li> <li>-Coordinar, en un momento dado, actividades complementarias y/o comisiones de trabajo</li> <li>-Realizar acciones que se derivan de las actividades complementarias (consecución de locales y materiales, tramitar notas, elaborar carteles, controlar la disciplina durante los eventos, etc )</li> </ul>

Niveles Jerárquicos	Funciones	Responsabilidad
-Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Velar porque los estudiantes aprovechen al máximo el servicio que se presta en la tutoría</li> <li>-Aprovechar las orientaciones y atenciones que se ofrecen a través de la tutoría</li> <li>-Apoyar la tutoría como representantes de sus grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atender problemas y necesidades en forma individual</li> <li>-Asistir, regularmente a las sesiones de tutoría</li> <li>-Conocer y poner en práctica las orientaciones que se les brinda</li> <li>-Asistir a las actividades complementarias</li> <li>-Cooperar en el desarrollo de las diferentes actividades</li> </ul>
-Apoyo Administrativo	-Apoyar a la directora en las actividades administrativas	-Confeccionar notas, atender, llamadas telefónicas y al público, etc

### Autoridad y delegación de autoridad

La dirección de la tutoría está a cargo de la directora de Estudios Generales, nombrada por el Decano de la Facultad de Humanidades de acuerdo a las normas establecidas. Este hecho

aunque en forma indirecta, imprime un tipo de autoridad legítima en el servicio de tutoría.

La autoridad también es delegada. La directora delega en la coordinación de la tutoría y en los grupos de trabajo.

#### Grupos o Comisiones de trabajo.

La conformación de grupos de trabajo, tanto de los tutores como de los estudiantes, se efectúa de acuerdo a la índole de la actividad y el espacio con que se cuenta: pueden ser grupos matutinos, vespertinos y nocturnos. También se toman en cuenta las habilidades e intereses de tutores y estudiantes. Son grupos temporales.

#### Recursos materiales

La tutoría utiliza los recursos de Estudios Generales (televisión, VHS, computadora, papelería).

### Infraestructura

El programa Psicoeducativo se desarrolla en las aulas de clases de la Facultad.

La oficina y mobiliario de Estudios Generales y salones de clases son utilizados por los tutores para la preparación del material necesario en el desarrollo del programa de orientación. Además para atender las necesidades individuales de los estudiantes.

### Principios que orientan la organización

Del propósito como elemento esencial: todas las acciones se orientan hacia el logro del propósito con que se estableció la tutoría.

Autoridad dentro de los límites establecidos: se reconoce y se siguen los lineamientos que emanan de la autoridad, la cual se caracteriza por su flexibilidad y anuencia al diálogo.

**Concordancia entre autoridad y responsabilidad:** cuando se asignan responsabilidades también se confiere la autoridad necesaria para cumplir con dichas responsabilidades.

**Unidad de mando:** la responsabilidad de dirigir o coordinar, en un momento dado, una o varias actividades sólo recae en una persona.

**Difusión:** se da a conocer, ya sea en forma oral o escrita, la persona en quien recae determinadas funciones y responsabilidades.

**Coordinación:** Hay sincronización de acción entre los diferentes niveles jerárquicos.

**Continuidad.** se observa inquietud por mantener, mejorar y efectuar los ajustes necesarios del servicio de tutoría.

El proceso de dirigir o liderizar la tutoría se realiza a través de: toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y liderazgo de acuerdo con Drucker (1994).

### Consultas y Toma de Decisiones:

Algunas decisiones provienen de la Dirección del servicio de tutoría y otra se establecen previa consulta con el decano de la facultad y los tutores.

Después de reflexionar y analizar las diferentes alternativas y opiniones, se toma la decisión que se considera la más apropiada.

### Integración

En la designación de roles y responsabilidades se toman en cuenta aspectos como los siguientes: experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas del personal de la tutoría.

Se efectúan gestiones para lograr apoyo logístico y contar con locales, espacios y equipos que se requieren (centro de tecnología, auditorium, sala de reuniones, etc.) además se cuenta con material y equipo de Estudios Generales.

### Motivación

Los recursos que se utilizan para impulsar al personal a realizar su labor consiste más que todo en la persuasión, en la coparticipación y reconocimiento por el trabajo realizado de parte de la directora de la tutoría.

Otros recursos consisten en evitar controles excesivos, tomar decisiones rígidas, la parcialización y en atenuar los conflictos, quejas y murmuraciones.

### Comunicación

Se realizan reuniones generales, parciales, individuales con carácter formal.

Las reuniones parciales e individuales son informales algunas veces

Se utilizan notas y murales.

Las instrucciones se dan oralmente o por escrito.

Las instrucciones orales se realizan directamente o por escrito.

### Liderazgo

Se observa dinamismo, tacto y capacidad para liderar.

Las acciones se realizan con firmeza y con sentido de responsabilidad.

Se ejerce un liderazgo de acuerdo con Drucker (1994)

### Principios que norman la dirección o liderazgo

Impersonalidad de mando: Las directrices que emanan de la dirección no tienen visos personales ni abuso de autoridad.

Del liderazgo: Durante la ejecución de las actividades se palpa el apoyo y la comunicación que brinda el director (a) de la tutoría.

De la vía jerárquica: Generalmente se respetan los canales de comunicación. Los estudiantes deben dirigirse en primera instancia a su tutor cuando surgen problemas.

**De la solución de problemas:** Los problemas que surgen se resuelven con prontitud. Ejemplo: división de grupos de estudiantes numerosos.

**Aprovechamiento del problema:** algunos problemas han dado pautas para visualizar y emprender otras alternativas.

**Ejemplo:** reorganización de grupos por falta de aulas.

Se hace evidente que el Servicio de Tutoría no se administra plenamente con un criterio científico, sin embargo, se toman en cuenta algunos elementos de las etapas o funciones de planificación (un tanto débil), organización y dirección; no así de la etapa control-evaluación.

## **GRÁFICAS Y CUADROS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

Las gráficas y cuadros que se presentan a continuación representan los resultados obtenidos mediante respuestas cerradas en las encuestas dirigidas a los Tutores del servicio de Tutoría de Estudios Generales de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Panamá.

**1. ¿Conoce usted los objetivos del servicio de tutoría?.**



**100% Sí**

**2. ¿La Administración ha contemplado la formación de comisiones relativamente permanentes?**



**Sí - 7  
58.33%**

**No - 5  
41.67%**

**3. ¿ Se han establecido grupos con funciones temporales?**



**4. ¿ El servicio de Tutoría cuenta con materiales propios?.**



5. ¿ El servicio de Tutoría cuenta con equipos propios?.



6. ¿ El servicio de Tutoría cuenta con un local para entrevistas y orientaciones a nivel personal?.



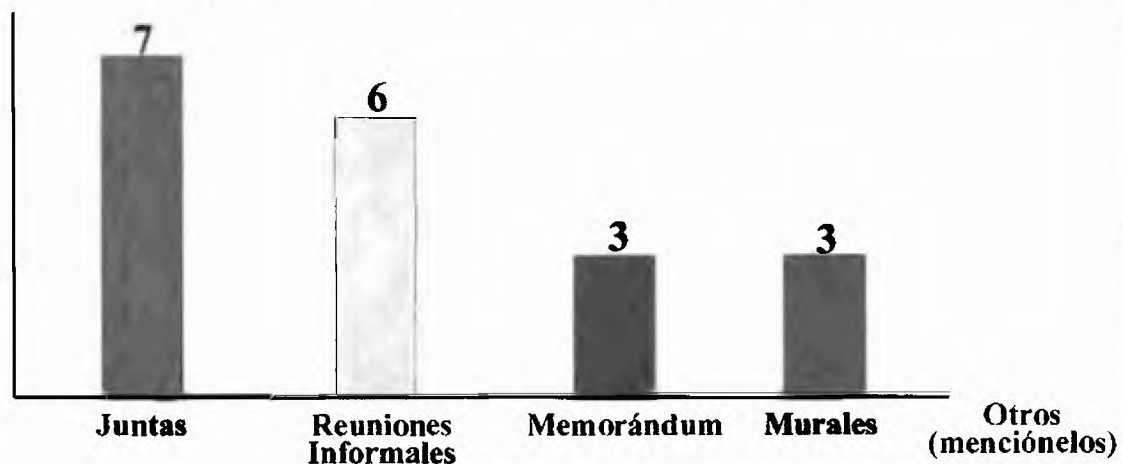
**7. ¿ El aula en que usted desarrolla el programa de la tutoría con uno de sus grupos de estudiantes es?**



**8. ¿ La metodología que se utiliza en la distribución de roles y responsabilidades, contribuye al buen desarrollo del programa?.**



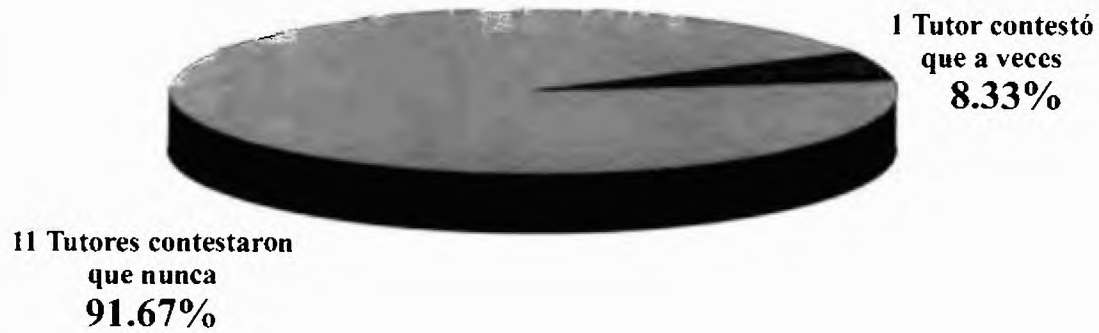
10. Los medios de comunicación que utilizan, con más frecuencia, el Director(a) y Coordinador(a) del servicio de Tutoría son los siguientes:



11. Los medios de comunicación que se utilizan con más frecuencia para dirigirse al Director(a) y Coordinador(a) del servicio son:



**12. ¿ Se realizan programas de capacitación?**



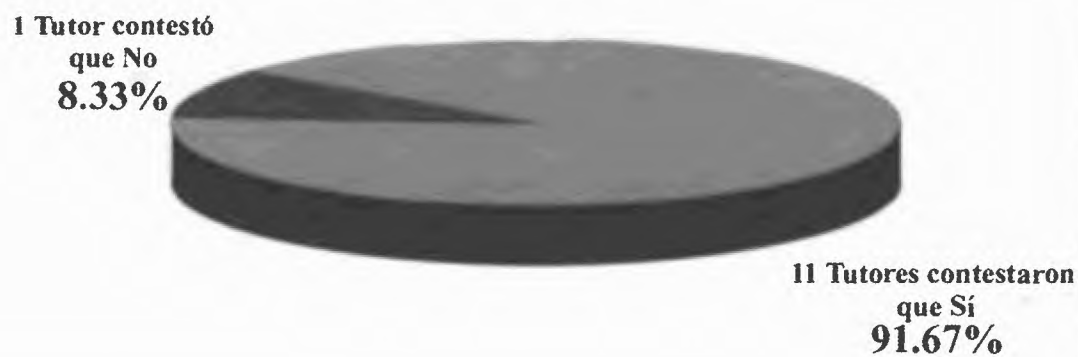
**13. ¿ Se hacen consultas para la toma de desiciones ?.**



**14. ¿ La administración del servicio de Tutoría propicia el logro de los objetivos que se persiguen?**



**15. ¿ La administración de la tutoría contribuye a la formación integral de los estudiantes ?.**



**Cuadro N° 3**

**Factores que motivan a los tutores para realizar sus labores**

FACTORES	NÚMERO DE TUTORES QUE EMITIERON SUS RESPUESTAS		
	Mucho	Poco	No hay Motivación
9.1.- La variedad y calidad del trabajo	10	2	-
9.2.-Actitudes y valores de los compañeros de trabajo.	7	3	-
9.3.-Actitudes y valores de los superiores jerárquicos.	6	6	-
9.4.-Reconocimiento por el trabajo que realiza.	6	3	3
9.5.-Necesidades e intereses personales.	11	-	-

**Cuadro N° 4**

**¿En qué medida ha contribuido la administración al logro de los aspectos siguientes en los estudiantes?**

ASPECTOS	NÚMERO DE TUTORES QUE EMITIERON SUS OPINIONES		
	Mucho	Poco	No se ha logrado
16.1-Rendimiento académico	8	4	-
16.2-Permanencia en la Universidad	9	3	-
16.3-Interés por el estudio.	8	4	-
16.4-Fortalecimiento de hábitos de estudio.	9	3	-
16.5-A que se identifiquen más con la Universidad	10	2	-

**CONCLUSIONES  
Y  
RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones:**

Una vez obtenida la información y efectuado el análisis e interpretación de los resultados de la investigación se ha podido concluir:

- Que el proceso administrativo del servicio de Tutoría de Estudios Generales de la Facultad de Humanidades no ha establecido metas o parámetros que señalen con exactitud y en forma medible, mediante un plan o un programa, lo que se pretende lograr. Esta situación impide juicios referentes a la influencia que ha podido ejercer la administración en el logro de objetivos y metas.
- Que hasta la fecha no se han efectuado estudios y evaluaciones de la administración en general o parcial; por lo tanto no ha sido posible conocer los resultados de la misma y corroborar con datos fidedignos si la administración coadyuva a la formación integral de los estudiantes.
- Que la administración se lleva a cabo tomando en cuenta algunas veces elementos correspondientes a las etapas de planificación, organización y dirección o liderazgo en forma somera ya que no se han plasmado

documentos relativos a la administración. Igualmente se observa la inexistencia de controles y evaluaciones.

Que la tutoría es un servicio importante y necesario para los estudiantes de Estudios Generales.

Que se requiere efectuar ajustes tendientes a brindar una mejor atención de carácter académico, de formación integral e igualmente lo relativo a infraestructura y material de apoyo.

Que las funciones de planificación y de control-evaluación son los aspectos más vulnerables de la tutoría.

Que hay una serie de procesos básicos que no se impulsan, tales como:

Definición del servicio de tutoría de acuerdo con las demandas e intereses de los estudiantes de Estudios Generales y las funciones administrativas.

El perfil del estudiante de Estudios Generales que tome en cuenta sus deseos, intereses y otros aspectos.

El perfil del estudiante que egresa de la tutoría de acuerdo a los atributos y cualidades que se requieren como individuos y como profesional en las diferentes carreras.

Una programación que responda al tipo de tutoría, el perfil de ingreso y egreso de la tutoría y otros aspectos inherentes a la misma.

Que el servicio de tutoría no cuenta con programas de capacitación dirigido a los tutores.

Que los criterios utilizados para la conformación de comisiones, distribución de responsabilidades y selección de recursos económico y material de apoyo se observan débiles.

Que la tutoría no cuenta con un financiamiento que coadyuve a la realización eficiente y eficaz del servicio de tutoría

**Recomendaciones:**

Por la importancia que reviste el proceso administrativo en toda organización, se considera la necesidad de formular las siguientes recomendaciones.

Facilitar los materiales y equipos de apoyo a las acciones que se realizan.

Mejorar las condiciones de trabajo, de tal manera que permita realizar con mayor eficiencia y eficacia la tutoría.

Realizar programas de capacitación.

Efectuar evaluaciones periódicas para conocer los avances y limitaciones.

Concretar iniciativas tendientes a motivar, tanto al personal de tutoría, como a los estudiantes en su participación en la Tutoría.

Elaborar un modelo administrativo de acuerdo a las características y necesidades del servicio de Tutoría.

Realizar encuestas y entrevistas a los estudiantes de Estudios Generales para recabar información sobre sus necesidades, intereses y deseos.

Elaborar un perfil del estudiante que ingresa a Estudios Generales

Tomar en cuenta el perfil del estudiante que se requiere en las diferentes escuelas de la Facultad.

Elaborar una programación que contemple el tipo de tutoría que se realiza, el perfil de ingreso y egreso de los estudiantes de Estudios Generales.

Definir el servicio de tutoría acorde con las necesidades, deseos e interés de los estudiantes, las cualidades y características que deben reunir para ingresar a las diferentes escuelas de la Facultad y otros aspectos concernientes a la tutoría.

