

Una perspectiva sistémica en administración educativa en Trabajo Social

María Lorena Molina¹

RESUMEN

Este artículo trata de la aplicación del enfoque sistémico en el campo de la administración educativa de nivel superior.

El primer apartado resume el modelo teórico y el segundo desarrolla la aplicación del modelo en la comprensión de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica.

Se caracterizan los subsistemas de la Escuela y su interacción con los aspectos relevantes del contexto o ambiente.

1. EL MODELO DE ANÁLISIS EN UNA PERSPECTIVA SISTEMICA

El enfoque sistémico define la organización como un subsistema del ambiente general, orientada hacia objetivos y que se constituye por la interacción entre: los subsistemas técnico, estructural, humano, coordinado por un subsistema administrativo.

Este enfoque constituye la teoría organizacional moderna. Se basa en la teoría general de sistemas, la cual define el **SISTEMA**, como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema.

Bertalanffy (1952) clasificó los sistemas en cerrados y abiertos.

Las características de tales sistemas son:

CERRRADOS (físicos)

- Se mueven hacia el equilibrio estático y entropía (estado aleatorio caótico).

-

ABIERTOS (biológicos-sociales)

¹ Trabajadora Social, Master en Administración Pública, profesora Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica. Documento elaborado en 1995.

- Abiertos en relación con el ambiente.
- Abierto consigo mismos.
- Se adapta mediante cambios en su estructura y sus componentes internos.

OTRAS PROPIEDADES DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES:

- La organización tiene subsistemas en interacción y sólo puede ser considerada en un marco de referencia holístico.
- Son sistemas artificiales, son inventados por los seres humanos, cumplen una variedad infinita de objetivos.
- Tienen límites que las separan del medio pero no son rígidos e impenetrables, son líneas de demarcación por la definición de:
 - El dominio de las actividades apropiadas
 - La admisión de los miembros
 - Las barreras e interacciones
 - Existen jerarquías dentro del sistema
 - Son capaces de generar entropía organización más completos.
 - Equilibrio dinámico, supone un constante ajuste entre las fuerzas internas y el ambiente.
 - Mecanismo de retroalimentación para la interpretación de señales de control
 - Mecanismo de adaptación y mantenimiento.

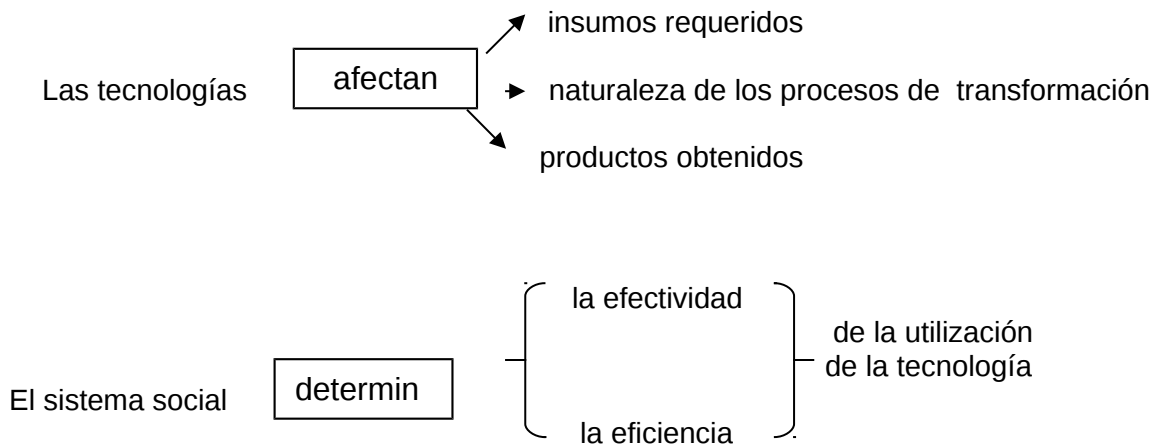
Los mecanismos de mantenimiento son fuerzas conservadoras que intentan prevenir al sistema de cambios rápidos y los mecanismos de adaptación son necesarios para construir el equilibrio dinámico que asimila el cambio y dar las respuestas apropiadas a las condiciones externas.

- Crecimiento a través de la elaboración interna, se refiere a procesos de diferenciación y especialización.
- Equifinalidad, se refiere a que los resultados finales se pueden lograr con condiciones iniciales diferentes y de manera diferente.

La teoría organizacional tradicional utiliza un enfoque de sistema cerrado, muy bien estructurado. La teoría organizacional moderna considera la premisa de que el sistema es la única manera significativa de estudiar las organizaciones.

Bernard (1938), Simon (1964), Churchman (1957), Homans (1950), Emery y Trist (1960), Kast y Kahn, etc., han empleado el enfoque sistémico para el análisis de grupos y organizaciones. Incluso ya en 1912 el ruso Alexander Bogdanov desarrolló una teoría o ciencia universal de la organización en la que utilizó conceptos semejantes a los de la teoría de sistemas.

Al considerarse la organización como un sistema abierto, significa que recibe insumos de energía, información y materiales del medio, los cuales son transformados y regresados en forma de producto. Así la organización no es sólo un sistema técnico o social, más bien es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías.



DE LOS SISTEMAS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización está compuesta por varios subsistemas:

a. Metas y valores

Es uno de los más importantes. La organización debe cumplir ciertos objetivos que le son determinados por el sistema general.

b. Técnico

Se refiere a los conocimientos y técnicas empleadas para la transformación de insumos en resultados. Está determinado por las tareas requeridas por la organización y varía de acuerdo con el tipo particular de actividades.

La tecnología afecta la estructura y al subsistema psicosocial.

