

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL EN  
LA ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA -  
EFPEM- DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JOSÉ MARÍA DE JESÚS RAMOS RODRÍGUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MAYO DE 2010

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL 5º	P.C. José Antonio Vielman

**EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerado según Acta No. 25-2008 Punto SEXTO, Inciso 6.3, Subinciso 6.3.3.1 Subsubinciso 6.3.3.1, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 17 de octubre de 2008.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Secretaria:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

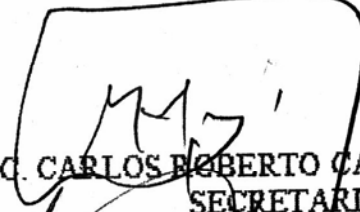
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTE DE MAYO DE DOS MIL DIEZ.**

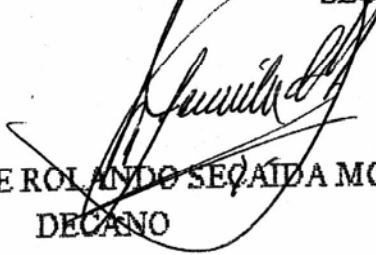
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4 del Acta 08-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de mayo de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 55-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de abril de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL EN LA ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA -EFPEM- DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSÉ MARÍA DE JESÚS RAMOS RODRÍGUEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SEQUEIRA MORALES  
DECANO



Smp.

Guatemala, 21 de enero de 2,010

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, procedí a asesorar al estudiante José María de Jesús Ramos Rodríguez, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: "Desarrollo de las funciones de Organización y Control en la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media -EFPEM- de la Universidad de San Carlos de Guatemala".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte de interés para la carrera.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de usted

Atentamente,



Mario Rodolfo Argueta Noriega  
Licenciado en Administración de Empresas  
Colegiado No. 2171

## **Acto que dedico a:**

Dios:	Nuestro Señor; a Él sea dedicado todo el honor y toda la honra que emanen de los actos de mi vida como persona y como profesional.
Mi Mamá (QEPD):	Quien con su ejemplo, esfuerzo y amor me enseñó el camino de la vida.
Mi Papá:	Por su cariño, apoyo y dedicación a lo largo de mi vida.
Mi Abuelita:	Quien con su cariño y dedicación me ha impulsado a siempre dar lo mejor de mí.
Mi Hermana Celia Claudia (QEPD)	Un angelito de Dios que iluminó mi vida.
Mi Hermana Celie	Por el amor y entusiasmo que me ofrece día con día.
El Colegio San Pedro y San Pablo y especialmente a sus Directores: Nidia Reyes de Bonilla, Ricardo Reyes y a las Profesoras Ángela Reyes y Victoria (Vicky)	Quienes a través de su confianza y sabiduría me abrieron por primera vez las puertas del conocimiento y del profesionalismo.
Los Licenciados Carlos Hernández, Edgar y Mario Polanco	Porque a través de sus acciones me demostraron lo que verdaderamente significa ser un profesional
Consejo Nacional de Atención a la Personas Con Discapacidad- CONADI-	Quienes con su apoyo me han abierto las puertas hacia nuevos caminos por descubrir y hacia la búsqueda de nuevos retos por superar.

La Agencia Internacional  
de Cooperación  
Japonesa-JICA- /  
Asociación Main Stream

La Escuela de Profesores  
de Enseñanza Media-  
EFPEM- y especialmente  
a la Licenciada Mayra de  
Guevara

Mi Asesor: Licenciado  
Mario Argueta

Quienes me han tendido fuertes lazos de  
amistad a través del intercambio de  
experiencias y de diferentes visiones sobre  
la vida y el trabajo profesional.

Por haberme permitido realizar mi  
investigación en sus instalaciones y  
especialmente por la confianza que me  
otorgaron con respecto a la realización de  
sus Manuales de Normas y  
Procedimientos.

Por el tiempo y valiosos consejos que me  
proporcionó tanto en el período en que  
realicé la presente investigación; así como  
durante las prácticas profesionales en las  
que fue mi supervisor

## ÍNDICE.

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Conceptos de planificación interrelacionados con la organización y el control.	2
1.1.1 Misión	3
1.1.2 Visión	3
1.1.3 Objetivos	3
1.2 Organización	3
1.2.1 Principios de la organización.	4
1.2.2 Diseño Organizacional.	6
1.2.3 Instrumentos organizacionales	14
1.2.4 Diagnóstico organizacional.	18
1.3 Control.	21
1.3.1 Importancia del control.	21
1.3.2 Prerrequisitos para el correcto establecimiento de controles adecuados.	22
1.3.3 Principios de la función de control	22
1.3.4 El proceso de control.	23
1.3.5 Tipos de control	25
1.3.6 Sistema de información administrativa.	26
1.3.7 Cualidades de un sistema de control efectivo.	28
1.3.8 Efectos disfuncionales de los sistemas de control	28
1.3.9 Factores que afectan el proceso de control.	29

<b>CAPÍTULO II</b>		<b>31</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b>		
2.1	Antecedentes y Situación Actual de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media.	31
2.1.1	Breve reseña histórica de la EFPEM.	31
2.1.2	Aspectos legales.	33
2.1.3	Programas y carreras que se imparten actualmente en la EFPEM.	33
2.2	Metodología del diagnóstico.	35
2.3	Presentación de resultados	36
2.4	Criterios de evaluación	37
2.5	Limitaciones y alcance real del estudio.	41
2.6	Elementos de la planificación interrelacionados con la organización y el control.	45
2.6.1	Misión.	45
2.6.2	Visión	46
2.6.3	Objetivos	48
2.7	Organización	55
2.7.1	División del trabajo.	55
2.7.2	Coordinación	65
2.7.3	Evaluación de los instrumentos organizacionales.	71
2.7.4	Principios de la función de organización.	81
2.7.5	Diagnóstico organizacional.	87
2.7.6	Discusión de resultados.	96
2.8	Control	97
2.8.1	Prerrequisitos para el correcto establecimiento de controles adecuados.	100
2.8.2	El proceso de control.	100
2.8.3	Tipos de control	105
2.8.4	Sistema de información administrativa.	107



2.8.5	Cualidades de un sistema de control efectivo.	113
2.8.6	Efectos disfuncionales de los sistemas de control	116
2.8.7	Factores que afectan el proceso de control.	117
2.8.8	Principios de la función de control	118
2.8.9	Discusión de resultados.	125

### CAPÍTULO III PROPUESTA ADMINISTRATIVA

		127
3.1	Justificación de la propuesta.	127
3.2	Objetivos a alcanzar.	127
3.3	Organización.	128
3.3.1	Creación o modificación de los normativos vigentes.	130
3.3.2	Actualización de los manuales de organización y normas y procedimientos	131
3.4	Control.	136
3.4.1	Diseño de un programa para la implementación y mantenimiento de un sistema de control administrativo.	136
3.5	Planes de acción.	142
3.5.1	Plan de acción para la modificación de los elementos de la función de organización.	143
3.5.2	Plan de acción para la creación y modificación de los normativos vigentes.	144
3.5.3	Plan de acción para el programa de actualización de los manuales de organización y normas y procedimientos.	145
3.5.4	Plan de Acción para la creación de un programa para la implementación y mantenimiento de un sistema de control administrativo.	146
	CONCLUSIONES	149
	RECOMENDACIONES	150
	BIBLIOGRAFÍA	151

## ÍNDICE DE CUADROS.

1	Cantidad de empleados permanentes (primera parte) Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	91
2	Cantidad de empleados permanentes (segunda parte) Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	92
3	Controles aplicados Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	99
4	Relación entre la toma de decisiones y el manejo de la información Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

1	Valoración de los rangos del método de semáforo. Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	37
2	Organigrama general Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	44
3	Organigrama general (oficial) Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	73
4	Organigrama específico de la Secretaría Académica (oficial) Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	74
5	Organigrama específico de la Secretaría Administrativa (oficial) Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	75

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

1	Porcentaje de contribución de cada unidad administrativa a los objetivos generales de la Escuela Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	54
2	División del trabajo Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	65
3	Coordinación Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	70
4	Elementos organizacionales Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	71
5	Evaluación de los instrumentos organizacionales Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	81
6	Evaluación de la aplicación de los principios de la función de organización Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	87
7	Diagnóstico Organizacional Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	96
8	Integración de resultados organizacionales Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	97
9	Evaluación de las cualidades de un sistema control efectivo Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	116
10	Factores que afectan el proceso de control Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	118
11	Evaluación de la aplicación de los principios de la función de control Agosto 2008 – Julio 2009 —EFPEM—	125

12

Integración de resultados de control  
Agosto 2008 – Julio 2009  
—EFPEM—

126

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	
CÁLCULO DE LAS PONDERACIONES	154
ANEXO 2	
CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	155
ANEXO 3	158
PRESUPUESTO TENTATIVO	

## **INTRODUCCIÓN**

La Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, como su nombre lo indica es una escuela no facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala que tiene como atribución principal la profesionalización de todas aquellas personas que desean dedicarse a impartir sus conocimientos a otras personas, contribuyendo con ello al desarrollo educativo de Guatemala.

Sin embargo, en la actualidad se han observado deficiencias en su proceso administrativo y especialmente en sus funciones de organización y control; lo cual ha repercutido en la efectividad con que se utilizan los recursos de la EFPEM para lograr los fines para los cuales fue creada.

Para estudiar las causas de tales deficiencias, se efectuó un diagnóstico de dichas funciones del proceso administrativo; en donde se recabó información de fuentes directas e indirectas para poder hacer una comparación lógica entre lo que se afirma teóricamente acerca de la organización y el control, con la realidad que afronta la Escuela; así como las consecuencias ocasionadas por la misma.

Dada la interrelación existente entre dichas funciones del proceso administrativo con la planificación, se ponderó el peso relativo de cada unidad administrativa con respecto a la misión, visión y objetivos de la EFPEM; dando como resultado, el hallazgo de las primeras deficiencias en su estructura organizacional.

Asimismo, se utilizó el Método del Semáforo para la evaluación de la organización y el control (el cual consiste en la asignación de una medida de valor para cada elemento estudiado, según el porcentaje que haya obtenido en el diagnóstico respectivo), para establecer rangos en los que se pudo medir si la existencia de las deficiencias existentes, son consecuencia de la falta de aplicación de los principios, elementos e instrumentos técnicos, pertenecientes a dichas funciones del proceso administrativo,

Seguidamente se presenta una propuesta de carácter administrativo, en donde se describen las acciones a seguir para contrarrestar tales deficiencias.

Posteriormente, se describen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, luego de concluido el presente estudio.



## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

La administración se define como la ciencia y arte de optimizar los recursos de los que dispone una institución para lograr los fines para los cuales fue creada.

Lo anterior implica que la administración es la ciencia que se encarga de obtener no sólo la eficacia sino también la eficiencia en el logro de los objetivos para los cuales fueron creadas las instituciones.

Esto cobra especial relevancia, en una época en la que para disponer de los recursos necesarios para realizar cualquier actividad, es necesario comprobar que quien esté a cargo de la misma, los usará de la manera más provechosa posible, para alcanzar las metas que se han fijado para dicha actividad.

Para lograr esto, se debe seguir un proceso, es decir, que las actividades deben de hacerse de una forma sistemática y ordenada.

En este sentido el proceso administrativo puede ser dividido en las siguientes funciones:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Dentro de este contexto, se debe entender la planeación como la parte del proceso administrativo, en la que se determinan los resultados (objetivos) que pretende alcanzar una institución, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que ésta funcione de manera efectiva.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Las definiciones de organización y control se darán en los incisos respectivos.

Asimismo se puede definir la integración como la asignación de los recursos adecuados para lograr los objetivos que desea alcanzar una institución determinada.

En cuanto a la dirección, se le puede definir como el conjunto de actividades en las que se busca guiar los esfuerzos de los miembros de una institución hacia el logro de los fines que se ha propuesto la misma.

En el presente estudio se abordan a profundidad las funciones de organización y control administrativos; tratándose únicamente algunos aspectos de la planificación que por su naturaleza se relacionan con los mismos; puesto que como se pudo observar, todas las actividades de una institución deben ser dirigidas hacia la consecución de los objetivos que se ha propuesto.

### **1.1 Conceptos de planificación interrelacionados con la organización y el control.**

Aún cuando en la práctica, todas las funciones del proceso administrativo están interrelacionadas entre sí; es evidente el hecho de la relación fundamental que guarda la planificación con las demás funciones del mencionado proceso.

En cuanto a la organización se refiere; los elementos más importantes para definir una estructura organizacional adecuada son los fines que se persiguen (los objetivos institucionales); así como la razón de ser de la entidad que se está estudiando.

Es decir que, el hecho de la existencia de un puesto de trabajo y/o unidad administrativa debe justificarse en cuanto al peso o contribución que dicho puesto o unidad administrativa tiene con respecto a la misión y objetivos que la institución de la que forma parte, pretende realizar.

Al hablar de control, su relación con la planificación, puede ser incluso mucho más obvia, puesto que el control existe para medir la medida en que se ha realizado lo planificado.

Por todo lo anterior, es conveniente profundizar en los siguientes conceptos:

### **1.1.1 Misión.**

Es la razón de ser de una institución.

### **1.1.2 Visión.**

Es la expresión de las aspiraciones fundamentales de una institución, es decir lo que ésta se propone lograr en el mediano y largo plazo.

### **1.1.3 Objetivos.**

Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de una institución, tienen que ser medibles en el tiempo, además de ser realizables y cuantificables. Al igual que la misión deben revisarse periódicamente para adaptarse a las situaciones que afrontan las instituciones.

Su importancia radica en que los mismos se constituyen en el propósito fundamental por el cual, las instituciones emprenden todas sus actividades.

## **1.2 Organización.**

Es la estructuración formal y explícita de funciones o posiciones en una institución.

También se puede definir como una serie de acciones que “implican dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de realizar el fin para el cual fue creada” (1,124).

La organización de cualquier institución debe constituirse para dirigirla de manera efectiva hacia los propósitos que persigue y que se han fijado con anticipación en el proceso de planificación de la misma, es decir que la organización constituye

la función del proceso administrativo que permite entrelazar las tareas de las personas que laboran en una institución, para alcanzar los objetivos de la misma.

De este concepto se puede inferir que como con todas las funciones del proceso administrativo, existe una relación estrecha entre la planificación y la organización, debido a que de los propósitos que se fijan las instituciones (misión, visión y objetivos), debe surgir la división de funciones y estructura organizacional de la misma (organización).

### **1.2.1 Principios de la organización.**

Para que una institución pueda organizarse de una mejor manera, es importante que se atiendan los siguientes principios:

#### **1.2.1.1 Principio de la unidad de objetivos.**

Indica que todos los miembros de una entidad deben de contribuir al logro de los objetivos que se han propuesto dentro de la misma; y que por consiguiente, la estructura organizacional debe facilitar dicha contribución.

#### **1.2.1.2 Principio de eficiencia.**

Indica que una estructura organizacional es aceptable, si facilita la obtención de los objetivos institucionales de manera efectiva, es decir, con la mayor eficiencia y efectividad posibles.

#### **1.2.1.3 Principio de la extensión del área de control.**

Se refiere a la existencia de un límite de personas que un individuo puede dirigir con efectividad, en relación al tiempo requerido para una gestión eficaz.

#### **1.2.1.4 Principio de la división del trabajo.**

Este principio expresa que mientras más especializado esté un trabajo o actividad, mayor deberá ser la efectividad al realizarlo. Es decir que, para

alcanzar una mayor productividad, se debe buscar que las personas alcancen un alto grado de especialización en las actividades que se desea que realicen.

**1.2.1.5 Principio escalar o de gradación.**

Afirma que mientras más clara sea la línea de autoridad en una institución, más efectiva será la estructuración de las responsabilidades y la comunicación en la organización.

**1.2.1.6 Principio de la delegación mediante los resultados esperados.**

Indica que la autoridad que se delega a un individuo, debe ser acorde con su capacidad para obtener resultados.

**1.2.1.7 Principio del nivel de autoridad.**

Se refiere al hecho de que los administradores deben tomar las decisiones que les son permitidas tomar, en función de la autoridad que se les ha concedido y no remitirlas a sus superiores.

**1.2.1.8 Principio de la unidad de mando.**

Indica que entre más completa sea la responsabilidad de un individuo con un superior, habrá menor confusión en cuanto a lo que debe hacer, y tendrá un mayor sentido de responsabilidad personal por los resultados.

**1.2.1.9 Principio de la responsabilidad absoluta.**

Expresa que la responsabilidad no puede ser delegada completamente, puesto que quien delega la autoridad, siempre es responsable de los resultados propios y los de sus subalternos.

**1.2.1.10 Principio de paridad entre autoridad y responsabilidad.**

Se refiere a que la responsabilidad por los resultados debe ir acompañada de un nivel proporcional de autoridad, que le permita al administrador cumplir con la misma.

### **1.2.2 Diseño organizacional.**

Consiste en la delimitación de las características estructurales que una institución debe poseer, para poder realizar los planes y objetivos que se ha propuesto.

A partir de los objetivos organizacionales generales, se pueden elaborar objetivos específicos. Éstos constituyen el punto a partir del que se crearán las unidades administrativas, en donde los cargos se establecerán, para que por medio de las actividades que realicen se puedan alcanzar dichos objetivos.

Los dos aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización son la división del trabajo y la coordinación.

#### **1.2.2.1 División del trabajo.**

Consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables, lo que propicia la especialización (1,127).

Todas las actividades que se deben realizar en una institución se tienen que dividir en unidades pequeñas de trabajo hasta que cada operación se asigna a un puesto específico.

Dentro de la división del trabajo se encuentran los siguientes elementos:

##### **❖ Tramos de control.**

Se refieren a la cantidad de personal que un administrador puede controlar de manera efectiva.

Para determinar la cantidad de subordinados o subalternos que un administrador puede controlar de manera efectiva es necesario analizar los siguientes factores:

##### **❖ ❖ Entrenamiento de los subordinados.**

El grado de capacitación de los empleados influye en la cantidad de “apoyo” o supervisión que sus superiores deberán dedicarles para que cumplan sus tareas de manera satisfactoria.

❖ ❖ **Claridad en la delegación de autoridad.**

El grado en que se especifica la autoridad delegada puede ser relevante para que los empleados puedan entender y realizar sus funciones.

❖ ❖ **Claridad de los objetivos.**

Debido a que los objetivos organizacionales constituyen la base sobre la cual los miembros de una institución desarrollan sus funciones, es lógico pensar que entre mejor los entiendan, se necesitará un menor control para que logren una mayor contribución al desarrollo y logro de los mismos.

❖ ❖ **Uso de normas objetivas.**

Si se diseñan y ejecutan normativos que permitan detectar de manera clara y precisa las desviaciones existentes, los administradores podrán tener bajo su cargo a más empleados.

❖ ❖ **Cantidad de contacto personal.**

Ésta se puede reducir con entrenamiento, formulación de políticas precisas, delegación clara de autoridad, sistemas de control adecuados y normas objetivas.

❖ **Departamentalización.**

“Es la agrupación de personas y actividades organizacionales de acuerdo a un patrón establecido” (10:278). Indica la manera en que las instituciones se ven a sí mismas y la forma en que dividen las tareas para responder al entorno en el que operan.

Existen diferentes tipos de departamentalización; por lo que es importante conocer las características, ventajas y desventajas que Koontz, O'Donell y Weihrich expresan sobre estos tipos de departamentalización en general:

**❖ ❖ Departamentalización por tiempo.**

Consiste en dividir al personal en varios turnos de trabajo, por razones técnicas, económicas y/o de servicio al cliente. Este tipo de departamentalización suele combinarse con otros ya existentes.

**❖ ❖ Departamentalización por funciones empresariales.**

Se refiere a “la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones que realiza una empresa” (10:279). Es decir, que se forman subconjuntos de empleados con especialidades o tareas afines, con base en las principales funciones de la organización.

**❖ ❖ Departamentalización por territorio.**

Consiste en agrupar las actividades organizacionales en áreas geográficas; administrándose cada una de ella por un gerente o director que es responsable por el desempeño individual de las mismas.

Este tipo de departamentalización, es utilizada para administrar actividades geográficamente dispersas, o para dividir las actividades del personal dentro de una misma sede o territorio, con el propósito de delimitar sus responsabilidades.

**❖ ❖ Departamentalización por producto o servicio.**

Consiste en agrupar las actividades en función de los productos o servicios que se ofrecen. Puede ser usada en entidades cuyas funciones se han vuelto muy complejas.

**❖ ❖ Organización matricial, en malla o por proyecto.**

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la funcional, en la que un grupo de directores de proyectos, responsables por el cumplimiento de los mismos, están superpuestos en una estructura funcional. Esto se hace con la finalidad de determinar la responsabilidad sobre la producción de un producto o servicio, sin perder la estructura tradicional basada en el agrupamiento de funciones.



### ❖ **Unidades estratégicas de negocios.**

En este tipo de organización matricial se forman pequeñas sub-empresas que funcionan como unidades dentro de una institución más grande para asegurar que cierto producto o servicio se promueva y maneje como si fuera una empresa independiente con su propia misión, visión y objetivos.<sup>2</sup>

#### **1.2.2.2 Coordinación.**

Es la reunión de los esfuerzos individuales de todas las personas que laboran en una entidad con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de una manera efectiva.

Es un proceso para establecer mecanismos con el afán de integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y vigilar la eficacia de dicha integración.

Esto implica necesariamente que deben de existir personas a quienes se les asigne la responsabilidad de tal sincronización de esfuerzos; ya que de lo contrario podría existir la anarquía dentro de las instituciones, puesto que cada quien trataría de aportar el trabajo y las ideas que a su parecer particular, fuesen las indicadas para lograr los objetivos de la entidad donde labora y para los cuales fue contratado.

El hecho de asignarle a alguien la responsabilidad de coordinar los esfuerzos de un grupo determinado, debe de ir acompañado del grado de autoridad necesario para cumplir con dicha responsabilidad.

Esto es muy importante, debido a que es la autoridad que se le confiere a una persona a cargo de la dirección de un grupo de individuos, lo que le da el poder

---

<sup>2</sup> En EFPEM debe ser estudiado un caso de unidad estratégica de “negocios” proveniente de Rectoría como lo es el Programa Galileo, en cuanto a su inclusión en la estructura organizacional de la escuela y las implicaciones de la misma.

necesario para cumplir de manera efectiva con los objetivos que le han sido asignados.

Lo anterior quiere decir que el principal componente de la coordinación es la autoridad, puesto que es el factor que más contribuye a su existencia.

❖ **Autoridad y poder.**

Estos dos conceptos tienen gran relevancia sobre la forma en que se organizan las instituciones; por lo que a continuación se describen estos dos conceptos íntimamente relacionados:

Así se puede definir al poder como “la capacidad de una persona o agrupación de individuos para inducir o influenciar en las creencias o acciones de otras personas o grupos”. (10: 286)

Mientras que la autoridad se define como el poder que se ejerce en virtud de una posición adquirida dentro de una estructura formal de una organización. La autoridad puede ser ejercida de diferentes maneras, entre las que se encuentran las siguientes:

❖ **Autoridad de línea.**

Es la relación de autoridad directa que existe entre un superior y su subordinado con base en una estructura organizacional previamente definida.

❖ **Personal Staff.**

Es la relación de asesoría, apoyo y/o investigación que tiene un individuo o departamento en relación con sus compañeros u otros sectores de la organización. Es importante aclarar que aunque a un departamento se le considere como staff, en su interior puede existir una autoridad de línea.

El uso de personal staff puede servir para aprovechar los conocimientos y experiencia técnica, que de otra manera no estarían disponibles para las empresas; sin embargo, se deben considerar los posibles conflictos con los jefes

de línea, que pueden considerar al personal staff como alguien que merma su autoridad, en vez de verlo como un valioso asesor técnico, como consecuencia de una clara delimitación tanto de su autoridad como de sus responsabilidades.

❖ **Autoridad funcional.**

Es el derecho que tiene un departamento o individuo en relación con las actividades llevadas a cabo por el personal de departamentos distintos al propio. Debido a la falta de conocimientos técnicos adecuados, deficiencias en la interpretación de las políticas institucionales, falta de confianza, entre otros factores esta función la ejercen los superiores del personal de línea. Esto se debe a que este tipo de autoridad es delegada por las autoridades o niveles superiores de la organización.

La autoridad funcional debe delimitarse cuidadosamente, debido a que si se amplía demasiado puede restringir la autoridad y la forma en que dirigen los jefes de línea, así como la forma en que sus subordinados siguen instrucciones; es por ello que este tipo de autoridad debe utilizarse sólo ocasionalmente y con razones debidamente justificadas. Sin embargo, se debe tratar de preservar la unidad de mando de los jefes de línea; para ello, es necesario dejar una constancia clara de la autoridad funcional y de los casos en los que se les autoriza a sus poseedores, el poder de utilizarla.

La autoridad también puede ser clasificada según se centralice o descentralice en determinada institución o área de la misma.

❖ **Centralización y descentralización de la autoridad.**

El grado de descentralización de una institución está determinado por la medida en que la autoridad se dispersa por la misma. No puede existir una centralización absoluta de la misma, pues ello implicaría la falta de una organización estructurada; asimismo se puede afirmar que no puede existir una descentralización absoluta de la autoridad, debido a que quien pretendiese tal

situación, perdería su calidad de administrador; por lo que la centralización y la descentralización sólo pueden existir como tendencias dentro de una organización.

Entre los factores que pueden aumentar el grado de descentralización están:

- El costo de las decisiones, es decir, que entre más barata en términos de costos sea la acción sobre la que hay que decidir, mayores serán las probabilidades de delegación por parte de los niveles administrativos superiores. Esto también se debe a que debido a que la responsabilidad final recaerá siempre sobre los directivos, ellos serán renuentes a delegarla si sus consecuencias afectan a toda la entidad.
- El grado de menor uniformidad de las políticas, debido a que cuando existe cierto nivel de uniformidad, se pretende que éste se mantenga por toda la organización; lo cual se logra manteniendo la autoridad en sus niveles más altos. Esto es especialmente cierto en cuanto a temas jurídicos o fiscales se refiere, debido a que las entidades prefieren no correr ninguna clase de riesgo al respecto. Sin embargo, también debe considerarse que muchas instituciones promueven la heterogeneidad de las políticas para promover la iniciativa personal y la eficiencia del personal.
- El tamaño de las empresas, ya que entre más grandes se vuelven, más lentas se pueden volver las decisiones, si éstas deben ser comunicadas desde los niveles más altos de la organización; por lo que a un mayor tamaño organizacional debe existir un mayor grado de descentralización para hacer más fluida la toma de decisiones.
- El historial y la filosofía de las instituciones pueden provocar que las personas estén más anuentes a delegar la autoridad y por consiguiente a la descentralización en sí.
- La disponibilidad de administradores y/o de personal capacitado para cumplir con las tareas que les han sido asignadas.