Gestionar la consecución de tres horas de tutoría y los créditos respectivos.

Al servicio de tutoría se le debe asignar un presupuesto que le permita agilizar su cometido y cumplir con las responsabilidades que la Universidad le ha encomendado.

**GUÍA PARA UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO**

**(PROPUESTA)**

# **GUÍA PARA UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO**

## **INTRODUCCIÓN**

La guía que se propone para la elaboración de un nuevo modelo administrativo del servicio de Tutoría en Estudios Generales de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Panamá; se basa en la técnica de Reingeniería de Procesos (RP).

Manganelli y Klein, (1996), sostienen que la Reingeniería (Re) no es nueva, sin embargo, lo que sí es nuevo, es el método sistemático de efectuar mejoras y avances en las organizaciones.

### **Definición de reingeniería (Re).**

La Re se define como el “rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan - para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”.

En esta definición cabe destacar los siguientes términos: Proceso, insumo y valor agregado.

**Proceso:**

Se entiende por proceso, “una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos”. Un proceso está conformado por tres tipos de actividades principales:

- 1.- Actividades que agregan valor, (se refiere a las actividades importantes para los clientes).
- 2.- Actividades de traspaso, (son las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras o límites que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales).
- 3.- Actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los trasposos a través de las fronteras antes mencionadas).

**Insumo:**

Los insumos, de acuerdo con Stoner, (1994), son recursos del medio ambiente tales como materia prima y mano de obra, que son susceptibles de producir ingreso en cualquier ambiente organizacional.

Las organizaciones intercambian recursos con el entorno externo y depende del mismo, (no son cerradas ni autosuficientes). Las organizaciones toman insumos (materia prima, dinero, fuerza de trabajo y energía), del contorno externo, los transforman en productos o servicios y lo regresan al entorno externo como producción.

### **Valor Agregado:**

Según Stoner, (1994), frecuentemente el valor agregado se presenta en forma de una calidad superior a la media, la cual se logra mediante rígidos procedimientos de control “Agregar valor” a un producto o servicio es el verdadero objetivo de una organización.

### **Metodología de “Rápida Re”**

El método sistemático que utiliza la reingeniería para realizar mejoras y avances en las organizaciones, consta de cinco (5) etapas que deben realizarse en forma consecutiva:

- 1.- Preparación
- 2.- Identificación
- 3.- Visión

4.- Solución

5.- Transformación

El conjunto de estas etapas se divide en cincuenta y cuatro (54) tareas.

La metodología incluye una serie de técnicas administrativas integradas que se utilizan para desarrollar y analizar la información necesaria con el fin de identificar oportunidades y rediseñar procesos básicos.

La denominación: rápida reingeniería o rápida Re, obedece a que se ha diseñado para producir resultados decisivos en forma rápida; generalmente en seis (6) meses o en un (1) año.

La rápida reingeniería se puede adaptar a cada proyecto de reingeniería. Algunas tareas se puedan adelantar o realizar en forma simultánea, otras se pueden repetir, otras no.

En algunas ocasiones, el campo de acción del proyecto no abarca toda la organización; puede ser un departamento o una unidad. También se pueden preseleccionar los procesos que se van a rediseñar. En estos casos, la forma en que se organice el equipo de reingeniería y la forma en que se

utilice la RE, será diferente a los lineamientos básicos de rápida Re. Sin embargo, la tarea 1.3 (capacitar al equipo) sí se debe realizar.

### **Herramientas:**

Son muy pocas las herramientas que se requieren, además deben ser accesibles a los no especialistas; generalmente se utiliza lápiz, papel, un modelo de diagramación de flujo de trabajo, formularios sencillos, otras corresponden al área tecnológica, las cuales deben ser del dominio del equipo de reingeniería.

La reingeniería de proceso (RP) no cuenta con una idea preconcebida respetos a los avances decisivos, pero contribuye a efectuar el cambio en forma radical. Sirve para orientar de tal manera que se sabe dónde se empieza, hacia donde se quiere ir y dónde se está en un momento determinado.

Se caracteriza por darle oportunidad al personal que labora en la organización a que participe en el proyecto, como también a otros que muestren interés. Quienes se integren al equipo deberán cumplir con una

serie de requisitos tales como. capacidad de adaptación, confiabilidad, responsabilidad, etc.

### **Tipos de procesos de una organización:**

Los procesos son: estratégicos y de valor agregado.

#### **1.- Procesos estratégicos:**

Son los más importantes e indispensables para los objetivos, metas y la estrategia declarada de una organización. Constituyen la manera como la organización se define a sí misma.

#### **2.- Procesos de valor agregado:**

Son los procesos necesarios para satisfacer los deseos y necesidades del cliente y por tal motivo está dispuesto a pagar, ya sea por el producto o el servicio que se le ofrece.

En la RP se examinan los procesos estratégicos y de valor agregado, como también todos los sistemas, políticas y las estructuras organizacionales que sostienen las actividades de procesos.

Los sistemas incluyen desde sistemas de procesamiento y administración de información, hasta sistemas sociales y culturales.

Las políticas contienen reglas escritas o reglamentos que establecen la forma como se ha de realizar el trabajo.

Las estructuras organizacionales son los grupos de trabajo, los departamentos, las áreas funcionales, las unidades y otras formas en que se dividen los trabajadores para realizar sus labores.

Es necesario tomar en cuenta que mediante la Re no se modificarán todos los procesos de la organización, sino sólo aquellos que son a la vez estratégicos y de valor agregado (proceso estratégicos de valor agregado). También se debe tener presente que un proceso no se puede cambiar sin que se modifiquen también los elementos que lo sustentan; es por ello que el equipo de Re deberá identificar claramente y cuantificar todos los recursos de la organización que están dedicados a cada proceso específico.

**Metas que se esperan lograr a través de la Re.**

Se esperan lograr óptimos resultados en cuanto al flujo de trabajo y la productividad de la organización. Esta optimización se mide en función de los resultados que se produzcan en la organización.

**Lo que exige la RP para el logro de las metas.**

- 1.- Tiene que hacerse rápidamente para producir resultados rápidos.
- 2.- Los proyectos de Re deben ser radicales; significa que los resultados deben ser notables y hasta sorprendentes.
- 3.- Un rediseño del proceso tendiente a identificar y realzar en él (el proceso), las actividades de valor agregado y tratar de eliminar todo lo demás.

A continuación se presenta un proyecto de reingeniería de proceso (R ) que se propone para ser utilizado en la elaboración de un nuevo modelo administrativo del servicio de Tutoría de Estudios Generales.

**Proyecto de Reingeniería de Procesos (RP) del servicio de Tutoría de Estudios Generales de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Panamá**

El proyecto de reingeniería de procesos del servicio de Tutoría deberá desarrollarse de acuerdo a la metodología rápida de reingeniería, tomando en cuenta que la misma se puede adaptar al proyecto específico de reingeniería que se va a realizar. Para ello se recomienda seguir los lineamientos metodológicos que se basan en la realización de acciones a través de las siguientes etapas y tareas correspondientes:

- 1.- Preparación
- 2.- Identificación
- 3.- Visión
- 4.- Solución
- 5.- Transformación

Estas etapas y sus respectivas tareas se deberán desarrollar tomando en cuenta las características específicas de la organización denominada “Servicio de Tutorías de Estudios Generales de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Panamá”.

En tal sentido se considera necesario plantearse interrogantes como las siguientes.

**Interrogantes que se deben plantear.**

- 1.- ¿Cuáles son las mejoras y avances que se requieren en la tutoría?
- 2.- ¿Cuáles son los procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado?
- 3 - ¿Cuáles son las actividades de traspaso o que mueven el flujo de trabajo a través de las diferentes funciones y estructuras?
- 4.- ¿Cuáles son las que controlan el flujo de trabajo?
- 5.- ¿Cuáles son los recursos del entorno en que se encuentra la tutoría y que son susceptibles de ser transformados en beneficio de los estudiantes y a la vez contribuyen a que estos logren los cambios de conducta que se persiguen?

**Otros aspectos que se deben tener presente**

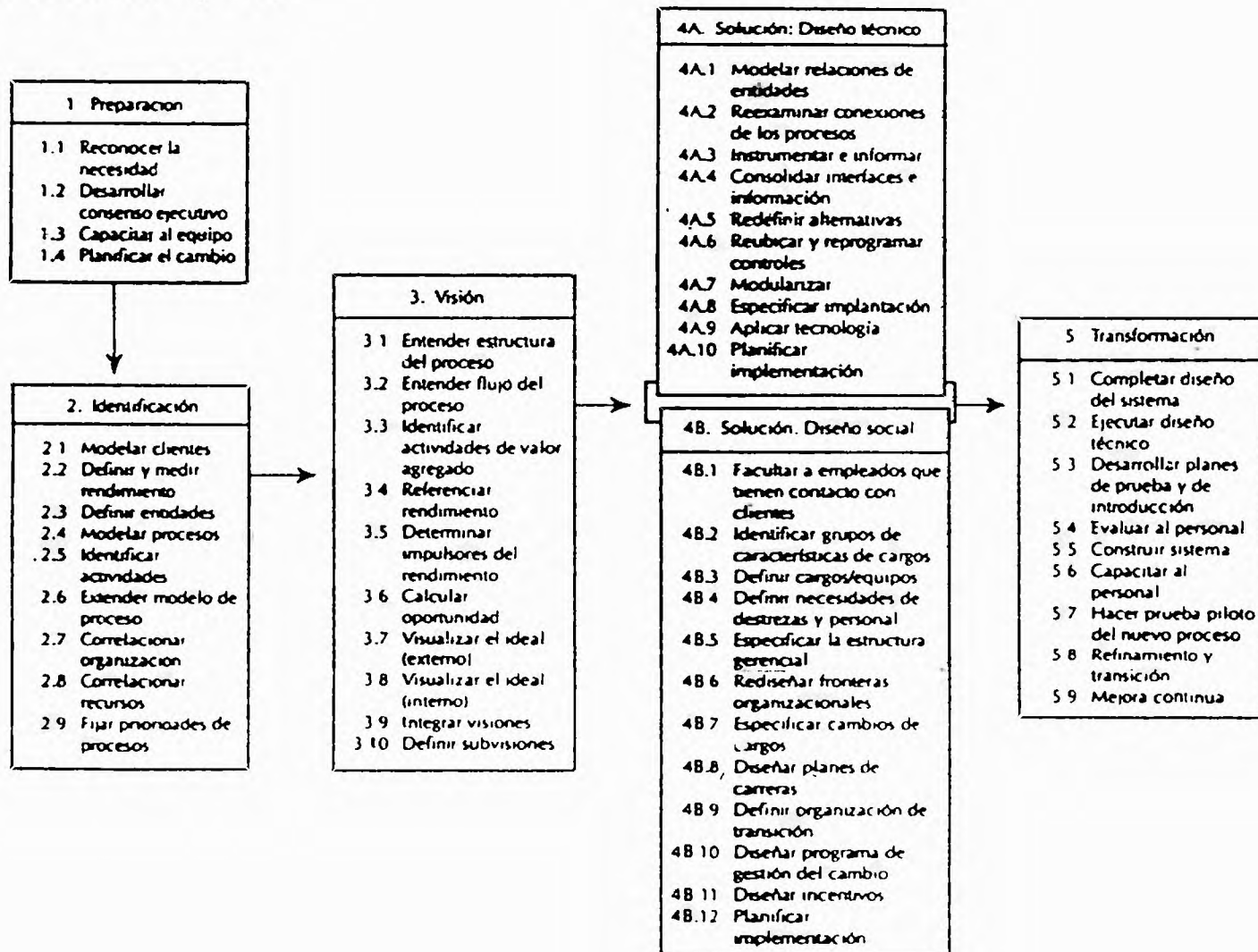
- 1.- Que los procesos estratégicos de valor agregado lo constituyen la manera como se define la tutoría a sí misma, y que a la vez satisfacen los deseos y necesidades de los estudiantes.

- 2.- Que las metas a lograr son: óptimos resultados en cuanto al flujo de trabajo y la productividad o rendimiento de la tutoría que deberá reflejarse en el estudiantado.
- 3.- Que se hace necesario identificar con claridad los recursos que se utilizan en cada proceso y cuantificarlos.
- 4.- Que el proyecto de Re no necesariamente debe abarcar todo el servicio de tutoría, sino, que se deben preseleccionar los procesos que se van a rediseñar
- 5.- Que se debe involucrar a todo el personal que labora en la tutoría, como también a otros que muestren interés.
- 6.- Sobre todo, tomar en cuenta que el verdadero objetivo de RP es el de mejorar el servicio de tutoría con miras a lograr un estudiante exitoso y con las cualidades que la sociedad exige.

Cuadro N° 5

ETAPAS Y TAREAS DEL PROYECTO DE REINGENIERIA

ura 2-2. Etapas y tareas



FUENTE: Raymond Manganeli y Klein. Cómo hacer reingeniería. P. 5

## **ETAPA 1: PREPARACIÓN**

### **Propósito**

Movilizar, organizar y estimular a las personas que van a participar en el proyecto de RP.

### **Problemas que se deben resolver:**

- 1.- Establecimiento del nivel de compromiso de las autoridades universitarias, específicamente de la Facultad de Humanidades.
- 2.- Las metas del proyecto y disposición para lograrlas.
- 3.- El personal que participará en el equipo de Re.
- 4.- Conocimiento sobre las destrezas y capacidades de los miembros del equipo de Re y de las que no tienen.
- 5.- Mecanismos que se pueden utilizar para la adquisición de las destrezas y capacidades necesarias.
- 6.- Habilidades de reingeniería que el equipo de Re tendrá que adquirir.
- 7.- Lo que se debe dar a conocer al personal que participará, para lograr su apoyo y confianza.

**Tarea 1.1.: Reconocer la necesidad de rediseñar procesos.**

Las autoridades deberán estar convencidas sobre la necesidad de rediseñar los procesos, y manifestar qué es lo que les impulsa a tomar tal determinación. Para llegar a este punto se recomienda contar con facilitadores versados en reingeniería, ya sea, a lo interno o externo; por lo menos para orientar las dos primeras etapas: Preparación e Identificación.

**Labor de los facilitadores.**

- 1.- Familiarizar a las autoridades con la reingeniería de proceso.
- 2.- Presentar pruebas fidedignas de que la reingeniería ha funcionado para otros.
- 3.- Convencer a las autoridades de que la RP puede satisfacer las necesidades de la organización.

**Tarea 1.2.: Desarrollar consenso ejecutivo.**

Esta tarea se realiza después que las autoridades decidan apoyar el programa.

**Procedimiento a seguir:**

Reuniones entre dos o más personas.

Conversaciones casuales.

Consultas bibliográficas.

Brindar seminarios o charlas sobre reingeniería.

Conformación del Consenso Ejecutivo (equipo administrativo) Decano de la Facultad, Directora de Estudios Generales, Coordinadora de la tutoría, Secretario Administrativo y otros). Estos son los participantes claves.

Reunión de los participantes claves con el facilitador para definir el programa que se va a rediseñar. Puede hacerse un taller ejecutivo durante un día o más.

**Propósito del Taller**

- 1.- Proporcionar al Consenso Ejecutivo, conocimientos relativos a la metodología y terminología de reingeniería de procesos.
- 2.- Asegurar el liderazgo y apoyo para el proyecto.
- 3.- Definir las cuestiones a considerar.
- 4.- Identificar a otros interesados.

- 5.- Fijar metas y prioridades para el proyecto.
- 6.- Organizar el equipo de reingeniería y desarrollar el mandato (dar orden para que se proceda a efectuar los cambios).

**Características que deben reunir las metas en la rápida reingeniería.**

Deben ser específicas, tangibles y cuantitativas

Estipular tiempo específico para alcanzarlas.

Presentar un avance decisivo para la organización, en este caso, para el Servicio de tutoría.

**Guía para el equipo de Re.**

El equipo administrativo deberá elaborar y proporcionar al equipo de Re una lista de cuestiones pertinentes a la gestión del proyecto para que les sirva de guía. Estas cuestiones pueden referirse al tiempo, costo, riesgo, dimensiones sociales de cambio, etc.