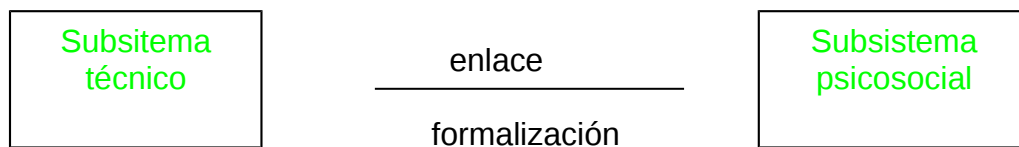
c. Psicosocial

Compuesto por individuos y grupos en interacción. Es formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de status y papel, dinámica de grupos y sistemas de influencia. También es afectado por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros.

d. Estructura

Se refiere a la diferenciación, o sea la división de las tareas ya la integración del proceso de trabajo para lograr los objetivos de la organización mediante los mecanismos de integración: comunicación, coordinación, ejercicio de la autoridad.

El plano formal se expresa en los organigramas, en la descripción de los puestos o cargos, proceso de trabajo, las reglas y procedimientos, patrones de autoridad, flujos, comunicación y flujo de trabajo.



Este enlace formal no es completo porque ocurre interacciones que se apartan de la estructura formal.

ADMINISTRACIÓN

Involucra toda la organización.

- Se relaciona con el medio, con las relaciones de poder, el ejercicio del liderazgo y estilos de ejercer la autoridad.
- Se ocupa de establecer objetivos, desarrollar planes, diseñar la estructura y establecer procesos de control y de toma de decisiones.

Los procesos administrativos básicos son: planeación, organización y control: son necesarios para cualquier tipo de organización en las que los recursos humanos y físicos deben combinarse para lograr ciertos objetivos.

Para comprender este subsistema conviene conocer sus distintos niveles: operativo, coordinador y estratégico.

OPERATIVO: realizador de objetivos eficiente y eficazmente.

COORDINADOR: integra las actividades internas.

ESTRATÉGICO: relaciona la organización con su ambiente, diseña planes y sistemas integrales.

Cuanto más pequeña sea la organización, mayores posibilidades hay de que los distintos aspectos de la tarea administrativa sean llevados por un solo individuo.

LA RELACIÓN ORGANIZACIÓN-AMBIENTE

Cada organización es un subsistema de un medio que le proporciona recursos y que utiliza los productos que ella elabora. La organización tiene límites permeables que las separan del medio.

Cuanto más compleja es la sociedad, mayor atención deben tener las fuerzas ambientales.

a.

La organización es un sistema relativamente abierto, en tanto su frontera es porosa, esta es un filtro del flujo de energía, materiales e información. Esta es una función vital porque sería imposible manejar todos los posibles insumos. También se filtran los productos.

Los límites proporcionan un cierto grado de autonomía e independencia para la organización.

b. Medio general:

Es todo lo externo a la organización. Se estudia desde dos dimensiones:

- General: el cual afecta a todas las organizaciones.
- Específico (tareas): el cual afecta las organizaciones individualmente. Se identifican como componentes del Medio Ambiente General: condiciones sociales, económicas, financieras, políticas, legales, culturales.

c. Medio específico:

Se constituye con aquellos factores que continuamente influyen las organizaciones.

Aquí corresponde ubicar el campo de las relaciones inter-organizacionales que se establecen con el propósito de obtener recursos, información o bien realizar acciones conjuntas para satisfacer objetivos propios o comunes.

2. EL SISTEMA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL.

La pertenencia de la Escuela de Trabajo Social a la Universidad de Costa Rica le asigna un carácter de compromiso y responsabilidad social a toda la tarea académica que en ella se realiza. El Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica señala que:

El propósito de la Universidad de Costa Rica es obtener las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una verdadera justicia social, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo.²

Este acuerdo y mandato institucional es asumido plenamente por la Escuela de Trabajo Social en tanto es totalmente congruente con los principios de la profesión y la concepción que de la disciplina se tiene.

Los principios de búsqueda de la justicia social, la equidad, respecto a la individualidad y diversidad del ser humano, la perspectiva humanista que tiene la Universidad de Costa Rica, son fundamentos que configuran los valores y metas de la Escuela. En tal sentido

...se comprende Trabajo Social como una disciplina de las Ciencias Sociales que se ocupa de investigar, diagnosticar e intervenir en situaciones problematizadas a nivel individual, grupal, familiar, organizativo, institucional, regional o sectorial. En consecuencia con ello, el Trabajo Social interviene en niveles macrosocial, la profesión ha ampliado sus niveles macrosocial, la profesión ha ampliado su radio de acción en lo pertinente a la formulación, administración y evaluación de los componentes de la política social (a nivel macro).

Al intervenir en situaciones problemas, éstas se refieren fundamentalmente a aquellas que no permitan un real disfrute de los derechos humanos, en especial de aquellos de tipo económico, sociales y culturales. Estos derechos, más que individuales, son de orden colectivo, porque se trata de la prestación de un servicio de un «deber hacer» del estado, que está condicionado a las

² Universidad de Costa Rica, Estatuto Orgánico, Título 1, Art. 3, Pág. 8. San José, Costa Rica. U C. R. 1990.

posibilidades y juego de fuerzas políticas y económicas de cada país. Estos derechos se articulan al conjunto de derechos humanos llamados derechos de los pueblos.' esto es el derecho al desarrollo, a la paz, etc.³

Los fundamentos del curriculum son:

- Comprensión de la realidad social en autodesarrollo dialéctico.
- Comprensión liberadora de la educación, estimuladora de la crítica constructiva, la creatividad, la autonomía, la solidaridad y la responsabilidad social.
- Comprensión interdisciplinaria integral de la investigación-docencia y acción social en la formación académica, y por tanto un enfoque integrador de la teoría y la práctica.
- Comprensión del acto pedagógico como construcción colectiva del conocimiento de la realidad social, de sus interpretaciones y de las formas de intervención social.
- Comprensión holística, sincrética del Trabajo Social en tanto asume la asistencia, lo terapéutico, la promoción socioeducativa y la gerencia social.