- La disponibilidad de técnicas de control que permitan conocer cuál es el desempeño de las unidades a descentralizar.
- Una menor necesidad de consulta con los niveles superiores de la jerarquía administrativa.
- La falta de regulaciones legales que impidan dicha descentralización.

La descentralización implica escoger las decisiones que podrán ser tomadas por los niveles inferiores de la estructura jerárquica y cuáles se mantendrán en los niveles más altos o en sus cercanías, determinar políticas específicas para orientar la toma de decisiones, escoger y capacitar al personal y tener controles adecuados.

#### ❖ ❖ **Delegación de la autoridad.**

Existe cuando un superior otorga discreción organizacional a un subordinado para la toma de decisiones. El proceso de delegación comprende:

- La determinación de los resultados previstos de las personas en una posición.
- La asignación de tareas a las personas en un puesto.
- La asignación de autoridad para el cumplimiento de estas tareas.
- La exigencia de responsabilidad a las personas por el cumplimiento de esas tareas.

La delegación de autoridad debe darse por escrito y de la manera más clara posible para que los empleados puedan ejercerla de manera precisa.

Dentro del tema de la coordinación, también se debe mencionar al funcionamiento de los comités.

#### ❖ **Comités.**

Se le llama comité a “un grupo de individuos a quienes se les confiere la potestad para la toma de decisiones en forma colectiva”. (10:365)

Existen variadas razones para el uso de comités, entre las que se encuentran:

**❖ ❖ Deliberación y juicios grupales.**

Con la creación de un comité se busca obtener decisiones mejor fundamentadas, ya que las mismas surgirán del consenso y deliberación de varias personas. Además se debe considerar la necesidad de contar con el punto de vista calificado de varios especialistas provenientes de diferentes áreas de la organización para resolver los problemas que le atañen a dos o más unidades administrativas.

**❖ ❖ Para no otorgar demasiada autoridad a una sola persona.**

Esto se da en las organizaciones estatales, políticas y religiosas.

**❖ ❖ Representación de grupos interesados.**

Se refiere a la conformación de grupos donde puedan estar representadas todas las partes involucradas.

**❖ ❖ Coordinación de departamentos, planes y políticas.**

Los comités les permiten a sus integrantes tener una visión más integral de los problemas, lo que a su vez les facilita la elaboración de planes de aplicación general en las áreas de su incumbencia.

**❖ ❖ Consolidación de la autoridad.**

La consolidación de la autoridad puede en determinado momento, ser la solución al problema de la autoridad desmembrada, en especial cuando las cuestiones a decidir, no son de la relevancia necesaria para que las tenga que resolver una autoridad de un nivel jerárquico superior.

**1.2.3 Instrumentos organizacionales.**

Entre los instrumentos organizacionales más utilizados se encuentran los siguientes:

### **1.2.3.1 Organigramas.**

Se definen como la representación gráfica de la estructura organizacional de manera completa o parcial, en la que se indican las relaciones de autoridad por medio del uso de líneas y cuadros.

Estos instrumentos organizacionales deben ser actualizados en el momento en el que se realicen cambios en la estructura organizacional. Una vez que los organigramas hayan sido actualizados, deben divulgarse por toda la organización para que los cambios puedan socializarse dentro de la misma.

#### **❖ Ventajas.**

Las ventajas del uso de organigramas son las siguientes:

- Muestran claramente las relaciones de autoridad, lo que sirve para detectar deficiencias.
- Le indican a las personas el lugar que ocupan dentro de la organización o unidad administrativa donde laboran.

#### **❖ Limitaciones.**

Entre las desventajas o limitaciones del uso de organigramas, están:

- Sólo muestran las relaciones formales de autoridad, omitiendo las líneas de información y de comunicación informal, debido a que se volverían muy complejos y difíciles de comprender.
- Cualquier cambio en la estructura organizacional los vuelve obsoletos.

#### **❖ Requisitos para la elaboración de organigramas**

Los requisitos que deberán cumplir los organigramas para ser útiles a una institución son los siguientes:

- Deben ser fácil comprensión, por lo que no deben tener un excesivo número de cuadros y de puestos.
- No debe de incluirse en ellos a los trabajadores del último nivel jerárquico.

- Deben contener los nombres de las funciones y no de las personas, ya que los primeros son más permanentes y de uso más general.
- En ellos deben definirse con precisión todas las unidades administrativas y las interrelaciones existentes entre las mismas.
- Para facilitar su interpretación se deben homogeneizar las líneas y figuras que se utilizan en su diseño.
- Es recomendable que en su margen inferior derecho, se anote el nombre de la unidad responsable de su elaboración y la fecha de su autorización o actualización.

Para poder elaborar organigramas de manera correcta, es necesario conocer que representan las figuras y líneas o trazos que se utilizan en la elaboración de los mismos.

#### ❖ **Figuras.**

Son formas rectangulares que se utilizan para mostrar las unidades administrativas que conforman la estructura organizacional de una institución determinada. Para facilitar su lectura es recomendable que el texto que aparece dentro de ellas se pueda leer de manera horizontal; además se debe tener cuidado de que todas las figuras tengan las mismas proporciones para no minimizar las funciones de las unidades administrativas cuyo tamaño de dichos elementos sea menor.

#### ❖ **Líneas de conexión.**

Se utilizan para mostrar los tipos de relaciones existentes entre las unidades que conforman la estructura de una institución determinada.

Las líneas de conexión pueden representar una relación de autoridad lineal, cuando su trazo es continuo. Este tipo de líneas deben tener un mayor grosor que el de las líneas que conforman las figuras del organigrama. Además se debe



tomar en cuenta que, todas las unidades dependen de un superior, deben quedar vinculadas a él por una sola línea.

Para representar relaciones de autoridad funcional, se utilizan líneas cortas de trazo discontinuo que salen de la parte inferior del rectángulo o figura de una unidad hacia la figura de otra unidad.

No obstante lo anterior, la forma en que se representan las líneas de autoridad pueden variar según el autor que se consulte; por lo que se debe tomar como criterio de evaluación, la uniformidad que se le dé a las líneas de conexión dentro de los organigramas de una entidad determinada; así como la explicación que se haga de las mismas en cada uno de ellos.

#### **1.2.3.2 Manual de Normas y Procedimientos.**

Es “un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.” (2, 171)

“Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución y el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.” (2, 171)

#### **1.2.3.3 Manual de organización.**

Este tipo de manual debe contener “información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica incluyen la descripción de puestos; de manera opcional, pueden presentar el directorio de la organización.” (2,171)

Según Franklin los objetivos para la elaboración de cualquier manual administrativo, deben ser los siguientes:

- Presentar una visión conjunta de la organización.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encargadas a todo el personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones que se necesiten realizar en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto a la organización.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

#### **1.2.4 Diagnóstico organizacional.**

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afecta a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (4:14)

Comprende cinco tipos de análisis que son:

#### **1.2.4.1 Análisis estructural.**

Es el estudio específico de cada área de las unidades administrativas, su conformación, los recursos asignados, entre otros, para efectuarlo es necesario realizar lo siguiente:

- Definir la estructura orgánica normada del área de estudio.
- Definir la estructura real actual del área de estudio.
- Conocer los órganos administrativos que integran el área de estudio, así como su nomenclatura.
- Definir el objetivo general de la dependencia en estudio, así como los específicos de cada unidad que la integra.
- Identificar los niveles jerárquicos existentes en el área de estudio.
- Definir el tramo de control por unidad administrativa, es decir, la cantidad de entes con dependencia directa de otro.
- Determinar los criterios de organización por unidad en relación a su nomenclatura.
- Definir la cantidad de personal empleado por órgano y describir el tipo de contratación.
- Determinar el tipo de autoridad existente en el área de estudio.

#### **1.2.4.2 Análisis funcional.**

Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada unidad administrativa que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo; para ello, es conveniente seguir el siguiente proceso:

- Confirmar funcionalmente los criterios de organización.
- Determinar si las funciones que realiza cada uno de los órganos que integran el área de estudio están normadas.
- Determinar la naturaleza del ente administrativo de acuerdo a sus funciones.

- Verificar la compatibilidad de las funciones de cada elemento con el objetivo principal de la dependencia.
- Determinar la correspondencia funcional del área en estudio.
- Determinar el traslape de funciones por cada unidad, su duplicidad u omisión.
- Determinar las funciones sustantivas y las de apoyo de cada órgano del área de estudio que ayuden al logro del objetivo particular de su función.
- Determinar la afinidad de funciones que desarrolla cada ente con su nomenclatura.
- Determinar si la nomenclatura del órgano identifica las funciones que desempeña.

#### **1.2.4.3 Análisis procedimental.**

Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada elemento de la unidad administrativa en estudio, es importante que para su realización se sigan los siguientes

- Identificar el proceso general del área en estudio, de acuerdo a su nivel jerárquico.
- Establecer la forma de seguimiento del proceso: Integral, continuo o de traslape o de corte.
- Determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas.

#### **1.2.4.4 Análisis de facultades.**

Es el estudio detallado de las aptitudes y derechos concedidos para hacer algo; para realizarlo se siguen los siguientes pasos:

- Definir las facultades de cada órgano.
- Determinar qué facultades están normadas.
- Determinar quién, cómo y cuándo fueron delegadas esas facultades.
- Definir si las facultades corresponden a las funciones que desarrolla cada unidad y su nivel jerárquico.

- Determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas.

#### **1.2.4.5 Análisis de relaciones.**

Es el estudio de las líneas de comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio, siguiendo los siguientes pasos:

- Definir las relaciones que corresponden a cada elemento administrativo.
- Establecer la normatividad de las relaciones.
- Determinar la correspondencia de las relaciones de cada ente administrativo, con las funciones que desempeñan y su nivel jerárquico.
- Distinguir la duplicidad, traslape u omisión de relaciones por órgano.

### **1.3 Control.**

“Es el proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa”. (6:406)

No debe sorprender el hecho de la interrelación del control y la planificación, puesto que el primero supone la verificación de que la institución ha alcanzado o está en camino de alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

De esto puede inferirse que entre más clara sea la planificación de una institución, más se facilitará el control; debido a que es más fácil medir el avance institucional, si sabe con precisión hacia donde se quiere llegar.

#### **1.3.1 Importancia del control.**

El motivo principal del establecimiento de controles administrativos es “asegurarse de que las acciones que se suponen que otros deben hacer, y de que los objetivos que se supone deben cumplir realmente se hacen y se cumplen” (6:407)

### **1.3.2 Prerrequisitos para el correcto establecimiento de controles adecuados.**

Para que el proceso de control cumpla su cometido, es necesario que existan planes y objetivos precisos en cuanto a su costo, tiempo, duración y alcances efectivos.

Además, se debe contar con una estructura organizacional que permita determinar de manera precisa, la medida en que se han cumplido los planes y objetivos propuestos en la organización.

### **1.3.3 Principios de la función de control.**

Los principios fundamentales que se deben seguir en la función de control son los siguientes:

#### **1.3.3.1 Principio del propósito del control.**

Establece que la razón para el establecimiento de controles es asegurarse de que los planes y objetivos tengan éxito, a través de la detección de sus desviaciones.

#### **1.3.3.2 Principio de los controles dirigidos hacia el futuro.**

Indica que es preferible que los controles den información acerca de la tendencia que tomarán los estándares en un futuro, debido a que cualquier administrador estará más interesado en prever las falencias futuras, que en simplemente observar lo pasado.

#### **1.3.3.3 Principio de la responsabilidad por el control.**

Expresa que la responsabilidad del establecimiento de controles adecuados debe recaer sobre los responsables de la ejecución de los planes y objetivos en los que se basan.

#### **1.3.3.4 Principio de la eficiencia de los controles.**

Se refiere al hecho de que los controles son eficientes en la medida en que detectan las causas de las desviaciones existentes.

#### **1.3.3.5 Principio de lo apropiado de la organización.**

Este principio indica que los controles y la corrección de las desviaciones serán más fáciles, en la medida que la estructura organizacional y las responsabilidades asignadas sean más claras y precisas.

#### **1.3.3.6 Principio de la individualidad de los controles.**

Señala que conforme con las técnicas de control y de información sean más comprensibles para los administradores individuales, más utilidad tendrán.

#### **1.3.3.7 Principio de los estándares.**

Se refiere al hecho de que los estándares deben de ser simples, específicos y verificables para poder cumplir con su cometido.

#### **1.3.3.8 Principio del control en puntos críticos.**

Debido a que sería un desperdicio, el controlar todo lo que sucede en una organización, los controles deben focalizarse en las áreas o puntos considerados críticos.

#### **1.3.3.9 Principio de excepción.**

Expresa que los controles serán más eficientes, en la medida en que éstos se dirijan hacia las excepciones.

#### **1.3.3.10 Principio de la flexibilidad de los controles.**

Indica que un buen control deberá ser efectivo a pesar de las fallas o cambios imprevistos de los planes, es decir, que los controles nunca pueden ser tan rígidos como para tener que ser cambiados ante el menor imprevisto.

#### **1.3.3.11 Principio de la acción.**

Un control sólo puede ser justificable, si las desviaciones que se detectan mediante el uso del mismo se pueden corregir a través de la ejecución de elementos provenientes de la demás funciones del proceso administrativo.

#### **1.3.4 El proceso de control.**

Éste consta de los siguientes pasos:

#### **1.3.4.1 Establecimiento de estándares.**

Éste es uno de los pasos más importantes del proceso de control, puesto que la selección de criterios equivocados de medición puede provocar el fracaso completo del sistema.

Debe de preferirse el uso de estándares cuantitativos a los de carácter cualitativo, debido a que el uso de estos últimos puede provocar cierto grado de subjetividad en su medición. Sin embargo, esta práctica puede tornarse difícil en algunos departamentos, así como en las áreas más altas de la jerarquía organizacional; por lo que es aconsejable que en la medida de lo posible, se divida el trabajo en segmentos objetivos, y por ende posibles de medición. En aquellas ocasiones en las que no sea factible el establecimiento de estándares cuantitativos, deben usarse los de carácter cualitativo, que aunque limiten la labor de control, no la paraliquen por completo. Además debe recordarse que los estándares deben conducir a la determinación de los objetivos organizacionales y departamentales en base a los cuales fueron planteados.

#### **1.3.4.2 Medición del comportamiento real.**

Para determinar cuál es el desempeño real, es indispensable obtener información acerca de éste; por lo que a continuación se describen sus formas de medición.

##### **❖ La observación personal.**

Brinda la información tal y como sucede en el momento; permite una cobertura intensiva debido a que pueden observarse todo tipo de actividades y le da al jefe la oportunidad de leer entre líneas la situación que se afronta en determinado momento; esto porque la observación personal permite detectar omisiones, sonidos, expresiones faciales, tonos de voz y movimientos corporales que se pierden en los otros tipos de medición. No obstante, la observación personal también puede ser interpretada como una intromisión o falta de confianza en el trabajo de los empleados.



#### ❖ **Informes escritos.**

El incremento en el uso de estas herramientas administrativas se debe al uso generalizado de computadoras y programas de software especializados que facilitan su elaboración. Un informe técnicamente elaborado puede incluir gráficas, tablas y formas visuales que faciliten su comprensión y lectura. Los informes deben de contener sólo información que sea de utilidad para la toma de decisiones, ya que de lo contrario, se podría abrumar al administrador con una cantidad de información innecesaria.

#### ❖ **Informes orales.**

Se obtiene por medio de conferencias, juntas, reuniones y conversaciones. Aún cuando este tipo de información no es tan confiable como la obtenida de primera mano, permite la retroalimentación en busca de cualquier consulta o aclaración. Además, la tecnología moderna permite dejar una constancia física de tales informes.

#### **1.3.4.3 Comparación del comportamiento real con los estándares establecidos.**

Consiste en determinar el grado de variación entre los sucesos reales y el estándar. Para ello es importante establecer un rango de variación aceptable que permita determinar fluctuaciones significativas en los estándares establecidos. El establecimiento de dichas fluctuaciones es una tarea que los administradores deben efectuar cuidadosamente, tomando en cuenta las variaciones con alto costo monetario o de alta repercusión y las tendencias que se puedan detectar al comparar además varios períodos de medición.

#### **1.3.4.4 Acción administrativa.**

Se refiere a lo que hará el administrador luego de comparado el comportamiento real con el estándar.

#### **1.3.5 Tipos de control.**

Según el período en el cual se aplican, los controles pueden ser:

#### **1.3.5.1 Control de protoalimentación.**

Consiste en anticiparse a los problemas para evitar que éstos ocurran. Para poder ejecutar este tipo de control, es necesario que se cuente de manera anticipada, con información precisa que permita poder adelantarse a los hechos. Debido a este problema muchas instituciones no pueden hacer uso de este tipo de control.

#### **1.3.5.2 Control concurrente.**

Es el que se produce cuando la acción tiene lugar; su principal ventaja es que se pueden corregir las deficiencias antes de que éstas se vuelvan demasiado costosas. La forma más común de control concurrente es la supervisión directa.

#### **1.3.5.3 Control de retroalimentación.**

Se presenta después de ocurrida la acción. Su principal desventaja es que aplica la acción correctiva cuando el daño ya ha ocurrido; sin embargo tiene como ventajas el proveer de información acerca del grado en que se ha cumplido lo previsto.

#### **1.3.6 Sistema de información administrativa.**

Es un sistema formal que provee a los administradores de los conocimientos necesarios para la toma de decisiones. Debido a las diferentes necesidades existentes, es posible que el sistema de información administrativa de una organización dada, en realidad esté compuesto de varios subsistemas que se adapten a las necesidades específicas de cada unidad administrativa que la conforma.

Para poder utilizar un sistema de esta naturaleza es necesario poder comprender las diferencia entre lo que es realmente información de los simples datos de que muchas veces están rodeados los administradores.

“La información es un signo o conjunto de signos que impulsan a la acción. Se distingue de los datos porque éstos no son estímulos de la acción, sino simplemente cadenas de caracteres o patrones sin interpretar.” (3, 6)

Para que un sistema de información administrativa tenga éxito, es necesario que exista una planificación al respecto, por las siguientes razones:

- Integrar los objetivos de los sistemas de información en los planes de corto, mediano y largo plazo de las organizaciones que desean implementarlo.
- Concentrarse en los objetivos del sistema de información administrativa.
- Planear la asignación de recursos destinados a la introducción del mismo.
- Garantizar un desarrollo eficiente.
- Garantizar que los beneficios del sistema, superen sus posibles costos.
- Aumentar la participación de los usuarios en el diseño del mismo, para así, evitar la oposición a dicho sistema.

#### **1.3.6.1 Pasos para un sistema de información administrativa eficiente.**

Para tener un sistema eficiente se debe de cumplir con lo siguiente:

##### **❖ Estar preparado para la resistencia.**

Esto se puede lograr a través de una adecuada divulgación de lo que significa el sistema y de las ventajas inherentes al mismo.

##### **❖ Hacer que participen todos los administradores.**

Se debe buscar la colaboración de todo el personal que tenga labores administrativas en el diseño e implementación del sistema para que éste realmente funcione.

##### **❖ Incluir revisiones regulares.**

Debido a que al igual que toda la información que ayer fue relevante hoy ya no lo es, es necesario que el sistema se revise periódicamente.

### **1.3.7 Cualidades de un sistema de control efectivo.**

Un sistema de control efectivo debe poseer las siguientes cualidades:

#### **1.3.7.1 Exactitud.**

Para ser útil un sistema de control, debe ser lo más preciso posible.

#### **1.3.7.2 Oportunidad.**

La información proveniente de los controles debe llegar en un momento en el que todavía se puedan tomar acciones para impedir o minimizar el daño.

#### **1.3.7.3 Ahorro.**

Cualquier sistema de control que se desee implementar, tiene que justificar el empleo de los recursos que se utilicen en él, a través de un ahorro en tiempo y/o dinero.

#### **1.3.7.4 Inteligibilidad.**

Los controles deben ser lo suficientemente claros para que, quienes lo usan puedan comprenderlas y aplicarlos o de lo contrario perderán su practicidad.

#### **1.3.7.5 Criterios razonables.**

Los estándares aplicados deben ser lo suficientemente bajos para que quienes los deban alcanzar puedan hacerlo, pero suficientemente altos para motivar al personal a superarse constantemente.

#### **1.3.7.6 Criterios múltiples.**

Debido a que muchos empleados, tratarán de ajustar los criterios bajo los cuales se les evalúa, es necesario que en la medida de lo posible se establezcan varios estándares bajo los cuales se evalúen las actividades que realizan; lo cual a su vez traerá como beneficio una evaluación más objetiva de dichas actividades.

### **1.3.8 Efectos disfuncionales de los sistemas de control.**

Los sistemas de control pueden perder su objetividad por consecuencia de las siguientes causas:

#### **1.3.8.1 “Dar buena impresión” en los criterios de control.**

Es producto de controles incompletos que sólo miden una parte del trabajo realizado, lo cual puede ser utilizado por empleados que sólo ajustarán su desempeño para obtener una medición satisfactoria de los estándares que deben cumplir, descuidando aquellas áreas que no son sujetos de medición. Como se mencionó anteriormente, la respuesta a este problema es el establecimiento de criterios o estándares múltiples de medición.

#### **1.3.8.2 Manipulación de la información de control.**

Se produce cuando los empleados alteran la información para mejorar los estándares, ya sea adelantando o retrasando la información, para que dichos estándares, no presenten fluctuaciones muy abruptas y no se tomen medidas al respecto.

#### **1.3.9 Factores que afectan el proceso de control.**

Entre los factores que afectan el desempeño de los sistemas de control se encuentran los siguientes:

##### **1.3.9.1 Tamaño organizacional.**

Los tipos de controles a aplicar en una institución tienen que estar acordes con el tamaño de la misma, debido a que entre más pequeña es, más factible se vuelve la posibilidad de ejercer supervisión directa sobre los empleados.

##### **1.3.9.2 Posición y nivel organizacional.**

Debido a que mientras más alto sea un puesto en la jerarquía organizacional, mayores serán las probabilidades de que varias de sus actividades tengan cierto grado de subjetividad; dicho puesto deberá tener más controles o estándares múltiples que minimicen tal subjetividad.

##### **1.3.9.3 Importancia de la actividad.**

La importancia de la actividad con respecto a los controles radica en que si una actividad no es de mucha importancia o si los errores al efectuarla no tienen

muchas repercusiones; no se justifica la existencia de un control específico para dicha actividad.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA-EFPEM-**

A continuación se detalla lo encontrado en la investigación realizada en EFPEM, desde los antecedentes de la Escuela, sus aspectos legales, las carreras que se imparten dentro de misma, la metodología aplicada en el presente diagnóstico, las limitaciones y alcance real del estudio, los elementos de planificación que guardan relación con la investigación, hasta llegar a todo lo referente a las funciones de organización y control dentro de la misma.

#### **2.1 Antecedentes y Situación Actual de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media.**

La Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, como su nombre lo indica es una escuela no facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala que tiene como atribución principal la profesionalización de todas aquellas personas que desean dedicarse a impartir sus conocimientos a otras personas, contribuyendo con ello al desarrollo educativo de Guatemala.

La Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, tiene un poco más de una década de su separación de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, lo cual ha significado una gran oportunidad para que esta escuela tome sus propias decisiones y con ello poder dedicarse de mejor manera a los fines para los cuales fue creada.

Sin embargo, dicha separación, aunada al crecimiento que ha tenido en los últimos años, han hecho que en la escuela existan deficiencias en su proceso administrativo y en especial en sus funciones de organización y control, las cuales serán explicadas más adelante.

##### **2.1.1 Breve reseña histórica de la EFPEM.**

Dada la necesidad de contar con una institución que formase de manera profesional a los futuros docentes de nivel medio en el país; en la década de

1960, el Gobierno de Guatemala hizo alianzas estratégicas con instituciones comprometidas con la cultura y la educación, para afrontar de mejor manera los desafíos existentes en este importante segmento de educadores a nivel nacional.

El 7 de febrero de 1967 se firmó el convenio de cooperación entre el Ministerio de Educación y la Universidad de San Carlos de Guatemala, en donde se persigue coordinar esfuerzos para promover el mejoramiento y desarrollo de la educación nacional en general y de la educación media en especial. En diciembre de 1967 se publicó el proyecto de creación de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media. El 12 de noviembre de 1968 por acuerdo No. 6733 de Rectoría de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se creó la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media EFPEM como una entidad académica ejecutora dependiente de la Facultad de Humanidades. Un año antes fue implementado el programa de extensión adscrito a la Facultad de Humanidades, siendo aprobado por el Consejo Superior Universitario en Acta No. 956 inciso d. Habiendo iniciado en Huehuetenango y Cobán, como un programa de profesionalización de profesores en servicio, que ahora se conoce como Programa de Secciones Departamentales.

El Estatuto de la EFPEM fue aprobado por el Consejo Superior Universitario en acta No 1087 Punto Quinto, con fecha 13 de febrero de 1971 y establecía en su artículo 2, que esta escuela funcionaba como una Unidad Académica de la Universidad de San Carlos, dependiente de la Facultad de Humanidades, encargada de organizar y supervisar la formación de personal docente para el nivel de educación media en todo el país.

En 1970 inician los estudios en los Profesorados Científicos en plan diario y más tarde en 1986 se inauguran los estudios del Profesorado en Ciencias Económico Contables. La EFPEM vino impulsando por varios períodos su separación de la Facultad de Humanidades y fue el 22 de julio de 1998 cuando el Consejo



Superior Universitario otorga la separación definitiva en Punto Sexto del Acta 10-98.