**Tiempo:** Deberá calcularse entre seis (6) y diez y ocho (18) meses máximo para el rediseño o transformación.

**Costo:** La administración deberá informar al equipo de reingeniería la cantidad de dinero que tiene disponible para sufragar los gastos del proyecto y a qué ritmo.

**Riesgo.** Es necesario que el equipo de Re conozca hasta qué punto la administración está dispuesta a correr riesgos. También se debe tomar en cuenta que reingeniería significa **avance decisivo**, no es un cambio incremental. Estos avances exigen que los participantes del proyecto se despojen de lo conocido y seguro para efectuar los cambios en forma rápida y radical. Conviene preguntarse ¿Qué pasará si fracasa el proyecto o si sólo tiene éxito parcialmente?

**Dimensiones sociales:** Consiste en pensar en qué medida afectará a las personas (profesores-tutores, estudiantes, administrativos, directivos, etc.). Hay una íntima relación con el riesgo. La administración deberá lograr que el equipo de reingeniería comprenda las reglas básicas que el consenso ejecutivo adopte para las cuestiones sociales.

La última parte del taller ejecutivo se dedicará a integrar y orientar al equipo de reingeniería.

### **Tipos de equipo de RP**

La metodología rápida Re presenta la posibilidad de constituir tres (3) tipos de equipos:

- 1.- Equipo responsable de ejecutar las etapas 1. (Preparación) y la etapa 2 (Identificación) sus miembros deben conocer ampliamente el Servicio de Tutoría
- 2.- Equipo responsable de ejecutar las etapas 3 (Visión) y la etapa 4 (Solución). Los que conforman este grupo, deben conocer profundamente los procesos específicos que van a rediseñar, además, deben ser creativos.
- 3.- Equipo responsable de la etapa 5 (Transformación) los miembros de este grupo deben elegirse por su habilidad en implementación

### **Importancia de la participación del personal de Tutoría en los equipos.**

Son los que conocen mejor la organización: entienden la cultura de la misma, sus valores y sus creencias, sus necesidades e intereses. Son los que

pueden traducir los imperativos de la RP a un idioma que la organización entienda.

### **Importancia de la participación de personas ajenas a la Tutoría.**

Como no son parte del problema, ven más fácil la solución y carecen de intereses creados en la agrupación. Pueden actuar como consultores, también se les puede contratar. Un miembro de afuera se puede incorporar en grupos de cinco (5) ó seis (6) de adentro.

### **Tiempo de dedicación al trabajo.**

Puede ser media jornada en promedio durante la realización del proyecto.

Se puede combinar personal de media jornada con personas de jornada completa.

En las primeras semanas es preferible que todos los miembros del equipo estén disponibles casi todo el tiempo.

Se debe conceder tiempo suficiente a los equipos para dedicarlo al trabajo, aunque una jornada completa no es recomendable ya que no se

pueden descuidar otras labores, además deben continuar activos en los procesos que van a rediseñar.

### **Tarea 1.3.: Capacitar al equipo**

Esta tarea consiste en lo siguiente:

Definir las expectativas del consenso ejecutivo.

Desarrollar trabajos en grupo.

Aprender el método de Re.

Seleccionar las herramientas manuales o automatizadas a utilizar.

Adoptar una terminología común.

Trabajar con ejemplos de Re.

Asumir la responsabilidad del proyecto.

### **Tarea 1.4.: Planificar el cambio.**

Se elabora el Plan global para el resto del proyecto.

En la etapa 2 (Identificación) este plan se debe elaborar en forma detallada porque es en esta etapa en que se determinan los procesos que se deben rediseñar y en qué orden. Además, porque el equipo de Re puede cambiar al final de la segunda etapa.

El plan para las otras etapas deben hacerse más general.

**¿Cómo se planifica el cambio?**

La gestión del cambio se inicia con la identificación de personas y otros interesados.

Se define cómo se efectuará la comunicación para asegurar que todos los interesados se mantengan debidamente informados.

Se identifican métodos para evaluar el grado de aceptación de los interesados y métodos de intervención si esa aceptación no es adecuada.

Se elabora el plan y la programación del proyecto.

Se definen los métodos administrativos en caso de que no se hallan especificado.

Esta tarea reconoce que habrá resistencia a los cambios que introduzca el proyecto de reingeniería y que el cambio hay que gestionarlo para que el proyecto salga adelante.

**Factores claves en la transformación de procesos.**

Hay dos factores: la tecnología que cada día se hace más barata y más fácil de aplicar, y las personas (la sociedad).

La reingeniería de procesos utiliza el método integrado de los aspectos técnicos y los aspectos sociales.

## **ETAPA 2.: IDENTIFICACIÓN**

### **Propósito:**

Desarrollar un modelo administrativo del servicio de Tutoría con procesos orientados a los estudiantes de estudios generales.

### **Aspectos a considerar en esta etapa:**

- 1.- Definición del principal factor (estudiantes de estudios generales); de procesos, de rendimiento y de éxito.
- 2.- Identificación de actividades que agregan valor.
- 3.- Diagrama de organización.
- 4.- Recursos.
- 5.- Selección de procesos que se deben tomar en cuenta.

### **Interrogantes claves que si deben resolver.**

- 1.- ¿Cuáles son los principales procesos de la Tutoría?
- 2.- ¿Cuáles son los procesos estratégicos de valor agregado?
- 3.- ¿Cuáles son los procesos que se deben rediseñar?
- 4.- ¿En qué período de tiempo se deben rediseñar?

**Aspectos que debe identificar y entender el equipo de Re:**

- 1.- Los procesos que existen en la tutoría y cómo se relacionan entre sí.
- 2.- ¿Cómo corresponden los procesos a funciones y organización?
- 3 - Significado de “rendimiento del proceso”.
- 4.- ¿En qué forma contribuye cada proceso al logro de las metas del servicio de tutoría?
- 5.- ¿Qué personas participan en cada proceso?
- 6.- ¿Cuáles son los recursos que se requieren para cada proceso?
- 7.- ¿Cuáles procesos son puramente internos y en cuáles ejercen influencia los agentes externos?
- 8.- ¿Cuáles son los procesos que agregan valor al servicio de la tutoría y cuáles son de apoyo?
- 9 - ¿Cuáles son los procesos que se consideran importantes para la estrategia de la tutoría?

**Tarea 2.1.: Modelar al estudiantado.**

Consiste en obtener una información total de los estudiantes de estudios generales (quién es, qué necesita o cuáles son sus aspiraciones, qué es lo importante para él, etc ).

Hay diferentes formas de averiguar al respecto: entrevistas a los estudiantes, encuestas, invitando a un grupo de estudiantes para que participe en el proyecto de Re, elaborar listas de necesidades y deseos.

**Tarea 2.2.: Definir y medir rendimiento.**

Conlleva definición de “rendimiento” y cómo medirlo. El rendimiento debe guardar relación con un punto de referencia; por ejemplo: ¿Cuál es el concepto que se ha tenido de rendimiento en la tutoría y cómo se ha medido?

**Tarea 2.3.: Definir entidades y/o “cosas” de interés.**

Las entidades y/o “cosas” se refieren a los estudiantes, tutores, aulas, mobiliario, etc. También se definen los atributos que describen a las entidades Ejm. colegio de procedencia, bachillerato, edad y otros que guarden relación con el estudiante; años de servicio de los tutores en el servicio de tutoría: condiciones físicas de las aulas de clases.

**Propósito de esta tarea.**

- 1 - Inducir al equipo de Re a ver su labor en términos de procesos en lugar de funciones; que rompa el molde tradicional, que piense en forma radical. Estimular el cambio.
- 2 - Ofrecer un método seguro de identificar los procesos de la Tutoría.
- 3.- Empezar a identificar la información que se requiere en el rediseño y cómo organizarla, es decir, el conjunto de información sobre cada una de las entidades o “cosas de interés”.

**Tarea 2.4.: Modelar procesos**

- 2.4.1.- Define cada proceso e identifica una serie de cambios de estado
- 2 4 2.- Define los objetivos de los procesos y los factores críticos del éxito.
- 2.4.3.- Identifica los insumos y los resultados de cada proceso y cualquier estímulo adicional que cause un cambio de estado.

Una vez que se identifica la serie de cambios de estado que comprende un proceso, el paso siguiente consiste en pensar en los factores que causan determinado cambio, los cuales pueden ser internos o externos.

### **Tarea 2.5.: Identificar Actividades**

- 2.5.1.- Identifica las principales actividades que son necesarias para efectuar cada cambio de estado.
- 2.5.2.- Determina el grado en que cada actividad agrega valor, es decir, el grado en que cada actividad contribuye a satisfacer las necesidades o deseos de los estudiantes.

### **Características que reúnen las actividades de valor agregado.**

Las actividades deben satisfacer las necesidades y expectativas del estudiantado, contribuir a su desarrollo integral y llevarlas a cabo correctamente desde un principio.

**Tarea 2.6.: Extender modelo de proceso.**

Esta tarea se puede aplicar en el sentido de que todas las herramientas, las técnicas y las perspectivas que se adopten para mejorar el servicio de tutoría en beneficio de los estudiantes, se puede emplear también para realizar mejoras del personal que labora en la tutoría.

**Tarea 2.7.: Correlacionar recursos**

Se efectúan cálculos en cuanto al número de personas que deben prestar servicio en la tutoría, gastos en la realización de cada actividad y proceso. Es un estimado que se hace sin llegar a la precisión.

**Propósito de esta tarea:**

- 1.- Obtener una primera aproximación a la utilidad de los recursos en cada proceso a fin de entender la intensidad relativa del uso de recursos en los procesos.
- 2.- Obtener una línea de base para la utilización de los recursos.

**Tarea 2.9.: Fijar prioridades de procesos**

Consiste en ponderar cada proceso por su impacto sobre las metas y las prioridades fijadas en la tarea 1 2 (desarrollar consenso ejecutivo). También se toma en cuenta el tiempo, el costo, la dificultad y el riesgo de la reingeniería en un enfoque multidimensional a fin de fijar prioridades para el proceso de Re.

Después de haber fijado las prioridades, se programan las etapas 3, 4 y 5 para cada proceso seleccionado.

**Situaciones que se pueden presentar.**

Algunas veces un equipo de proyecto de Re sabe qué procesos tiene la organización y cuáles son los que más necesitan rediseño (en este caso una buena parte del trabajo correspondiente a la etapa de identificación, se puede aplazar sin problema para una etapa posterior).

Hay otros equipos que empiezan totalmente a oscuras acerca de cuáles son los procesos y cuáles son los más importantes para los cambios que se buscan, (en este caso se debe hacer una etapa de Identificación

bastante completa para asegurarse de que no se pasa por alto nada de importancia).

Otros equipos están en posición intermedia, con un conocimiento parcial de los procesos y un campo de acción limitado (en este caso conviene ejecutar la mayor parte de la etapa de identificación, aunque sólo para aquellos procesos que están dentro del alcance de su proyecto).

Desarrollar prioridades para Re es una tarea compleja y requiere analizar múltiples factores y análisis de alternativas.

**Tres componentes principales del análisis:**

- 1.- **Impacto:** Se refiere a la contribución actual y potencial de cada proceso a las metas de la tutoría.
- 2.- **Magnitud:** Son los recursos que consume o utilice cada proceso.
- 3.- **Alcance:** Es el tiempo, el costo, el riesgo y el cambio social implícito en la reingeniería de cada proceso.

**Nota:** Esta tarea se diseñó para permitir al equipo de proyecto, desarrollar prioridades y necesidades para Re, obtener la aprobación ejecutiva y

seguir adelante por su especificidad, es necesario reiterar que las etapas 3, 4 y 5 se programan para cada proceso seleccionado.

## **ETAPA 3.: VISIÓN**

### **Propósito:**

Desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento.

### **Lo que se logra en esta etapa**

Se identifican los elementos existentes del proceso: organización, sistemas, flujo de información, problemas y cuestiones. También se producen medidas comparativas del rendimiento actual del proceso, las oportunidades de mejoramiento, los objetivos, una definición de los cambios que se necesitan, y, una declaración de la “visión” del nuevo proceso.

### **¿Qué es la “visión”?**

Es una conceptualización de alto nivel de un resultado que se desea

Es la meta y el producto de la etapa de Visión. Es un planteamiento del propósito de rediseñar el proceso.

**Características que debe reunir una visión bien definida:**

- 1.- Debe ser comprensible para el personal que labora en el proyecto de Re.
- 2.- Debe describir las características primarias que distinguen el proceso rediseñado del proceso actual.
- 3.- La descripción debe incluir aspectos sociales del proceso (organización, necesidad de personal, etc.), y aspectos técnicos (tecnología, procedimientos, otros. Debe declarar en forma cualitativa y preferentemente cuantitativa, cómo se va a mejorar el rendimiento del proceso rediseñado.
- 4.- Debe ser motivadora e inspiradora. Los interesados e involucrados en el proyecto de Re del servicio de tutoría deben sentir que la visión es una meta a la cual vale la pena aspirar.
- 5.- Debe ser evidente que la visión representa un rompimiento con el modo de pensar y los supuestos que llevaron al proceso actual.

**Preguntas a las cuales se deben dar respuestas en la tercera etapa, (la Visión)**

- 1.- ¿Cuáles son las responsabilidades inherentes al proceso?
- 2.- ¿Qué parte del trabajo se hace en cada responsabilidad que se asigna?
- 3.- ¿Qué políticas se aplican en la ejecución del proceso?
- 4.- ¿En qué parte del trabajo se aplica cada política?
- 5.- ¿Qué tecnología se usa en el proceso?
- 6.- ¿En qué parte del trabajo se usa la tecnología?

**Tarea 3.1.: Entender la estructura del proceso.**

Esta tarea amplía la comprensión de los aspectos estáticos del proceso modelado en las tareas 2.4., hasta la 2.6.

La estructura de proceso se define en función de: actividades, pasos, insumos, productos y estímulos.

Las actividades se definen como las principales subdivisiones de un proceso. Cada actividad representa una unidad de trabajo mental o material y produce un resultado (un producto). Cada actividad utiliza el resultado material o informativo de otras actividades (sus insumos). Si un insumo

proviene de fuera del proceso y también inicia una actividad, se denomina un “estímulo” Los estímulos son insumos de un tipo especial que inician una actividad. Los pasos son a la vez subdivisiones de las actividades.

### **Tarea 3.2.: Entender el flujo de proceso.**

En esta etapa interesa las entidades relativamente permanente (estudiantes, aula, mobiliario, etc.) de los cuales se necesita información. El conjunto de información o datos sobre las entidades se denominan archivos que luego se podrá consultar.

Estas entidades se someten a un proceso de cambios que involucra una serie de subprocesos para participar en grupos de trabajos, reparación de mobiliario, que vienen a ser una serie de actividades y pasos.

Los estudiantes por ejemplo son modificados por un proceso. El producto de ese proceso (estudiante que trabaja en grupo) es un producto actualizado. Significa que se ha producido un cambio.

La tarea consiste en identificar variaciones de flujo; en este caso los cambios de conducta que se podrán observar durante y al finalizar cada semestre.

### **Tarea 3.3.: Identificar actividades de valor agregado.**

Consiste en tratar únicamente un proceso o unos pocos procesos, de tal manera que el equipo sólo necesita entender las necesidades y los deseos de los estudiantes al cual atiende el proceso que se ha seleccionado.

En esta tarea el equipo de Re identifica las actividades y los pasos que agregan valor o lo que quitan valor. Una vez que estos son conocidos y entendidos, mostrarán el camino para el rediseño del proceso, siguiendo principios generales: reforzar las actividades que agregan valor y tratar de eliminar las que no agregan valor.

#### **Propósito de esta tarea**

Permitir al equipo de reingeniería plantearse interrogantes claves:

¿Por qué hacemos las cosas cómo la hacemos?

¿Es esto realmente necesario?

¿Qué estamos haciendo que en realidad perjudique el rendimiento del proceso?

**Tarea 3.4.: Referenciar el rendimiento**

Si es posible, se compara el rendimiento de los procesos de la tutoría y la manera como se llevan a cabo en otra organización semejante para obtener ideas para mejorar.