Los propósitos generales de la escuela son:⁴

- Formar profesionales en Trabajo Social de alto nivel científico y técnico, plenamente identificados con los grupos sociales que constituyen el objeto de la profesión y capaces de intervenir críticamente en la atención de los problemas sociales del país.
- Detectar y analizar la magnitud cualitativa y cuantitativa de los problemas sociales del país, expresándola en el aporte permanente de estudios especializados para construir a orientar la definición de las políticas sociales.
- Construir a elevar el nivel de conciencia de la sociedad costarricense, sobre las causas del deterioro de la calidad de vida y la privación de los derechos humanos.
- Construir a la promoción, fortalecimiento y reorientación de la organización social como respuesta a la problemática de los diferentes sectores sociales en aras de promover mejores condiciones de vida y el respeto a los derechos humanos.
- Contribuir a la actualización y especialización de los profesionales en Trabajo Social.

³ *Escuela de Trabajo Social. Currículo 1993. Pág. 7. Mimeografía. Junio 1993.*

⁴ *Ibid, p. 11*

- Realizar acciones conjuntas con instituciones estatales, organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales (multi y bilaterales) que atienden necesidades y demandas de los sectores sociales y sus organizaciones objeto de la profesión.
- Colaborar con los organismos estatales pertinentes en la formulación, evaluación y definición de las políticas y programas sociales.

Para el cumplimiento de tales propósitos se definen como políticas en las siguientes áreas:⁵

1. Docencia

a. Formación académica.

- Excelencia
- La enseñanza de la investigación
- Homogeneidad en los planes de estudio de los recintos de la U.C.R.
- Relación teoría-práctica en el proceso formativo
- Relación tamaño de grupos con recursos docentes
- Posgrado

b. Consejería académica.

c. Capacidad docente instalada y su potencia

d. Equipos y materiales educativos.

e. Relación Escuela-Sedes Regionales.

2. Investigación:

a. Constitución de equipos interdisciplinarios.

b. Sistema de información sobre variables e indicadores socioeconómicos.

c. Selección de áreas críticas objeto de estudio e intervención.

d. Divulgación de resultados de investigación.

e. Trabajos Finales de Graduación

f. Fortalecimiento de los conocimientos y métodos de investigación.

f. Gestión de recursos externos.

⁵ Escuela de Trabajo Social, Resumen Plan de desarrollo Estratégico. Junio 1994.

3. Acción Social:

- a. Infraestructura y capacidad técnica-académica de los programas y proyectos.
- b. Coordinación intrainstitucional e intersectorial.
- c. Relación Escuela-Comunidad-Sociedad Costarricense.
- d. Cooperación académica y técnica nacional e internacional.
- e. Desarrollo sostenible como acción social.

2.2 EL SUBSISTEMA TÉCNICO

El subsistema técnico se manifiesta concretamente en el curriculum y la metodología pedagógica para ejecutarlo.

El método que se utiliza asume dos modalidades:

- a. Los cursos eminentemente teóricos que se ejecutan mediante las técnicas de exposición de unidades temáticas, sea con responsabilidad del profesor o de los estudiantes, y los trabajos en grupo para la resolución de problemas.
- b. Los cursos que integran la teoría y la práctica se ejecutan mediante talleres de trabajo teórico-práctico. La combinación del trabajo intra-aula y extra-aula de como resultado el proceso de construcción del conocimiento alrededor de los ejes temáticos para cada nivel de estudios de la carrera.

El taller es un método educativo innovador que intenta superar la formación académica tradicional en la universidad, en lo que se refiere a la estructura académica de los cursos aislados, el vínculo vertical de docente y estudiantes y la formación descontextualizada. Las tres grandes propuestas teóricas que requieren ser llevadas a la práctica de manera simultánea y permanente es una modalidad procesal, identificadas por un elemento común entre ellas: la integración de la docencia, la investigación y la acción social, la integración de la teoría y la práctica y la integración de los docentes, los estudiantes y, en el mejor de los casos, todos aquellos participantes en el proceso formativo que lo hacen desde sus comunidades, organizaciones sociales, instituciones, etc.

Con estos tres niveles de integración se pretende conocer, interpretar y actuar para hacer una propuesta conjunta de acción social, capaz de crear mejores condiciones de vida en aquellos grupos sociales carentes de ellas. El desarrollo de estas capacidades de reflexión, estudio, interpretación científica e intervención transformadora en la realidad, procura lograrse mediante la integración teórico-metodológico. Es decir, que los contenidos de los cursos converjan en un punto integrador, la práctica extra-aulas, mediante realidades

mismas. Aquellas de las cuales los estudiantes forman parte y en las que ejercen su futura acción profesional.

El hecho de que los estudiantes ejecuten proyectos de trabajo fuera de las aulas universitarias y en los diferentes lugares del país, transforma cierta pasividad tradicional en la responsabilidad de llevar a cabo un proyecto de conocimiento y acción.

La investigación alimenta a la docencia y la acción social con el conocimiento que se va generando a partir de la inserción en la realidad. A su vez, la docencia y la acción social plantean a la investigación sus requerimientos para ir construyendo el conocimiento necesario, por medio del proceso de acción-reflexión y acción enriquecida

La integración de las características particulares de cada una de las actividades educativas, se ve cristalizada en el proyecto de trabajo de campo, puesto que allí confluye y vuelvan a generarse los contenidos, tanto teóricos como prácticos.

Un método que enfrenta el estudiante con problemas y situaciones de la realidad intra y extra-aula, le exigirá participar activamente en la toma de decisiones relacionadas con el proceso formativo en su conjunto, lo que significa que el taller plantea la necesidad de que los estudiantes sean sujetos activos en el proceso educativo. Lejos de asumir una actitud meramente pasiva, el estudiante debe tener una participación efectiva en todos los niveles de la toma de decisiones del currículo. Esto, no es lo corriente en el ámbito de la universidad, pues su estructura, básicamente escolarizada, no respeta al estudiante adulto como una persona capaz de tomar decisiones y autodirigirse.