### **2.1.2 Aspectos legales.**

Para la realización del diagnóstico de organización y control, se debió tomar en cuenta los siguientes: Institucionalmente, la Escuela cuenta con un reglamento propio, que rige las actividades que se realizan dentro de la misma; los trabajadores de EFPEM se rigen por el Reglamento De Relaciones Laborales Entre La Universidad De San Carlos De Guatemala Y Su Personal; sin embargo, los profesionales graduados en la Universidad de San Carlos de Guatemala, que siendo titulares realizan en la Escuela labores de docencia universitaria, investigación, extensión y administración académica se rigen por lo establecido en el Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico. Asimismo, los auxiliares de cátedra deben seguir los lineamientos establecidos en el Reglamento del Personal Académico Fuera de Carrera de la Universidad de San Carlos de Guatemala

### **2.1.3 Programas y carreras que se imparte actualmente en la EFPEM.**

En la actualidad se otorgan los títulos de Profesorado en Enseñanza Media a los estudiantes que culminan sus primeros tres años de carrera, en las especialidades de:

- Computación e Informática
- Matemática y Física
- Química y Biológica
- Lengua y Literatura
- Económico Contable

Al finalizar su quinto año y sus exámenes oral y escrito se les otorga el título de Licenciado en Enseñanza Media en las siguientes especializaciones:

- Computación e Informática

- Matemática y Física
- Química y Biológica
- Lengua y Literatura
- Económico Contable

A nivel de Posgrado, el estudiante que ya se ha graduado a nivel de Licenciatura, puede optar por las siguientes carreras:

- Maestría en Educación con Orientación en Medio Ambiente
- Maestría Regional de Formación de Formadores de Docentes de Educación Primaria.
- Maestría en Educación con Énfasis en Modelos Alternativos.
- Especialidad en Educación con Énfasis en Modelos Alternativos.

Además de impartir estas carreras, en la Escuela también se imparte el denominado Programa Académico Preparatorio, el cual tiene como finalidad nivelar los conocimientos de los estudiantes de diversificado, para que éstos, puedan aprobar las Pruebas de Conocimientos Básicos, establecidos en el Sistema de Ubicación y Nivelación del estudiante—SUN para poder ingresar a cualquiera de las carreras que se imparten en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Los cursos que se imparten en dicho programa son los siguientes:

- Matemática (jornada matutina y vespertina)
- Física (jornada matutina y vespertina)
- Lenguaje(jornada matutina y vespertina)
- Química (jornada matutina)
- Biológica (jornada matutina)

También existe el Programa de Sedes Departamentales de Profesorado y Licenciatura Intercultural y Multilingüe que funciona en los departamentos de:

- Sololá
- Quetzaltenango
- San Marcos
- Huehuetenango
- Alta Verapaz
- Quiché
- Izabal
- Petén

Por último es importante mencionar que, en la Escuela se imparten otras carreras que son consideradas como parte de programas temporales, cuya característica más importante es que son financiados total o parcialmente, por otras instituciones ajenas a EFPEM, como lo son la Fundación Rigoberta Menchú o el Ministerio de Educación.

## **2.2 Metodología del diagnóstico.**

Para la elaboración del presente diagnóstico, se recolectó información de fuentes primarias a través de un cuestionario que todos los empleados de la Escuela, con excepción de los Docentes y del Consejo Directivo respondieron de manera oficial, sobre los procedimientos que realizan dentro de la misma (ver Anexo 2), ya que conjuntamente con este diagnóstico se elaboraron los manuales de normas y procedimientos de cada una de las unidades administrativas que la conforman; dichos manuales fueron revisados por un profesional asignado por la División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala--DDO ; debido al hecho de que, para tener validez, dichos manuales deben ser aprobados, tanto por parte de la propia DDO como del Consejo Directivo de la EFPEM.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Esto surge como consecuencia de un requerimiento que hizo la DDO hacia todas las unidades administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el sentido de que cada una de

Esto proceso también trajo consigo la oportunidad de realizar una observación directa no participativa del fenómeno investigado; debido a que todos los cuestionarios fueron llenados por los empleados en su área de trabajo respectiva; lo que sirvió como oportunidad para descubrir un poco más el entorno laboral en el que se desenvuelven.

También se consultaron fuentes secundarias de investigación como las leyes y reglamentos antes descritos, el Manual de Clasificación de Puestos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el Manual de Organización de la Escuela.

Todo ello, con la finalidad de hacer un análisis de la información recolectada y así, determinar la situación actual de la Escuela en lo que a organización y control se refiere, explicando las consecuencias de tal situación y emitiendo las conclusiones a las que se llegue, por medio de la síntesis de la información obtenida.

### **2.3 Presentación de resultados.**

Para la presentación de los resultados se utilizó el método de semáforo, en el que se aplican los siguientes rangos para cada uno de los indicadores de las funciones administrativas de organización y control:

---

ella debe contar con su propio manual de organización, y manuales de normas y procedimientos para cada una de sus divisiones administrativas. En tal sentido, la EFPEM a través de su Secretaría Administrativa solicitó a la Facultad de Ciencia Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el apoyo necesario para la realización de los manuales de normas y procedimientos de la institución.

En respuesta a esa solicitud, la Facultad de Ciencias Económicas, asignó y autorizó al autor de la presente investigación para que realizase los manuales de normas y procedimientos de las unidades administrativas de la EFPEM.

**Figura No. 1**  
**Valoración de los rangos del método de semáforo.**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**

Rango (en porcentaje)	Calificación
<b>0 – 20</b>	<b>Muy malo</b>
<b>21 – 40</b>	<b>Malo</b>
<b>41 – 60</b>	<b>Regular</b>
<b>61 – 80</b>	<b>Bueno</b>
<b>81 – 100</b>	<b>Muy bueno</b>

FUENTE: Elaboración propia, instrumento para la elaboración del diagnóstico, EFPEM, agosto 2008 - julio de 2009.

Dichos rangos, se han establecido únicamente con la finalidad de facilitar la comprensión de los resultados del presente documento; pudiéndose modificar los valores arbitrariamente establecidos, de acuerdo con el nivel de rigidez con que se quieran ver los resultados de la investigación.

#### **2.4 Criterios de evaluación.**

La comprobación de la principal hipótesis de investigación, la cual afirma que “las deficiencias existentes en el desarrollo de las funciones administrativas de organización y control de EFPEM, son consecuencia de la falta de aplicación de los principios, elementos e instrumentos técnicos, pertenecientes a dichas funciones del proceso administrativo”, se base en establecer cómo se aplican los principios de las funciones de organización y control, y los elementos e instrumentos técnicos de las mismas, y su incidencia en el alcance los objetivos y funcionamiento de EFPEM.

Para ello fue necesario comparar los postulados expuestos en el primer capítulo de la presente investigación con lo encontrado en la práctica, es decir, con la forma en la que en la realidad se desarrollan las funciones de organización y control en la Escuela.

En primer lugar se debe distinguir claramente entre el diagnóstico de organización y el diagnóstico de control; ya que aunque guardan interrelación entre sí, deben de estudiarse por separado para tener una mejor comprensión de los mismos.

El primer factor de medición en cuanto a la función de organización, fue la comparación de la estructura organizacional existente con los elementos fundamentales de la planificación, en los que debe estar justificada dicha estructura.

Para ello fue necesario contestar las siguientes interrogantes: ¿Son necesarias las unidades administrativas con las que cuenta EFPEM, para cumplir con la misión, visión y objetivos que se ha propuesto la institución?, y ¿Es necesario ampliar o crear unidades administrativas, en EFPEM, para cumplir con la misión, visión y objetivos que se ha propuesto la institución?

En este punto es necesario detenerse, debido a que como se verá más adelante, no todas las unidades administrativas de la Escuela tienen la misma relevancia en la consecución de la misión, visión y objetivos; por lo que la evaluación de estos puntos del diagnóstico fue calculada de la siguiente manera:

<b>Concepto</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Total</b>
Misión		100.00 puntos
Visión		100.00 puntos
Objetivos:		
General		50.00 puntos
Específicos	3.33333 puntos c/u	50.00 puntos
<b>Total</b>		<u>300.00 puntos</u>

La anterior ponderación se efectuó por las siguientes razones:

- Debido a que entre los tres elementos de planificación evaluados la misión, es la más importante; toda aquella unidad que no contribuya a la misma no tuvo ponderación estadística en el resto del diagnóstico, pero se mencionan sus deficiencias, debido a que si la Escuela decide cambiarla y en la misión resultante, dichas unidades le son útiles a la institución, ésta pueda hacer los cambios necesarios para minimizar o eliminar dichas deficiencias. Todo esto también se aplica a la visión y objetivos organizacionales.
- En el caso de las unidades administrativas que no contribuyen al objetivo general de la institución pero si a alguno de sus objetivos específicos (lo cual no debiese ocurrir debido a que los últimos deben surgir del primero), pierden 50 puntos de 100 de su peso en el diagnóstico.
- Por último, el porcentaje de objetivos específicos a los que contribuye cada unidad administrativa, determinará en última instancia su peso en la comprobación de la hipótesis.

Después se evaluaron individualmente los elementos organizacionales propiamente dichos y los principios de esta función del proceso administrativo, para al final hacer una agrupación de ellos en la discusión de resultados.

Con relación a la función de control, se hizo la misma evaluación con respecto a los elementos de la planificación con los que están interrelacionados, ya que solo es importante controlar a aquellas unidades administrativas cuyos procedimientos son relevantes para el cumplimiento de lo que se ha planificado. Por lo que las unidades que no cumplen con dichos criterios, al igual que en el caso anterior solo serán mencionadas.

En cuanto a la evaluación del proceso de control; éste se hizo de la siguiente manera:

Se calificó positivamente solo a aquellas unidades que tuvieron un mayor número de estándares cuantitativos.

En cuanto a los tipos de control; las unidades administrativas se les restaron 50 puntos en una escala de 0 a 100 si la mayoría de sus controles no son de protoalimentación, y 25 puntos adicionales si no habiendo mayoría de controles de protoalimentación en los mismos tampoco hay mayoría de controles concurrentes.

En cuanto al manejo de la información (ya que no se puede hablar de un sistema como tal), se midió la existencia de criterios de decisión y si existe y se maneja adecuadamente la información necesaria para el cumplimiento adecuado de tales criterios.

De poseer elementos de un sistema de control, éstos serán evaluados en concordancia con las cualidades que deben tener según la teoría; por lo que al final se hace un promedio de ellas con el propósito de hacer una evaluación global de las mismas.

Luego se midieron los principios del control en cada órgano administrativo, para por último agrupar los factores estudiados en la discusión de resultados respectiva.

En cuanto a la forma de ponderación en general se hizo de la siguiente manera: se tomó como base una escala de 0 a 100 puntos<sup>4</sup>; a la cual se le restaron los porcentajes de contribución hacia los objetivos de las unidades administrativas que no cumplieron con lo que dice la teoría con respecto a lo que se está midiendo.

---

<sup>4</sup> En donde 100 puntos implica que todas las unidades administrativas cumplen con lo establecido en la teoría y 0 quiere decir que ninguna cumple con la misma



Así, por ejemplo si en un principio determinado se sabe que solo el Consejo Directivo no cumple con lo establecido en la teoría con respecto al mismo, entonces se busca en el cuadro de la relación de las unidades administrativas con los objetivos de la institución (ver Anexo 1), el valor correspondiente al Consejo Directivo, el cual es de 9.86.

Conociendo el valor para el Consejo Directivo, se resta a los 100 puntos posibles para dar la ponderación final de ese principio, que en este caso sería  $100 - 9.86 = 90.14$  puntos, lo cual sería considerado como muy bueno

### **2.5 Limitaciones y alcance real del estudio.**

En primer lugar se debe considerar el límite geográfico de la investigación de campo, el cual se circunscribió a las instalaciones centrales de EFPEM, las cuales se encuentran ubicadas en el Campus Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la Zona 12 de la Ciudad de Guatemala, lo que significa que aunque existen programas y sedes departamentales, a los mismos solo se les menciona como un órgano dentro de la estructura organizacional de la institución, sin que se hiciera una investigación a fondo del funcionamiento interno de las mismas.

También hay que tomar en cuenta que no se obtuvo acceso a los programas considerados por la institución como temporales, debido a que las autoridades de la Escuela, desean que se le dé relevancia investigativa a sus unidades y programas de carácter permanente.

Otro factor que se debe tomar en consideración, es el carácter con el que se enfoca la investigación, el cual es puramente administrativo, lo cual quiere decir, que aunque existen varios aspectos de otras ramas de la ciencia administrativa (como lo son la administración financiera o de operaciones), que pueden incluirse dentro de las funciones de organización y control; dichos aspectos no fueron analizados desde una perspectiva que no fuese puramente administrativa. Un

ejemplo de ello, es el control de los gastos, el cual únicamente se analizó desde el punto de vista de cómo se efectúa dicho procedimiento, no entrando en detalles de cuáles son los gastos o si el presupuesto de EFPEM ha sido bien invertido, ya que dichas consideraciones son propias de otro tipo de estudios.

Tanto el programa de actualización y divulgación, el sistema de información, como todo lo contenido en la propuesta, sólo pretende ser una base en la cual, las autoridades de la Escuela, tomen una idea de la forma en que se puede corregir su problemática actual. Por lo que no debe de ser tomada como una solución definitiva a dicha problemática. Esto es consecuencia de que sólo sus autoridades saben otros factores de carácter económico, social y coyuntural, que pudiesen afectar el desarrollo exacto de dicha propuesta.

Dentro de las limitaciones encontradas están: la dificultad para recopilar información de los procedimientos que realizan algunos empleados, debido a la sobrecarga laboral que aducen tener durante todo el tiempo de trabajo. Esto se produjo especialmente en las áreas de Tesorería y de Dirección, sin que esto quiera decir que no se obtuviese información (aunque fuese de manera secundaria), o que todo el personal de estas dependencias no colaborase para esta investigación.

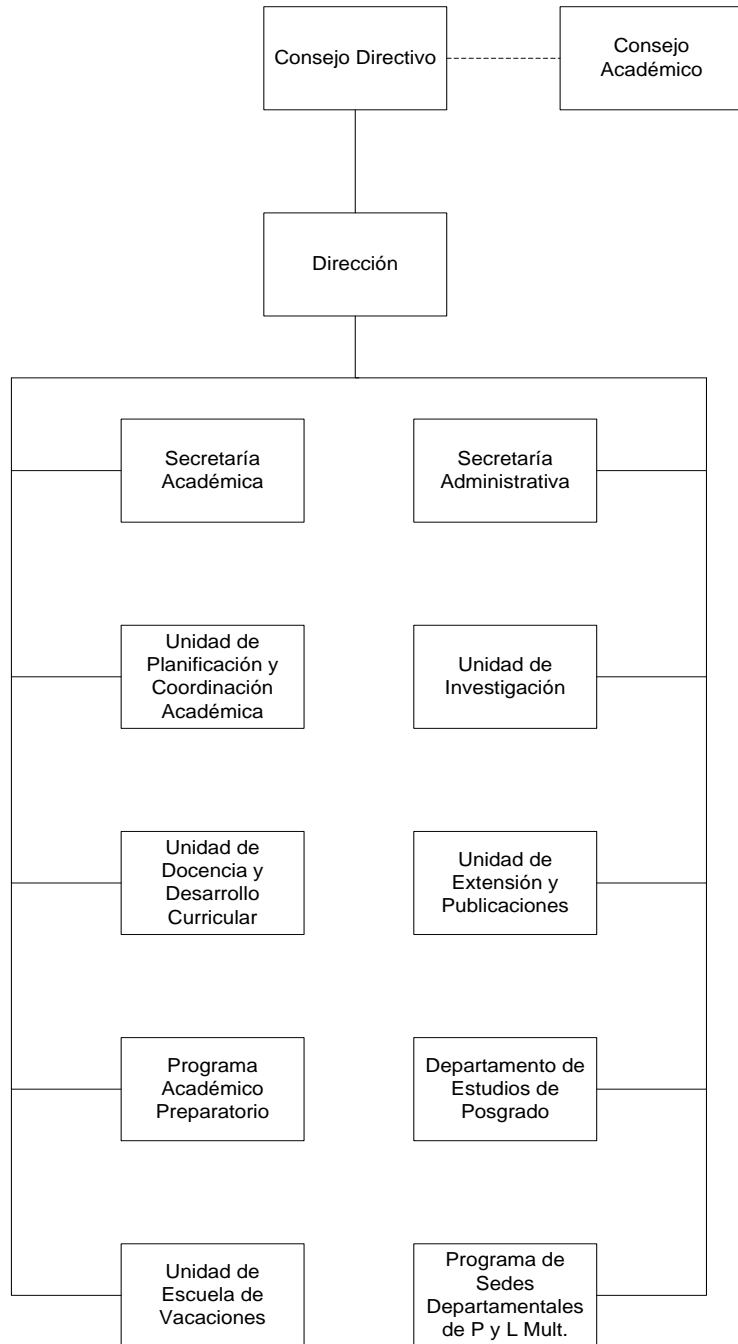
Asimismo, es conveniente aclarar que quedó a criterio del personal de la Escuela, el dar total o parcialmente, los procedimientos que realizan; por lo que el autor de esta investigación solo se responsabiliza por los datos proporcionados a través de los documentos recibidos y las entrevistas otorgadas por dicho personal.

Por último, es necesario hacer mención de la dificultad de obtener ciertos documentos que sirven de base para la elaboración de procedimientos como lo son el sistema integrado de compras--SIC, el sistema integrado de salario—SIS,

entre otros, debido a que, aunque ciertos empleados los utilizan a menudo, afirman que no poseen copias escritas de los mismos.

Antes de iniciar a evaluar los elementos que conforman el diagnóstico, es conveniente presentar el organigrama general de EFPEM, para que los lectores del presente documento puedan darse desde un inicio, una idea general de la manera en que está conformada la institución, ya que su estructura organizacional se explica en detalle en el apartado correspondiente.

**Figura No. 2**  
**Organigrama general**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

## **2.6 Elementos de la planificación interrelacionados con la organización y el control.**

Debido a que la finalidad de la organización y del control en EFPEM, debe ser el alcance de los objetivos establecidos en la misma, así como la misión y visión institucionales que permiten la correcta valoración de los mismos; a continuación se presentan estos elementos de planificación de la Escuela.

### **2.6.1 Misión.**

Según lo descrito en su Manual de Organización, la misión de EFPEM es la siguiente: “Somos una Escuela no facultativa, comprometida a trabajar conjuntamente y en forma responsable, con ética, y apegadas a valores morales e institucionales, para el desarrollo integral en la formación de profesores en los distintos niveles educativos del sistema nacional.”

La relación de los órganos que conforman la EFPEM con respecto a la misión es la siguiente:

Conforme al Estatuto de la Universidad de San Carlos las escuelas no facultativas deben tener como máxima autoridad a una Junta Directiva, la cual debe ser presidida por un Director, es decir, que con este órgano se cumple un requisito legal que debe cumplir la EFPEM como parte de las escuelas no facultativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Asimismo, se debe mencionar que tanto el Director como el Consejo Directivo son los principales responsables de verificar que se cumpla dicha misión.

Para contribuir al desarrollo integral en la formación de profesores, se cuenta con un grupo de docentes que realice dicha tarea. Éstos están agrupados en una unidad administrativa que tiene entre sus funciones el coordinarlos según su área o especialización de trabajo (la Secretaría Administrativa y los órganos que lo conforman).

Dentro de la formación integral de profesionales en los distintos niveles educativos del sistema nacional, también se justifica la existencia de otros órganos relacionados con los catedráticos o con la enseñanza, como lo son: la Unidad de Coordinación y Planificación Académica, la Unidad de Investigación, la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular, la Unidad de Extensión y Publicaciones Publicitarias, el Departamento de Estudios de Posgrado y la Escuela de Vacaciones.

También es acorde con la misión, un Consejo Académico que debe asesorar al Consejo Directivo, en la toma de decisiones que ayuden a la formación integral de profesionales en los distintos niveles educativos del sistema nacional.

Todos estos órganos, necesitan de una unidad administrativa que les provee de servicios de apoyo como lo es la Secretaría Administrativa.

La nivelación de los conocimientos de los estudiantes de nivel medio, para que estos puedan entrar a la universidad, sólo se relaciona con el desarrollo integral de profesores en dos circunstancias: cuando dichos estudiantes vienen de alguna carrera magisterial y cuando sin serlo, al final de dicha nivelación entren al EFPEM.

Debido a que solo una parte de los estudiantes que ingresan al Programa Académico Preparatorio se graduaron de alguna carrera magisterial y/o desean inscribirse en el EFPEM; se puede afirmar que las funciones de dicho programa sólo se relacionan difusamente y de manera parcial con la misión de la Escuela.

### **2.6.2 Visión.**

Asimismo, en el Manual de Organización de la Escuela, también está contenida la visión de EFPEM, la cual es la siguiente: “Ser la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media no facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la encargada de mejorar constantemente la formación de los profesionales para que cuenten con una alta calidad académica y didáctica, y

que se constituyan entes activos e innovadores dentro de las necesidades educativas requeridas por el Ministerio de Educación en el marco de la Reforma Educativa.”

Debido a que se menciona como una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se justifica la existencia del Consejo Directivo y del Director de EFPEM.

Para mejorar la formación de los profesionales para que cuenten con una alta calidad académica y didáctica, y que se constituyan en entes activos e innovadores dentro de las necesidades educativas requeridas por el Ministerio de Educación en el marco de la “Reforma Educativa”; igualmente se cuenta con un grupo de docentes que realice dicha tarea. Dichos docentes son coordinados por una unidad administrativa que regula su proceder dentro de los lineamientos de EFPEM y de la Universidad de San Carlos de Guatemala; dicha unidad es la Secretaría Académica.

Para determinar el rumbo que se debe seguir académicamente hablando, con respecto a la alta calidad académica y didáctica se cuenta con las Unidades de Planificación y Coordinación Académica y de Docencia y Desarrollo Curricular.

El Departamento de Estudios de Posgrado y las Unidades de Extensión Publicaciones, de Investigación y de Escuela de Vacaciones son los encargados según sus respectivas funciones, de mejorar la formación de los profesionales para que cuenten con una alta calidad académica y didáctica, y que se constituyan entes activos e innovadores dentro de las necesidades educativas requeridas por el Ministerio de Educación en el marco de la “Reforma Educativa”.

En vista de que la formación de profesionales, a la que se refiere la visión, está vinculada al hecho de que dichos profesionales deben constituirse en entes activos e innovadores dentro de las necesidades educativas requeridas por el

Ministerio de Educación en el marco de la “Reforma Educativa”; no se justifica la existencia del Programa Académico Preparatorio, debido a que la nivelación de los conocimientos de los estudiantes de nivel medio, no los prepara para ser tales entes activos e innovadores.

Todas estas unidades requieren para su funcionamiento de servicios de apoyo, los cuales son proporcionados por la Secretaría Administrativa.

Puesto que las funciones del Programa Académico Preparatorio no guardan relación con la visión de EFPEM, éste no tendrá ponderación cuantitativa con respecto a los elementos organizacionales y de control del presente diagnóstico.

### **2.6.3 Objetivos.**

Según su Manual de Organización, la Escuela tiene como objetivo general “Formar profesionales en las disciplinas de Ciencias Contables, Lengua y Literatura, Informática, Matemática, Física, Química y Biología dentro del plan oficial del sistema educativo nacional.”

En este sentido se cuenta con una unidad administrativa (la Secretaría Académica); que tiene como función el coordinar a los docentes que dan estas disciplinas; siendo muy conveniente que los catedráticos que imparten asignaturas de una misma especialidad, estén agrupados en una jefatura de cátedra de acuerdo a la misma.

Además se cuenta con una Jefatura de Cátedra de Pedagogía, debido a que ello contribuye a la formación integral de profesionales que se requiere en el plan oficial del sistema educativo nacional.

Con respecto a la necesidad de coordinaciones de cátedra que estén entre la autoridad del Secretario Académico y los Jefes de Cátedra, se hablará en el apartado correspondiente a los tramos de control.



Para poder impartir los cursos antes mencionados, existe un órgano que provee servicios de apoyo para su funcionamiento, como lo es la Secretaría Administrativa.

Los servicios que se prestan y son necesarios para la adecuada impartición de las cátedras en EFPEM son los siguientes:

- Un órgano que se encarga de las compras de materiales y suministros, pagos al personal y cobros de servicios como lo es la Tesorería.
- Una Biblioteca en donde los estudiantes pueden realizar las investigaciones y complementar lo aprendido en las diferentes materias que cursan.
- Un técnico encargado de prestar e instalar el equipo audiovisual que se necesitan en las cátedras y otros eventos relacionados con las mismas.
- Un grupo de personas encargadas de hacer la limpieza tanto en las aulas como en el resto de los salones.
- Una unidad de Control Académico en la cual se registran y archivan los datos académicos de los estudiantes.
- Un técnico encargado de la reproducción de materiales impresos para la docencia y otros servicios administrativos que se necesiten.
- Un almacén en donde se guardan los materiales y suministros antes mencionados.
- Un grupo de agentes de seguridad que vigilan que las clases se puedan dar con normalidad y que resguardan las instalaciones de la Escuela.

Para determinar el rumbo que se debe seguir académicamente hablando se cuenta con las Unidades de Planificación y Coordinación Académica y de Docencia y Desarrollo Curricular.

Parte de la formación de los futuros profesionales está constituida por la investigación que estos deben efectuar para realizar su examen privado de tesis, la parte correspondiente a la elaboración de planes de investigación, es dirigida por la Unidad de Investigación.

La Unidad de Extensión y Publicaciones Publicitarias busca complementar la formación de los profesionales, y con ello contribuir al objetivo general de la Escuela, a través de la edición de la Revista de EFPEM.

Puesto que no todos los estudiantes logran ganar los cursos durante el semestre que duran los mismos; para completar su proceso de formación, ha sido necesario otorgarles algunas oportunidades adicionales para que puedan terminar de aprender el contenido de dichos cursos y con ello optar al siguiente nivel dentro de su carrera estudiantil.

Es por ello que se justifica la existencia de la Unidad de Escuela de Vacaciones, como un órgano temporal que se encarga de complementar (al final de cada semestre), la formación profesional en aquellos estudiantes que habiendo reprobado un curso, tengan derecho a ello.