**Tarea 3.5.: Determinar los impulsores del rendimiento.**

Identifica factores, características y elementos del proceso que son responsables de sus definiciones y evalúa su impacto.

**Tarea 3.6.: Calcular oportunidades.**

Consiste en lo siguiente.

- 1.- Aprovechar toda la información desarrollada hasta el momento en la etapa 3. (Visión) para evaluar la oportunidad de mejorar el proceso (o ampliar la evaluación inicial hecha en la tarea 2.9).

- 2.- Se calcula el grado de cambio que se necesita y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá y los riesgos de efectuarlo.
- 3.- Se definen las oportunidades de mejoramiento a corto plazo que pueden emprenderse inmediatamente.

**Tarea 3.7.: Visualizar el ideal (Externo)**

Describe cómo operaría el proceso una vez optimizadas todas las medidas de rendimiento externo (definidas en las tareas (2.2) o (3.3).

**Tarea 3.8.: Visualizar el ideal (Interno)**

Describe cómo operaría el proceso con todas las medidas optimizadas de rendimiento interno (definidas en las tareas (2.6) o (3.4).

**Tarea 3.9.: Integrar visiones.**

Identifica los conflictos que se pueden dar en los ideales internos y externos y buscar alternativas de acomodamiento para producir la visión integrada más eficaz.

### **Tarea 3.10. Definir subvisiones**

En esta tarea se examinan lo siguiente.

- 1.- El tiempo necesario para realizar la visión del proceso.
- 2.- La posibilidad de definir subvisiones entre el proceso actual y la visión completamente integrada.

**Nota:** Cada subvisión, que se define, se relaciona con metas de rendimiento.

## **ETAPA 4: SOLUCIÓN**

Esta etapa tiene dos componentes: diseño técnico (Etapa 4A) y diseño social (Etapa 4B) del proceso. Ambos diseños deben ser congruentes, es decir, deben apoyar las metas del proceso.

El diseño técnico tiende a multiplicar el efecto de la tecnología y la información con el fin de mejorar el rendimiento del proceso, y el diseño social busca multiplicar el potencial humano con la misma finalidad. Estos dos diseños deben desarrollarse en forma simultánea a fin de lograr el máximo rendimiento

### **Etapa 4A: Solución: Diseño Técnico**

#### **Propósito:**

Producir un diseño del proceso que contribuya a realizar la visión. Contesta la pregunta: ¿Cómo?

#### **Preguntas claves en esta etapa**

¿Qué recursos técnicos y tecnológicos se necesitarán en el proceso de Re?

¿Cuál es la mejor manera de adquirir estos recursos y tecnologías?

¿Cómo van a interactuar los elementos técnicos y sociales?

**Tarea 4A. 1.: Modelar relaciones de entidad.**

Consiste en identificar las relaciones entre entidades, por ejemplo, las relaciones entre los estudiantes y sus profesores; entre estudiantes y el proceso enseñanza-aprendizaje. Esta tarea desarrolla un modelo inicial de información del proceso

**Tarea 4A. 2.: Reexaminar conexiones de los procesos.**

Considera si el movimiento de pasos entre actividades o de actividades entre procesos o la redistribución de la responsabilidad de los pasos, pueden mejorar el rendimiento.

También identifica los casos en que una mejor coordinación entre actividades, mejoraría el rendimiento.

**Tarea 4A. 3.: Instrumentar e Informar.**

Instrumentar es instalar los instrumentos necesarios para medir las variables del rendimiento por las cuales se va a administrar el proceso. Informar es hacer disponible la información de rendimiento en una forma útil. Los instrumentos tienen que suministrar información completa y congruente.

**Tarea 4A. 4.: Consolidar interfaces e información**

Se definen los cambios de proceso necesarios para reducir o simplificar interfaces, tanto internas como externas, por ejemplo: desarrollar un sistema que permita solucionar los problemas de rendimiento académico en forma más expedita.

**Tarea 4A. 5.: Redefinir Alternativas.**

Evalúa la necesidad de casos especiales si los hubiere en el proceso. Podría ser la de segregar los casos especiales en procesos separados.

Busca reemplazar un solo proceso complejo, por uno o más procesos simples, como también juntar dos procesos separados, en uno solo.

#### **Tarea 4A. 6.: Reubicar y programar controles**

Consiste en reducir el número de actividades que no agregan valor en el proceso, simplificando la estructura de control de éste.

También revisa las relaciones lógicas entre actividades a fin de descubrir oportunidades para realizar en paralelo, actividades que se llevan a cabo una tras otra.

Lo ideal es que los errores que se detecten se corrijan de inmediato.

#### **Tarea 4A. 7.: Modularizar**

Tiene como propósito, definir las partes del proceso rediseñado que se pueden implantar independientemente (descentralizar).

#### **Tarea 4A. 8.: Especificar implantación**

Conduce de inmediato a la implantación elegida de cada módulo en el espacio, el tiempo y la organización.

Esta tarea se efectúa simultáneamente con la tarea 4B.6: Rediseñar fronteras organizacionales.

#### **Tarea 4A. 9.: Aplicar tecnología**

En esta tarea se harán aplicaciones específicas de tecnología al proceso:

En comunicación por ejemplo, comunicación de datos; Control, por ejemplo, control de procesos: Interfaces humanas, por ejemplo, gráficos, otros.

#### **Tarea 4A. 10.: Planificar implementación**

Desarrolla planes preliminares (que se refinarán en la etapa 5 Transformación) para implementar los aspectos técnicos del proceso rediseñado.

Una vez se llegue a este punto en el proyecto, el equipo de reingeniería podrá presentar la propuesta de diseño de proceso a los directivos.

#### **Etapa 4B: Solución: Diseño social**

El diseño social necesariamente debe realizarse al mismo tiempo con el diseño técnico, los cuales deben ser congruentes.

**Propósito:**

Especificar las dimensiones sociales del proceso.

Junto con la etapa 4A, “Diseño técnico”, produce diseños para la interacción de los elementos social y técnico. Finalmente produce planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y otros.

**Preguntas claves que se contestan en esta etapa**

¿Qué recursos técnicos y humanos se necesitarán para rediseñar?

¿De qué actividades serán responsables los miembros del equipo de Re?

¿Qué prioridades existen?

¿Qué oportunidades inmediatas existen?

¿Qué se puede realizar en 90 días, un año o más de un año?

¿Qué metas y medidas se deben establecer?

¿Cómo cambiarán las responsabilidades?

¿Qué programas de capacitación se van a necesitar?

¿Quiénes se opondrán probablemente a los cambios que se necesitan?

¿Cómo se les puede motivar para que los acepten?

¿Qué obstáculos existen?

¿Cómo será la nueva administración?

**Tarea 4B. 1.: Facultar o capacitar al personal que tiene contacto  
con los estudiantes.**

El personal que tiene contacto con los estudiantes es el tutor, quien tiene un poder considerable, ya sea, de fortalecer la relación de la organización (la tutoría), con los estudiantes o destruir esta relación. Por lo tanto se hace necesario facultar o capacitar a los tutores, lo cual se logra cuando la administración le comunica claramente qué es lo que se quiere que el tutor haga, proporcionándole incentivos y los recursos que necesita para realizar bien su labor.

También se requiere examinar los conocimientos y las destrezas adicionales que se requieren y mejorarlos si es preciso. Además, mejorar los instrumentos que se utilizan.

**Tarea 4B.2.: Identificar grupos de características de cargos o responsabilidades.**

Esta tarea considera la necesidad de tomar en cuenta que todo cargo o responsabilidad tiene múltiples requisitos: características humanas que son importantes en su desempeño.

**Características importantes de un cargo o determinadas responsabilidades.**

**Destrezas.** son las habilidades y las aptitudes que se requieren. Cómo hacer las cosas.

**Conocimiento:** Es información, aprendizaje, y la comprensión, el juicio y la penetración que provienen de la información y de aprender a utilizarla.

**Orientación:** Es el conjunto de actitudes, creencias y preferencias que tiene una persona.

Esta tarea identifica el conjunto de destrezas, conocimientos y orientación pertinente, tanto para el proceso actual como para el rediseño.

**Tarea 4B. 3.: Definir cargos o responsabilidades y equipos**

Se examina el conjunto de requisitos de las responsabilidades para determinar cuáles de las actuales responsabilidades o cargos se pueden conservar, cuáles combinar y cuáles eliminar.

Si no es posible encontrar personas que reúnan todas las condiciones de destrezas, conocimientos y orientación que se requieren para desempeñar determinadas responsabilidades; se aconseja conformar equipos en las cuales se reúna en forma colectiva todas las destrezas, conocimientos y orientación que se necesitan para realizar una buena labor. Este equipo compartirá las responsabilidades de los resultados del proceso.

**Tarea 4B. 4.: Definir necesidades de destrezas y personal.**

Empieza por identificar el nivel de destrezas, área de conocimiento y orientación que se requieren para nuevas responsabilidades.

**Tarea 4B. 5.: Especificar la estructura gerencial.**

Se especifica cómo se van a llevar a cabo en el proceso rediseñado los tres componentes principales de la gerencia (dirección del trabajo, liderazgo y desarrollo de personal).

La dirección del trabajo asegura que se haga el trabajo que se necesita, que lo hagan personas idóneas, en tiempo oportuno y en forma correcta. El deber del director de trabajo es organizar a las personas, dirigir el trabajo y controlar los resultados.

El liderazgo hace que la gente trabaje de acuerdo y en la misma dirección. El deber del líder es planificar y fijar la dirección. El liderazgo puede provenir de cualquier parte de la tutoría.

El desarrollo de personal se encarga de perfeccionar las destrezas, los conocimientos y la orientación del personal y asegurar que haya siempre personal calificado. El deber de la persona responsable del desarrollo de personal es evaluar, instruir y asesorar al personal que labora en la organización o sea, en la tutoría.

**Tarea 4B.6.: Rediseñar fronteras organizacionales**

Considera la necesidad de cambiar la estructura organizacional de la tutoría a fin de asegurar que cada equipo se mantenga y reducir el número de fronteras organizacionales que el proceso atraviesa.

**Tarea 4B. 7.: Especificar cambios de cargos o responsabilidades**

Prepara una nueva matriz de requisitos de destrezas, conocimientos orientación, frente a transiciones de viejas responsabilidades a nuevas responsabilidades o cargos.

**Tarea 4B. 8.: Diseñar planes de carreras.**

Esta tarea es parecida a la anterior solo que ahora la matriz es de transición de un cargo nuevo a otro también nuevo.

En los procesos rediseñados, las distinciones de cargos (como la remuneración) basados en posición jerárquica y relaciones de dependencia tienden a ser reemplazadas por distinciones basadas en conocimientos y destrezas. Sin embargo, en la tutoría esta tarea esta sujeta a disposiciones establecidas por la universidad, aunque se puede proponer a las autoridades.

**Tarea 4B. 9.: Definir la organización de transición.**

Describe las responsabilidades o cargos, métodos gerenciales y las estructuras organizacionales

Se identifican los cambios que se necesitan para efectuar las transiciones.

Hasta aquí el equipo de Re posee suficiente información sobre la forma del nuevo diseño del proceso para iniciar el trabajo en cualquier oportunidad que se presente para mejorarlo a corto plazo.

**Tarea 4B.10.: Diseñar programa de gestión del cambio.**

Es la tarea más importante de la Rápida Re.

Refina y amplía el plan de gestión del cambio preparado en la tarea 1.4- “Planificar el cambio”. Desde ese momento el equipo de Re debe pensar respecto a:

Quiénes son las personas y entidades interesadas.

Cuáles serán afectadas por la reingeniería.

Cuáles van a ser sus problemas.

Cómo debe el equipo manejar las comunicaciones con las personas y entidades interesadas

Hasta aquí ya se habrán definido los cargos o responsabilidades, estructura organizacional, etc.

Los siguientes pasos consisten en estructurar programas de comunicación, de educación general y capacitación para todo el personal.

**Tarea 4B. 11.: Diseñar incentivos**

**Propósito:**

Concertar las metas individuales, organizacionales y del proceso, definiendo incentivos que motiven a la gente para:

Hacer la transición al nuevo proceso.

Alcanzar los niveles proyectados de rendimiento.

Comprometerse a una mejora continua.

La reingeniería de procesos propone el uso de dos formas de motivar: la de Abraham Maslow y de Frederick Herzberg, además trata, de diseñar cargos intrínsecamente satisfactorios y motivadores.

**Tarea 4B. 12.: Planificar implementación.**

Se desarrollan planes preliminares que se refinarán en la etapa 5 (cinco), Transformación dirigidos a implementar aspectos sociales del proceso rediseñado incluso educación, capacitación, reorganización y reubicación. Estos planes serán introducidos, juntamente con los planes paralelos de implementación de los aspectos técnicos del proceso, desarrollados en la tarea 4A, 10. “Planificar implementación”.

## **ETAPA 5: TRANSFORMACIÓN**

### **Propósito:**

Realizar la visión del proceso, implementación el diseño producido en la etapa 4: “Solución”.

### **Lo que produce esta etapa**

- 1.- Una versión piloto, y
- 2.- Una versión de plena producción (de logros) para el proceso rediseñado.
- 3.- Además, mecanismos de cambio continuo durante la vigencia de la versión de producción.

### **Preguntas que se contestan en esta etapa**

¿Cuándo se debe empezar a controlar el progreso?

¿Cómo se sabe si se va por buen camino?

¿Qué mecanismos se deben desarrollar para resolver problemas imprevistos?

¿Cómo se puede asegurar que en el período de transición no haya tropiezos?

¿Cómo se siguen creando impulsos para efectuar cambios continuos?

¿Cuáles son las técnicas que se deben utilizar para reajustar la organización?

### **Tarea 5.1.: Completar el diseño del sistema**

En esta tarea y en las subsiguientes, la metodología rápida Re se vale de la nomenclatura de “ingeniería informática”. Sin embargo, cualquier método probado de desarrollo de sistemas es igualmente válido.

#### **Pasos a seguir en esta tarea:**

- 1.- Modelar subprocesos, es decir, extender el nivel de detalle del diseño técnico del proceso (recursos técnicos y tecnología).
- 2.- **Modelar datos:** Es una expansión del nivel de detalle del diseño técnico. Específicamente, define los atributos de cada entidad modelada en la tarea 4A, 1. “Modelar relaciones de entidad” y los valores permitidos para cada atributo, por ejemplo: un atributo de la entidad “estudiante” es “fecha de nacimiento”, que consta de los atributos “mes de nacimiento”, “día de nacimiento”, y “año de

nacimiento”. Los valores permitidos para “mes de nacimiento”, son 1 a 12.

- 3 - **Definir la aplicación:** Consiste en especificar las “reglas” relacionadas con cada actividad y paso del diseño del proceso.
- 4.- Diseñar diálogos o menús e informes en pantalla.

**Nota:** Se sugiere que en el proyecto Re de la Tutoría se consulte a personal versado en ingeniería informática y diseño de sistema.

#### **Tarea 5.2.: Ejecutar diseño Técnico.**

Consiste en diseñar las estructuras de datos y de sistema y en definir cualquier prototipo que se necesite para validar el diseño, es decir, para poner a prueba el diseño.

#### **Tarea 5.3: Desarrollar planes y pruebas de introducción**

Determina los métodos que se van a usar para validar el sistema (se pueden incluir pruebas paralelas o piloto.

Determina métodos que se van a utilizar para conversión y transición.

Evalúa los impactos del nuevo sistema.

Define los planes de retirada y contingencia.

Se recomienda que al crear sistemas, siempre se debe esperar lo mejor, pero planificar para lo peor.

#### **Tarea 5.4.: Evaluar al personal.**

Evalúa al personal actual en función de sus destrezas, conocimientos, orientación, el grado de conformidad con el cambio y su aptitud.

La evaluación de cada persona se coteja luego con los requisitos del cargo o responsabilidad, los niveles de dotación de personal desarrolladas en la tarea 4B, 4. “Definir necesidades de destrezas y personal”; con el fin de identificar las escaseces o excesos de personal y las necesidades de capacitación.

Las necesidades identificadas se usan luego para finalizar los componentes del plan de estudio para educación y capacitación y para asignar a individuos a cursos específicos.