La integración de los actores involucrados en el proceso es necesaria en la formación del Trabajo Social, para la construcción conjunta del conocimiento, el desarrollo de aptitudes, la formación de actitudes y para la realización de acciones tendientes a la transformación de aquellas condiciones que obstaculizan la satisfacción de las necesidades sociales.

Para que esto pueda lograrse, es necesaria la participación activa y responsable en todo el proceso educativo, desde su programación hasta su ejecución y evaluación.

La importancia de la participación es que compromete el sujeto y lo responsabiliza en la toma de decisiones que tienen que ver con su propia realidad. La integración, en este caso, estará dada por un óptimo nivel de participación de los involucrados, o sea, la participación en la toma de decisiones.

El taller está concebido como un equipo de trabajo conformado por los docentes y los estudiantes, en donde cada cual hace su aporte específico, pero como el taller además involucra a los grupos sociales en los ámbitos de inserción del trabajo de campo, requiere que éstos sean también participes de la experiencia, de manera tal que los actores que estamos considerando, son llamados a ejercer su protagonismo:

- Los estudiantes deben dar su aporte personal, creativo y crítico, transformándose en sujetos creadores de su propia experiencia y superando sí la posición tradicional de meros receptores de conocimientos.
- El docente orienta al estudiante mediante su formación académica en el área específica, pero al mismo tiempo adquiere junto al estudiante, la experiencia sobre la realidad concreta en la que se desarrollan las prácticas.
- Con respecto a los grupos sociales involucrados, se plantea que es necesaria su participación para conocer la percepción que tienen acerca de los problemas que enfrentan, así como las alternativas que ofrecen para su solución.

La inclusión de estos grupos en el equipo de trabajo es indispensable para realizar el proceso de acción-reflexión-acción, que conduzca a la superación de los problemas.

La calidad de participación que asume un grupo, expresa el comportamiento de éste frente a las decisiones que debe tomar.

2.3. EL SUBSISTEMA ESTRUCTURAL

Se considera que toda organización debe tener un diseño organizativo congruente con la naturaleza de su misión y con la manera de llevar adelante sus procesos de trabajo; en consecuencia, la integración de las funciones de integración teoría-práctica y el método pedagógico llamado Taller, son aspectos que definen la propuesta de estructura organizativa para la ejecución del Plan de Estudios.

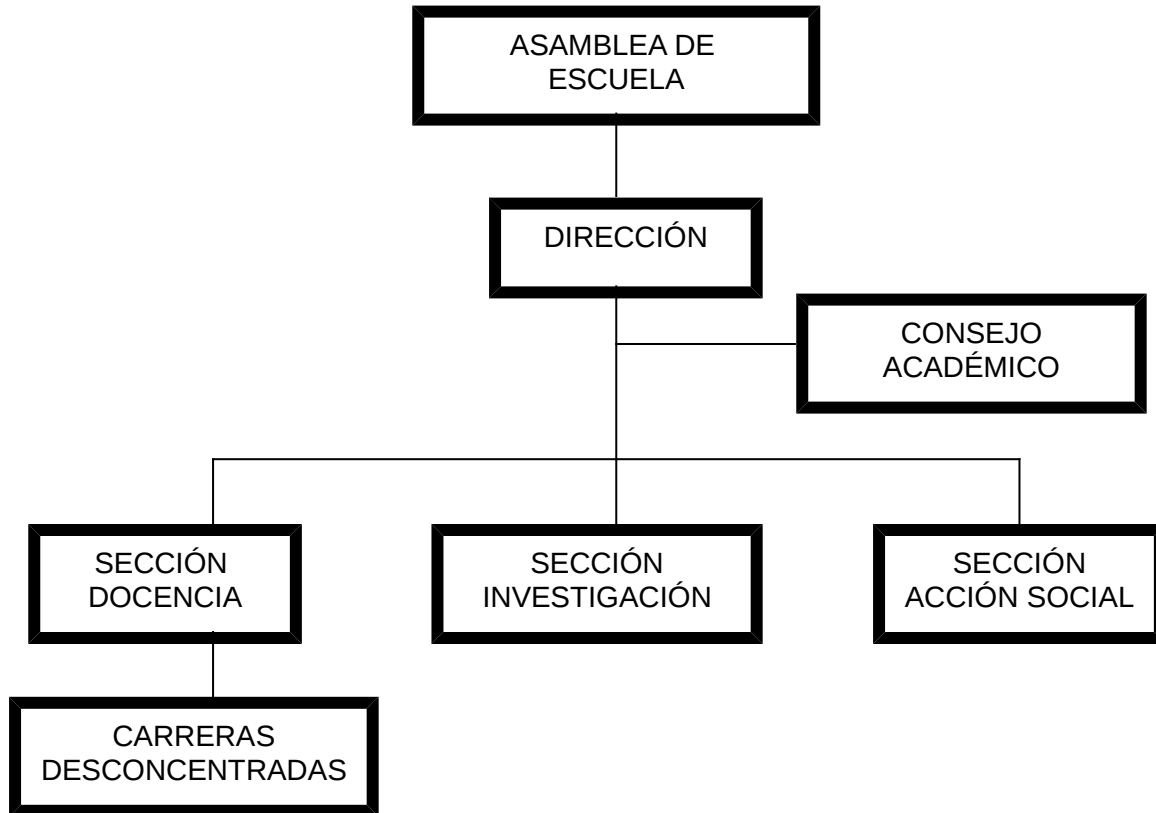
A. Estructura Organizativa de la Escuela

El órgano que define políticas académicas es la **ASAMBLEA DE ESCUELA**, constituida por profesores titulares o propietarios de las plazas académicas. Le sigue en orden jerárquico el cargo de **DIRECTOR(A)** elegido por votación en el seno de la Asamblea.

La Dirección tiene como órgano asesor el **CONSEJO ACADÉMICO**, responsable de traducir en planes, programas y proyectos, las decisiones tomadas en Asamblea, así como proporcionar a la Dirección los informes

pertinentes. Está constituido por las Secciones de Docencia, Investigación y Acción Social. Cada sección conforma una subestructura o subsistema.