Debido a que el objetivo general se refiere a la formación de profesionales dentro del sistema educativo nacional, es necesario que exista un Programa de Sedes Departamentales para poder realizar dicha formación en el interior de la República de Guatemala.

Se debe aclarar que para que dicho programa cumpla a cabalidad dicho objetivo, es necesario que tenga presencia en los 22 departamentos de Guatemala, lo que en la actualidad no sucede; puesto que sólo llega a 7 de ellos, lo que limita el número de posibles beneficiados con el mismo.

El Departamento de Estudios de Posgrado no contribuye al objetivo general de la institución, puesto que las carreras que se imparten en él, no están relacionadas

con las disciplinas de Ciencias Contables, Lengua y Literatura, Informática, Matemática, Física, Química y Biología; y sólo se relacionan con la Escuela en cuanto al título “En educación”.

El Programa Académico Preparatorio tampoco contribuye al objetivo general de la Escuela, debido a que sus funciones no tienen relación con el mismo.

Todas estas unidades administrativas son dirigidas por la Dirección de la Escuela, que vigila la ejecución de lo resuelto por el Consejo Directivo, para poder cumplir el objetivo general de la institución.

En ese sentido también es justificable la existencia de un Consejo Académico que debe asesorar al Consejo Directivo en relación a las acciones que debe tomar en cuanto al objetivo propuesto.

De acuerdo con el Reglamento General de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, los objetivos específicos de la Escuela son los siguientes:

- a) Formar profesores para impartir las diferentes materias y disciplinas científicas y técnicas de todos los niveles del sistema educativo.
- b) Organizar y ejecutar programas de profesionalización para el personal docente en servicio que no cuentan con especialización en la enseñanza de las materias bajo su responsabilidad.
- c) Desarrollar investigación científica en el marco de la educación nacional para contribuir a la solución de problemas educativos.
- d) Organizar y ejecutar programas de capacitación permanente para personal docente en servicio en el sistema educativo.
- e) Promover la creación de programas de formación docente de acuerdo con las demandas y necesidades existentes en el sistema educativo.

- f) Promover ante el Ministerio de Educación y otras instancias relacionadas con educación, proyectos o programas que se consideren de beneficio para la sociedad nacional.
- g) Investigar, estudiar, divulgar, y aplicar los aspectos referentes a la educación guatemalteca, con énfasis en la enseñanza de las asignaturas de su competencia.
- h) Establecer vínculos de cooperación con instituciones, nacionales y extranjeras que se dediquen a la formación de profesionales para la enseñanza con la intención de compartir experiencias útiles para el desarrollo educativo del país.
- i) Promover y producir material de apoyo para difundir el conocimiento relativo a la enseñanza en los distintos niveles del sistema educativo en Guatemala.
- j) Formar a los profesores para que desarrollen capacidades y actitudes que les permitan desempeñarse profesionalmente en su labor educativa.
- k) Promover el estudio y la investigación en lo referente a la enseñanza de las asignaturas correspondientes a las áreas bajo la responsabilidad de la Escuela.
- l) Proporcionar a los estudiantes de las distintas carreras, los fundamentos que les permitan incrementar sus conocimientos y habilidades en los campos: técnico, científico y social-humanístico, para el adecuado desempeño de su profesión.
- m) Formar en los estudiantes un pensamiento crítico, científico y ético con proyección social.
- n) Experimentar nuevas metodologías en el proceso de enseñanza aprendizaje. Sugerir nuevas técnicas docentes alternativas que tiendan al logro de resultados positivos en la formación de los estudiantes.
- o) Organizar cada una de las carreras que se imparten en la escuela, de tal manera que satisfagan la demanda social.

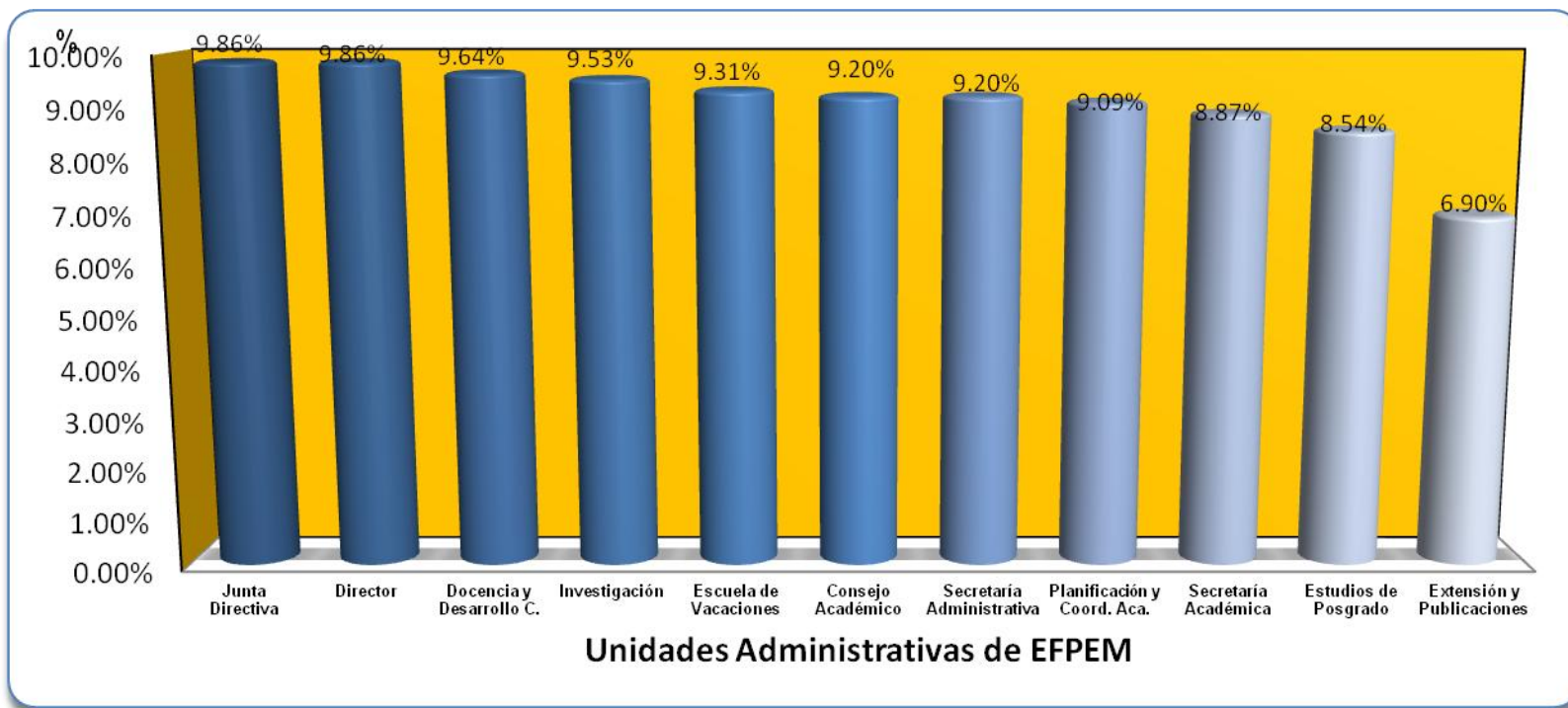
Dichos objetivos fueron aprobados tanto por el Consejo Directivo de EFPEM como por el Consejo Superior Universitario; lo cual debe recalcar, puesto que en el Manual de Organización de la Escuela sólo aparecen siete (y no de manera textual).

Para determinar la contribución a tales objetivos específicos, de cada una unidad administrativa de la EFPEM; se compararon las funciones que se le asignan a cada una de dichas unidades en el Reglamento de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> O en su defecto, con lo hallado en la investigación de campo.

**Gráfica No.1**  
**Porcentaje de contribución de cada unidad administrativa a los objetivos generales de la Escuela**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

Al observar la gráfica anterior, se puede comprobar que con la excepción del Programa Académico Preparatorio, que todas las unidades administrativas de la Escuela contribuyen al logro de los objetivos específicos de la misma.

También es conveniente aclarar que la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular, aún cuando posee un coordinador, no es funcional en la realidad, puesto que su coordinador aduce que no existe el presupuesto necesario para realizar las funciones que le han sido asignadas tanto a él como a su unidad por el Consejo Directivo; por lo que en el cuadro anterior, únicamente se refleja la contribución que dicha unidad, debiese tener (o deja de dar, puesto que sus funciones nadie más las hace), a los objetivos generales de la institución, con base en las funciones que se ha previsto que haga dicho órgano administrativo.

## **2.7 Organización.**

Los aspectos de la función administrativa de organización que se analizaron para poder efectuar el presente diagnóstico, son los siguientes:

### **2.7.1 División del trabajo.**

Dentro de la misma se consideraron los siguientes elementos:

#### **2.7.1.1 Estructura organizacional.**

La estructura organizacional de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media se caracteriza por tener tres o más niveles jerárquicos a lo largo de la misma, siendo el nivel más alto el conformado por el Consejo Directivo, el cual es elegido democráticamente y está integrado por: el Director que la preside, tres docentes, tres estudiantes con derecho a voz y voto, el Secretario Académico con voz, pero sin voto. Éste último es elegido por el Consejo Directivo, a través de una terna de candidatos elegidos por el Director.

El Consejo Directivo debe recibir asesoría de un órgano staff denominado como Consejo Académico, el cual le debe aconsejar en los temas docentes y curriculares que le son requeridos. Según el Artículo 31 inciso a), del

Reglamento General de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, el Consejo Académico se encuentra integrado por los Jefes de Unidades y Coordinadores de Áreas, e igual número de estudiantes. Uno de ellos debe fungir como Coordinador y otro como Secretario del Consejo, debiendo ambos puestos ser elegidos democráticamente por los miembros del mismo.

Luego le sigue la Dirección, la cual a través del Director, (quien tiene las atribuciones de un Decano), el cual, según el artículo 22 del Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tiene entre otras funciones la facultad para representar a la Escuela y suscribir contratos administrativos; siendo además la persona en quien el Consejo Directivo delega la responsabilidad de la administración de la Escuela.

La Dirección tiene a su cargo los siguientes órganos administrativos: la Secretaría Académica cuya responsabilidad es la administración de las actividades docentes que se realizan dentro de la misma, la Secretaría Administrativa, cuyo función más importante es brindar servicios de apoyo a las demás unidades que conforman la Escuela, la Unidad de Planificación y Coordinación Académica, en donde se realiza la planificación operativa de la institución, la Unidad de Investigación, que tiene como finalidad dirigir y realizar estudios teóricos y prácticos concernientes a su ámbito de estudio, la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular, cuyo propósito es mejorar la calidad educativa de la institución, la Unidad de Extensión y Publicaciones, que tiene la finalidad de coordinar y ejecutar lo relacionado con la proyección socioeducativa a nivel interno y externo de la institución, el Departamento de Estudio de Posgrado, tiene como finalidad impulsar estrategias tendientes a la superación del nivel de Posgrado en la EFPEM el Programa Académico Preparatorio, en donde se imparten cursos de nivelación a estudiantes de nivel medio, la Escuela de Vacaciones, que tiene como propósito impartir cursos de recuperación a los estudiantes que habiendo reprobado tengan derecho a los mismos, y el



Programa de Sedes Departamentales, cuyo propósito es desarrollar un Profesorado y una Licenciatura en Educación Multilingüe en el interior del país.

La Secretaría Académica como su nombre lo indica, es dirigida por el Secretario Académico y está dividida en dos unidades denominadas Coordinación del Área de Ciencias Naturales y Exactas y Coordinación del Área Técnica Humanística.

La Coordinación del Área de Ciencias Naturales y Exactas está conformada por las Jefaturas de: Matemática, Biología, Física y Química, mientras que la Coordinación del Área Técnica Humanística tiene bajo su responsabilidad las Jefaturas de las áreas. Económico Contable, Informática y Computación, Lengua y Literatura y Pedagogía.

Esta división de la Secretaría Académica, está basada en lo establecido en el Reglamento General de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media vigente a la fecha; esto es muy importante resaltarlo debido a que, en el Manual de Organización de la Escuela, las Coordinaciones tienen el nombre de Direcciones y a las Jefaturas de Cátedra se les ha denominado como Departamentos. Ésta confusión en el título de estas unidades administrativas y de quienes las dirigen ha llegado incluso hasta los propios Jefes y Coordinadores de Cátedra que unas veces se denominan de una forma y otras veces de otra.

Lo anterior, puede generar problemas legales, debido a que cualquier documento firmado bajo un título que no tiene validez dentro de la normativa de la Escuela, puede ser declarado nulo, recayendo la responsabilidad de este hecho en quien lo firma.

La Secretaría Administrativa está dirigida por la Asistente de Dirección, quien es responsable de las unidades de Información, Tesorería, Informática, Medios Logísticos y Audiovisuales, Control Académico, Biblioteca, Almacén, Reproducción de Materiales, Mensajería, Vigilancia, Servicios de Limpieza y

Jardinería. Es importante destacar que a excepción de Tesorería, ninguna de las demás unidades descritas anteriormente está a cargo de un jefe encargado de las mismas.

El Programa Académico Preparatorio es dirigido por un coordinador, quien es responsable de organizar y ejecutar dicho programa y se encarga directamente de supervisar a los docentes que tiene a su cargo.

El Departamento de Estudios de Posgrado cuyo Coordinador tiene a su cargo cuatro jefaturas, las cuales se denominan: Cursos Especializados o Actualizaciones, Especialidades, Maestrías y Doctorados.

Aún cuando la Jefatura de Doctorados existe teóricamente, en la actualidad no se imparte esta clase de posgrados en la EFPEM.

Por último es importante aclarar el hecho de que en la realidad, la Escuela de Vacaciones y la Unidad de Extensión y Publicaciones funcionan como órganos administrativos independientes; aún cuando en el Reglamento General de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media en su Artículo 35 inciso "f", se establezca que es responsabilidad de la Unidad de Extensión y Publicaciones, el coordinar a la Escuela de Vacaciones.

Esto puede traer como consecuencia, el hecho de que las decisiones tomadas en la Escuela de Vacaciones puedan ser impugnadas, por el hecho de presentar su documentación como un órgano independiente; lo cual a su vez, puede repercutir en los resultados de los estudiantes que se asignan cursos en la misma.

Legalmente, estas consecuencias pueden darse, aún cuando el Coordinador de la Unidad de Extensión y Publicaciones, sea la misma persona que dirige a la Escuela de Vacaciones.

Dado todo lo anterior, la ponderación que se le da a la estructura organizacional de la Escuela es de 73.39 puntos de 100, lo cual es considerado como bueno.

#### **2.7.1.2 Tramos de Control.**

Los tramos de control existentes en la Escuela son los siguientes:

El tramo de control del Director se extiende sobre el Secretario Académico, la Asistente de Dirección, el Coordinador de la Unidad de Planificación y Coordinación Académica, quien a su vez es el Coordinador del Programa Académico Preparatorio en la jornada vespertina, el Coordinador del Programa Académico Preparatorio en la jornada matutina, el Coordinador de la Unidad de Investigación, que también es Coordinador del Departamento de Estudios de Posgrado, de la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular y del Programa de Sedes Departamentales, la Coordinadora de la Unidad de Extensión y Publicaciones Publicitarias, quien también es Coordinadora de la Escuela de Vacaciones y de la Secretaria de Dirección.

El tramo de control del Secretario Académico se extiende teóricamente sobre los dos coordinadores de cátedra antes mencionados y sobre su secretaria (única persona sobre la que realmente ejerce control sobre sus acciones). Además tiene autoridad funcional sobre las Auxiliares de Control Académico; tema sobre el que se tratará más adelante.

Por su parte la Asistente de Dirección tiene autoridad lineal sobre la Oficinista de la ventanilla de información, la Tesorera, el Operador de Informática, las dos Auxiliares de Control Académico, las dos Auxiliares de Biblioteca, el Operador de Equipo de Reproducción de Materiales, el Auxiliar de Medios Logísticos y Audiovisuales, el Guardalmacén, el Mensajero, seis Auxiliares de Limpieza y cuatro Vigilantes.

Cada uno de los Coordinadores del Programa Académico Preparatorio tiene a su cargo a una Oficinista; sin embargo varía en la cantidad de docente a su cargo

La influencia del Coordinador de la Escuela de Vacaciones se extiende sobre los docentes que solicita al final de cada semestre.

Ahora que se han descrito los tramos de control existentes, es momento de mencionar los problemas generados a lo largo de ellos:

En primer lugar hay que mencionar que el tramo de control del Director se amplía en la práctica; debido a que como es en él, en quien recae la responsabilidad final de nombrar (mediante una terna propuesta al Consejo Directivo) o despedir a los Coordinadores y Jefes de Cátedra, queda bloqueada la autoridad del Secretario Académico y de los propios Coordinadores de Cátedra; dándose el caso de que los Jefes de Cátedra no saben a quién acudir o acuden directamente con el Director, lo que genera una sobrecarga artificial del trabajo que debe realizar el Director.

En cuanto a la Asistente de Dirección, encuentra su principal problema en la falta de normas objetivas y de delegación de autoridad que le permitan hacer su trabajo sin que a cada momento tenga que supervisar la labor de sus empleados.

Esta situación provoca que la Asistente de Dirección no pueda dedicarle el tiempo suficiente a las labores estratégicas que le corresponden a su cargo como lo son el diseño de un control cuantitativo de los inventarios del Almacén (ya que en la actualidad solo se verifica manualmente las existencias con el Guardalmacén en el momento en el que los Jefes de Cátedra los solicitan), entre otros.

En cuanto al entrenamiento de los empleados, esto no ha sido un factor de relevancia en este momento, puesto que en las áreas docentes las carencias de capacitación influyen más en la calidad educativa que en la cantidad de empleados que un Coordinador o Jefe de Cátedra puede manejar; y en el área administrativa, son los factores expuestos anteriormente, más que el nivel de

capacitación de los empleados, lo que provoca las deficiencias en esa área. Un ejemplo de ello, son los problemas existentes entre la Tesorera y el Mensajero, los cuales se ampliarán más adelante.

Derivado de todo lo anterior, la calificación de tramo de control para la Escuela es de 71.85 de 100 puntos posibles lo que la ubica en un rango catalogado como bueno, lo que se debe principalmente a que en las demás unidades administrativas de EFPEM, no se presentan estos problemas, debido a la claridad con que los jefes o coordinadores de dichas áreas, le han expresado sus objetivos a sus empleados (o en algunos casos no los tienen) y a la centralización exclusiva de la autoridad en los mismos.

### **2.7.1.3 Tipos de departamentalización existentes.**

Dentro de la institución existen diferentes tipos de departamentalización las cuales se mencionan a continuación:

Se encontró el uso de la departamentalización por tiempo en las áreas de Biblioteca, Servicios de Limpieza, Control Académico y en el Programa Académico Preparatorio; principalmente para poder brindar un servicio de calidad durante todo el día, lo cual se pretende lograr, dividiendo al personal de estas unidades administrativas en una jornada matutina que se extiende hasta las 14:00 horas y una jornada vespertina que dura el resto de la jornada, la cual varía según el horario de cada una de estas unidades. Vigilancia está dividida en dos turnos de 16 y 24 horas cada uno, con la finalidad de dar seguridad continua en el lugar.

Cabe resaltar el hecho de que la división en dos jornadas de trabajo, ha tenido como consecuencia que en el Programa Académico Preparatorio existe un coordinador del mismo en cada una de ellas, lo cual tiene como consecuencia que, en la realidad se cuente con dos unidades administrativas que están unidas únicamente por algunos trámites que deben realizar en conjunto, pero que están

siendo dirigidas de manera independiente por sus respectivos coordinadores. Esto podría tener como consecuencia que conforme pase el tiempo, todos aquellos procedimientos que no se sigan de manera estandarizada, difieran entre sí; lo que a su vez resultaría no solo en dos unidades diferentes, sino también en dos programas distintos en el largo plazo. Sin embargo, a cada uno de los coordinadores, se le han dado de manera estandarizada, los principales procedimientos que deben seguir, a lo cual hay que agregar que, ambos coordinadores en la actualidad, se reúnen constantemente por su propia iniciativa para tener lineamientos semejantes en sus respectivas jornadas.

Los órganos de la Secretaría Administrativa se han dividido de manera funcional, agrupando al personal de trabajo según su especialidad, lo que facilita el entrenamiento del mismo. Al estar concentrada la dirección de todos los órganos de esta unidad administrativa en la Asistente de Dirección, se ha facilitado la atribución de la responsabilidad que tiene esta Secretaría con respecto al logro de los objetivos de la EFPEM.

Un ente administrativo que ha sido dividido por territorios es el del Programa de Sedes Departamentales, con el propósito de ser más eficiente en la forma en que se llega a los estudiantes del interior del país, con trabajadores que conocen a mayor profundidad las necesidades de los mismos.

Para facilitar el control sobre este ente administrativo, se ha nombrado a un coordinador que dirige de manera centralizada este tipo de programa. No obstante, esta medida ha elevado los costos de dicho programa, puesto que el coordinador antes mencionado, debe viajar constantemente a los departamentos para supervisar de manera directa las labores que realizan sus subordinados.

También se ha dividido por territorios a los empleados de la Unidad de Servicios de Limpieza, con la finalidad de especificar claramente las áreas que cada uno de ellos debe de limpiar como parte de sus atribuciones de trabajo. El control

sobre estos puestos recae en la Asistente de Dirección, quien los dirige y coordina.

La departamentalización por producto o servicio, se da en todas las áreas en las que se efectúan labores docentes, ya que las actividades y las personas que las realizan están distribuidas según el tipo de cursos que se imparten; estando la coordinación de la mayoría de estas personas y actividades a cargo de los respectivos Jefes de Cátedra de cada unidad o área de especialización. Este tipo de departamentalización ha permitido maximizar el aprovechamiento de los conocimientos de quienes están a cargo de dirigir estas actividades, debido a que se han especializado en las cátedras que dirigen, tienen mayor capacidad de entender las necesidades del docente y de la propia cátedra que se imparte.

Los departamentos o unidades de servicio existentes en la Escuela son: Mensajería, Tesorería, Almacén, Reproducción de Materiales, Servicios de Limpieza, Medios Logísticos y Audiovisuales e Informática, los cuales brindan apoyo técnico y/u operativo a las demás unidades de la Escuela.

Los problemas que se han originado derivado de la existencia de estas unidades se consignarán en la sección correspondiente del presente diagnóstico.

Como una forma de departamentalización matricial existente, se pueda considerar a la Escuela de Vacaciones, la cual, utiliza a los docentes de las Direcciones de Ciencias Naturales y Exactas, Ciencias Humanísticas y del Departamento de Estudios de Posgrado, al final de cada semestre para impartir los cursos a los que tienen derecho los estudiantes que habiendo acumulado los puntos exigidos en la Escuela como zona mínima, no obtuvieron los 61 puntos que exige el Reglamento de Promoción y Evaluación del Estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala para aprobar los clases en el semestre que acaba de concluir.

Un poco antes de que concluya cada semestre el Coordinador de la Escuela de Vacaciones solicita a cada Jefe de Cátedra o Coordinador que le proporcione el personal necesario para impartir la escuela, dicho personal regresa a sus funciones originales al término de la misma; no existiendo ningún tipo conflicto de autoridad, dada la diferencia de temporalidad entre la Escuela de Vacaciones y el resto de unidades administrativas a las que le solicita los docentes.

También cabe destacar que tanto el Programa Galileo como el Programa de las Olimpiadas de la Ciencia deben ser considerados dentro de un tipo de organización matricial denominada como unidades estratégicas de negocios que aunque ocupan un espacio físico dentro de las instalaciones de la Escuela, no pertenecen ni deben colocarse dentro de la estructura organizacional de la institución debido a que sus máximas autoridades tienen una relación jerárquica directa con la Rectoría de la Universidad de San Carlos de Guatemala; lo cual se puede constatar en el acuerdo de Rectoría respectivo, en el cual se expresan claramente los lineamientos de estos programas, que funcionan como unidades independientes dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala para de esa manera, garantizar sus objetivos.

Las autoridades de la Escuela han aducido que estos deben ser incluidos en el esquema organizacional de la misma, debido a que pagan el sueldo de la secretaria de estos programas, sin embargo, dicha secretaria solo recibe órdenes del coordinador de dichos programas, por lo que organizacionalmente tampoco tiene relación con EFPEM<sup>6</sup>.

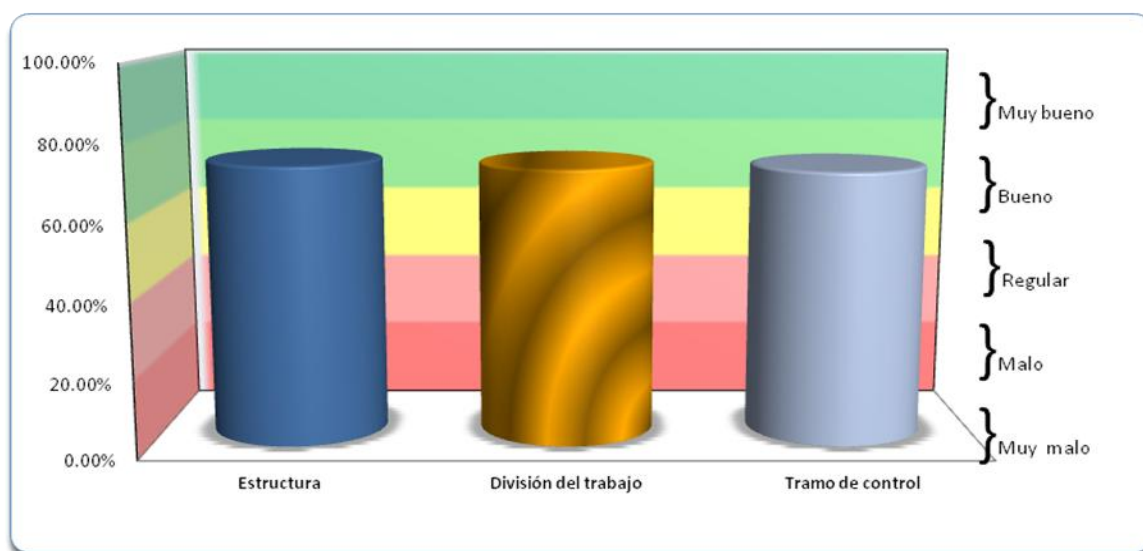
---

<sup>6</sup> Esto no quiere decir que la Escuela no participe activamente en estos programas, ya que además de pagar el sueldo de la secretaria, también le sede espacio físico y le concede permiso a los catedráticos que deseen participar como voluntarios en dichos programas, lo cual no implica ninguna injerencia organizacional de EFPEM ni en Galileo ni en Olimpiadas de la Ciencia.