**Tarea 5.5.: Construir sistema.**

Produce una version del nuevo proceso ya lista para operaciones.

**Lo que incluye:**

Desarrollo y prueba de bases de datos.

Desarrollo y prueba de sistemas y procedimientos

Documentación y conversión de datos.

**Tarea 5.6.: Capacitar al personal.**

Proporciona capacitación en la operación, administración y mantenimiento del nuevo proceso, justo a tiempo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades.

Instrucción particular a las personas que asumen responsabilidades o cargos por primera vez.

**Tarea 5.7.: Hacer prueba piloto del nuevo proceso**

Pone en operación el nuevo proceso en un área limitada para identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr el riesgo de una implantación total.

**Tarea 5.8.: Refinamiento y transición.**

Corrige las fallas que se descubren en la operación piloto.

Implanta el nuevo proceso en una forma controlada, de acuerdo con el plan de lanzamiento desarrollado en la tarea 5.3. “Desarrollar planes de prueba y de introducción

**Tarea 5.9.: Mejora continua de proceso**

Significa que se deben hacer mejoras en todo intervalo de tiempo lo cual es diferente a efectuar mejoras en todos los instantes.

**Requisitos para una mejora continua exitosa.**

- 1.- Al personal del proceso hay que darle metas claras de rendimiento, medidas de realización de las metas e información sobre los valores actuales y pasados de esas medidas.
- 2 - Hay que dar al personal del proceso: las herramientas necesarias para efectuar cambios de rendimiento.
- 3.- Hay que dar al personal del proceso: responsabilidad, autoridad e incentivos para mejorar el rendimiento.

**Nota:** Es necesario tomar en cuenta que en todas las etapas de la Re, las tareas no se han diseñado para ser ejecutadas estrictamente en serie.

# **BIBLIOGRAFÍA**

- ARAÚZ Rovira H., (sin año) Metodología de la Investigación (sin edit.) (sin lugar) 137 págs.
- BROWN, W., 1980. Manual del estudiante asesor. 1a reimpresión Edit. Trillas, México, 139 págs.
- BURBANO, J.E., 1995. Auditoría de personal 2a. ed, Lito Camargo Ltda., Santa Fe de Bogotá, 134 págs.
- CHIAVENATO, I., 1994. Introducción a la teoría general de la administración 3a. ed. 2a de en Español. McGraw-Hill. Colombia, 687 págs.
- DRUCKER P., 1994. Gerencia para el Futuro. 4a reimpresión Grupo Editorial Norma, Colombia, 353 págs.
- FLEITMAN, J., 1994. Evaluación Integral 1a. Ed. Edit. McGraw-Hill/ Interamericana de México, S.A. de C.V., 211 págs.
- GALINDO, M. y MARTÍNEZ, 1989. Fundamentos Administrativos. 4a.ed. Edit. Trillas, México, 240 págs.
- GÓLCHER, I., 1995. Escriba y sustente su Tesis. Metodología para la investigación social. Servicios gráficos, Panamá, 166 págs.
- GARCÍA, F. 1997. Organización escolar y gestión de centros educativos. Ediciones Aljibe, Málaga. 278 págs.
- HERNÁNDEZ, S.R., Fernández C. y Batista P. 1990. Metodología de la Investigación, 2a. ed, Edit. Mc Graw-Hill, México, 477 págs.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H., 1990. Administración, 9a.ed., McGraw-Hill, México, 771 págs.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H., 1994. Elementos de Administración, 5a. ed McGraw-Hill, México, 771 págs.

- MANGANELLI, R. y KLEIN, M., 1996 Cómo hacer reingeniería. 5a. reimpresión, Editorial Norma, Colombia. 349 págs.
- MAYA, A. 1995. La educación a distancia y la función tutorial. 3a.ed. Impresora Obando, S.A., San José, Costa Rica, 148 págs.
- NAMAKFOROOSH, M., 1992. Metodología de la Investigación. 6a. reimpresión. Edit. Lumusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. México, 528 págs.
- PÉREZ, T. y WATERMAN, R. 1994. En busca de la excelencia. 9a reimpresión. Editorial Norma, S.A., Colombia, 340 págs.
- ROMAN, J.M. y PASTOR, E., 1979. La tutoría: Pautas de Acción e instrumentos útiles del profesor-tutor. 1a.Ed. Ediciones CEAC, S.A., Barcelona (España), 460 págs.
- SEXTON, W., 1996. Teorías de la organización. 6a. reimpresión, Trillas, México, 494 págs.
- SHEIN, E., 1982. Psicología de la organización. 1a. impresión, Edit Dossat, S.A., Madrid, España, 252 págs.
- SIU, R.G.H., 1992. El arte de administrar. 2a. reimpresión, Limusa, S.A. de C.V., México, 381 págs.
- STONER, J.A.F., Freeman E , 1994. Administración. 5a. ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 505 págs.
- TAMAYO Y TAMAÑO, M., 1986. El proceso de la investigación científica 5a. reimpresión, Edit. Limusa, México 127 págs.
- WALTON, M. 1993. El Método Fleming en la práctica 2a ed., Edit. Norma, Colombia, 260 págs.

WEISS, C.H., 1991. Investigación Evaluativa 1a. reimpresión, Edit. Trillas, México, 183 págs.

## **FOLLETOS Y DOCUMENTOS**

Documentos y Vivencias del Departamento de Estudios Generales, Facultad de Humanidades, Universidad de Panamá, sobre el Servicio de Tutoría.

Gaceta Oficial Órgano de Estado, 1981 N° 19.336, Ley 11 de 8 de junio de 1981.

TORRES, W.O. 1993. Dimensión de la Calidad Total en Educación. La Consulta e Importancia de la Participación Universal, compilación y adaptación por Oscar Torres Wilde del libro La Consulta, Una luz de guía universal, de John E. Kolstoe

Universidad de Panamá, (1970). Estatuto Universitario de Panamá.

Universidad de Panamá. Resumen de la Organización de acuerdo a los niveles jerárquicos (Fecha de inicio: Mayo, 1985. Fecha de revisión: Sept , 1996), 8 págs.

Universidad de Panamá. 1991. Universidad de Panamá Reseña Histórica, Organización y Reafirmación Nacional.

Universidad de Panamá Facultad de Humanidades, 1997. Logros Fundamentales Administración 1994-1995, 67 págs.

**A N E X O S**

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- Anexo N° 1**  
Encuesta dirigida a los tutores
- Anexo N° 2**  
Cuestionario para entrevistar a la Directora y a la Coordinadora del Servicio de Tutoría
- Anexo N° 3**  
Cuestionario para entrevistar a estudiantes de la tutoría
- Anexo N° 4**  
Material concerniente a la tutoría en sus inicios. Integrantes de la Comisión de Consejería y Orientación. Programa de Consejería y Orientación (1992-1993).
- Anexo N° 5**  
Lista de tutores (Ier. Semestre 1993-94). Programa de Orientación.
- Anexo N° 6**  
Lista de tutores (1995-1998)  
Programa Psicoeducativo - Entrenamiento en habilidades de estudio.

# **A N E X O   N º 1**

## **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TUTORES**

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TUTORES

Nº \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

Título de la Investigación: “Administración del Servicio de Tutoría en Estudios Generales...”

Estimado (a) Tutor (a) esta encuesta tiene como objetivo, recaban información sobre el proceso administrativo del servicio de Tutoría que se ofrece en Estudios Generales. Se agradece su colaboración.

### INSTRUCCIONES:

**SEÑALE CON UNA (X) EN EL CUADRO O ESPACIO QUE CORRESPONDE A LA RESPUESTA SELECCIONADA.**

1.- ¿Conoce usted los objetivos del Servicio de Tutoría?

1.1. Sí

1.2. No

1.3. Si contestó sí, mencione alguno de los objetivos

---

---

---

2.- ¿La administración ha contemplado la conformación de comisiones relativamente permanentes?

2.1. Sí

2.2. No

2.3. Si contestó sí, mencione alguno de los comites

---

---

---

3.- ¿Se han establecido grupos de trabajo con funciones temporales?

3.1. Sí

3.2. No

3.3. Si contestó sí, mencione alguno de los grupos

---

---

---

4.- ¿El servicio de Tutoría cuenta con materiales propios?

4.1. Sí

4.2. No

4.3. Si contestó sí, mencione alguno de estos.

---

---

---

5.- ¿El servicio de Tutoría cuenta con equipos propios?

5.1. Sí

5.2. No

5.3. Si contestó sí, mencione uno o más equipos.

---

---

---

6.- ¿El servicio de Tutoría dispone de un local para entrevista y orientaciones a nivel personal?

6.1. Sí

6.2. No

6.3. Si contestó sí, señale las condiciones en que se encuentra:

6.3.1. Adecuado

6.3.3. Salubre

6.3.2. Inadecuado

6.3.4. Insalubre

7.- El aula en que usted desarrolla el programa de la Tutoría con uno de sus grupos de estudiantes es:

7.1. Adecuado

7.3. Salubre

7.2. Inadecuado

7.4. Insalubre

8.- ¿La metodología que se utiliza en la distribución de roles y responsabilidades, contribuye al buen desarrollo del programa?

8.1. Sí

8.2. No

8.3. Prefiere no opinar

8.4. Explique su respuesta

---

---

---

9.- ¿En qué medida le motivan los siguientes factores para realizar su labor en la Tutoría?

Factores	Mucho	Poco	No hay Motivación
9.1. La variedad y calidad del trabajo			
9.2. Actitudes y valores de los compañeros de trabajo.			
9.3. Actitudes y valores de los superiores.			
9.4. Reconocimiento por el trabajo que realiza.			
9.5. Necesidades e intereses personales.			

10. Los medios de comunicación que utilizan, con más frecuencia, el Director (a) y Coordinador (a) del servicio de Tutoría son los siguientes:

- 10.1 Juntas
- 10.2 Reuniones informales
- 10.3 Memorandum
- 10.4 Murales
- 10.5 Otros (Menciónelos)

---

---

---

11.- Los medios de comunicación que se utilizan con más frecuencia para dirigirse al Director (a) y Coordinador (a) del servicio, son:

- 11.1. Cartas
- 11.2. Notas
- 11.3. Sugerencias escritas
- 11.4. Sugerencias orales
- 11.5. Otros. Menciónelos

---

---

---

12.- ¿Se realizan programas de capacitación?

- 12.1. Siempre
- 12.2. A veces
- 12.3. Nunca

12.4. ¿En qué capacitación ha participado en el último año?

---

---

---

13.- ¿Se hacen consultas para la toma de decisiones?

13.1. Siempre

13.2. A veces

13.3. Nunca

14.- ¿La administración del servicio de Tutoría propicia el logro de los objetivos que se persiguen?

14.1. Sí

14.2. No

14.3. Prefiere no opinar

14.4. Explique su respuesta

---

---

---

15.- ¿La administración de la Tutoría contribuye a la formación integral de los estudiantes?

15.1. Sí

15.2. No

15.3. Prefiere no opinar

15.4. Explique su respuesta

---

---

---

16.- ¿En qué medida ha contribuido la administración al logro de los aspectos siguientes en los estudiantes?

Factores	Mucho	Poco	No se ha logrado
16 1 Al rendimiento académico			
16 2 A la permanencia en la Universidad			
16 3 Al interés por el estudio			
16 4. Al fortalecimiento de hábitos estudios			
16 5 A que se identifiquen más con la Universidad			

16.6. Si alguno de estos aspectos no se han logrado, explique el por qué

---

---

**17.- Exprese su opinión respecto a los resultados obtenidos con la administración del servicio de Tutoría.**

---

---

---

**A N E X O    N° 2**

**CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAR A LA  
DIRECTORA Y A LA COORDINADORA DEL  
SERVICIO DE TUTORÍA**

**Cuestionario para entrevistar a la Directora y a la Coordinadora del  
Servicio de Tutoría**

- 1.- ¿El Servicio de Tutoría se administra mediante el proceso de planificación, organización, dirección y control-evaluación?
- 2.- ¿Cuáles son las bases legales del servicio?
- 3.- ¿Qué normas o principios regulan las relaciones interpersonales?
- 4.- ¿Qué objetivos se persiguen?
- 5.- ¿Cuáles son las estrategias que orientan el servicio?
- 6.- ¿Cuáles son las políticas que se han establecido para la toma de decisiones?
- 7.- ¿Se cuenta con un presupuesto y un programa de financiamiento u otro recurso para el funcionamiento del servicio?
- 8.- ¿Se cuenta con un código de ética?
- 9.- ¿Cuáles son los principios que rigen la administración del servicio?
- 10.- ¿Cómo se realiza la distribución de roles y responsabilidades?
- 11.- ¿Qué procedimiento se utiliza para designar al director (a), coordinador (a) de este servicio?
- 12.- ¿Se emplea el principio de delegación de funciones?

- 13.- ¿Cuáles son los medios que se utilizan para motivar al personal?
- 14.- ¿Se cuenta con la participación de los docentes?
- 15.- ¿Se cuenta con un plan de actividades?
- 16.- ¿En promedio, cuántos estudiantes se benefician con la tutoría  
anualmente?
- 17.- ¿Qué problemas ha confrontado la administración, ya sea, en la etapa  
de planificación, de organización, de dirección y de control del  
servicio?
- 18.- ¿Se ha verificado el logro de los objetivos propuestos? ¿Cuáles han  
sido los logros?
- 19.- ¿Si usted tuviese que introducir cambios, en qué etapa o función  
efectuaría estos cambios?

**A N E X O    N ° 3**

**CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAR A  
ESTUDIANTES DE LA TUTORÍA**

**A N E X O    N° 4**

**MATERIAL CONCERNIENTE A LA TUTORÍA EN  
SUS INICIOS  
INTEGRANTES DE LA COMISIÓN DE  
CONSEJERÍA Y ORIENTACIÓN  
PROGRAMA DE CONSEJERÍA Y ORIENTACIÓN  
(1992-1993)**

## **Cuestionario para entrevistar a estudiantes de la Tutoría**

- 1.- ¿Cuál es tu punto de vista respecto a la tutoría?
- 2.- ¿Consideras que dos horas de tutoría por semana son suficientes?
- 3.- ¿Qué opinas sobre el aula que se utiliza para la tutoría?
- 4.- ¿Consideras que la tutoría te ha motivado a estudiar?
- 5.- ¿La tutoría ha contribuido a que te realicen como persona?
- 6.- ¿La tutoría ha influido en tu rendimiento académico?
- 7.- ¿Crees que la tutoría te ha ayudado a crecer en forma integral?
- 8.- ¿Si fuese necesario efectuar cambios en la tutoría qué sugerencias aportarías?

## INTRODUCCION

El 10 de diciembre de 1992, , el Doctor Gustavo García De Paredes, Decano de la Facultad de Humanidades, estableció la Comisión de Consejería y Orientación con la finalidad de guiar y prestar ayuda a los estudiantes de Estudios Generales a través de todo el año académico.

Esta iniciativa surge debido a la imperante necesidad de atender y solucionar en forma permanente las necesidades y problemas que diariamente se presentan en este sector de la población estudiantil universitaria.

La Comisión de Consejería y Orientación, consciente de tan delicada labor, adopta la posición de organizar sus acciones con carácter científico, sistemático y cónsono con la realidad. Es así como se origina el "Programa de Consejería y Orientación".

La razón de ser, tanto de la Comisión como del Programa, se fundamenta en las disposiciones legales relativas a: Condiciones de Ingreso; Matrícula; Horarios; Asistencia; Derechos y Deberes del Estudiante; Disciplina; Índice Académico y otros, ya que en alguna forma, estas disposiciones y otros aspectos que tienen que ver con el desenvolvimiento del estudiante universitario, requieren de un personal y un programa que tenga como objetivo, lograr en los estudiantes un óptimo aprovechamiento en sus estudios y mejor uso de los servicios que brinda la Universidad.

Este programa se desarrollará en dos etapas: una inmediata y otra mediata, a través de una serie de módulos.

La primera etapa corresponde a las cuatro últimas semanas de clases del año académico 1992-1993, que se extiende desde el 4 al 29 de enero del 1993. La segunda etapa se desarrollará en el primer semestre del año académico y los subsiguientes.