El organigrama general es el siguiente:



En términos de proceso de toma de decisiones, se identifican tres subsistemas y sus respectivos componentes:

- Nivel Estratégico o Político:

Constituido por la Asamblea de Escuela, quien a su vez está en un contexto mayor: Facultad Area de Ciencias Sociales Vicerrectorías Rectoría Consejo Universitario Asamblea Universitaria.

- Nivel Gerencial o de Dirección:

Constituido por la Dirección con la asesoría del Consejo Académico; contempla un nivel intermedio que corresponde a las Secciones de Investigación Docencia y Acción Social.

- Nivel Operativo:

Constituido por equipos de nivel y equipos de línea; apoyado por las comisiones.

La tarea sustantiva de la Escuela, expresada en las funciones de docencia, investigación y acción social, constituye otros subsistemas interactuantes y con proyectos comunes.

La mejor expresión del esfuerzo de integración de estas funciones se da en los proyectos teóricos-prácticos realizados en los talleres.

Cada uno de los subsistemas Docencia-Investigación y Acción Social a su vez tiene componente interactuantes.

B. La subestructura docencia:

1. Comisión planificación desarrollo y evaluación curricular

A este componente le corresponde la coordinación de los procesos de formulación, ejecución y evaluación del Plan de Estudios.

Para lo pertinente a la planificación y evaluación concurrente y ex-post del Plan de Estudios, se conforma una **COMISION PERMANENTE DE CURRICULO**, constituida por Coordinador de Sección de Docencia, Directora y/o Subdirectora de la Escuela, uno o dos Coordinadores de Nivel de Plan de Estudios y el Coordinador del Equipo de Supervisores de Práctica.

2. Equipo interdisciplinario de nivel

Constituidos por los profesores encargados de los cursos teóricos y teórico-prácticos correspondientes, que se vinculan a los ejes temáticos de cada nivel del Plan de Estudios. Vigilan la integración de la investigación-docencia social y la relación teoría-práctica en virtud del eje temático de cada nivel, y en relación con las afinidades temáticas de los cursos de cada línea curricular.

El equipo de nivel está constituido por profesores de las tres líneas que pertenecen a cada nivel; ellas son: realidad Nacional, Teoría Social, Teoría y Metodología de Trabajo Social y Práctica.

3. Equipos de línea curricular

Los equipos de línea curricular son:

- Teoría, Metodología
- Supervisores de práctica del trabajo Social
- Realidad Nacional
- Teoría Social

Los Equipos de Línea están constituidos por:

- Coordinador
- Profesores que imparten cursos que corresponden a cada línea.

Los equipos de nivel del Plan de Estudios y los equipos de línea curricular conforman una dinámica matricial al interior de la Sección de Docencia y en sus vinculaciones con las secciones de Investigación y Acción Social.

- Los equipos interdisciplinarios por línea curricular vigilan el nivel de logro de los objetivos de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con el área de conocimiento.
- Los equipos de supervisores vigilan los procesos y mecanismos del proceso de enseñanza-aprendizaje en las prácticas académicas según el área problema y la relación teoría-práctica.
- Los coordinadores de nivel, junto con el jefe de la Sección de Docencia, asumen la función global del control y evaluación de la ejecución del plan de estudios y aportan información y alternativas de decisión para las acciones correctivas.

C. La subestructura investigación.

Este componente combina en su estructura dos criterios: el funcional expresado en la Comisión de Investigación y Trabajos Finales de Graduación, y el criterio de estructuras por programas, en lo que se refiere a la realización de investigaciones por parte de equipos docentes. Además establece relaciones de coordinación con las otras secciones para alimentarias de insumos sobre: líneas prioritarias, grupos sociales prioritarios para las definiciones de problemas de investigación e intervención.

- Recuperación y procesamiento de datos para la actualización periódica del diagnóstico de la realidad costarricense. Esta sección alimenta a la Sección de Docencia para la selección de los centros de práctica y a la tarea investigativa en la definición de líneas prioritarias.

- La Comisión de Investigación y Trabajos Finales de Graduación, es evaluadora de proyectos de investigación presentados por los docentes y evaluadora de proyectos para la tesis de graduación de los estudiantes.

D. La subestructura acción social.

Los componentes son:

1. Extensión docente: vincula a la Escuela con los profesionales, para atender las demandas de actualización y educación permanente.
2. Trabajo Comunal Universitario: organiza el esfuerzo voluntario e interdisciplinario de los estudiantes y profesores como servicio a la sociedad, según el Art. 2 del statuto orgánico de la Universidad de Costa Rica
3. Divulgación: ocupado de difundir la tarea realizada en la Escuela interna y externamente.

E. *Subsistema de apoyo administrativo.*

Está constituido por el personal que desempeña los siguientes cargos:

1. Un Jefe Administrativo se ocupa Académico de la ejecución de decisiones en asuntos relacionados con la administración de personal, recursos materiales y financieros.
2. Una secretaria Ejecutiva, apoyo a la Dirección y al Consejo Académico.
3. Tres oficinas, que apoyan las tareas administrativas de cada sección.
4. Un técnico de audiovisuales.
5. Un conserje.

2.4 SUBSISTEMA RECURSO HUMANO.

En este subsistema es pertinente identificar los siguientes actores; estudiantes, profesores, usuarios de los servicios sociales, (demandante de servicios institucionales y miembros de organismos de base) y profesionales de Trabajo Social en su rol de co-supervisores de la práctica académica (personal de apoyo técnico-administrativo).

a. Los y las estudiantes:

Ascienden a un total de 300 en promedio; un 95% son mujeres cuya edad promedio de ingreso a la carrera son los 18 años y según el promedio de años de graduación 9.5 ⁶obtienen el título de licenciatura a los 27.5 años.

⁶ Escuela de Trabajo Social. Informe cuantitativo Escuela de Trabajo Social. Dirección. Mayo 1994.