Esta situación puede generar confusión en las personas que desconozcan el acuerdo de Rectoría antes mencionado, lo que a su vez puede repercutir en el apoyo concedido a dichos programas por parte de la iniciativa privada, y en los estudios que se hagan con respecto al tamaño y trabajo que realiza la EFPEM.

**Gráfica No. 2**  
**División del trabajo**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

La evaluación de la división del trabajo, debe ser considerada como buena, puesto que todos los elementos pertenecientes a la misma se ubican en ese rango de ponderación; lo cual se corrobora al calcular el promedio de ambos, dando como resultado la cantidad de 72.62 puntos.

## 2.7.2 Coordinación

La coordinación fue evaluada mediante los siguientes elementos:

### 2.7.2.1 Grados de centralización y descentralización de la autoridad.

Al analizar las actividades de un nivel medio o elevado de importancia se pudo determinar que existe un alto grado de centralización de la autoridad, lo cual se

corroboró al observar el considerable número de procedimientos, que requieren la firma (y por consiguiente la aprobación) del Director y/o el Secretario Académico de la Escuela.

Esta situación ha sido replicada en las diferentes unidades administrativas de EFPEM, en donde se requiere la aprobación del jefe o coordinador de cada una de las mismas para poder realizar la mayoría de procedimientos de importancia que se efectúan dentro de las mismas.

Esto se debe a que muchos de los procedimientos que se realizan en la Escuela, están diseñados para mantener cierta uniformidad en las labores que se realizan y principalmente porque existe un marco jurídico que exige este grado de uniformidad, lo cual solo es posible si se concentra la autoridad en los niveles más altos de la estructura jerárquica de la institución.

También debe considerarse el crecimiento que ha tenido y que seguirá teniendo la institución en los últimos años, lo que puede provocar que la fluidez en la comunicación de las decisiones pueda ser más lenta en los próximos años.

- **Autoridad funcional.**

Dentro de la institución se presenta el caso del Secretario Académico, quien aprueba y presenta al Consejo Directivo y/o al Director de la Escuela un gran porcentaje de los trámites que se efectúan en Control Académico, por lo que es lógico el observar que las auxiliares de esta unidad administrativa, deban esperar la aprobación del Secretario Académico para hacer efectivas sus labores cotidianas como lo pueden ser: la emisión de Constancias de Cursos o la elaboración de Cierres de Pensum, entre otros. Sin embargo, no existe ningún tipo de conflicto, al estar claramente establecidas las funciones del Secretario Académico y de la Asistente de Dirección con respecto a la Unidad de Control Académico.

El Tesorero también cuenta con autoridad funcional sobre el Mensajero, debido a que, aunque este último se encuentra bajo las ordenes directas del Asistente de Dirección; tiene entre sus atribuciones, el llevar dinero, artículos y documentos desde y hacia la Tesorería. Esta dualidad de autoridades sobre el Mensajero no ha funcionado de manera armónica o eficiente, debido a que existen conflictos en cuanto a las actividades a las que les debe dar prioridad el Mensajero.

Este es un caso atípico, puesto que en la teoría existente, generalmente se menciona el hecho de que un superior se salta la jerarquía institucional, al darle ordenes a un empleado que posee un jefe que se encuentra ubicado en medio de ellos dos, organizacionalmente hablando; o bien se menciona el hecho de un jefe que tiene autoridad sobre un subordinado de otra unidad administrativa que no es la de él.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el hecho de la atipicidad de este caso, no deja de poseer sus propios problemas. Esto se debe a que la relación existente entre el Mensajero y el Tesorero no está normada; lo cual se puede comprobar al observar el manual de organización de la institución, en donde ni siquiera se menciona la existencia de dicha relación.

Un caso que si puede catalogarse como típico es el del Director, quien ejerce autoridad funcional sobre los Jefes de Cátedra, lo que mina la autoridad del Secretario Académico sobre su unidad y sobre todo la de los Coordinadores de Cátedra, quienes con este hecho, ven reducida la funcionalidad de sus cargos.

Esto trae como consecuencia, un sentimiento de confusión entre las partes involucradas, puesto que los Jefes de Cátedra no saben a quién dirigirse para solucionar sus problemas, los Coordinadores de Cátedra no realizan prácticamente ninguna función y el Secretario Académico ve reducidas en gran medida, sus funciones directivas.

En cuanto al tema de autoridad en general, la calificación de la Escuela es exactamente la misma (71.85 puntos) que el caso de los tramos de control, lo cual no debe sorprender, si se toma en cuenta que el problema más grave que se tiene que afrontar con respecto a los mismos, es precisamente la falta de claridad en la delegación de la autoridad desde la Dirección hacia la Secretaría Académica, así como en áreas específicas de la Secretaría Administrativa.

Por lo que es obvio razonar que en el resto de las unidades administrativas de la institución, se tenga claramente marcada la autoridad entre los superiores y sus empleados. Por esta razón la calificación para esta variable del estudio debe ser considerada como buena.

#### **2.7.2.2 Formas de comités existentes.**

Existe únicamente un comité en EFPEM, el cual se denomina como Consejo Académico; el cual debe funcionar como un órgano de asesoría del Consejo Directivo en el ámbito docente y curricular.

En el Artículo 32 del Reglamento General de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, se le atribuyen las siguientes funciones:

- a) Supervisar la metodología y técnicas aplicables para el proceso enseñanza-aprendizaje, así como proponer a los docentes modalidades de evaluación y promoción estudiantil;
- b) Revisar de manera continua los lineamientos para la realización de los Exámenes de Graduación y proponer al Consejo Directivo formas opcionales para su realización;
- c) Impulsar las actividades de docencia, investigación y extensión de la Escuela;
- d) Promover el establecimiento de nuevas carreras y determinar los requisitos académicos para su creación;

- e) Formular las normas de evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, y velar por el cumplimiento de las mismas;
- f) Promover la capacitación y especialización de los docentes de la Escuela por medio del otorgamiento de becas de estudio.

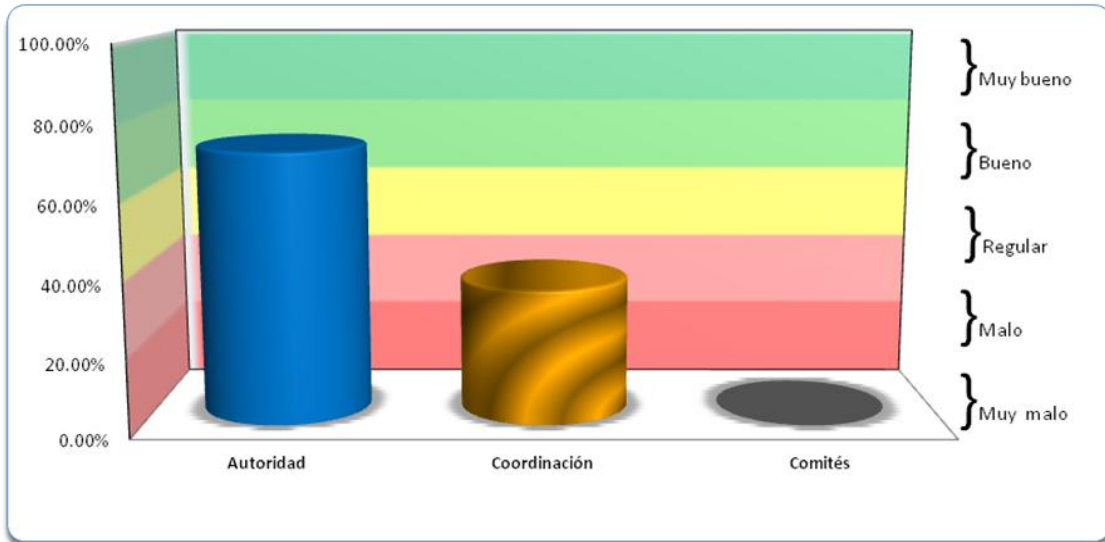
Todo ello con la finalidad de asesorar al Consejo Directivo de EFPEM en los temas antes mencionados. Sin embargo, en la realidad, se pudo comprobar que dicha asesoría no es adecuada, puesto que las reuniones de los miembros del Consejo Directivo con los del Consejo Académico, son más bien de carácter informal y de manera individual entre los miembros que conforman dichos órganos administrativos; (lo cual se debe en principio a que las reuniones del propio Consejo Académico no se realizan con la regularidad que debiesen tener), lo cual se comprobó al hacer el levantado de datos de los manuales de normas y procedimientos de la institución.

Es importante resaltar que ni el Reglamento General de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media ni en ningún otro normativo de la Universidad de San Carlos o de la EFPEM, no se menciona el número mínimo de veces en que debe reunirse dicho Consejo, o cuándo o de qué manera, alguno de sus miembros o el Consejo Directivo puede solicitar que se reúna para tratar un tema (s) en específico.

Dada su falta de funcionalidad en la práctica, la ponderación para este tema es de cero lo cual, obviamente es muy malo.

Esto puede traer como consecuencia, una toma de decisiones menos fundamentadas por parte del Consejo Directivo; puesto que en la práctica no hay ningún órgano que le asesore de manera oficial.

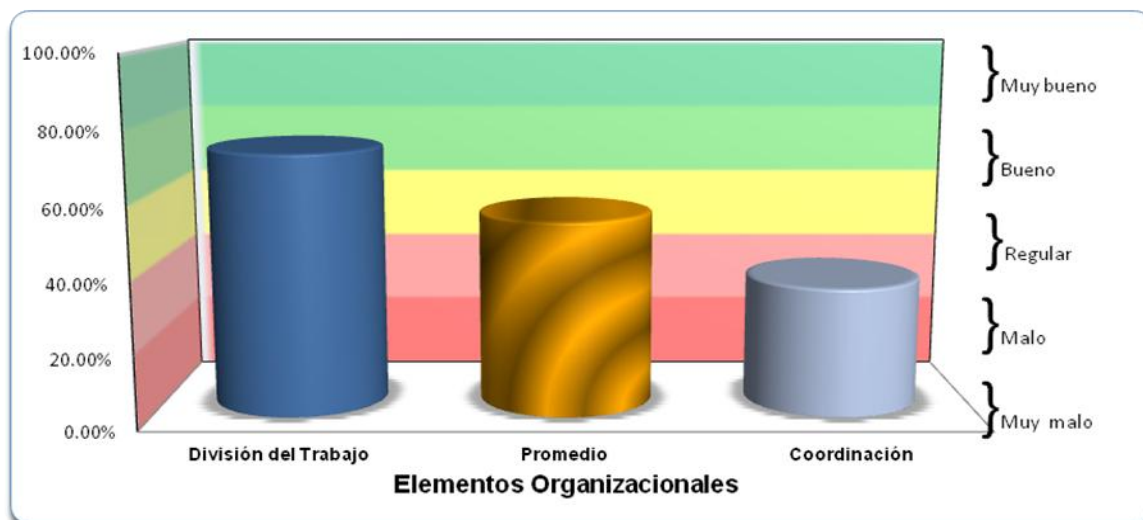
**Gráfica No. 3**  
**Coordinación**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

Como se puede observar el tema de coordinación en la Escuela debe ser catalogado como malo, puesto que aunque la autoridad tiene una calificación de bueno, la muy mala ponderación del único comité existente hace que el promedio de ambos, de una ponderación considerada como mala  $[(71.85+0)/2=35.93$  puntos].

**Gráfica No. 4**  
**Elementos organizacionales**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

La ponderación de los elementos organizacionales de la Escuela debe ser considerada como regular (esto debido a que el promedio de los valores de la división del trabajo y la coordinación da como resultado una calificación de 54.27 puntos).

Esta situación se debe al hecho de que no puede haber una buena coordinación de esfuerzos en la entidad; sí el único comité existente y a la vez único órgano asesor de las máximas autoridades de la Escuela no cumple con las funciones que le han sido asignadas en el Reglamento General de la EFPEM.

Esto puede repercutir grandemente en la institución, si se toma en cuenta la importancia de las decisiones que son tomadas por el Consejo Directivo.

### **2.7.3 Evaluación de los instrumentos organizacionales.**

Los instrumentos organizacionales con que cuenta la institución son los siguientes:

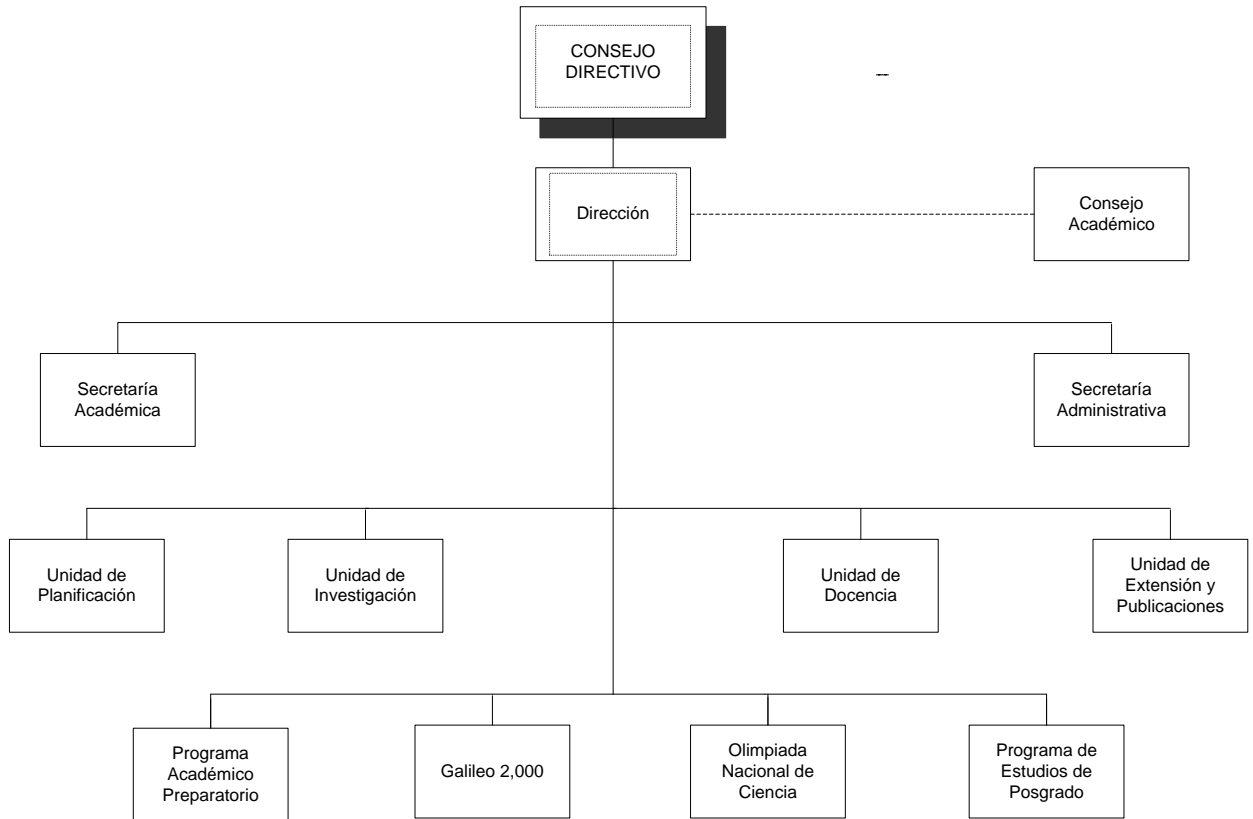
### **2.7.3.1 Organigramas.**

Los organigramas que se evalúan en el presente diagnóstico, han sido extraídos de una fuente oficial, como lo es el Manual de Organización de la Escuela; el cual cuenta con la aprobación del Consejo Directivo de la misma; lo que quiere decir que, cualquier deficiencia encontrada en los mismos, afecta de manera real, la forma en que se observa y se comprende la estructura organizacional de la Escuela.

A continuación se presentan el organigrama general de la Escuela y los organigramas específicos de las secretarías Académica y Administrativa, respectivamente; tal y como se presenta en su Manual de Organización.



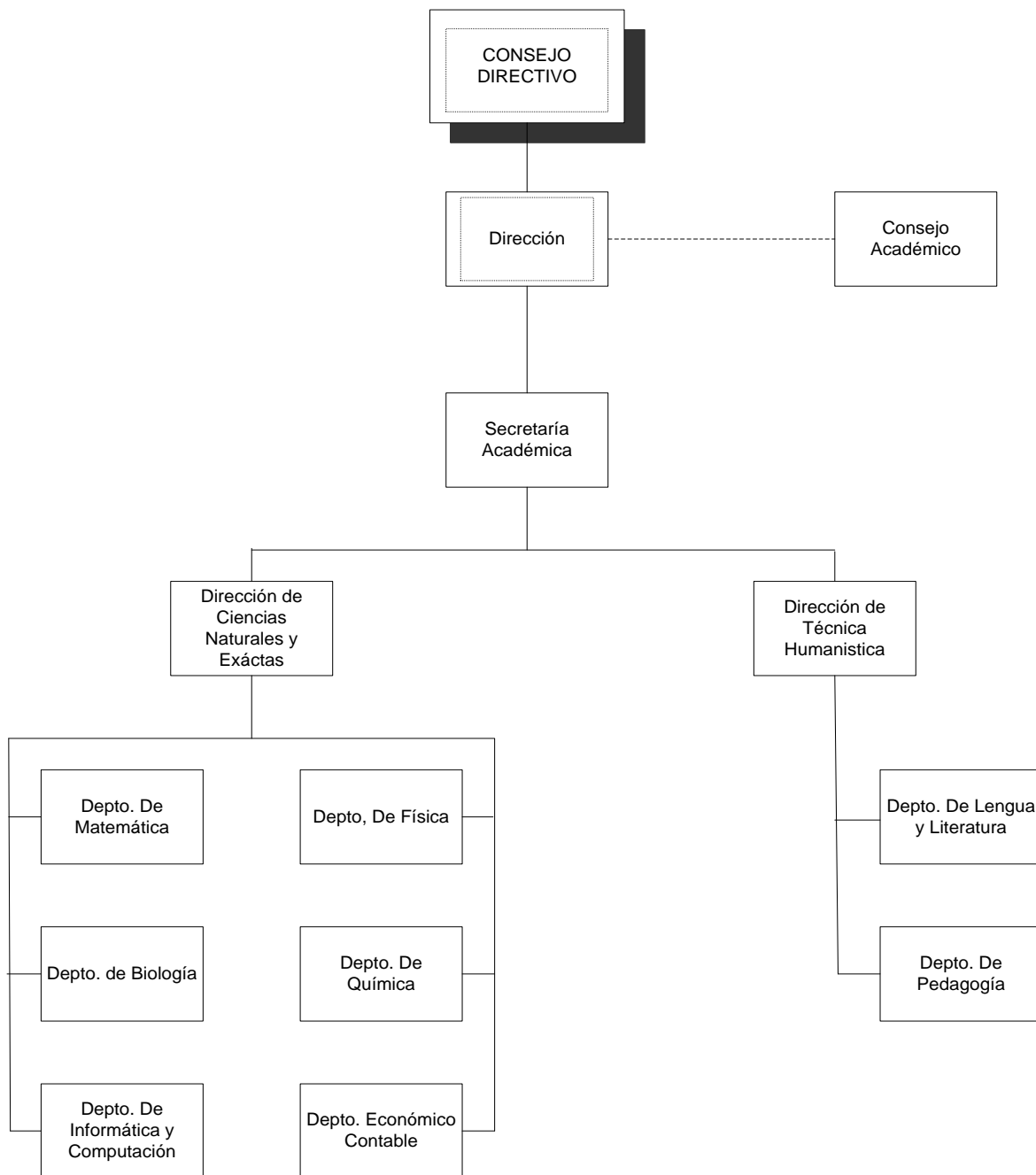
**Figura No. 3**  
**Organigrama general (oficial)**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Manual de Organización de EFPEM aprobado por el dictamen No. DDO-46-2006 de la División de Desarrollo Organizacional.

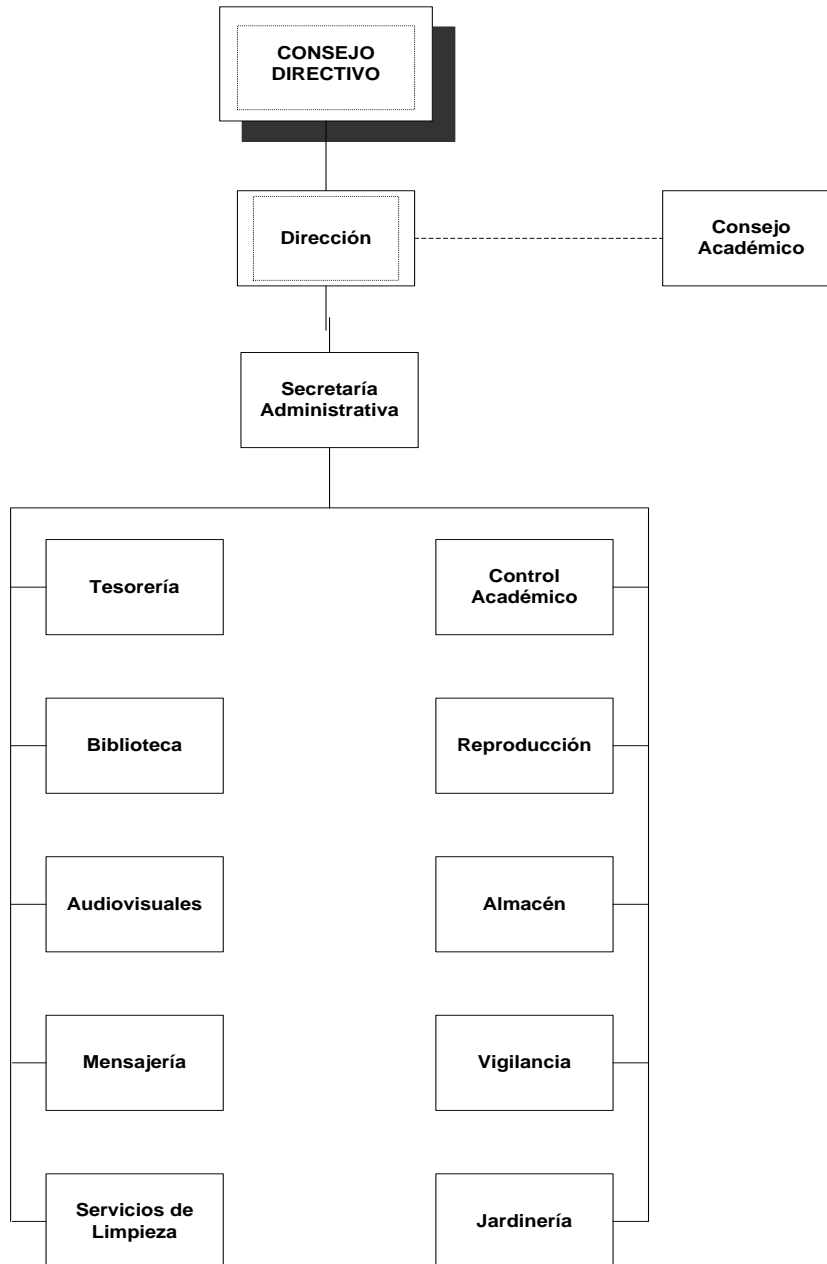
**Figura No. 4**  
**Organigrama específico de la Secretaría Académica (oficial)**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**

—EFPEM—



Fuente: Manual de Organización de EFPEM aprobado por el dictamen No. DDO-46-2006 de la División de Desarrollo Organizacional.

**Figura No. 5**  
**Organigrama específico de la Secretaría Administrativa (oficial)**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Manual de Organización de EFPEM aprobado por el dictamen No. DDO-46-2006 de la División de Desarrollo Organizacional.

Como se pudo observar, en ninguno de los organigramas de la institución aparece el puesto responsable de su elaboración; y en cuanto a la fecha de creación de los mismos, solo se puede suponer que, ésta es la fecha en la cual la División de Desarrollo Organizacional, aprobó los manuales. Esta situación da lugar a que no se pueda determinar con claridad quien es el encargado de actualizar los organigramas de la misma e incluso, a qué cargo debe atribuírsele los errores u omisiones en los mismos.

Aún cuando el Departamento de Estudios de Posgrado está dividido en cuatro unidades administrativas, su organigrama específico no aparece en el Manual de Organización de EFPEM, lo que puede tener como consecuencia que, las personas que lo lean desconozcan su estructura organizacional, y peor aún, que puedan interpretar que después del Coordinador del Departamento de Estudios de Posgrado no existe otro cargo intermedio entre él y los docentes del departamento.

También hay que mencionar que en los tres organigramas existentes se resalta en sobremanera la figura del Consejo Directivo y en menor medida, la de la Dirección; con lo cual se infiere que, dentro de la Escuela se le da una gran relevancia a estas dos unidades administrativas; y si bien es cierto que en ellas recae la responsabilidad por lo que suceda en la Escuela, el sobredimensionar sus figuras, solo minimiza el papel que los demás órganos administrativos realizan en EFPEM.

Además se puede observar que el Consejo Académico se sitúa como un órgano staff de la Dirección, lo que contraviene el reglamento de la institución, en el cual se establece que dicho consejo debe asesorar al Consejo Directivo de la misma.

También se pudo observar que tanto el organigrama general de la Escuela como el de la Secretaría Académica, presentan discordancias con respecto a su estructura organizacional actual, como consecuencia de los errores antes

mencionados, como lo son: la inclusión de los Programas Galileo y Olimpiadas de la Ciencia y la confusión en los nombres de las coordinaciones y jefaturas de cátedra.