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GENERALES

PROGRAMA DE CONSEJERIA Y ORIENTACION

AUTORIDADES

DOCTOR GUSTAVO GARCIA DE PAREDES  
DECANO

DOCTORA ISABEL B. DE TURNER  
VICEDECANA

DOCTOR RAFAEL RIVERA DOMINGUEZ  
DIRECTOR  
ESC. DE ESTUDIOS GENERALES  
(Coordinador)

Integran la Comisión de  
Consejería y Orientación:

José	Alvaro
Pedro	Arcia
Max	Arosemena
Amado	Cajar
Alfredo	De León Del R.
Rosalina	Douglas de
Eva Rosa	Frias
GRiselda	González
David	Graziani
Pedro	Pineda
Mirtha	Trevia de

Fecha:

Del 4 al 29 de enero de 1993

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE HUMANIDADES



DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GENERALES

29 de diciembre de 1992

Doctor  
Eustavo García De Paredes  
Decano  
Facultad de Humanidades  
S. D.

Señor Decano:

Reciba usted un cordial saludo y deseándole éxitos  
en sus labores académicas.

La Comisión de Consejería y Orientación de la Facul-  
dad de Humanidades, consciente de la labor que le corresponde  
como es:

"Orientar a los Estudiantes de Estudios  
Generales en todos los quehaceres univer-  
sitarios que contribuyan al mayor éxito  
en sus estudios",

tenemos a bien adjuntarle a manera de módulos en su primera  
tapa (1992- enero de 1993), el Programa de Consejería y Orien-  
tación propuesto.

Agradeciendo su atención, queda de usted,

Atentamente,

DR. RAFAEL RIVERA DOMINGUEZ  
Director



CIUDAD UNIVERSITARIA OCTAVIO MENDEZ PEREIRA  
ESTAFETA UNIVERSITARIA  
PANAMA, REP. DE PANAMA

Objetivos Generales:

- Orientar a los estudiantes de Estudios Generales en todos los quehaceres universitarios que contribuyan al mayor éxito en sus estudios.
- Guiar a los estudiantes en la selección de una carrera que responda a sus habilidades, destrezas e intereses personales.

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
INFORME DE TEMAS

FECHA: 17 de diciembre de 1992.

1.- Presentación de informe por parte de la Comisión de Consejería.

CONSEJEROS DEL II SEMESTRE 1992 - 93

Grupo #1	-	Mirtha de Trevia.
Grupo #2	-	Rosalina de Douglas
Grupo #3	-	Pedro Arcia.
Grupo #4 y 5	-	Eva Frías.
Grupo #6, 7 y 16	-	Max Arosemena
Grupo #8	-	Alfredo De León
Grupo #9, 11 y 12	-	Gladys Robles.
Grupo #10, 13 y 15	-	Gricelda de González
Grupo #14 y 17	-	David, Graziani
Grupo #18 y 22	-	Amado Cajar
Grupo #19, 20 y 21	-	Pedro Pineda

2.- Informe sobre los trámites de concursos a cátedra.

- Prof. Betty de Catsambanis

3.- Comisión de Actos Sociales. Prof. Edith de Naar.

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
COMISION DE CONSEJERIA Y ORIENTACION

Este documento se ha elaborado con el fin de conocer la Especialidad o Carrera que el Estudiante ha seleccionado y las Asignaturas que le faltan o necesitan mejorar para completar los estudios generales.

Nombre del Estudiante: \_\_\_\_\_

No. de Cédula : \_\_\_\_\_

Carrera o Especialidad seleccionada: \_\_\_\_\_

Asignaturas que le falta según la carrera:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

NOTA:

- 4 Materias obligatorias a . b (Para todas las Carreras).
- 1 Materia optativa a-b (C.P 101 a-b: obligatoria para la Carrera de Geografía e Historia).  
(Música 125 a-b - obligatoria para la Carrera de Mus.)
- 1 Idioma a b. (Ing. 150 a-b - obligatoria para la Carrera de Inglés).
- 2 Electivas (Geo. 100 - Soc. 101 - obligatorias para la Carrera de Geografía e Historia)  
(educ. Física 100 a b y Seminario de Natación - obligatorias para la Carrera de Educ. Física).  
(Música 150 a b - obligatoria para la Carrera de Música).

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FECHA.- \_\_\_\_\_

FIRMA DEL ESTUDIANTE.- \_\_\_\_\_

FIRMA DEL CONSEJERO. \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
 FACULTAD DE HUMANIDADES  
 DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GENERALES  
 PROGRAMAS DE CONSEJERIA Y ORIENTACION

OBJ. ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	TEC. METODOLOGICAS	BIBLIOGRAFIA	FECHA
1. Analizar las asignaturas que conforman el Plan de Estudios Generales.	Plan de Estudios Generales. a. Materias Obligatorias. b. Asignaturas Electivas. c. Asignaturas Op-tativas. ch. Idiomas.	1.1 Identificarán las asignaturas que conforman el Plan de Estudios Generales. 1.2 Extraeran aquellas asignaturas que no han dado y/o las cuales necesitan mejorar. 1.3 Determinarán si han cumplido con los requisitos de la carrera a la cual aspiran ingresar. 1.4 Seleccionarán la Carrera o Especialidad.	Conversatorios  Dinámica de Discusión.  Aplicación de Encuestas.	Guía Plan de Estudios Generales	Semana del 4 al 8 de enero.

<p>2 Explicar en qué consiste el artículo 212 y el Capítulo Sigma Lambda.</p>	<p>Artículo 212</p> <p>a. Reglamentación y contenido de la Ley.</p> <p>b. Periodo opcional para mejorar el Índice Académico.</p> <p>c. Capítulo de Honor Sigma Lambda. Sus beneficios:</p> <p>a. Matrícula</p> <p>b. Biblioteca</p> <p>c. Créditos</p> <p>ch. Diploma</p> <p>d. Becas.</p>	<p>Encuesta (síntesis).</p> <p>2.1 Leerán el artículo 212.</p> <p>2.2 Comentarán el contenido del mismo.</p> <p>2.3 Practicarán ejercicios para aprender a calcular el Índice Académico.</p> <p>2.4 Se les orientará sobre los pasos a seguir para mejorar el Índice Académico.</p> <p>2.5 Presentarán alternativas a aquellos estudiantes reincidentes en el Artículo 212.</p>	<p>Realizarán prácticas ¿Cómo obtener el Índice Académico?.</p> <p>Discusiones Grupales.</p> <p>Asistencias individuales.</p>	<p>Ley 11 del 8 de Junio de 1981 y Estatuto 16 de junio de 1970.</p>	<p>Semana del 11 al 15 de enero.</p>
---	--	---	---	--	--------------------------------------



y cómo solucionarlas.

<ul style="list-style-type: none"><li>- Parciales</li><li>- Finales.</li></ul> <p>b. Clases de Exámenes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ordinarios</li><li>- Extraordinarios.</li><li>- Rehabilitación.</li><li>- Convocatoria.</li></ul>	<p>4.2 Analizarán cada uno de los tipos y clases de exámenes.</p> <p>4.3 Extraerán conclusiones finales sobre los pasos a seguir en cada caso</p>	<p>Comentarios Grupales</p> <p>Comentarios Finales.</p>
--	---	---

EVALUACION

**A N E X O    N ° 5**

**LISTA DE TUTORES (1er Semestre 1993-94)  
PROGRAMA DE ORIENTACIÓN**

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GENERALES  
1º SEMESTRE 1993-94

TUTORES- ORIENTACION

Coordinador: Prof. Alfredo De León.

El tutor debe ser otra persona, no el profesor que dicta la asignatura, para que pueda brindar al estudiante un nuevo enfoque de los problemas, para que detecte las dificultades del alumno. Esta ayuda ofrece una relación diferente, de persona a persona, entre el profesor y el alumno y promueve en el estudiante seguridad en sí mismo.

Prof. Josefina E. Pérez  
"Dominio del aprendizaje"  
Revista Edu-Eco Nº 20-  
Escuela de Educación,  
Universidad de Panamá

Grupos	Profesor
1- _____	Douglas, Rosalinda
2- _____	Sánchez, Hermal
3- _____	Trevisa, Mirtha
4- _____	Yanis, Angela
5- _____	Escobar, María Teresa
6- _____	Ardila, Edith
7- _____	Cajar, Amado
8- _____	Castrejón, Elvia
9- _____	Icaza, Martha
10- _____	Frías, Eva Rosa
11- _____	González, Griselda
12- _____	Grazzianni, David
13- _____	Navarro, Olinda
14- _____	Robles, Gladys
15- _____	Arosemena, Max
16- _____	Muñoz, Florencio
17- _____	Araúz, Omar
18- _____	Rojas, Payares
19- _____	Escarriola, Romel
20- _____	Pineda, Pedro
21- _____	Holman, Catline
22- _____	Grazzianni, David
23- _____	De León, Alfredo.

## PROGRAMA DE ORIENTACIÓN

### INTRODUCCIÓN:

Es una actividad desarrollada con el propósito de lograr que el estudiante Universitario obtenga un cambio de conducta en el aprendizaje mediante el conocimiento y la consideración de los siguientes temas:

1. Administración del Tiempo
2. Factores externos e internos del aprendizaje
3. Aprendizaje y motivación de la Educación
4. Lectura y Aprendizaje eficiente
5. Técnica de investigación
6. Interpretación estadísticas

Complementa la actividad, aspectos de formación integral del estudiante tales como:

Valores cívicos y morales

Deberes y Derechos de los estudiantes Universitarios

Temas de actualidad

Aprendizaje. El logro de un cambio de conducta, que es dinámica continua y se realiza a través de experiencias.

Módulo 1 La administración del tiempo

2 Factores externos e internos del aprendizaje

3. Aprendizaje y motivación de la Educación
4. Lectura y aprendizaje eficiente
5. Técnicas de la investigación
6. Interpretación estadística
7. Valores cívicos y morales
8. Deberes y derechos de los estudiantes universitarios
9. Temas de actualidades

**OBJETIVOS:**

La unidad de los Estudios Generales Mediante el análisis de métodos y técnicas relacionadas con el estudio, logre brindarle al estudiante un mejor desenvolvimiento en su vida académica, para alcanzar la meta obtener la conclusión de sus estudios en forma satisfactorias.

MODULO Nº. 1

Título: ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Objetivos Particulares: JUSTIFICAR LAS VENTAJAS DE LA PLANIFICACION Y DISEÑO DE LOS HORARIOS DE ESTUDIO. CONFECIONAR HORARIOS PLANIFICADOS A LA LUZ DE ALGUNAS PRIORIDADES

Tiempo:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	BIBLIOGRAFIA
1. Comunicar experiencias remitidas a la disponibilidad de tiempo libre.	1. La disponibilidad del tiempo. 1.1. Necesidad de organizar nuestro tiempo. 1.2. Recomendaciones.	1. Conversación referente al porqué de la necesidad de hacer horarios. 2. Explicar transparencia con modelos para la confección de los horarios de estudio, combinada con la exposición magistral.	Transparencias de retroproyector Hojas multigrafiadas con modelos de horarios	Formativa	Carmen, R. Adams R. <u>Habilidad para estudiar.</u> Texto Programado. México, Editorial Limusa, S.A. 1976. Mc Cay, James. <u>El Manejo del tiempo</u> Barcelona Hermanos México 1964.
2. Definir la importancia de los horarios en el trabajo y estudio.	2. El valor de un horario. 2.1. Sugerencias para su planificación.	3. Tutoría sobre las sugerencias para elaborar los horarios.			
3. Hacer un esquema de las sugerencias para distribuir las actividades.	2.2. Pautas para su confección.				
4. Bosquejar horarios de estudio.					

MODULO Nº. 2

Título: FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DEL APRENDIZAJE

Objetivos Particulares: ANALIZAR LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS QUE INFLUYEN EN EL APRENDIZAJE.

Tiempo:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	BIBLIOGRAFIA
Definir aspectos externos que influyen en el aprendizaje  Definir aspectos internos que influyen en el aprendizaje.	Revisar y analizar los factores externos e internos: Salud Alimentación Audio Salud física Aspecto psiquico Ambiente Aspecos físicos.	Clase magistrales  Discusión en clases  Presentación individual de temas	Horas magistrales J. Multigráficas	Formativa	

MODULO Nº. 3

Título: APRENDIZAJE Y MOTIVACION

Objetivos Particulares: LOGRAR QUE EL APRENDIZAJE Y EN ESPECIAL EL ACADEMICO SE HAGA TAN EFECTIVO Y EFICIENTE COMO SEA POSIBLE EN EL ALUMNO.

Tiempo:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	BIBLIOGRAFIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el aprendizaje y distinguir el empeño y el comportamiento</li> <li>- Definir el estímulo y los elementos de respuesta del aprendizaje</li> <li>- Describir el rol que desempeñan los elementos del aprendizaje mediante ejemplos de aprendizaje.</li> <li>- Describir las fases de las secuencias del aprendizaje, ejemplos de los métodos que utilizan los profesores para ayudar a los alumnos durante cada uno de las fases.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto del aprendizaje</li> <li>- Elementos del aprendizaje</li> <li>- Fases del Aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición dialogada</li> <li>- Conferencia</li> <li>- Trabajo grupal</li> <li>- Estudio por el método del descubrimiento y expositivo</li> <li>- Trabajo de investigación</li> <li>- Dinámica grupales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Láminas de acetato</li> <li>- Conferencia</li> <li>- Trabajo grupal</li> <li>- Estudio por el método del descubrimiento y expositivo.</li> <li>- Trabajo de investigación.</li> <li>- Dinámica grupales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pruebas diagnósticas</li> <li>- Pruebas formativas.</li> </ul>	<p>GRAIC, Hehrens y Clarizid, <u>Psicología Educativa</u>. Ed. Limusa Wiley S.A. 2da reimpresión, México 1989. 591 p.</p> <p>HULSE, Stewart y Edward Egeth. <u>Psicología del Aprendizaje</u>. Edit. Mc Graw-Hill. 5ta Edic. México 1982 560 pag.</p> <p>Bergan, Jhn R, y James <u>Psicología Educativa</u>. Edit. Limusa S.A. 1ra Edic. México 1980 669p.</p> <p>YELON Stephen y ce Winstein. <u>La psicología en el aula</u>. Edit. Trillas. 1ra reimpresión, México 1991 615 pag.</p>

MODULO Nº. 4

Título: LECTURA Y APRENDIZAJE EFICIENTE

Objetivos Particulares: EFECTUAR LECTUAS DE MATERIAL ESPECÍFICO, DE FORMA RÁPIDA Y COMPENSIVA.

Tiempo:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	BIBLIOGRAFIA
5. Establecer propósitos de la lectura.	4.4. Lectura de descanso. 5. Recreación 5.1. Localización 5.2. Informativa 5.3. Estudio.	5. Autoevaluación 6. Identificación de problemas 7. Ejercicios de lectura. 8. Interpretación de mensajes 9. Distinguir etapas del proceso memorístico.			

MODULO Nº 4

Título: LECTURA Y APRENDIZAJE EFICIENTE

Objetivos Particulares: EFECTUAR LECTURAS DE MATERIAL ESPECIFICO EN FORMA RAPIDA Y COMPRESIVA

Tiempo:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	BIBLIOGRAFIA
1. Definir las fallas que más comúnmente se cometen al leer.	1. Deficiencias más comunes al leer y como superarlas. 1.1. Defectos generales 1.2. Defectos específicos. 1.3 Normas de lectura rápida.	1. Presenciar la película alusiva al tema de estudio	Películas Beta alusivas a cómo leer mejor.	Diagnóstica	Morgan Cliffand y Deese James. <u>¿Como Estudiar?</u> Editorial Magisterio Español; Madrid, España 19
2. Expresar los factores que favorecen la percepción lectora.	2. Exposición del manejo técnico de la lectura rápida y comprensiva.	2. Retroalimentación	Hojas multigráficas con el material técnico.	Formativa	Barahona Abel y Francisco. <u>Como Estudiar. Nivel Básico</u> , Edit. IPLER, Ltda. Colombia, 1984.
3. Identificar las etapas esenciales del proceso de lectura.	3. Análisis de párrafos 3.1. Ideas principales 3.2. Detalles secundarios.	3. Práctica con con pasaje específico	Dramatizaciones		
4. Lograr niveles altos de comprensión a la mayor velocidad posible.	4. Tipos de lectura 4.1 Lectura de estudio 4.2 Lectura de ampliación 4.3 Lec. de actualidad informativa	4. Leer cada uno de los tipos de lectura señalados con ejemplos variados.			