El primer acercamiento de nivel universitario de las (los) estudiantes con el origen de desarrollo del Trabajo Social, está previsto en el primer año de estudios; en forma progresiva en los cuatro años siguientes del Plan de Estudios, fortalecen y amplían los conocimientos sobre las dimensiones del objeto de estudio e intervención del Trabajo Social.

b. Los y las Profesora (es):

Constituyen un grupo de 36 personas que consumen 23.5 años tiempos completos⁷, distribuidos de la siguiente manera según jornadas de trabajo.

c. Las jornadas de los docentes:

En el siguiente cuadro se resumen la información correspondiente a los tiempos completos y parciales del personal docente de la Escuela de Trabajo Social.

JORNADA	NUMERO	PORCENTAJE
Tiempo completo docente.	15	41%
Medio tiempo completo,	14	38%
Cuarto de tiempo docente.	6	16%
Otras jornadas docentes (horas)	1	5%
TOTAL DE PROFESORES	36	100%
Número de horas asistente.	78	100%
Número de horas estudiante.	47	100%

d. Los títulos académicos:

Los títulos académicos del cuerpo docente según número, tienen el comportamiento siguiente: son predominantes las licenciaturas, seguidas de maestrías y doctorados.

TÍTULO ACADÉMICO	NÚMERO	PORCENTAJE
Ph. Doctorado	1	3%
Doctorado	2	6%
Maestría	12	33%
Licenciatura	20	55%

⁷ Escuela de Trabajo Social. Presupuesto 1994.

Bachiller	1	3%
TOTAL DE PROFESORES/AS	36	100%

Las profesoras con estudios de posgrado tiene la licenciatura en Trabajo Social y los posgrados son en sociología, educación de adultos, administración, planificación y trabajo social. Esta característica del cuerpo docente ha contribuido a precisar los contenidos de la ciencia social pertinentes y necesarios para la formación de los y las trabajadores(es) sociales. Otro rasgo que merece destacarse es que el 38% tiene una dedicación exclusiva al trabajo académico en investigación (en políticas sociales; sobre método de intervención y gerencia social; sobre currículo de Trabajo Social y pedagogía en Trabajo Social). El 38% realiza simultáneamente el trabajo docente y el ejercicio profesional. Los principales campos de acción donde se desenvuelven las(los) docentes que también tienen desempeño en otras organizaciones, son: salud, servicios de protección sociolegal a la familia y a la infancia, adolescentes, ancianos, mujeres, violencia doméstica, discapacitados.

La complementariedad entre el trabajo universitario académico, la investigación y la cotidianidad del ejercicio profesional, son insumos significativos en el proceso pedagógico que se realiza en la Escuela.

e. Los usuarios de los servicios sociales y las organizaciones de base:

Configuran un sujeto significativo en el proceso académico, en tanto que su saber, sus necesidades, problemas y formas de buscar soluciones vía institucional u organizaciones civiles, constituyen el ámbito de problematización, reflexión, acción en las prácticas académicas, así como ofrecen el espacio oportuno para que los (las) estudiantes desarrollen actitudes y habilidades en el establecimiento de relaciones de respeto a la diversidad y conformen actitudes que expresadas en conductas, muestren sensibilidad social, compromiso y responsabilidad social. Es el mundo de los que menos tienen, los que viven la desigualdad social, el terreno de aprendizaje de la realidad social en cuanto a su estructura y dinámica, desde una perspectiva histórica y crítica del desarrollo.

f. *Las (los) profesionales de Trabajo Social:*

Este grupo desempeña un papel importante en tanto contribuyen a construir la imagen de identidad profesional de los(las) estudiantes durante su proceso formativo, mediante el desempeño de diversos papeles, a saber, como conferencistas en los cursos introductorios y como co-supervisoras de la práctica académica que se realiza en el ámbito institucional.

g. El personal de apoyo técnico- administrativo:

Este conjunto de trabajadores universitarios contribuyen en el proceso de trabajo a documentar, comunicar, organizar los procedimientos y a organizar la memoria escrita de la labor académica, a partir de las directrices que se construyen en la unidad académica. Los papeles que desempeñan los lleva a interactuar con todos los autores mencionados, y por ello, son parte de estructura y procesos de operación del sistema.

Ahora bien, cuál es el punto de convergencia de todos estos actores? Aunque es innegable que es una organización sus miembros construyen un delicado tejido de intereses individuales que se acercan a alejan de la misión de la organización, o bien cada uno de ellos se considera, o sólo un asalariado, o bien un constructor del desarrollo de la universidad pública, y de formas de respuesta a la sociedad a la que debe su razón de ser.

No es objetivo de este trabajo escudriñar sobre los intereses y actitudes individuales- lo que además amerita una investigación sólo para ello -, interesa más bien destacar que con mayor o menor identificación y compromiso los(las) miembros de la escuela de Trabajo Social tienen como punto en común la misión de la Universidad, planteada en los siguientes términos en el artículo 3 del Estatuto Orgánico:

Obtener las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una verdadera justicia social, al desarrollo integral...⁸

Una de las funciones que se destaca por su pertinencia directa con el trabajo Social, es «estudiar los problemas de la comunidad y participar en proyectos tendientes al pleno desarrollo de los recursos humanos, en función de un plan integral destinado a formar un régimen social justo, que elimine las causas que producen la ignorancia y la miseria, así como evitar la indebida explotación de los recursos del país».

2.5 SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO

Este subsistema tiene como tarea fundamental la interconexión de los componentes internos de la unidad académica, mediante la **FUNCIÓN GERENCIAL O DE DIRECCIÓN**, la cual supone la organización de los esfuerzos humanos en relación con los recursos disponibles. Además le compete la interacción con el entorno, ello requiere de una lectura ágil de las variables relevantes, esto es, la complejidad y cambio y sus expresiones en el contexto relevante para la Escuela (desarrollo social, la desigualdad), la pobreza en cuanto a carencias y potencialidades, las expresiones de la desigualdad y la calidad de vida de la infancia, la adolescencia, las y los adultos(as) y ancianos,

⁸ Universidad de Costa Rica. Estatuto Orgánico. Título 1. Art.2, Art. 6, inciso b. Pág 8-9. Costa Rica, 1990

las formas de organización de la sociedad civil y sus luchas, las políticas sociales, etc).