En el caso del organigrama general de la Escuela, también se pudo constatar que no se ha incluido a la Escuela de Vacaciones (que como se mencionó anteriormente, en la realidad es manejada como una unidad independiente de la de Extensión y Publicaciones), ni al Programa de Sedes Departamentales; así como también se ha omitido la frase coordinación académica en el nombre de la Unidad de Planificación y Coordinación Académica, lo cual también sucede con la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular, en donde se omitió la frase “y Desarrollo Curricular” y se ha sustituido el nombre departamento por programa en el Departamento de Estudios de Posgrado.

Asimismo, se observó que varias jefaturas de cátedra, que pertenecen a la Coordinación Técnica Humanística, se muestran dentro de la jerarquía de la Coordinación de Ciencias Naturales y Exactas.

Todo esto provoca que quienes observen estos organigramas, tengan una imagen distorsionada de la realidad de la Escuela.

Dentro del organigrama general de la Escuela, se observa que las figuras del tercer nivel jerárquico no están distribuidas a una misma altura, lo que podría interpretarse como que las figuras de la parte superior tienen mayor jerarquía que las del nivel inferior.

Dado el hecho de que en el organigrama general de la Escuela, todas las figuras (o su colocación) no reflejan de manera precisa la estructura organizacional de EFPEM, no se le puede dar una puntuación a ninguna de ellas, lo cual equivale que para este instrumento organizacional la calificación sea de muy malo.

### **2.7.3.2 Manual de Organización.**

Se constató que dicho documento administrativo, se elaboró según los requerimientos exigidos por la División de Desarrollo Organizacional; y que por lo tanto, este documento tiene validez en la Escuela desde su aprobación, el 21 de noviembre del año 2,006.

Desde esa fecha, ha habido cambios concernientes al personal de la Escuela, los cuales no se han incluido en dicho manual; tal es el caso del Operador de Informática, cuyo cargo no aparece en dicho manual; así como también la desaparición del puesto de Auxiliar de Control Académico en la jornada mixta.

La no actualización de este documento, puede ocasionar que con el paso del tiempo, éste pierda validez; y por lo tanto, también su utilidad.

También se dejaron fuera de este manual, los cargos de la Secretaria del Departamento de Estudios de Posgrado, ni se hace mención de la Escuela de Vacaciones, y por ende al personal que lo conforma. Asimismo, se incluyó al Programa Galileo; el cual como se mencionó con anterioridad, no forma parte de la estructura organizacional de la Escuela. Sin embargo la omisión más importante de este documento, es la referente a la descripción de los puestos de los docentes de todos los cursos y programas que se imparten en la EFPEM; lo cual es importante si se toma en cuenta que es a través de ellos, es que la institución puede cumplir en la práctica su labor fundamental, como lo es el impartir educación.

En este documento no se informa de todos los objetivos de la institución (solo 7 de 15), y los que se mencionan no han sido transcritos de manera textual del reglamento de la institución.

Todas estas distorsiones con la realidad, provocan que el Manual de Organización de EFPEM, sea poco confiable y que por consiguiente, no sea de utilidad.

Otro factor que se debe tomar en cuenta al evaluar este documento, es el hecho de que, la clasificación de puestos, debe estar basada en el Manual de Clasificación de Puestos de la Universidad de San Carlos de Guatemala; el cual fue elaborado por la Unidad de Clasificación de Puestos de la División de Administración de Personal de dicha universidad.

En tal sentido se encontraron las siguientes deficiencias:

- El Mensajero II tiene la naturaleza del puesto de Mensajero I, siendo la descripción de la naturaleza de su puesto la siguiente: Trabajo de servicio que consiste en distribuir correspondencia y otros documentos dentro y fuera de la Ciudad Universitaria, según instrucciones recibidas. Los requisitos descritos en el manual de organización los correspondientes al puesto de Mensajero I, siendo los requisitos correspondientes a su puesto los siguientes: “Primaria completa, licencia para conducir motocicleta y/o vehículo automotriz, según lo requiera la dependencia y dos años como Mensajero I”.
- El Agente de Vigilancia II, al clasificársele con este título, se menciona en la naturaleza del puesto que esta persona debe ejecutar tareas que garanticen la seguridad de la Universidad de San Carlos de Guatemala, lo cual no corresponde con la realidad, debido a que en la práctica solo debe garantizar la seguridad en las instalaciones asignadas a EFPEM; por lo que se le debe de clasificar como Agente de Vigilancia I; quedando su naturaleza del puesto, de la siguiente manera: “Trabajo de servicio que consiste en ejecutar tareas que garanticen las condiciones de seguridad de las instalaciones de centros regionales, escuelas facultativas y dependencias administrativas en general, resguardando los bienes muebles y/o inmuebles que tienen asignados los mismos” (10, 311). Asimismo se deben de establecer como requisitos del puesto: “Diploma de

Educación Básica, adiestramiento en normas de seguridad y defensa personal y un año en el desempeño de puestos similares” (10, 311).

De acuerdo con la correcta descripción de los puestos de cada una de las unidades administrativas de la Escuela, la calificación de este instrumento debe ser de 66.27 puntos de 100 (debido a que no se les dio puntuación por presentar deficiencias a: la Secretaría Administrativa, Académica, Escuela de Vacaciones y Estudios de Posgrado), lo que equivaldría a un calificativo de bueno. Sin embargo el hecho de que el 53% de los objetivos generales de la Escuela no aparezca, debe bajar la ponderación de dicho manual, y en vista que este documento consta de nueve partes si se excluyen los organigramas<sup>7</sup>, cada una de ellas tendría un peso de 11.11%; por lo que al restar 11.11 de 66.27 da como resultado una puntuación de 55.14 puntos. Lo que en otras palabras significa que dadas las deficiencias encontradas en dicho documento, sólo se le puede calificar como regular.

### **2.7.3.3 Manuales de Normas y Procedimientos.**

Dado el hecho de que el autor del presente documento, es también el responsable de la elaboración de dichos documentos, se considera muy subjetivo, el querer realizar un diagnóstico de tales documentos.

Sin embargo, es importante aclarar que las actividades realizadas por el Consejo Directivo y la Dirección de la EFPEM, únicamente son mencionadas, en cuanto formen parte de los procedimientos que realizan las demás unidades administrativas de la Escuela, en sus respectivos manuales.

Esto se debe a que como parte de los lineamientos establecidos por la División de Desarrollo organizacional, estas dos unidades administrativas no necesitan contar con sus propios manuales de normas y procedimientos.

---

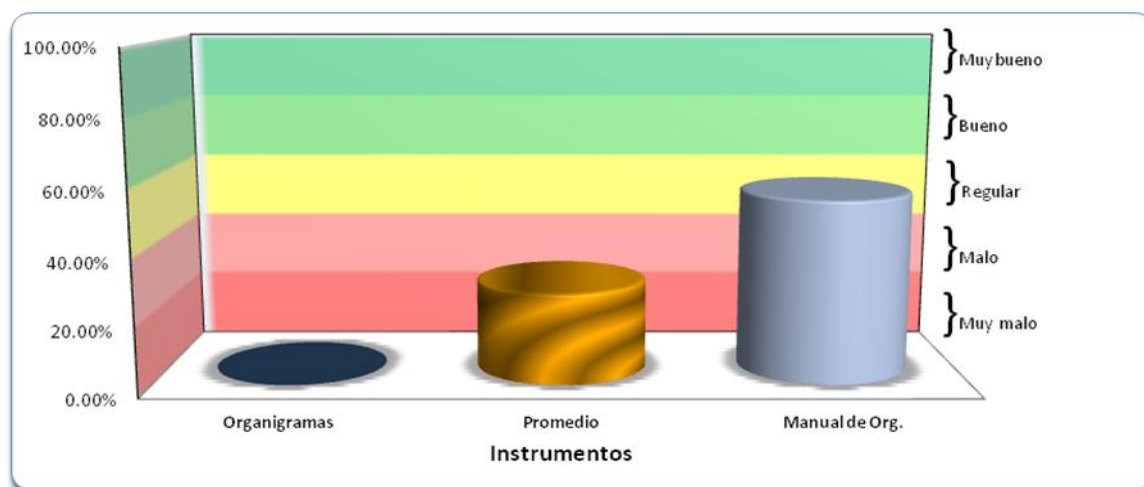
<sup>7</sup> Debido a que ya han sido evaluados con anterioridad



Lo mismo se puede afirmar del Consejo Académico, el cual únicamente se menciona en un procedimiento del manual de normas y procedimientos de la Secretaría Administrativa.

Tampoco existe un Manual de Normas y Procedimientos del Programa de Sedes Departamentales, debido a la poca información proporcionada para el efecto.

**Gráfica No. 5**  
**Evaluación de los instrumentos organizacionales**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

Ninguno de los instrumentos organizacionales evaluados cumple con los requisitos que deben llenar esta clase de documentos administrativos, lo cual puede traer como consecuencia, el hecho de que no sirvan para los objetivos para los cuales fueron creados. Por lo que no es de extrañar que el promedio de ambos instrumentos dé como resultado la cantidad de 27.57 puntos, lo cual es considerado como malo.

#### **2.7.4 Principios de la función de organización.**

Los principios que se evaluaron en el presente diagnóstico son los siguientes:

#### **2.7.4.1 Principio de unidad de objetivos.**

Se puede afirmar que la mayoría de unidades administrativas de EFPEM, han sido diseñadas para que el personal que las conforman contribuya al logro de los objetivos organizacionales mediante la realización de las actividades para las cuales han sido contratados.

Sin embargo, también es cierto que las funciones que se realizan en el Programa Académico Preparatorio no tienen relación con los objetivos de EFPEM, lo que a su vez coadyuva a afirmar que en este sentido, la estructura organizacional existente no facilita o ayuda a los empleados del programa a contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Y dado que el Programa Académico Preparatorio, es una de las 13 unidades con las que cuenta la Escuela, es necesario quitarle un 7.69%<sup>8</sup> a la ponderación de la misma, la cual queda en 93.69 puntos, lo cual es considerado como muy bueno.

#### **2.7.4.2 Principio de eficiencia.**

Con respecto a este principio se pueden mencionar como deficiencias: el hecho de que la existencia del Programa Académico Preparatorio (mientras la misión, visión y objetivo general de la Escuela no sean ampliados), hace que no se aprovechen los recursos de la institución de una manera totalmente efectiva, lo cual también puede decirse de las Coordinaciones de Cátedra, la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular y del Consejo Académico, en vista de que hasta el momento no han sido funcionales.

Esto hace que la ponderación de EFPEM para este principio sea de 64.60 puntos, lo que quiere decir que, está catalogado como bueno.

#### **2.7.4.3 Principio de la extensión del área de control.**

En relación a este principio se puede afirmar que, los problemas que se han detectado, corresponden al área de la Secretaría Administrativa, puesto que

---

<sup>8</sup>  $1/13 = 0.0769 \Leftrightarrow 7.69\%$

constantemente se solicita que el Asistente de Dirección acuda a resolver problemas de carácter operativo como lo pueden ser el abrir una puerta o verificar que se rompió una ventana, lo cual podría ser anotado o ejecutado por sus subalternos; lo cual hasta la fecha no se ha hecho, por la estructura de autoridad centralizada de la institución que hace que recaigan muchas responsabilidades de supervisión sobre el Asistente de Dirección; lo que a su vez impide que este último pueda dedicarle el tiempo necesario a las actividades de carácter táctico que tiene a su cargo.

El Director de la Escuela también puede tener este tipo de problema debido a la situación que viven los Jefes de Cátedra con respecto a la claridad de la línea de autoridad.

A pesar de estas situaciones la Escuela ha obtenido una ponderación de 71.85 puntos, lo que es considerado como bueno, debido a que estos problemas no se han repetido en el resto de sus unidades administrativas.

#### **2.7.4.4 Principio de la división del trabajo.**

En la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media se pudo comprobar el cumplimiento de este principio, en el sentido de que las personas que laboran en la misma, pueden alcanzar un alto grado de especialización, como consecuencia de la manera en la cual se ha distribuido el trabajo dentro de la institución.

Así por ejemplo, el Operador del Equipo de Reproducción de Materiales, puede cumplir rápidamente con un trabajo de fotocopiado y encuadernación de libros, derivado de la experiencia que ha ganado en el equipo que la institución le proporcionó para el efecto.

Por todo lo anterior la ponderación para este principio debe ser de 100 puntos, lo cual es considerado como muy bueno.

#### **2.7.4.5 Principio escalar o de gradación.**

Este principio se ha cumplido a lo largo de la estructura organizacional de EFPEM, ya que la claridad en la línea de autoridad, permite deducir las responsabilidades de cada uno de los cargos que conforman la Escuela.

Una excepción a esta afirmación es lo acontecido en las Coordinaciones de Cátedra, en donde los Jefes de Cátedra, muchas veces no saben cuál es la función exacta de sus superiores, es decir los Coordinadores de Cátedra, lo que puede debilitar la estructura de responsabilidades y de comunicación en esa parte de la institución.

Otra excepción que se puede observar en el cumplimiento de este principio, es la relación existente entre la Tesorera y el Mensajero, ya que no claramente delimitada la autoridad de la primera sobre el último.

Por lo tanto la calificación para este principio es de 71.85 puntos, es decir que es considerada como buena.

#### **2.7.4.6 Principio de la delegación mediante los resultados esperados.**

Este principio también se ha cumplido, puesto que las responsabilidades de cada uno de los empleados de la Escuela, están acordes al nivel de autoridad que les ha sido delegada para cumplir con sus atribuciones.

Lo cual no puede afirmarse en el caso del Secretario Académico, ya que se espera que este funcionario coordine la Secretaría que tiene a su cargo, pero no se le ha dado la autoridad para sancionar a los miembros de su unidad administrativa.

Por lo tanto la calificación para este principio es de 90.80 puntos lo cual es considerado como muy bueno para la institución.

#### **2.7.4.7 Principio de nivel de autoridad.**

Dentro de la institución se pudo comprobar que dado que la mayoría de decisiones ya están normadas, las personas deben de ejecutar tales decisiones para no incurrir en sanciones posteriores.

Sin embargo, los Coordinadores de Cátedra, evaden tácitamente este principio al dejar que los Jefes de Cátedra acudan a otras instancias, en vez de resolver ellos las situaciones que les han sido designadas.

Con lo que a este principio se le debe dar una puntuación de 90.80 puntos, o sea una puntuación de muy bueno.

#### **2.7.4.8 Principio de la unidad de mando.**

En EFPEM, las responsabilidades que los individuos tienen de responder ante sus superiores, han sido delimitadas claramente a lo largo de toda su estructura organizacional, exceptuándose el hecho de que los Jefes de Cátedra, muchas veces no saben si reportarse directamente con su Coordinador o con el Secretario Académico o con el Director. Esta situación se da, a pesar de que tanto las atribuciones y líneas de autoridad de los Jefes como de los Coordinadores de Cátedra, son definidas por el Reglamento y el Manual de Organización de EFPEM.

Otra situación que ha generado confusión ha sido el hecho de que, hasta qué punto debe darle prioridad el Mensajero a las órdenes emitidas por el Tesorero, ya que su jefe inmediato es el Asistente de Dirección.

Dado lo anterior, la ponderación de la Escuela en este principio es de 80.71 puntos, es decir que se considera como buena.

#### **2.7.4.9 Principio de la responsabilidad absoluta.**

Este hecho, efectivamente se da en toda la estructura organizacional de la Escuela, puesto que cada persona que tiene autoridad directa sobre uno o más empleados, debe responder por los actos propios y los de sus subalternos.

Esto es muy importante, puesto que en el momento en que se desee delegar autoridad a un empleado; su jefe inmediato, siempre sabrá que los resultados de los actos también recaerán sobre él; por lo que deberá de determinar los controles adecuados para que esta situación no tenga repercusiones negativas para su persona.

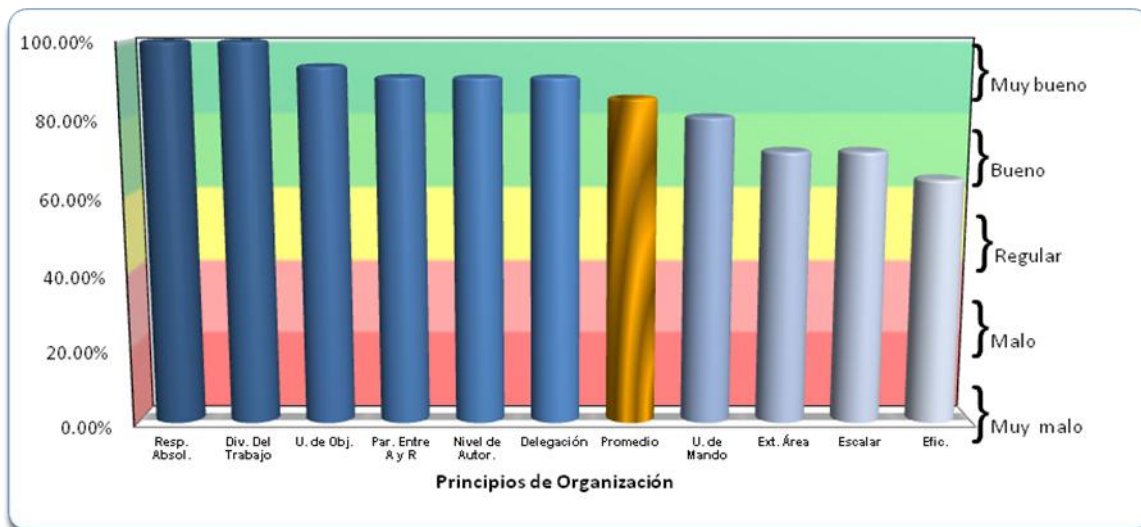
Por lo anterior, se le debe otorgar 100 puntos a la institución en este principio, es decir que su desempeño es muy bueno.

#### **2.7.4.10 Principio de paridad entre autoridad y responsabilidad.**

Al analizar las descripciones de puestos encontradas en el Manual de Organización de EFPEM, se pudo comprobar que los resultados (es decir, la responsabilidad) que se le exige a cada empleado, son acordes al nivel de autoridad que se les ha otorgado, es decir que, efectivamente se cumple este principio en esta institución; con excepción del caso de la Secretaría Académica el cual, ya se ha hecho mención con anterioridad.

Por lo que no queda más que agregar que la puntuación para este principio es de 90.91 puntos lo que significa que la Escuela se encuentra en el rango denominado como muy bueno.

**Gráfica No. 6**  
**Evaluación de la aplicación de los principios de la función de organización**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

A pesar de las diferencias observadas en la gráfica anterior, éste ha sido el rango en el que la Escuela ha obtenido mejor ponderación, ya que en cinco de los diez principios de organización se ha ubicado en el nivel más alto de la escala, debiéndose tener cuidado únicamente en lo referente al principio de eficiencia, debido a que de lo contrario se estarán perdiendo recursos valiosos para la institución.

### 2.7.5 Diagnóstico organizacional.

Para poder comprender de una mejor manera, la situación organizacional de la Escuela, fue necesario realizar los siguientes análisis:

### **2.7.5.1 Análisis estructural.<sup>9</sup>**

Los normativos que regulan la estructura orgánica de la Escuela son: el Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, (el cual define las atribuciones y requisitos que deben poseer el Director y el Consejo Directivo de EFPEM); el Reglamento y el Manual de Organización de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media.

El Departamento de Estudios de Posgrado y la Escuela de Vacaciones son las únicas unidades administrativas de EFPEM que cuentan con un reglamento propio, en el cual se basa su funcionamiento.

Según el Estatuto de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos y su Personal, tanto los trabajadores de la Biblioteca como los Vigilantes deben de regirse por un reglamento específico; el cual no existe hasta el momento, creando una incertidumbre legal, especialmente para los vigilantes, puesto que los Auxiliares de Biblioteca al menos pueden regirse por los estatutos que rigen a las bibliotecas de la Universidad de San Carlos de Guatemala en general.

Se notó un vacío legal en cuanto al funcionamiento del Consejo Académico, puesto que no existe un normativo que realmente regule su funcionamiento.

Se encontraron contradicciones entre el Manual de Organización y el Reglamento General de la Escuela, como lo son: cantidad diferente de objetivos específicos, nombres de unidades y colocación de las mismas en la estructura organizacional de la institución.

Debido a que el manual de organización ya ha sido evaluado con anterioridad, solo se bajó la ponderación porcentual de la Secretaría Administrativa (ya que los

---

<sup>9</sup> Alguna información comprendida en los análisis, ya se ha tocado en otros puntos de la investigación; por lo que no se toca a profundidad; ya que la inclusión de los mismos en el presente diagnóstico, es para poder tratar de mejor manera algunos temas que son de importancia para la investigación.



Auxiliares de Biblioteca y los Vigilantes pertenecen a la misma), y la del Consejo Académico (puesto que no hay un normativo que regule a cabalidad su funcionamiento); por lo que la evaluación de la Escuela en cuanto a normativos es de 81.71 puntos, lo cual es considerado como muy bueno.

En cuanto a la nomenclatura usada para catalogar los puestos que conforman la estructura organizacional de la Escuela; como se mencionó anteriormente, ésta ha sido definida por la Unidad de Clasificación de Puestos de la División de Administración de Personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el Manual de Clasificación de Puestos.

En este manual cada uno de los puestos que en él se mencionan, están descritos de una manera que puede considerarse un tanto ambigua; y como un ejemplo de ello a continuación se presenta la naturaleza del puesto de Auxiliar de Tesorería I, tal y como se describe en dicho documento: “Trabajo técnico que consiste en ejecutar diversas tareas auxiliares de tesorería y/o ser responsable de las actividades de tesorería en una dependencia de pequeña magnitud.”

Al comparar dicha descripción de la naturaleza del puesto de un Auxiliar de Tesorería I con lo descrito en el Manual de Organización de la Escuela, se puede comparar que son idénticos; sin embargo, también se puede comprobar que en ese manual, no existe únicamente una persona clasificada como Auxiliar de Tesorería I, sino que son tres empleados con funciones que aunque corresponden a la descripción antes mencionada, son muy diferentes entre sí.

Si se considera que el Sistema Integrado de Salarios de la Universidad de San Carlos de Guatemala, está basado en dicha clasificación; puede ocurrir que algunos empleados trabajen más que otros por el mismo salario; lo que traerá descontento e inconformidad hacia dentro de la institución.

Continuando con este análisis se deben de evaluar los objetivos de cada unidad con respecto al objetivo general de la Escuela; lo cual no debe ser confundido con la relación que se estableció al inicio del presente diagnóstico, entre las actividades de cada unidad administrativa y el objetivo general de la institución.

En este sentido los objetivos que según el Reglamento General de EFPEM, deben cumplir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución, están acordes con el objetivo general de la Escuela.

Lo mismo se puede afirmar de los objetivos de la Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Unidad de Planificación, Unidad de Investigación, Unidad de Docencia, y de la Unidad de Extensión y Publicaciones, los cuales son mencionados en el Manual de Organización de EFPEM.

En relación a la Escuela de Vacaciones, debido a que esta unidad no aparece registrada en el manual de organización antes mencionado, no puede hacerse una relación de sus objetivos con el objetivo general de la institución.

Con respecto al Departamento de Estudios de Posgrado, solo se menciona que su objetivo es la superación de dicho nivel de estudios superiores, lo cual lo aísla en sí mismo y no lo relaciona realmente con el objetivo general de la Escuela; lo cual se comprueba con la poca relación de las carreras que se imparten en dicho departamento con las que se imparten a nivel de Licenciatura, y a cuyo campo de aplicación, debe estar enfocados los esfuerzos de la institución para dar cumplimiento a su objetivo general.

Por lo que a la relación de objetivos se refiere, la puntuación de la Escuela es de 93.10 lo cual es considerado como muy bueno.

A continuación se detallan los empleados que laboran para EFPEM

**Cuadro No. 1**  
**Cantidad de empleados permanentes (primera parte)**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**

<b>Puestos</b>		
<b>Área</b>	<b>No.</b>	<b>Cargo</b>
Dirección	1	Director
	1	Secretaria
Sec. Ac.	1	Secretario Académico
	1	Secretaria
	2	Coordinadores de Cátedra
	8	Jefes de Cátedra
Secretaría Administ.	1	Asistente de Dirección
	1	Tesorero
	3	Auxiliares de Tesorería
	2	Oficinistas en diferentes puestos
	2	Auxiliares de Control Académico en diferentes jornadas
	2	Auxiliares de Biblioteca en diferentes jornadas
	1	Encargado de Informática
	1	Encargado de Reproducción de Materiales
	1	Auxiliar de Medios Logísticos y Audiovisuales
	1	Ayudante de Almacén
	1	Mensajero
	4	Vigilantes en 2 turnos
	1	Jardinero
	6	Auxiliares de Limpieza en diferentes puestos

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

**Cuadro No. 2**  
**Cantidad de empleados permanentes**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**

<b>Puestos</b>			
	1	Coordinador de Docencia	
PAP	1	Coordinador de Planificación y PAP Vespertino	
	1	Coordinador PAP Matutino	
	2	Oficinistas PAP	
	1	Coordinador de Investigación, Programas Departamentales y Director Posgrado	
	3	Jefes (en Jefaturas valga la redundancia) en Posgrado	
	1	Secretaria de Posgrado	
	1	Coordinador de Escuela de Vacaciones y de Extensión	
	52	No Docentes	42%
	73	Docentes	58%

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

Todo el personal que labora en la Unidad de Investigación trabaja de forma ad honórem incluyendo a su coordinador, quien no cobra por dirigir ninguna de las cuatro unidades que tiene a su cargo, con la excepción de los viáticos que cobra para viajar a los departamentos de Guatemala para supervisar a las sedes departamentales.

Debido a que se han hecho dos ponderaciones en este análisis, se debe sacar un promedio de ambos, el cual es de 87.41 puntos, es decir, que se considera como muy bueno.

### **2.7.5.2 Análisis funcional.**

Los criterios en que se basa la distribución de las funciones de la mayoría de las unidades que conforman EFPEM, tienen su origen en los lineamientos que se le habían establecido a la Escuela cuando aún pertenecía a la Facultad de Humanidades.