MODULO Nº. 5

Título: TECNICAS DE LA INVESTIGACION

Objetivos Particulares: RELACIONAR AL ESTUDIANTE CON LAS TECNICAS BASE DE LA INVESTIGACION

Tiempo:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	BIBLIOGRAFIA
<p>1. Análisis de la importancia de la investigación académica.</p> <p>2. Describir las técnicas y métodos de investigación.</p>	<p>1. Alcance y finalidad de la investigación</p> <p>1.1. Definición</p> <p>1.2. Objetivo</p> <p>1.3. Métodos</p> <p>1.4. Técnicas</p>	<p>1. Exposición oral por parte del profesor</p>	<p>Hojas multigráficas</p>	<p>Formativa.</p>	<p>ACOSTA HOYOS, Luis Eduardo. <u>Guía práctica para la investigación y redacción de informes</u>. Luis Eduardo Acosta Hoyos Buenos Aires: Paidós 1975 158 p.</p>
<p>1. Enseñar el uso de la biblioteca y sus recursos como complemento a los programas de las diferentes escuelas.</p> <p>2. Dar a conocer las fuentes de información y referencias.</p>	<p>1. La biblioteca como recursos.</p> <p>2.1. La biblioteca de la Universidad</p> <p>2.1.1. Objetivos</p> <p>2.1.2. Organización división</p> <p>2.1.3. Colección</p> <p>2.1.4. Servicios que ofrece</p> <p>2.2. Los catálogos y su utilización.</p> <p>2.2.1. Tipos de catálogos</p> <p>2.2.2. Clases de fichas</p> <p>2.2.3. Kardex para publicaciones seriados.</p>	<p>1. Exposición oral por parte del profesor</p> <p>2. Visita a la biblioteca Universitaria.</p>	<p>Investigación prácticas</p> <p>Referencias bibliográficas.</p>	<p>Formativa.</p>	<p>PUERTO RICO, Universidad <u>Manual para la preparación de informes tesis</u>. Universidad de Puerto Rico 6 ed. San Juan P.R. Universidad de Puerto Rico 1972 239p.</p> <p>REVILLA ARGUESO, ANG <u>La investigación (Directrices bibliográficas)</u> Angel Revilla Panamá La Antigua 1981 66p.</p>

MODULO Nº. 6

Título: INTERPRETACION ESTADISTICA.

Objetivos Particulares:

Tiempo:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	BIBLIOGRAFIA
1. Aprender técnicas de análisis e interpretación estadística con el fin de obtener conclusiones.	1. Forma de un cuadro estadístico. 1.1. Forma funcional 1.2. Forma técnica	Describir expectativas	Torbellino de ideas  Demostración:  Modelo de cuadro  Estadístico  Lista de tema para plasmarlos en cuadro o gráfica estadística cartel o tablero  Trabajo dirigido.	Formativa	1. Fernando Villalobos <u>Métodos y Técnica de Estudio</u> . Edición 1980. Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología 1992
2. Conocer los componentes de un cuadro y gráfica estadística.	2. Componentes de un cuadro estadístico. 2.1. Número del cuadro 2.2. Título 2.3. Nota preliminar 2.4. Columnas motriz, 2.5. Encabezado 2.6. Cuerpo o contenido 2.7. Nota de pie 2.8. Fuente	Establecer metas a lograr  Actividades a corto plazo.  Horario para la actividad			

MODULO Nº. 7

Título: VALORES CIVICOS Y MORALES

Objetivos Particulares: LOGRAR MEDIANTE EL EJERCICIO APROPIADO DE LOS VALORES CIVICOS Y MORALES UN MEJOR CONVIVENCIA SOCIAL.

Tiempo:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	BIBLIOGRAFIA
Definir el origen y evolución de los valores cívicos y morales	1. Origen y evolución de los valores cívicos y morales. 1.1. Concepto 1.2. Etico 1.3. Solidaridad 1.4. Honestidad 1.5. Libertad.	Conversatorio	Presentación de láminas	Formativa	Constitución Nacional Texto Nacional Cívica Demóstenes Troya
Rescatar los valores cívicos y morales	2.1. Tradiciones culturales y folklóricas. 2.2. Patrimonio histórico. 3. Relaciones Humanas	Exposición Diálogos	Presentación y análisis de transparencia Sociodrama		Revistas periódicos Universidad de Chile Canciones para la juventud de América O.E.A.
Definir los valores cívicos y morales	5. Tolerancia religiosa y política.	Discusión	Dramatización		Chile volumen 1 y 2
Analizar valores cívicos y morales de la amistad, familiares.		Mesas Redondas	Torbellino de Ideas		Desarrollo de la Capacidad creadora I IV edición Argentina, Editora Kapeluz S.A. 1954, 284p
Distinguir las normas de comportamiento que constituyen principios universales.	Urbanidad y Modales.	Phillips 66.			

MODULO Nº. 8

Título: DEBERES Y DERECHOS DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

Objetivos Particulares: ACTUALIZAR A LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIO CON LAS NORMAS Y REGLAMENTO DE LA UNIVERSIDAD.

Tiempo:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	BIBLIOGRAFIA
1. Conocer los deberes y derechos del estudiante.	1. Condiciones de ingreso asistencia Clase de estudiante Bienestar Estudiantil Sufragio Derecho de los estudiantes Disciplina	Lectura y discusión de las normas del estatuto	Estatuto Universitario	Formativa	Estatuto Universidad de Panamá 16 de junio 1970
2. Conocer aspecto fundamental de la institución.	Carácter y fines de la Univesidad Organo de gobierno Estudiantes.	Lectura y discusión de la Ley 11	Ley 11	Formativa	Ley 11 del 8 de nio de 1970

MODULO Nº. 9

Título: TEMAS DE ACTUALIDAD

Objetivos Particulares: LOGRAR QUE EL ESTUDIANTE SE ACTUALICE MEDIANTE LA NOTICIA DIARIA

Tiempo:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	BIBLIOGRAFIA
Actualizar al estudiante	Aspecto social Aspecto Económico Aspectos Deportiva Aspectos Políticos Aspectos Cultural	Discusión en clase de las noticias relevantes	Diarios Noticia de T.V. Noticias de Radio	Formativa	Los principales Diarios.

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS

GENERALES

PROF: Angela Yanis de Vargas.

MODULO # 1

Título : CONDUCTA Y PRESENTACION DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO.

OBJETIVO GENERAL: " Concientizar al estudiante para elevar su auto-estima, para que mejore su conducta, presentación y rendimiento académico y así lograr sus metas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Enfatizar en los aspectos fundamentales del proceso educativo y el desarrollo de la personalidad.

CONTENIDO: Influencia de la Educación en la personalidad.

Factores que influyen dentro de la personalidad.

ACTIVIDADES: Dialogarán sobre las concepciones fundamentales del proceso educativo:

- La Naturaleza del Ser Humano.
- La Sociedad.
- 2- El papel del estudiante, del profesor y del grupo.
- 3- Presentación adecuada.
- 4- Conductas deseables.

RECURSOS: 1- Lecturas. 3- Debates.  
2- Investigación. 4- Charlas.

EVALUACION: PANEL: Crisis de la Educación.  
Educación Domesticadora.  
Educación Liberadora.

BIBLIOGRAFIA: La Educación - Reinaldo Suárez Díaz.

La Educación como práctica de la Libertad - Paulo Freire.

MODULO Nº 2

TITULO: LA AUTOESTIMA

OBJETIVO GENERAL: Fomentar en el estudiante un conocimiento de su persona, como individuo, para desempeñarse mejor en su vida personal y profesional.

TIEMPO: 1 MES

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	BIBLIOGRAFIA
1-Analizar el valor de la importancia de ser uno mismo	1-Significado o concepto de la autoestima -Definición -Desarrollo	1-Se desarrollará una fase de motivación sobre las expectativas del estudiante sobre la autoestima	1-Cuestionarios 2-Tablero, tiza 3-Dinámica "Tu árbol"	1-Formativa	1-Autoestima "Clave del éxito personal Dr. Mauro Rodríguez Estrada y otros. México, 1988
2-Reconocer la importancia de conocerse mejor a sí mismo.	2-Fases de la autoestima: a- Autoconocimiento b- Autoconcepto c- Autoevaluación d- Autoaceptación e- Autorespeto f- Autoestima	-Presentará el tutor en forma general orientación acerca del tema.  2-Se explicará cuestionarios para que los estudiantes tomen conciencia de sí mismos.	4-Lámina de la escalera de autoestima 5-Cassettes de "Mensaje al Corazón"		2-El valor de ser uno mismo Dr. David Seabury E.E.U.U -1983  3-"Un Mensaje al Corazón" Monseñor Rómulo Emiliani Panamá, 1987.
3-Valorizar la autoestima.	3-Autoestima alta y baja -Definición, significado.				
4-Destacar la autoestima en las relaciones interpersonales.	4-La autoestima en las relaciones interpersonales -Significado -Autorespeto -Creatividad -Trascendencia -Autorealización en el trabajo.	4-Torbellino de ideas  5-Sociodrama.			
COLABORACION DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE INGRESO Y SEGUIMIENTO ACADÉMICO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES -1995.					

"Solo podemos amar cuando nos hemos amado a nosotros mismos"

**AUTOESTIMA**

VI

"La autoestima es un silencioso respeto por uno mismo" (D.P.Elkins).

**AUTORESPETO**

V

"La actitud del individuo hacia sí mismo y el aprecio por su propio valer juega un papel de primer orden en el proceso creador" (M. Rodríguez).

**AUTOACEPTACION**

VI

"El sentirse devaluado e indeseable es en la mayoría de los casos la base de los problemas humanos" (C. Rogers).

**AUTOEVALUACION**

III

"Dale a un hombre una autoimagen pobre y acabará siendo siervo"  
(R. Schüeller)

**AUTOCONCEPTO**

II

"Cuando aprendamos a conocernos, en verdad vivimos" (R. Schüeller)

**AUTOCONOCIMIENTO**

0-Extraídos del libro "autoestima "Clave el éxito " Doctor Mauro Rodríguez Estrada y otros.

## MODULO III

### PREVENCIÓN DE LA SALUD Y BIENESTAR EN EL ESTUDIANTE

En este módulo hacemos hincapié en aspectos relacionados con la promoción de la salud y en una actitud preventiva.

Para tal efecto encaminamos nuestros esfuerzos hacia la educación para la salud, ya que ésta se ha convertido en la estrategia de intervención básica para la promoción y prevención.

La Educación para la salud consiste en una metodología educativa que tiende sobre todo a incitar al individuo a una toma de responsabilidad para lo que es su propia salud, partiendo de la premisa que la educación y la información objetiva modificará la actitud y el comportamiento de los individuos.

Contemplamos la definición de salud, los factores fomentadores de salud y algunos problemas que se presentan en la actividad de estudio y afectan la salud mental.

#### A. SALUD

Entendida la salud como el estado integral de bienestar al que todos aspiramos y no sólo en el aspecto físico al que ha estado vinculado el término tradicionalmente.

Consideramos que en la salud debe existir un equilibrio

entre el sentirnos bien a nivel físico, psíquico y social.

#### 1. Definición.

La Organización Mundial de la Salud define la salud como "estado de completo bienestar físico, social y mental y no sólo ausencia de enfermedad"

(4)

El término salud, ya sea que lo apliquemos al ser humano de manera singular y a la comunidad o a un país en forma general, abarca lo social que constituye la base, lo físico y lo psíquico y de la relación recíproca surge la salud.

Siempre se ha tenido consciencia del vínculo existente entre el grado de salud y el bienestar, o malestar de la gente. Pero a pesar de esto hay personas que fuman, consumen drogas, alcohol, comen en exceso o determinados tipos de alimentos, no hacen ejercicios, mantienen relaciones sexuales sin adoptar medidas y no asisten a exámenes periódicos de salud. Todos estos son comportamientos que van en detrimento de la salud, por tal razón este modo de vida constituye un riesgo al que se exponen las personas y que a su vez condicionan sus posibilidades de enfermar.

#### 2. Importancia.

Conociendo que la salud de un individuo es función de la intervención de factores elementales, físicos, biológicos-sociales y de higiene mental, resulta importante conocer que

(4) Rovetto, O.G.

su promoción tiene el objetivo de mejorar y optimizar lo que puede ser considerado normal, saludable y a la vez fomentar comportamientos y estilos de vida adaptativos que favorezcan y desarrollen la salud.

En el sistema educativo, algunos estudiantes no pueden lograr el alcance de los objetivos marcados, por algún problema en cualquier nivel de salud, que algunas veces por no conocerlo, se producen frustraciones que impiden la realización de proyectos deseados, incluso en alumnos bien dotados intelectualmente, quienes desde temprano pueden comenzar un camino de obstáculos que van minando o debilitando progresivamente su autoestima y confianza personal.

Abordamos este problema con un mecanismo preventivo que conduce a educar e informar acerca de las actividades que implica la promoción de la salud y el estudio de sus factores fomentadores.

## **B. FACTORES FOMENTADORES DE SALUD.**

El hombre siempre se ha preocupado por preservar su salud y evitar aquellas cosas y acontecimientos que le provocan enfermedad.

Para alcanzar una óptima salud el individuo debe ajustarse a un conjunto de reglas y condiciones. La alimentación, vivienda, limpieza, agua potable, luz, ventilación, trabajo, descanso, orden emotivo, son algunos aspectos que involucran esas reglas.

La promoción de la salud implica tres actividades básicas tales como:

- Revisión de los hábitos de vida del individuo.
- Educación Sanitaria.
- Exámenes periódicos de salud.

Pero también se hace necesario promover la salud a través del estudio de los factores fomentadores de salud que muchos autores coinciden en dividirlos en:

1. Factores Elementales
2. Factores Físicos
3. Factores de Higiene Mental
4. Factores Biológicos - Sociales.

El esquema siguiente representa lo que involucra cada factor.

FACTORES	ELEMENTALES		Alimentación
			Ejercicios
			Descanso
	FÍSICOS		Temperatura
			Aire
			Saneamiento
	DE HIGIENE MENTAL		Higiene Personal
			Educación
			Hábitos
	BIOLÓGICOS-SOCIALES		Recreación
			Bienestar
			Nutrición, Vivienda, Vestuario, Nivel Económico
		Servicios Médicos, Seguridad.	

Es un requisito la existencia de estos factores en los estudiantes, para que así puedan obtener éxito académico.

### C. PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LA ACTIVIDAD DE ESTUDIO Y AFECTAN A LA SALUD MENTAL.

La mala salud ya sea en el nivel físico, psíquico o el social es un obstáculo que dificulta la actividad de estudio eficaz.

Dentro de los problemas que se presentan en la actividad de estudio y afectan a la salud mental tenemos:

1. La Fatiga Psíquica, aminora en forma alarmante el rendimiento en el estudio, hace que el estudiante esté irritable, bajo de humor y no se pueda concentrar. Las causas generadoras de esta fatiga están en: ansiedad, la no planificación de las horas dedicadas a estudiar, la disminución del tiempo dedicado al esparcimiento personal y al sueño, la excesiva valoración, a veces, del rendimiento académico por parte de los padres, compañeros y por el mismo estudiante, el estrés creado por la acumulación de actividades opcionales, el conocimiento de noticias alarmantes, y el desconocimiento de las técnicas adecuadas de estudio.
2. Hábitos Sedentarios; la vida estudiantil es propensa para adoptar estos hábitos, dando lugar a efectos desastrosos tales como aumento de peso, incremento del nerviosismo, irritabilidad dificultad en la concentración y enfermedades específicas.

### 3. Consumo de Bebidas y Drogas.

Entre las bebidas mas nocivas se encuentran todas aquellas que contengan una cantidad considerable de alcohol. Este aminora el rendimiento físico e intelectual de quien lo ingiere, ya que tiene como efecto primario inhibir el funcionamiento del sistema nervioso central.