A partir de la lectura del contexto, confrontar las oportunidades y amenazas ambientales con las fortalezas y debilidades internas de la Escuela, ya partir de aquí, desarrollar la PLANIFICACION ESTRATEGICA (políticas), estratégicas, objetivos, metas) , y sus correspondientes planes operativos.

Así como se planifica, se requiere **EVALUAR** el proceso y los resultados, o sea, crear mecanismos para el control de calidad del proceso académico.

El proceso decisorio para planificar y controlar la realización de la labor académica, se hace en tres niveles: estratégico, gerencial y coordinador operativo⁹. El estratégico corresponde al ámbito de la Asamblea de Escuela y la articulación en el contexto de la Universidad y la comprensión del entorno. El gerencial corresponde al cargo de dirección de la unidad académica, con la asesoría del Consejo Académico, y el nivel coordinador y operativo a las secciones de Investigación, Docencia, Acción Social y sus componentes.

Con respecto al proceso de la planificación, este fue explicado en el apartado correspondiente a la dinámica sociedad y la relación con la formación académica¹⁰ por ello no se desarrolla este aspecto.

Con respecto al control de la calidad académica, conviene destacar las estructuras organizativas que desempeñan los cuatro papeles fundamentales: sensor, cotejante, activante, actuador. Se entiende el control de calidad como la función evaluadora de procesos, en ningún sentido se define ni se ejecuta como fiscalización, en tanto es una aceptación restringida y errónea. Con frecuencia suele despreciarse esta función por una equivocada comprensión y porque quizás la función administrativa no se aplica en todas sus dimensiones por presiones de diversa índole.

a. Sensores:

Estos son aquellas unidades que capturan datos sobre el comportamiento de variables claves y los registran en informes periódicos.

Esta tarea se realiza en:

⁹ Confróntese Modelo de Evaluación Curricular II Parte Avance de Investigación Proyecto VI 724-86-1 25.

¹⁰ Consúltese Molina, L. y MC. Romero «La Educación en Trabajo Social en Costa Rica». Revista Cuadernos de Trabajo Social. Universidad Complutense No. 7, junio 1993.

La Sección de Investigación con el proyecto de indicadores de la Situación Social (cuyos resultados permiten leer el contexto relevante para la Escuela). y el programa de Trabajos Finales de Graduación (que se encarga de la dirección de las investigaciones del nivel de licenciatura), los productos obtenidos mediante tesis, proyectos, prácticas dirigidas y seminarios, en gran medida captan el desarrollo del ejercicio profesional en problemática sociales significativas.

La Sección de Docencia, mediante la realización—de los procesos de práctica académica y sus sistematizaciones, contribuye a captar y caracterizar dimensiones del objeto de estudio e intervención y su expresión histórica en la realidad actual.

En esta sección se desarrolla el proceso de evaluación del currículo, y para tal labor los sensores son: los profesores de cursos, en tanto registran las incongruencias internas del programa.

La Sección de Acción Social, con el proyecto de evaluación de los resultados de las prácticas académicas se capturan datos entre los grupos involucrados en los procesos educativos extrauniversidad (pobladores, dirigentes de organizaciones de base, profesionales de Trabajo Social en instituciones públicas y organizaciones privadas de desarrollo).

b. Cotejantes:

Con los insumos de información procesada en cada unidad organizativa mencionada, los cotejantes intervienen en comparar los resultados con lo programado. Los siguientes órganos y cargos se ocupan de esta tarea:

Consejo Académico, se ocupa de analizar el diagnóstico de la situación social de los(las) costarricenses con las prioridades de atención en la Escuela, en cuanto a investigación, prácticas académicas y trabajo comunal universitario.

Coordinadores de Nivel de Plan de Estudios, con los reportes elaborados por cada profesor(a) sobre el curso, se comparan los resultados con los perfiles académicos y objetivos.

Coordinadores de Línea Curricular, comparan los reportes de los profesores en el ámbito de la articulación vertical de los cursos afines y organizados en: Teoría Social, Realidad Nacional y Teoría -Metodología y Práctica de Trabajo Social.

Comisión Currículo compara las propuestas de medidas correctivas y recomienda los ajustes al Consejo Académico y Dirección, y ésta los propone a la Asamblea de Escuela.

c. Activantes

Este papel se asigna a quienes toman las decisiones de carácter correctivo o introducen innovaciones. Según el ámbito de la decisión se ubican:

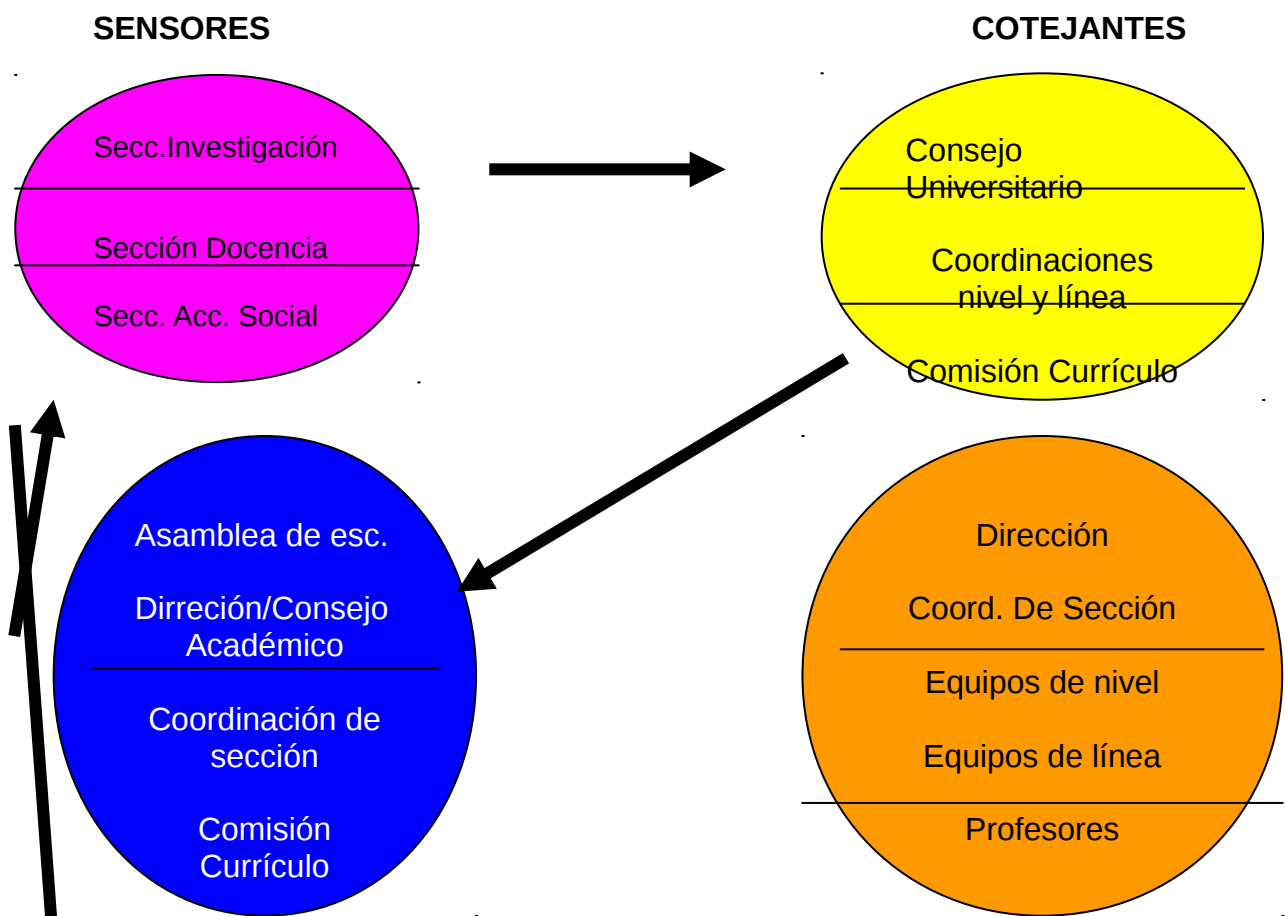
- **Asamblea de Escuela** para las decisiones de nivel político.
- **Dirección de Escuela**: en las decisiones que competen al desarrollo global y de las relaciones intersecciones.
- **Coordinadores de Sección**: en el nivel de operación de las secciones.
- **Comisión currículo** en las decisiones que competen a ajustes en los cursos y en propuestas de reformas curriculares.

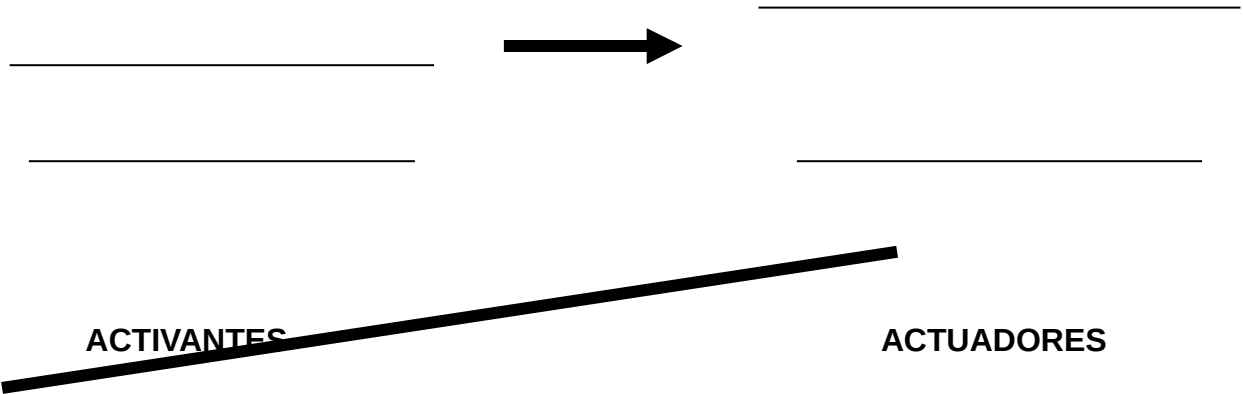
d. Actuador:

Es el papel que asume la ejecución de las decisiones tomadas en dirección, secciones, equipos de línea y profesores.

Gráficamente los órganos intervinientes y sus papeles en la Escuela, se refleja como sigue:

**SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y CONTROL
EN LA ACTIVIDAD ACADÉMICA**





A modo de conclusión, puede plantearse que la perspectiva sistemática para la comprensión de las organizaciones, en particular las académicas, es una herramienta poderosa para dirigir las en un contexto universitario y nacional, complejo y cambiante, y sobre todo, para comprender las interacciones internas que configuran debilidades y fortalezas, y las interacciones con el entorno, que se caracterizan por amenaza-desafíos y oportunidades.

Permite además, comprender la dinámica de la organización en su integralidad y desarrollo, y por tanto, a superar estilos de trabajo que rutinizan procesos y que contribuyen a que la Universidad no esté a la altura de la época como visionaria y anticipadora del desarrollo nacional, y no sólo ocupada del aquí y el ahora, sino de la prospectiva del desarrollo institucional.

Finalmente, contribuye a una aplicación del conocimiento científico en una organización transmisora y productora de conocimiento científico, por lo tanto es un imperativo superar las ocurrencias e improvisaciones, y construir decisiones democráticas que apunten a la solución de problemas con efectividad.