Sin embargo, las leyes y reglamentos mencionados en el análisis anterior, han sido la base fundamental para el establecimiento de dichos criterios; esto se debe a que la EFPEM pertenece a la Universidad de San Carlos de Guatemala, la cual es a su vez una entidad del Estado de Guatemala. Y como toda entidad pública debe de tener una serie de lineamientos de carácter jurídico, en los cuales están establecidas las funciones principales que debe realizar.

Esto es extensivo hacia cada uno de los órganos administrativos de EFPEM en particular, puesto que incluso, algunas de sus funciones están normadas por el Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, pasando por los normativos propios de la institución.

### **2.7.5.3 Análisis procedimental.**

Debido a que la EFPEM es una institución de carácter educativo, su funcionamiento consiste en realización de una serie de procesos de corte o traslape, los cuales comienzan desde la inscripción del estudiante en cualquiera de las carreras que se imparten en la Escuela; y que culminan con el proceso de graduación del mismo.

Se puede afirmar que son procesos de corte o traslape, puesto que, aunque el estudiante debería seguir una línea continúa en su proceso de enseñanza, en la realidad puede seguir por un proceso en el cual no reciba todos los cursos en un orden secuencial (exceptuando los que tienen prerrequisito). Esto se debe a que no todos los estudiantes ganan sus cursos en la primera asignación, lo que a su

vez genera que deban asignarse en otras instancias como lo son: los cursos en retrasada o la Escuela de Vacaciones.

Con todo ello, hay alumnos que simplemente deben asignarse los mismos cursos en más de una oportunidad, con lo cual pueden llevar cursos correspondientes a más de un semestre del pensum de estudios durante un mismo ciclo escolar.

Es importante mencionar, que el objetivo final de todos los procesos realizados en EFPEM con excepción del Programa Académico Preparatorio, es formar profesionales en los grados de Profesorado, Licenciatura y Posgrado.

#### **2.7.5.4 Análisis de facultades.**

Debido a su jerarquía el Consejo Directivo de EFPEM, es el único órgano administrativo capaz delegar facultades a cada una de las unidades administrativas de la Escuela.

Todas las facultades están normadas, exceptuando las de los puestos que no se incluyeron o se omitieron del manual de organización de la institución.

Se puede afirmar que todos los órganos de EFPEM cumplen con las facultades que les han sido asignadas, exceptuando las Coordinaciones de Cátedra, el Consejo Académico y la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular; de quienes ya se ha hablado con anterioridad.

También hay que mencionar nuevamente el caso del Coordinador de la Unidad de Extensión y Publicaciones, debido a que se ha atribuido funciones que sólo le corresponden al Consejo Directivo, al separar de su unidad a la Escuela de Vacaciones, lo que va en detrimento de la certeza jurídica de ésta última.

Por lo que la ponderación de la Escuela en este sentido es de 54.88 puntos, lo cual se considera como regular.

### **2.7.5.5 Análisis de relaciones.**

Las relaciones existentes en la Escuela son las siguientes:

El Consejo Directivo como tal solo tiene relación directa y formal, con sus propios integrantes; siendo de especial relevancia las relaciones del Director, quien la preside y del Secretario Académico quien es el encargado de transcribir y comunicar las decisiones que se toman dentro de la misma.

Aunque pareciera ser una estructura cerrada, en realidad los miembros del Consejo Directivo de EFPEM se comunican constantemente con el personal de la Escuela ya sea por los cargos que ocupan (como el de Director por ejemplo), o bien de manera informal.

Debido a que no figura dentro del manual de organización de la Escuela ni en ningún otro documento, las relaciones que deben tener los miembros del Consejo Académico con las demás personas que laboran en la EFPEM, no están normadas.

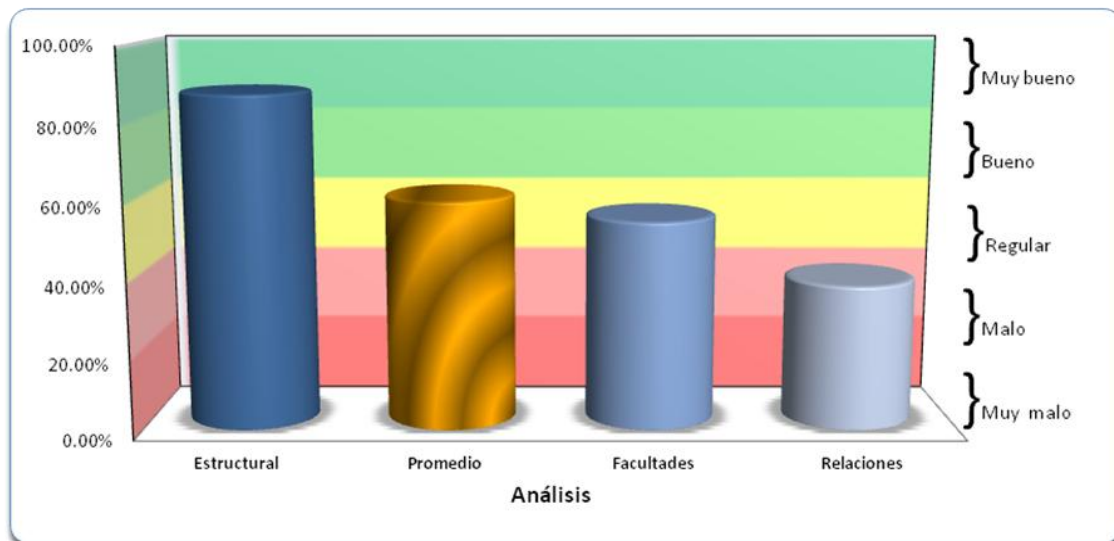
El resto de las relaciones existentes en la Escuela están normadas en el Manual de Organización de la institución; habiéndose encontrado las siguientes excepciones:

- La relación entre el Tesorero y el Mensajero, a la cual ya se ha hecho referencia con anterioridad.
- La relaciones formales que tienen el Operador de Informática, la Secretaria del Departamento de Estudios de Posgrado, los Asesores Pedagógicos de la Unidad de Investigación, del Departamento de Estudios de Posgrado y los Asesores Pedagógicos que supuestamente debiesen trabajar en la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular, los docentes de toda la Escuela, incluyendo a quienes imparten clases en el Programa Académico Preparatorio y en el Programa de Sedes Departamentales de

Profesorado y Licenciatura Multilingüe y el personal que labora en la Escuela de Vacaciones; por no estar incluidos sus puestos en el Manual de Organización de EFPEM.

Debido a la cantidad de deficiencias encontradas, la calificación de la Escuela debe ser de 38.12 puntos, lo que equivale a malo.

**Gráfica No. 7**  
**Diagnóstico Organizacional**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

En cuanto a los análisis del diagnóstico organizacional, se pudo comprobar que el mayor problema detectado, fue la falta de normatividad de las relaciones de trabajo, seguido por la falta de respeto por las facultades que han sido designadas por el Consejo Directivo hacia varias unidades administrativas; lo que puede generar descontrol e incertidumbre entre los empleados de la institución.

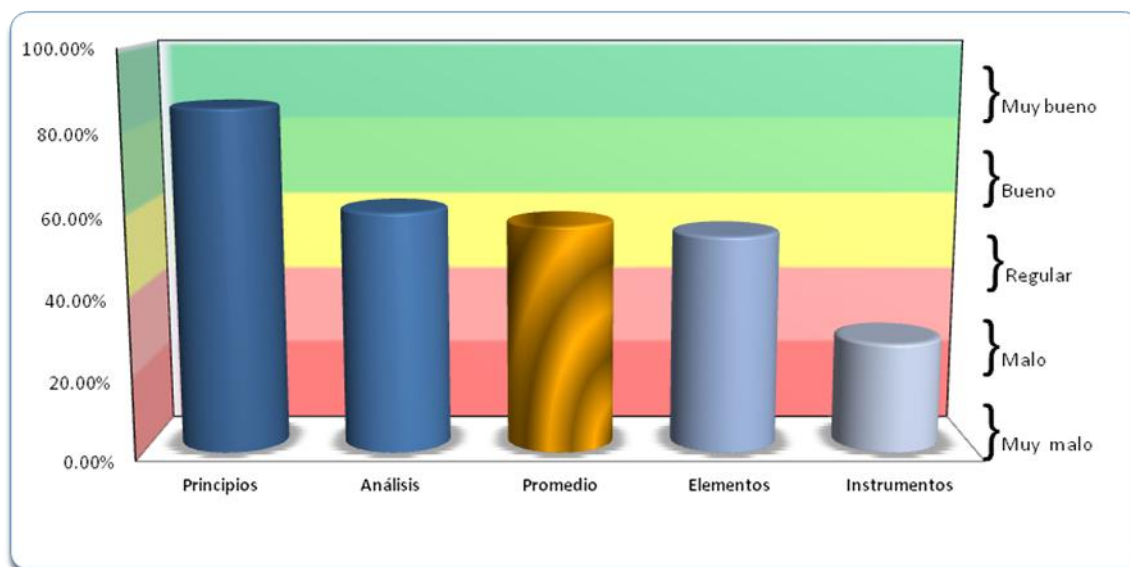
### **2.7.6 Discusión de resultados.**

Para poder comprender todo lo evaluado hasta el momento, se han agrupado los resultados en cuatro grupos o categorías, con la finalidad de dar una concepción



más clara de lo hallado en la Escuela en cuanto al desarrollo de la función de organización se refiere.

**Gráfica No. 8**  
**Integración de resultados organizacionales**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

Como se pudo observar en la gráfica anterior, la Escuela muestra una tendencia a mantener una calificación promedio (de los cuatro elementos evaluados) de 56.88 puntos, la cual es considerada como regular, como consecuencia de los continuos déficits existentes en relación a las unidades de Docencia y Desarrollo Curricular, Secretaría Académica, Consejo Académico y Secretaría Administrativa.

### **2.8 Control.**

Para poder realizar un diagnóstico sobre esta parte del proceso administrativo; lo primero que se debe de hacer, es determinar si son los controles existentes pueden considerarse como concurrentes, de protoalimentación o de retroalimentación; y si son cuantificables o no. Todo ello con la finalidad de

identificar de mejor manera el proceso de control; así como la efectividad que el mismo ha tenido en la EFPEM.

**Cuadro No. 3**  
**Controles aplicados**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**

<b>Unidad</b>	<b>Protoali- mentación</b>	<b>%</b>	<b>Concu- rrente</b>	<b>%</b>	<b>Retroali- mentación</b>	<b>%</b>	<b>Cuantita- tivo</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
Consejo Directivo	13	81.25%	0	0.00%	3	18.75%	11	64.71%	16
Dirección	6	66.67%	2	22.22%	1	11.11%	5	55.56%	9
Secretaría Académica	14	63.64%	5	22.73%	3	13.64%	17	77.27%	22
Secretaría Administrativa	29	52.73%	12	21.82%	14	25.45%	43	78.18%	55
Investigación	5	45.45%	2	18.18%	4	36.36%	11	100.00%	11
Escuela de Vacaciones	0	0.00%	2	50.00%	2	50.00%	4	100.00%	4
Extensión y Publicaciones	1	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1
Planific. y Coordinación Académica	1	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1
Estudios de Posgrado	4	40.00%	3	30.00%	3	30.00%	10	100.00%	10

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009<sup>10</sup>

Nota: Los controles relacionados al PAP no fueron tomados en cuenta.

<sup>10</sup> Debido a que la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular y el Consejo Académico no ejercen realmente las funciones que le han sido asignadas en el Reglamento General de EFPEM, no se puede calificar la efectividad de los controles que debiesen aplicar dentro de las mismas, puesto que si los aplicasen, tendrían un funcionamiento efectivo.

Después de haber efectuado los cálculos anteriores, se puede proseguir de mejor manera con el diagnóstico de esta fase del proceso administrativo.

### **2.8.1 Prerrequisitos para el correcto establecimiento de controles adecuados.**

Al observar los objetivos que se ha propuesto la Escuela, se pudo constatar que estos, únicamente cumplen el prerrequisito del alcance efectivo de los mismos; lo que dificulta su medición mediante el establecimiento de controles adecuados.

### **2.8.2 El proceso de control.**

Como en todas las organizaciones, dentro de EFPEM, el proceso de control se puede dividir de la siguiente manera:

#### **2.8.2.1 Establecimiento de estándares.**

La mayoría de las unidades administrativas de EFPEM, cuentan con una mayoría de estándares de carácter cuantitativa entre sus controles aplicados.

Sin embargo las unidades de Extensión y Publicaciones y de Planificación y Coordinación Académica no tienen ningún control cuantitativo.

Asimismo, se puede afirmar que debido a que no son funcionales no se puede hablar de ningún control aplicable en las unidades de Docencia y Desarrollo Curricular y Consejo Académico.

Por lo que la ponderación de EFPEM, en cuanto a los estándares establecidos es de 63.09 puntos, lo que la ubica en un rango considerado como bueno.

Los estándares cuantitativos que no fueron tomados en cuenta como tales, debido a que su cálculo por no haber sido técnicamente elaborados son: la propuesta de docentes para cada ciclo de estudios; puesto que tiene como deficiencia el hecho de que está basada en la experiencia de los Jefes de Cátedra para realizar dichos cálculos; y no en un método estadístico que pueda

proyectar tales cifras con mayor precisión. Esto puede provocar que tengan que hacerse muchas correcciones sobre la marcha.

Además se corre el riesgo de que el criterio personal de cada Jefe de Cátedra, impere sobre las cualidades de cada docente, a la hora de asignarle el número de horas diarias de clases que impartirá durante un semestre determinado. Esta deficiencia surge del hecho de que no se ha implementado un criterio cuantitativo para determinar la prioridad de un docente para impartir durante un número determinado de horas en un semestre dado.

La misma clase de deficiencia ha sido detectada en la forma en que los Jefes de Cátedra calculan la cantidad de materiales didácticos que necesitarán los docentes que tienen bajo su cargo, para dar sus clases de una manera efectiva. Puesto que al igual que en el caso anterior, este cálculo se basa en la experiencia de los Jefes de Cátedra, con todas las posibles consecuencias que esto podría acarrear.

Otro estándar que aunque es sujeto de medición, no ha sido tomado en cuenta como cuantitativo; es el número de asistencias de los empleados administrativos a las capacitaciones; puesto la medición de este tipo de cursos no sólo debe quedarse en garantizar la presencia física del personal en este tipo de eventos, sino en una cuantificación del cambio de actitud y/o adquisición de habilidades útiles para el trabajo que desempeñan.

Dentro de los controles cuyo estándar cualitativo no es justificable se encuentra la supervisión de las condiciones físicas de los edificios pertenecientes a la Escuela, por parte del Asistente de Dirección; puesto que existen medidas de carácter cuantitativo con las que se puede comprobar con exactitud, si los edificios son aptos o no para el uso de la Escuela.

De la misma manera se observó que el inventario del Almacén se calcula de manera rudimentaria, puesto que cada vez que un Jefe de Cátedra solicita materiales didácticos se le otorga lo que a criterio y experiencia del Asistente de Dirección, se le pueda dar sin que con ello se desabastezca el Almacén.

Luego; al final de cada bimestre, el Guardalmacén entrega un informe a Tesorería de las existencias del Almacén; lo que implica que es hasta en ese momento, que se reponen las existencias. Y que por lo tanto, un Jefe de Cátedra puede esperar hasta casi dos meses para que su solicitud pueda ser satisfecha completamente.

Esto puede provocar que los docentes no cuenten con el material suficiente como para impartir sus cátedras de manera adecuada.

Es importante resaltar que el control de la correspondencia que entrega el Mensajero, ha sido ideado por el mismo, debido a que no existía ningún control anterior, con el que comprobase que se había realizado dicho trabajo. Este control consiste en que el Mensajero anota la descripción, fecha y hora de entrega y solicita la firma del destinatario en un cuaderno simple; puesto que no hay ninguna forma o formulario oficial para el efecto, como sucede con la correspondencia que entrega la Oficinista de Información.

#### **2.8.2.2 Medición del comportamiento real.**

Para determinar cuál es el desempeño real, en la Escuela se utilizan las siguientes formas de medición del mismo:

##### **❖ La observación personal.**

Es la forma de medición del comportamiento real más utilizada en la Escuela, ya que todos los empleados que tienen autoridad sobre otros rangos de menor jerarquía, ejercen y tienen establecida entre sus atribuciones, la supervisión directa sobre sus subordinados.

Este tipo de observación, le permite a los jefes ver con mayor detenimiento el contexto en el que se desarrollan sus empleados, lo que les permite entender mejor la forma en que actúan; sin embargo debe considerarse que para que esto sea cierto, deben existir tramos de control adecuados, en los que los superiores tengan la oportunidad de supervisar de manera efectiva a todos sus subordinados.

❖ **Informes escritos.**

En la Escuela se maneja una gran cantidad de información por escrito que aunque contiene datos relevantes para la toma de decisiones, no se les puede considerar precisamente como informes, aunque si se deben tomar en cuenta como documentos de control. Un ejemplo de ello son las solicitudes escritas que son requeridas para el préstamo externo del auditorium; las cuales son utilizadas como una constancia escrita sobre a quienes se les permite el uso de este recinto, pero que no se manejan de manera estadística, para determinar la demanda de dichas instalaciones. Es decir que aunque la información se encuentra disponible no es utilizada para la toma de decisiones.

Otro ejemplo de ello lo constituyen las actividades que realiza la Unidad de Extensión y Publicaciones, la cual se limita a la solicitud por escrito de la aprobación del presupuesto al Consejo Directivo para realizar dichas actividades; sin que se pueda evaluar si la realización de las mismas contribuye a los objetivos para los cuales fue creada esta unidad.

Varios de los informes que se realizan en EFPEM, son hechos para otras unidades administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como lo son el Departamento de Contabilidad o el Departamento de Registro y Estadística, para el que se elabora un informe trimestral sobre el número de estudiantes que se han graduado en la Escuela, pero que no se divulga hacia el interior de la misma.

Todo ello puede ocasionar que los encargados de la toma de decisiones no tengan la disponibilidad de la información en el momento en el que se le necesita.

Sin embargo, también se puede afirmar que este fenómeno se presenta de manera desigual en las diferentes unidades administrativas, ya que por ejemplo, en la Unidad de Investigación si se dejan por escrito y de forma precisa las actividades que se realizan en el interior de la misma; dicha documentación puede ser utilizado para la toma de decisiones acerca del uso y cantidad de existencias de material utilizado en esa unidad administrativa.

#### ❖ **Informes orales.**

Este tipo de informes se presentan en toda la estructura organizacional de la Escuela, siendo especialmente importantes en la Secretaría Administrativa, en donde los subordinados le comunican la información a la Asistente de Dirección de manera verbal. Esto se debe a que los trabajadores de dicha secretaría, están físicamente dispersos por todas las instalaciones de la Escuela e inclusive hasta fuera de ella, como en el caso del Mensajero.

#### **2.8.2.3 Comparación del comportamiento real con los estándares establecidos.**

Dicha comparación no ha ocasionado ningún problema en la EFPEM, debido a que aunque existen estándares cuantificables, los mismos no se refieren a metas numéricas a alcanzar, por parte de las unidades administrativas que la integran.

#### **2.8.2.4 Acción Administrativa.**

Se debe tomar en cuenta que cuando los jefes consideran que las desviaciones existentes entre el comportamiento real y lo establecido son consecuencia del incumplimiento de las obligaciones de los empleados, pueden aplicar el régimen disciplinario y de despido contemplado en el Título IX del Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal.



En dicho reglamento se incluyen las causas por las que se le puede sancionar o despedir a un trabajador; así como un registro personal del mismo, el cual está a cargo de la División de Administración de Personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

A pesar de que las autoridades de EFPEM son las encargadas de generar y trasladar la información en que se basa dicho registro, éstas no hacen uso de los datos conjuntos de los registros personales para la toma de decisiones.

Esto tiene relevancia, debido a que si se llevaran estadísticas de los errores o faltas que cometen los empleados de la Escuela en su conjunto, se podría determinar con mayor precisión, las causas de tales errores, incluyendo el establecimiento de estándares muy elevados o inadecuados para el trabajo que se realiza dentro de la institución.

### **2.8.3 Tipos de control aplicados.**

Según el período en el cual se aplican, los controles detectados se pueden clasificar en:

#### **2.8.3.1 Controles de protoalimentación.**

Este es el tipo de control preponderante en cada una de las unidades que conforman la EFPEM, con excepción de la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular, la Escuela de Vacaciones y el Consejo Académico.

Un ejemplo de la aplicación de este tipo de controles se da en Control Académico, en donde se evita que los auxiliares emitan documentos con información errónea o que no estén autorizados a emitir, por medio de la revisión que hace de ellos el Secretario Académico, quien los examina y emite su firma para evitar falsificaciones.

#### **2.8.3.2 Controles concurrentes.**

Este tipo de controles se da a lo largo de toda la estructura de la Escuela, debido a la existencia de la supervisión directa que ejercen todos los jefes sobre sus

subordinados y que ya se ha descrito con anterioridad; sin embargo hay que aclarar que la naturaleza misma de la supervisión directa, puede provocar que fácilmente este tipo de control se convierta en uno de retroalimentación; puesto que debido a que no se puede observar a cada empleado durante la totalidad del tiempo que dura su labor en la institución; los errores pudiesen ser detectados hasta tiempo después de que la acción ha ocurrido, con todas las consecuencias que esta situación puede provocar para la institución.

A pesar de no tener controles de retroalimentación, la Escuela de Vacaciones posee un 50% de controles concurrentes.

### **2.8.3.3 Controles de retroalimentación.**

Un ejemplo de la aplicación de este tipo de controles, se da en la parte financiera, específicamente en las compras menores a Q. 5,000.00, debido a que el procedimiento de las mismas consiste en que el empleado de la Escuela que necesite realizar dichas compras, llena un vale, (en donde especifica el motivo y el valor de la compra), a cambio del cual, le entregan el efectivo; luego la persona efectúa la compra y lleva la factura a Tesorería para su reintegro. Y es precisamente en ese sentido, en donde se convierte en un tipo de control de retroalimentación, ya que solo se puede verificar si la persona hizo la compra, hasta que lleva la factura ya cancelada a Tesorería. Es importante mencionar que no existe un número máximo de compras que pueda realizar una persona, siempre que el monto de cada una de ellas sea menor de Q. 5,000.00.

Y nuevamente, se vuelve a observar como el control se produce posteriormente al hecho que se está verificando, ya que como se mencionó anteriormente, la compra es examinada hasta cuando se presenta la factura ya cancelada, siendo hasta en ese momento en donde el Tesorero y el Director de la Escuela aprueban o rechazan la compra por medio de la firma o no, de dicha factura.

Una vez que haya sido firmada la factura por el Tesorero y el Director, se puede solicitar al Departamento de Contabilidad de la Universidad de San Carlos de Guatemala el reintegro de dicho dinero, el cual forma parte de un monto fijo de Q. 25,000.00, que le otorga dicho departamento a la Escuela, (a través de la Unidad de Tesorería), para que puede efectuar los gastos iguales o menores a Q. 5,000.00<sup>11</sup> con una relativa prontitud.

Todo ello puede ocasionar que se den compras innecesarias o a precios mayores a los del mercado, que aunque son relativamente pequeñas, al sumarse eleven los costos de funcionamiento de la Escuela.

Para ponderar estos tres tipos de control, se restó la mitad del peso porcentual que tiene la Escuela de Vacaciones en los objetivos generales de EFPEM. Esto debido a que la misma no tiene mayoría de controles de protoalimentación.

Al no poseer ningún tipo de control funcional, se restó el peso total del Consejo Académico y de la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular en los objetivos generales de EFPEM.

Por lo que la ponderación de la Escuela es de 77.11 puntos, lo que equivale al calificativo de bueno.

#### **2.8.4 Sistema de información administrativa (elementos existentes)**

Durante la investigación realizada en la EFPEM, se comprobó que la institución no cuenta con un sistema de información administrativa como tal, sino más bien

---

<sup>11</sup> En realidad los flujos de dinero se dividen en un fondo de Caja Chica equivalente a Q. 2,000.00, el cual es utilizado para compras menores a Q. 2,000.00 y un denominado "Fondo Fijo" equivalente a Q. 23,000.00, para efectuar pagos comprendidos entre el rango de Q. 2000.01 a Q. 5,000.00. Sin embargo el procedimiento de control y reintegro de dichos fondos es exactamente el mismo, ocurriendo algunas veces "préstamos" del fondo fijo a caja chica, cuando los Q. 2,000.00 contemplados para la misma se agotan.

cuenta con manejos aislados de datos que no siempre se convierten en información útil para la toma de decisiones.

Por lo que, para efectuar una evaluación objetiva al respecto, es necesario hacer una relación entre la toma de decisiones y la forma y disponibilidad de la información; la cual se presenta a continuación:

**Cuadro No. 4**  
**Relación entre la toma de decisiones y el manejo de la información**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**

<b>Unidad</b>	<b>Criterios y/o información existentes y/o adecuados</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Criterios y/o información inexistentes y/o inadecuados</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Total</b>
Consejo Directivo	11	85%	2	15%	13
Dirección	4	80%	1	20%	5
Secretaría Académica	8	53%	7	47%	15
Secretaría Administrativa	5	56%	4	44%	9
Investigación	0	0%	4	100%	4
Escuela de Vacaciones	2	100%	0	0%	2
Extensión y Publicaciones	3	60%	2	40%	5
Planificación	0	0%	1	100%	1
Estudios de Posgrado	4	100%	0	0%	4
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>64%</b>	<b>21</b>	<b>36%</b>	<b>58</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

De acuerdo con los datos anteriores, los órganos administrativos que presentan mayores deficiencias en cuanto a los criterios de decisión y/o la información en que se basan para tomar tales decisiones son: las unidades de Planificación y Coordinación Académica y de Investigación; así como la Unidad de Docencia y el Consejo Académico, ya que si no son funcionales, es porque de ellos no emanan decisiones que lo sean.

Es por ello que la calificación de la EFPEM para este renglón es de 62.32 puntos, lo que la ubica en un rango considerado aún como bueno.

No obstante, es necesario ahondar en aquellas decisiones cuyos criterios o información, no fueron considerados satisfactorios, para aclarar las razones por las cuales se le calificó de esta manera; y así, poder recomendar de una manera fundamentada, una solución al respecto.