La cafeína es un componente básico de bebidas estimulantes tales como el té o el café. Tomado en pequeñas dosis no parece que tenga efectos negativos; sin embargo tomados en dosis mayores dificulta el sueño, incrementa la irritabilidad de la persona y dificulta la concentración en el estudio y el rendimiento de la memoria.

Existen muchos tipos de drogas, pero todas ejercen un efecto nocivo para la salud y la memoria. En individuos enfermos el consumo de ciertas drogas es recomendado para contribuir a curar o calmar cualquier dolor insoportable ante la enfermedad, pero estamos consciente que entorpece el correcto funcionamiento de la mente. El uso de cualquier droga terapéutica debe ser prescrito por el médico.

Es necesario conocer estos problemas que se presentan en la actividad de estudio, debido a que hay estudiantes que para mantener por más tiempo su estado de vigilia recurren a la cafeína en grandes cantidades y a las drogas como las anfetaminas y otras más. Por otro lado cuando se sienten muy estresados consumen grandes cantidades de alcohol para relajarse afectando en todos los sentidos su salud mental.

**A N E X O    N ° 6**

**LISTA DE TUTORES (1995 a 1998)  
PROGRAMA PSICOEDUCATIVO  
ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES DE  
ESTUDIO**

LISTA DE TUTORES

(1995-1998)

MIRTHA DE TREVIA

OTILIA DE TAPIA

MARIA TERESA ESCOBAR

MARIA REYNOLD

ROSALINA DOUGLAS

OLGA MARTINEZ

MARITA MOJICA

DEIKA GOMEZ

OLINDA NAVARRO

MARKELDA DE TORREGROSA

EVA ROSA FRIAS R.

ELVIA DE CASTREJON

DEYSI RAMIREZ

MIGDAI GOMEZ

OMAR RODRIGUEZ

ANGELA YANIS

VIRGILIO CARRERA

ANA CRISTINA AIZPURUA

GRACE QUINTERO

JOSE SAMANIEGO

MIREYA MORCILLO

REMIGIO SANJUR

RITELA RODRIGUEZ

MITZI MARIN

MIRIAM QUINTERO

ITZELA DELGADO

EDUARDO DE LEMUS

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS  
GENERALES

PROGRAMA PSICOEDUCATIVO  
ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES DE  
ESTUDIOS

ELABORADO POR :

LIC. MARITA MOJICA D  
PSICOLOGA

ABRIL, 1996.



UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GENERALES

I. INFORMACION GENERAL

Nombre del Curso: TUTORIA  
Denominación: ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES DE ESTUDIO  
Horas de Clases: 2 HORAS DE CLASES SEMANALES  
Semestre: I y II  
Fecha de Elaboración: ABRIL DE 1996  
Persona Responsable: LIC. MARITA MOJICA D.

II. FUNDAMENTACION

Las posibilidades de ayudar a los estudiantes universitarios han estimulado nuestra preocupación por sus implicaciones clínicas y educativas. Estamos conscientes de la escasa ayuda que se le brinda en los aspectos de orientación educativa y académica, profesional y psicológica.

El fracaso en la Universidad está vinculado a las deficiencias en habilidades de estudio y a la falta de motivación escolar que a su vez genera frustración, pérdida de confianza en sí mismo, ansiedad, y estrés. El conocer las causas generadoras del fracaso en los estudiantes universitarios brinda la oportunidad a un desarrollo de estrategias de prevención que lo

constituye el Entrenamiento en Habilidades de Estudio ya que permite que el estudiante tenga en claro las normas estatutarias básicas que lo rigen, los hábitos que necesita para tener éxito en su trabajo escolar y proporciona los recursos para usar con eficacia su capacidad de aprendizaje.

### III. DESCRIPCION

El Entrenamiento en Habilidades de Estudio presenta las herramientas teórico-prácticas necesarias para que el estudiante de primer ingreso y reingreso tenga éxito en su vida universitaria a través de la integración de los conocimientos teóricos y la aplicación inmediata de lo aprendido.

Este entrenamiento mantendrá una intensidad semanal de dos horas en cada semestre del calendario académico donde se desarrollarán once módulos y al finalizar, cada uno tendrá su respectiva evaluación con pruebas formativas.

### IV. OBJETIVOS GENERALES

1. Enseñar aspectos básicos de urbanidad, moral y valores para hacer un mundo agradable donde sea posible vivir con dignidad en medio del respeto mutuo y la colaboración entre los seres humanos.
2. Ofrecer conocimientos básicos de las normas que rigen en la Universidad de Panamá.

3. Ayudar al estudiante a comprender el valor de conservar y desarrollar una autoestima adecuada para su mejor desempeño en las distintas fases de su vida.
4. Promover la Salud física y mental como factores que influyen en el éxito o fracaso del estudiante universitario.
5. Analizar los problemas que confrontan los estudiantes en su vida académica al iniciar su preparación profesional.
6. Destacar la importancia que tiene la organización para el estudio.
7. Promover las técnicas de estudio en los estudiantes como estrategia en su trabajo escolar.
8. Enseñar al estudiante los aspectos generales que requieren para la confección de un trabajo de investigación.
9. Conocer aspectos básicos del estrés que experimentan los estudiantes en sus labores académicas.
10. Orientar a los estudiantes en las distintas áreas académicas que ofrece la Universidad de Panamá.
11. Destacar la importancia de las relaciones humanas en el medio que nos circunda.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Distinguir entre urbanidad y etiqueta. Analizar la moralidad de los actos humanos y conocer acerca de los

valores.

2. Orientar a los estudiantes acerca de las secciones que contempla el régimen académico.

3. Destacar los aspectos relacionados con la asistencia, clases de estudiantes, disciplina, deberes y derechos.

4. Explicar el concepto de autoestima.

5. Analizar expresiones que deterioran la autoestima en las relaciones interpersonales.

6. Distinguir los rasgos característicos de una autoestima positiva y una negativa.

7. Conocer la importancia de la salud.

8. Promover la salud en los estudiantes

9. Identificar las situaciones que dificultan las actividades de estudio.

10. Conocer los aspectos que intervienen en el éxito académico.

11. Identificar los procedimientos para la supervivencia escolar.

12. Demostrar como influyen las relaciones interpersonales en la adaptación del estudiante.

13. Conocer las formas de adquirir hábitos y actitudes apropiadas.

14. Reconocer los elementos que constituyen un lugar de estudio adecuado.

15. Analizar cómo influye un plan específico para la organización de la actividad de estudio.
16. Conocer y practicar cómo tomar apuntes o notas en clase y de los libros de textos o folletos.
17. Conocer los propósitos y tipos de exámenes.
18. Preparar y realizar eficazmente los exámenes.
19. Reconocer la importancia del uso de la biblioteca.
20. Destacar el concepto y las ventajas de un trabajo de investigación, identificar las etapas de una investigación así como sus elementos formales.
21. Conocer el significado de estrés, identificar los tipos de estresores, especificar las consecuencias cognoscitivas, emocionales y conductuales que genera el estrés.
22. Identificar las áreas académicas e ilustrar a los estudiantes sobre los aspectos generales y características de las carreras que ofrece nuestra Facultad.
23. Comprender los objetivos de las relaciones humanas y dotar de técnicas que faciliten las buenas relaciones entre las personas.
24. Destacar la importancia de la comunicación en las relaciones y expresar los mecanismos psicológicos de ajuste en las relaciones.

## V. CONTENIDO

### MODULO I URBANIDAD, MORAL Y VALORES.

#### A. Concepto de Urbanidad.

1. Origen
2. Urbanidad y Etiqueta
3. Principios generales de Urbanidad

#### B. La Moralidad de los actos humanos.

1. Definición
2. Elementos y fuentes de moralidad

#### C. Concepto de valor

1. Tipos de valores
2. Valores que dignifican al hombre

### Módulo II NORMAS ESTATUTARIAS BASICAS DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO.

#### A. Régimen Académico.

1. año lectivo
2. sistema de calificaciones
3. exámenes
  - parciales
  - finales
4. créditos
5. índice académico

B. Aspectos relacionados con los estudiantes.

1. asistencia
2. clases de estudiantes
3. disciplina
4. deberes y derechos.

Modulo III

LA IMPORTANCIA DE LA AUTOESTIMA

A. Definición Conceptual

B. Expresiones que deterioran la autoestima

C. Caracterización de la autoestima

- autoestima positiva
- autoestima negativa

D. Formas de mejorar la autoestima

- pilares de la autoestima
- cómo utilizar una adecuada autoestima en sus labores.

Modulo IV

COMO SER ESTUDIANTE DE EXITO EN LA UNIVERSIDAD

A. Factores que intervienen en el éxito académico.

1. conocimientos previos
2. motivación
3. ajuste académico
4. actitud

B. Mecanismo para asegurar la supervivencia en la Universidad.

1. tiempo y esfuerzo
  2. desarrollar hábitos de estudio
- C. Importancia de las relaciones interpersonales
1. fases de la vida universitaria
  2. relaciones con los compañeros
  3. relaciones con los profesores.
- D. Lineamientos para adquirir hábitos y actitudes apropiadas para mejorar el rendimiento académico.
1. ventajas
  2. principios.

#### Modulo V

#### ORGANIZACION PARA EL ESTUDIO EFICAZ

- A. Elementos que constituyen un lugar de estudio eficaz.
1. habitación
  2. escritorio o mesa
  3. asiento
- B. Método para preparar un plan específico de estudio.
1. ventajas de hacer un plan específico de estudio
  2. aspectos que se deben considerar para planificar la actividad de estudio
  3. cómo elaborar un horario de estudio.

Modulo VI

TÉCNICAS PARA LA ACTIVIDAD DE ESTUDIO

A. Cómo tomar notas o apuntes

1. en clase
2. de los libros

B. Cómo tener éxito en los exámenes

1. propósitos de los exámenes
2. tipos de exámenes
3. cómo prepararse antes y durante los exámenes

C. Cómo hacer uso de la biblioteca

D. Procedimiento para memorizar en forma racional un material de estudio

1. lectura
2. subrayar
3. hacer esquemas o plan.

MODULO VII.

ASPECTOS GENERALES DE LA CONFECCION DE UN TRABAJO DE INVESTIGACION.

A. La Investigación.

1. Definición
2. Ventajas que se obtiene al realizar un trabajo de investigación

B. Etapas en la Investigación.

1. Elección del tema
2. Ubicar las fuentes de la información
3. Recopilación de la información

4. Ordenar la información

5. Redacción del trabajo de investigación

C. Elementos formales de la investigación.

1. Portada

2. Índice

3. Introducción

4. Contenido

5. Conclusiones

6. Recomendaciones

7. Bibliografía

8. Partes accesorias.

MODULO VIII. PREVENCIÓN DE LA SALUD Y BIENESTAR EN EL ESTUDIANTE

A. Salud.

1. Definición

2. Importancia

B. Factores fomentadores de salud.

1. Elemental

2. Higiene mental

3. Biológicos-sociales

4. Físicos

C. Problemas que se presentan en la actividad de estudio y afectan la salud mental.

MODULO IX. CONOZCAMOS SOBRE EL ESTRÉS.

A. Definición de Estrés.

B. Tipos de estresores.

C. Consecuencias del Estrés.

1. A nivel cognoscitivo

2. A nivel emocional

3. A nivel conductual

MODULO X. AREAS ACADEMICAS QUE OFRECE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA.

A. Concepto de Area Académica.

B. Areas Académicas que ofrece la Universidad de Panamá.

1. Administración Pública y Economía

2. Arquitectura y Arte

3. Científica

4. Humanística

5. Administración de Empresas y Contabilidad

C. Facultades que incluye cada área académica.

D. Facultad de Humanidades.

1. Departamentos

2. Carreras

MODULO XI. RELACIONES HUMANAS.

A. Objetivos de las Relaciones Humanas.

B. Técnicas que facilitan las buenas relaciones.

C. La Comunicación.

D. Mecanismos psicológicos de ajuste en las relaciones humanas.

## VI. ACTIVIDADES

- PROFESOR: - Exposición Magistral
- Abrir discusión
  - Exposición de casos
  - Distribución del material elaborado
  - Asignar trabajos de investigación
  - Dirigir plenaria
  - Aplicar pruebas

### ESTUDIANTES:

- Lecturas previas
- participar en las discusiones
- Participar en práctica grupal
- Desarrollar pruebas
- Realizar trabajos de investigación
- Participar en las plenarios.

## VII. EVALUACION

- Pruebas formativas
- pretest y post - test
- cuestionario de roles
- Prueba de estresores.

## VIII. BIBLIOGRAFIA

### I. LIBROS

- BORDA A. ELIZABETH y BEATRIZ PINZON de DIAZ. RENDIMIENTO ACADEMICO. TECNICAS PARA ESTUDIAR MEJOR. Editorial Presencia, Colombia, 1995.
- BRANDEN, NATHANIEL EL PODER DE LA AUTOESTIMA. COMO POTENCIAR ESTE IMPORTANTE RECURSO PSICOLOGICO. Editorial Paidós, España, 1993.
- BROWN, WILLIAM GUIA PARA LA SUPERVIVENCIA DEL ESTUDIANTE. 2da Reimpresión. Editorial Trillas, México, 1994.
- FERNANDEZ, R.C. APRENDER A ESTUDIAR. COMO REOLVER LA DIFICULTADES EN EL ESTUDIO. Ediciones Pirámide, Madrid, 1994.
- FONTECHA, MARISOL LA SALUD MENTAL TAMBIEN SE APRENDE. Editorial Pirámide. Madrid, 1993.
- GREENE, LAWRENCE 1001 MANERAS DE MEJORAR LOS PROBLEMAS ESCOLARES DE SU HIJO. Grupo editorial CEAC, España, 1995.
- HERNANDEZ, S. ROBERTO METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Editorial McGraw-Hill, México, 1994.
- JURADO H. MARGARITA y OTROS. MANUAL PRACTICO PARA LA PRESENTACION DE TRABAJOS DE GRADUACION, MONOGRAFIAS E INFORMES. Editorial Universitaria, Panamá, 1995.
- MCKAY, MATTHEW TECNICAS COGNITIVAS PARA EL TRATAMIENTO DEL ESTRES. Ediciones Martínez Roca, 1988.
- MOJICA, D. MARITA APUNTES PARA EL ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES DE ESTUDIO. E.H.E. Universidad de Panamá, Panamá, 1996.

- MORGANETT, ROSEMARIE TECNICAS DE INTERVENCION PSICOLOGICA PARA ADOLECENTES. Ediciones Martinez Roca, España, 1995.
- PEIRO, JOSE M y ALICIA SALVADOR. CONTROL DEL ESTRES LABORAL. Editorial Eudema, España, 1993.
- ROSENBAUM, B.L. COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY. Mc Graw-Hill, México, 1990.
- SANTIAGO ZORAIDA y OTROS PSICOLOGIA. Scott, Foresman Company, Estados Unidos, 1989.
- ROVETTO, O.G. APUNTES DE SALUD MENTAL. Universidad de Panamá, Panamá, 1994.
- SALAS, P. MIGUEL TECNICAS DE ESTUDIOS PARA ENSEÑANZAS MEDIAS Y UNIVERSIDAD. Alianza Editorial Pirámide, Madrid, 1993.
- SCHUSTER, DONALD Y CHARLES GRITTON TECNICAS EFECTIVAS DE APRENDIZAJE. Editorial Grijalbo, México, 1993.
- TAMAYO MARIO y TAMAYO METODOLOGIA FORMAL DE LA INVESTIGACION CIENTIFICO. Editorial Comex, Colombia, 1987.
- WOOLFOLK, ANITA PSICOLOGIA EDUCATIVA. 3ra. edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1990.

## II. PUBLICACIONES DE LA UNIVERSIDAD.

- UNIVERSIDAD DE PANAMA ESTATUTO UNIVERSITARIO DE PANAMA. 1981.
- VICERRECTORIA ACADEMICA BOLETIN INFORMATIVO PARA ESTUDIANTES DE PRIMER INGRESO. Universidad de Panamá, 1995.
- BOLETIN INFORMATIVO, INSTRUCTIVOS PARA LAS PRUEBAS DE PRIMER INGRESO Y REQUISITOS PARTICULARES DE INGRESO A LAS FACULTADES. Universidad de Panamá, 1996.