En primer término, se debe de mencionar el hecho de que aunque el Consejo Directivo utiliza múltiples fuentes de información para elaborar la planificación estratégica de la Escuela, no manejan de forma apropiada toda la información recopilada en la base de datos de Control Académico, ya que esta información debería ser sintetizada en uno o varios informes (según el tipo de decisión dentro de la misma planificación estratégica), para guiar el rumbo de la EFPEM de una manera más fundamentada.

Esta carencia puede provocar que no se mida de forma correcta un factor tan importante como lo es el desempeño académico de los alumnos de la institución; lo que a su vez puede derivar en malas decisiones para la institución y para las personas para quienes está dedicada.

Como ya se indicó anteriormente, los Jefes de Cátedra determinan el número de de docentes a proponer en el próximo ciclo estudios, basándose en las

necesidades docentes del ciclo que concluye y en su propia experiencia; lo que puede provocar fallos en dicho cálculo.

Al respecto, también se debe agregar que el número de horas de clase a proponer por cada docente solamente está basado en el cálculo de necesidades docentes para el próximo ciclo de estudios (el cual ya se determinó que es inexacto), y en el número máximo de horas que se le puede asignar a un docente, según lo establecido en su contrato de trabajo.

Esto puede dar lugar a cierta subjetividad en la cantidad de horas que se le asignan a un docente determinado, lo que a su vez puede repercutir en el ánimo y disposición de los catedráticos de la institución.

Los Jefes de Cátedra deciden qué solicitud de compra de libros para Biblioteca, hacerle a Tesorería, con base en el presupuesto asignado para ello y en las posibles carencias que detectan los docentes de los diferentes cursos. Sin embargo, se ha dejado de lado el propio registro de las solicitudes de préstamo de Biblioteca; lo que puede provocar que no se compren los libros con las temáticas que los estudiantes realmente necesitan conocer.

Y algo que es aún más importante; el hecho de que no se tome en cuenta para este procedimiento al Departamento de Estudios de Posgrado, con lo que se veda la posibilidad de que este grupo de estudiantes, obtenga la información que necesita dentro de las instalaciones de la Biblioteca de EFPEM.

En cuanto a la solicitud de material didáctico, se debe mencionar que la misma, no está fundamentada en criterios técnicos que permitan cuantificar de mejor manera, las necesidades que se prevé tener al respecto.

Para autorizar a los docentes a dar conferencias en otros lugares, en horas de trabajo; sólo se toma en cuenta la existencia de solicitud escrita por parte de la institución que pide la realización del evento, sin tomar en cuenta la conveniencia

de esto para la EFPEM, si se cuenta con el tiempo para ello. También hay que agregar que no existen criterios para elegir al docente que impartirá dichas conferencias.

Lo anterior puede repercutir en una mala imagen para la Escuela y/o en un incumplimiento o atraso de las labores docentes.

También se evidencia que puede existir subjetividad, en cuanto a la determinación de los Jefes de Cátedra, en cuanto a qué docentes autorizarles impartir clases en la Escuela de Vacaciones, lo que de igual manera puede provocar inconformidad entre los mismos.

En cuanto al momento de mandar a reparar las instalaciones físicas de la Escuela; se puede afirmar que es una deficiencia en sí mismo, puesto que la decisión correcta debiese ser la forma de mantenimiento de tales instalaciones.

En cuanto al inventario de materiales y suministros; ya se ha mencionado con anterioridad, que no ha sido calculado de una manera técnicamente adecuada.

La asignación de salones tiene como problema, el hecho de que la estimación de alumnos no ha sido técnicamente elaborada.

Con respecto a las decisiones de la Unidad de Investigación, el problema radica en que las mismas están basadas en los criterios de su coordinador; y no en algo formalmente establecido, sin importar la persona que esté a cargo de dicha unidad.

Para determinar la cantidad de presupuesto a solicitar para cada una de las diferentes actividades de la Unidad de Extensión y Publicaciones no se realiza ninguna previsión de los costos de tales actividades, lo que puede provocar que dicho presupuesto no se ajuste realmente a tales necesidades.



## **2.8.5 Cualidades de un sistema de control efectivo.**

Durante la investigación, se midieron las siguientes cualidades:

### **2.8.5.1 Exactitud.**

Se puede afirmar que la exactitud es una cualidad que está estrechamente relacionada con la implantación de estándares precisos en cada uno de los controles aplicados.

Por lo que no es de sorprender que la ponderación para esta cualidad sea igual que la ponderación de los estándares; es decir que es de 63.09 puntos, lo que la ubica en un rango considerado como bueno.

### **2.8.5.2 Oportunidad.**

Se pudo constatar que en todas las unidades estudiadas, la mayoría de los controles son de carácter concurrente o de protoalimentación, por lo que en la mayor parte de los casos, todavía se puede minimizar el daño, aunque sea en alguna medida.

Todo esto se traduce en una ponderación para la Escuela de 100 puntos, es decir que se considera como muy bueno.

### **2.8.5.3 Ahorro.**

Con excepción del Consejo Académico y de la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular, los controles de todas las unidades administrativas de EFPEM representan de una u otra manera, ahorros directos o indirectos para la institución.

Un ejemplo de un ahorro indirecto derivado de los controles; puede ser el derivado de la verificación de datos de las certificaciones del I.G.S.S. que se les extienden a los empleados que la solicitan; puesto que una certificación con datos incorrectos, probablemente significará que el empleado solicite nuevamente dicha certificación.

La calificación de esta cualidad fue de 81.49 puntos lo que ubica a la Escuela en un rango considerado como muy bueno.

#### **2.8.5.4 Inteligibilidad.**

Todos los controles observados son lo suficientemente claros como para que los encargados de aplicarlos lo hagan. Por lo que la ponderación de EFPEM en cuanto a la inteligibilidad de sus controles es de 100 puntos.

#### **2.8.5.5 Criterios razonables.**

No se ha hallado ningún control cuyo estándar sea demasiado alto para no ser cumplido o demasiado bajo para ser considerado en sí mismo, como un factor de desmotivación; por lo que al igual que en el caso anterior la ponderación de la Escuela debe ser de 100 puntos.

#### **2.8.5.6 Criterios Múltiples.**

Aunque el comportamiento de las diferentes unidades administrativas (y de las personas que los dirigen) que están bajo la autoridad del Director pueden ser medidos bajo múltiples criterios; se ha observado que en la práctica, dichos criterios no han sido medidos de una manera adecuada, ya que la forma casi exclusiva de medición de los mismos es a través de la supervisión directa del Director hacia los mismos.

Esto puede provocar que la decisión sobre el desempeño de los órganos administrativos antes mencionados, quede a criterio del Director desde una forma subjetiva del mismo; puesto que los informes escritos que avalen tales decisiones son escasos.

Se podría afirmar que por ejemplo el Asistente de Dirección cuenta con documentación del trabajo que ha realizado como lo pueden ser las facturas de las reparaciones a las instalaciones o de la compra de suministros; y que por lo tanto no puede ser removido o sancionado de manera injustificada.

Sin embargo, todo esto puede no ser tomado en cuenta en el momento en el que el Director presenta la terna de candidatos al puesto al Consejo Directivo por dos razones que son:

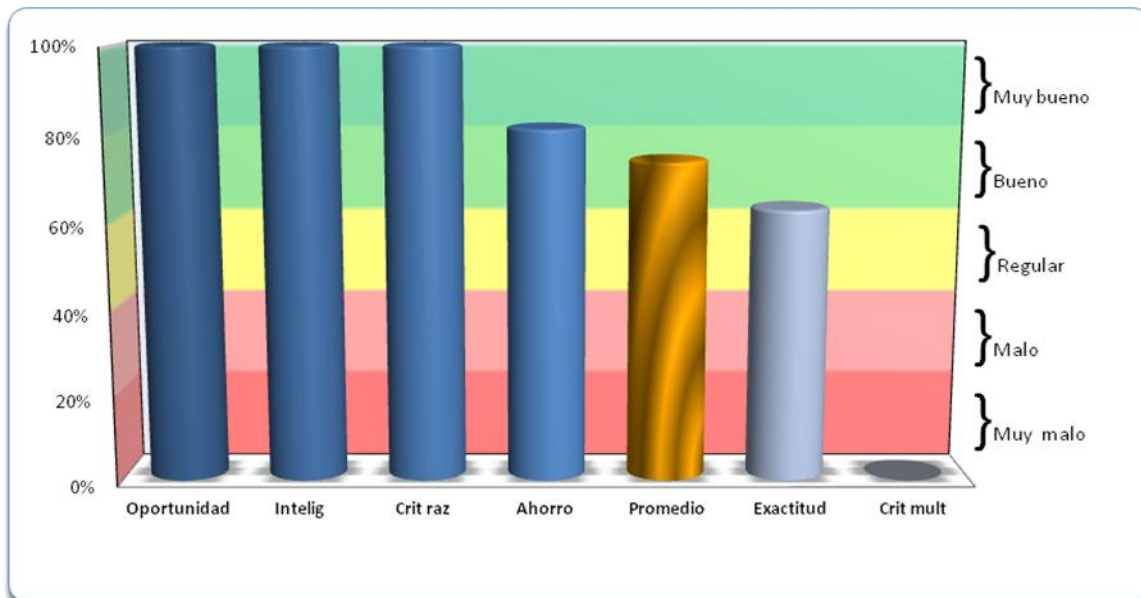
En primer lugar, no hay ningún criterio que obligue al Director a considerar si debe o no incluir a los ocupantes de los puestos actuales en la terna que le presentará al Consejo Directivo.

En segundo lugar, esto se puede volver muy subjetivo, ya que al no haber informes escritos del trabajo realizado dirigidos al Director, éste puede terminar decidiendo en base a sus recuerdos o a la situación del momento.

Todo ello puede crear inseguridad e insatisfacción en el personal que dirige estos órganos de la institución; lo que a su vez puede generar inestabilidad y bajo rendimiento en los mismos.

Debido a estas circunstancias la ponderación de la Escuela es de cero puntos, lo que obviamente quiere decir que es muy malo.

**Gráfica No. 9**  
**Evaluación de las cualidades de un sistema control efectivo**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

Aún cuando la EFPEM tiene mucho por mejorar en cuanto a la exactitud de sus controles y en el establecimiento formal de criterios múltiples de control; cumple de manera aceptable con las cualidades que debe poseer un sistema de control efectivo; lo cual se evidencia en el promedio de dichos atributos, el cual es de 74.10 puntos, lo que ubica a la Escuela en un rango considerado como bueno.

### **2.8.6 Efectos disfuncionales de los sistemas de control actual.**

Debido al número de controles y de estándares existentes, es difícil que un empleado u órgano de EFPEM, se concentre sólo en el logro de uno de ellos para dar la apariencia de obtener resultados satisfactorios.

Y debido a que los estándares cuantitativos no se traducen en metas numéricas a alcanzar, se reduce el riesgo de la manipulación de los datos; al menos en este sentido.

Por lo que la Escuela debe obtener una calificación de 100 puntos.

### **2.8.7 Factores que afectan el proceso de control.**

Los factores que pueden afectar el desempeño de los sistemas de control existentes son los siguientes:

#### **2.8.7.1 Tamaño organizacional.**

Debido a que la EFPEM, es una entidad relativamente pequeña, se ha podido aplicar la supervisión directa de todas las unidades que tiene a cargo el Director; así como hacia el interior de las mismas, siendo el caso más notorio el de la Secretaría Administrativa, en donde el Asistente de Dirección supervisa directamente a casi la totalidad de todos sus empleados.

Por lo que la calificación de la institución es de 100 puntos.

#### **2.8.7.2 Posición y nivel organizacional.**

Se ha comprobado que existen varios criterios bajo los cuales pueden ser medidos tanto el Consejo Directivo como el Director; pero que dadas las circunstancias en las cuales estos órganos se desempeñan (elección popular y autonomía relativa del Consejo Superior Universitario), es muy difícil el poderlos evaluar de manera realmente objetiva.

Además no se acostumbra medir de manera global, la gestión de quienes dirigen los demás órganos de la Escuela; lo que puede ocasionar desviaciones en el desempeño de las mismas.

En tal sentido la ponderación de la EFPEM es de cero puntos.

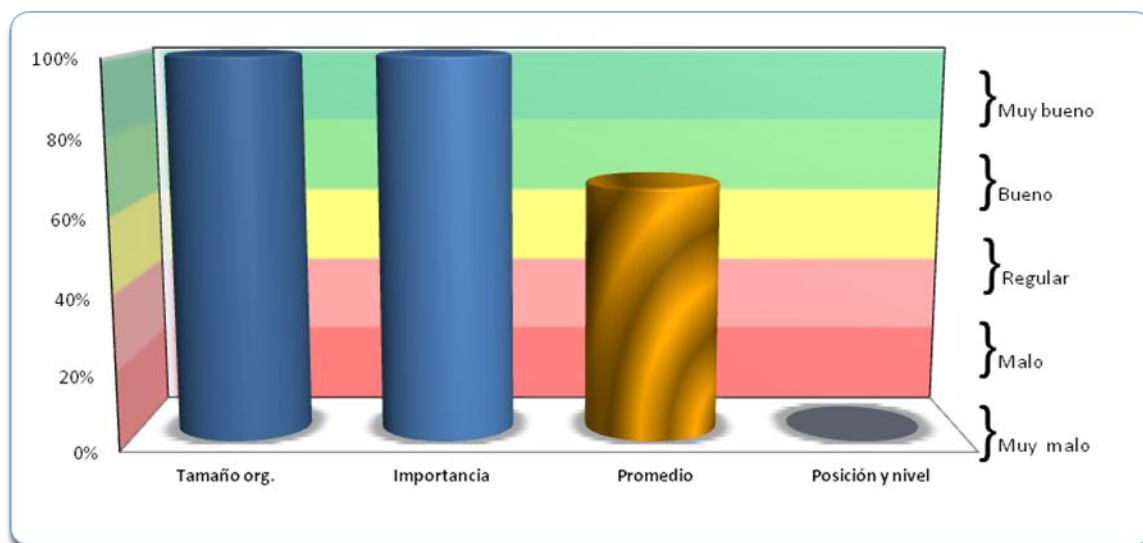
#### **2.8.7.3 Importancia de la actividad.**

En este sentido existen evidencias de controles que miden actividades de poca importancia o cuyas repercusiones no son significativas, como es el caso de las actividades de limpieza de cada uno de los módulos, las cuales se encuentran

descritas en el manual de normas y procedimiento de la Secretaría Administrativa.

Sin embargo, predomina la medición de las actividades consideradas como relevantes. Por lo que la ponderación hacia la institución es de 100 puntos.

**Gráfica No. 10**  
**Factores que afectan el proceso de control**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

Como se pudo observar es necesario mejorar únicamente lo referente a la evaluación global de cada una de las unidades que conforman la EFPEM. Por lo que su calificación se ubica en 67.66 puntos, lo que todavía se cataloga como bueno.

### **2.8.8 Principios de la función de control.**

Los principios de la función de control que se evaluaron en el presente diagnóstico son los siguientes:

### **2.8.8.1 Principio del propósito del control.**

La mayoría de los controles de las unidades que conforman a la EFPEM pueden ser aplicados para medir el cumplimiento de lo planificado por sus autoridades, aún cuando deban ser mejorados para realizar de una manera más apropiada dicha medición.

Sin embargo, la Unidad de Extensión y Publicaciones, carece casi completamente de este tipo de controles; poseyendo únicamente un control sobre lo que se publica en la Revista EFPEM. Por lo que es sumamente difícil medir el cumplimiento de los objetivos de esta unidad administrativa.

A esto hay que agregar que no se han aplicado los controles que garanticen el cumplimiento de los objetivos previstos para el Consejo Académico y la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular.

Por todo lo anterior, la ponderación de EFPEM para este principio debe ser de 72.62 puntos, es decir que se considera como buena.

### **2.8.8.2 Principio de los controles dirigidos hacia el futuro.**

Se comprobó que los controles aplicados pueden ser usados para determinar una tendencia del comportamiento futuro; y que si esto no sucede en todos los casos, es por la falta de un manejo adecuado de la información que se maneja en la institución.

Se exceptúan nuevamente las unidades de Docencia y Desarrollo Curricular, Extensión y Publicaciones y el Consejo Académico por las razones antes mencionadas.

Por lo que al igual que en el principio anterior, la ponderación de la Escuela es de 72.62 puntos.

### **2.8.8.3 Principio de la responsabilidad por el control.**

Con respecto a tal responsabilidad, se ha observado que este principio no se cumple, puesto que son las autoridades de EFPEM, los encargados de aprobar el establecimiento de cualquier control que se aplique en la institución; ya que los responsables de cada uno de los órganos administrativos que conforman dicha entidad, sólo pueden hacer propuestas ante el Consejo Directivo, para que posteriormente, éste dictamine al respecto.

A esto hay que agregarle el hecho de que el propio Consejo Directivo, sólo puede modificar un número limitado de los controles y estándares existentes, puesto que el resto de tales estándares y controles provienen de las autoridades de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como ejemplo de lo anterior se puede mencionar el control existente sobre las equivalencias de cursos de otras carreras de la Universidad de San Carlos de Guatemala y los cursos de las carreras que se imparten en la EFPEM, el cual se deriva de lo establecido en el Estatuto de dicha universidad.

Sin embargo, todo lo anterior es consecuencia de la naturaleza estatal de la Universidad de San Carlos de Guatemala y por ende de la propia Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media. Por tal motivo, no es conveniente efectuar una ponderación al respecto.

### **2.8.8.4 Principio de la eficiencia de los controles.**

Para poder ser eficiente en la detección de las desviaciones existentes, es necesario que existan estándares precisos de medición para cada factor o proceso que se desee evaluar.

Es por ello que la ponderación de este principio debe coincidir con el punteo obtenido por la Escuela con respecto al establecimiento de estándares, es decir que es de 63.09 puntos.



#### **2.8.8.5 Principio de lo apropiado de la organización.**

En cuanto a este principio se puede mencionar que existe claridad en cuanto a que debe hacer cada quien dentro de la institución, de acuerdo a como está conformada su estructura organizacional.

Se exceptúan de lo anterior los Jefes de Cátedra, por el problema de la falta de claridad en cuanto a quien es el encargado de resolver sus problemas; con lo que se dificulta un poco más el proceso de control en esta área.

Por lo que únicamente se debe restar la ponderación de la Secretaría Académica; con lo cual, la ponderación de EFPEM queda en 90.80 puntos de 100 posibles.

#### **2.8.8.6 Principio de la individualidad de los controles.**

Se ha detectado, que no se ha comprendido en toda su magnitud la importancia de ciertos controles, en cuanto a qué información se debe recabar para que se pueda verificar que los mismos son efectivos.

En tal sentido se puede afirmar que el propósito de tales controles no ha sido del todo comprendido tanto para quienes los aplican como para quienes los han diseñado.

Sin embargo, esta situación se circunscribe a ciertos controles individuales dentro de todos los procedimientos de esta función del proceso administrativo que se efectúan en cada una de las unidades administrativas de la Escuela.

Este principio también debe relacionarse con el establecimiento de estándares adecuados; puesto que si se cuenta con medidas de control claramente definidas y técnicamente estructuradas, éstas serán de mayor utilidad para quienes las aplican.

En tal sentido la calificación de este principio debe ser igual a la de los estándares, o sea de 63.09 puntos.

#### **2.8.8.7 Principio de los estándares.**

Este principio se ha cumplido a lo largo de toda la estructura organizacional de la Escuela, ya que todos los estándares observados, son relativamente simples, sencillos y de fácil verificación.

Por lo que a la EFPEM se le ponderó con una calificación de 100 puntos con respecto a este principio.

#### **2.8.8.8 Principio del control en puntos críticos.**

Se considera que no existen controles en todos los puntos críticos de la organización.

Esto se puede comprobar fácilmente, al observar que no existen siquiera controles que garanticen el funcionamiento real de todas las unidades administrativas de la institución; ya que de ser así; no se presentarían los casos del Consejo Académico y de la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular.

También es importante considerar que aún cuando por la lógica de funcionamiento de la institución, le corresponde al Director el velar por el cumplimiento del Plan Operativo Anual, en la práctica no sucede así. Siendo nuevamente el caso de la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular, un ejemplo de ello.

Ya que cada año se plantea entre otras cosas, la puesta en marcha de dicha unidad para el año que se está previendo en el mencionado plan operativo.

Sin embargo, se constata la falta de controles que garanticen dicho plan; ya que ni siquiera existe presupuesto asignado para la Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular.

Otra deficiencia de controles en puntos críticos, lo constituye el hecho de que el Director como jefe inmediato de los coordinadores de las diferentes unidades de EFPEM, no ha hecho valer la jerarquía del Consejo Directivo, lo que se evidencia

al observar cómo le permite al Coordinador de la Unidad de Extensión y Publicaciones, el separar de esta unidad a la Escuela de Vacaciones; siendo ésta una atribución exclusiva del Consejo Directivo.

Esto es algo que puede llevar a un precedente negativo en la institución, debido a que cualquier otra persona con una jerarquía igual al del Coordinador de Extensión, se podría sentir con la “libertad” suficiente como para hacer sus propios cambios en el órgano que dirige y desviando con ello el rumbo que le quiere dar e Consejo Directivo a la entidad en su conjunto.

Todo ello implica que es necesario restar los pesos porcentuales de las unidades de: Docencia y Desarrollo Curricular, Escuela de Vacaciones, Extensión y Publicaciones, Consejo Académico y la Dirección; con lo que la ponderación de EFPEM queda en 54.22 puntos, o sea regular.

#### **2.8.8.9 Principio de excepción.**

El cumplimiento del mismo se evidencia al observar el gran número de procedimientos de control tipo sí o no, en los cuales el encargado de efectuar el control efectúa el procedimiento si se cumplen todos los requisitos establecidos para el cumplimiento del mismo.

De los lugares, en donde se observa más claramente esto, es en Control Académico, puesto que para que los estudiantes puedan concluir con la mayoría de los trámites es necesario que los documentos sean firmados por el Secretario Académico.

Es decir, que el sistema solo deja de funcionar cuando por alguna anomalía (excepción) el Secretario Académico se abstiene de firmar el documento solicitado por el estudiante; siendo lo habitual que no habiéndola encontrado, dicha persona firme el documento; y que por lo tanto, los Auxiliares de Control Académico pueden entregárselo al estudiante.

En Tesorería también se observa cómo las inspecciones del Tesorero hacia el trabajo de los empleados de dicha sección, están encaminados a encontrar los errores u omisiones que estos hubieran podido cometer, con el propósito de solucionarlos.

Ante todo lo cual la Escuela debe obtener una calificación de 100 puntos.

#### **2.8.8.10 Principio de la flexibilidad de los controles.**

No se han hallado controles que sean tan rígidos, como para ser cambiados ante la menor variación del entorno interno y/o externo de la institución.

Esto se debe en gran parte a que aunque muchos estándares son posibles de medición, no se han aplicado metas numéricas al trabajo de las diferentes unidades que integran a la EFPEM.

Esto no es del todo positivo, sí se toma en cuenta que el origen de este fenómeno es la falta de una cuantificación precisa (ni siquiera aproximada) de los objetivos que pretende alcanzar la institución.

Por lo tanto, no es conveniente el efectuar una ponderación al respecto, debido a que esta debiese verse teóricamente desde una perspectiva positiva, pero en realidad es algo muy negativo para la institución.

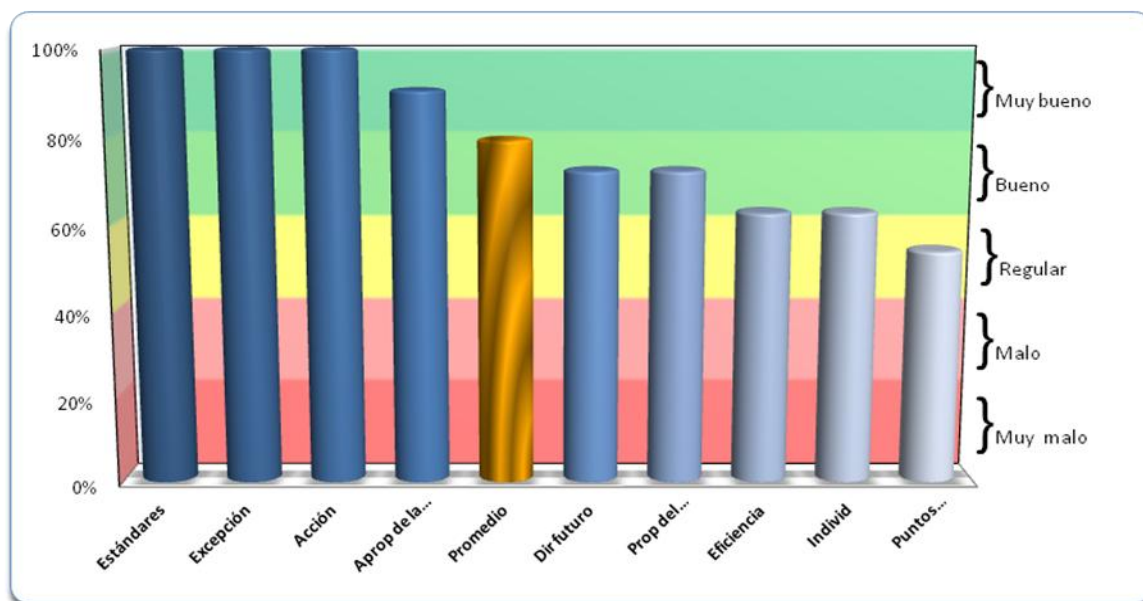
#### **2.8.8.11 Principio de la acción.**

Todas las desviaciones que se pueden hallar como consecuencia de la aplicación de los controles observados, pueden ser corregidas de una u otra manera, por medio de la aplicación de elementos correspondientes a las demás funciones del proceso administrativo.

Un ejemplo de ello, es que sí se detectan deficiencias de calidad en el momento de realizar la revisión física de los productos adquiridos, se puede planificar con el proveedor el cambio de los artículos defectuosos o bien planificar el cambio de proveedor si esto sucede muy a menudo.

Por todo lo anterior, la calificación de EFPEM en este sentido es de 100 puntos.

**Gráfica No. 11**  
**Evaluación de la aplicación de los principios de la función de control**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

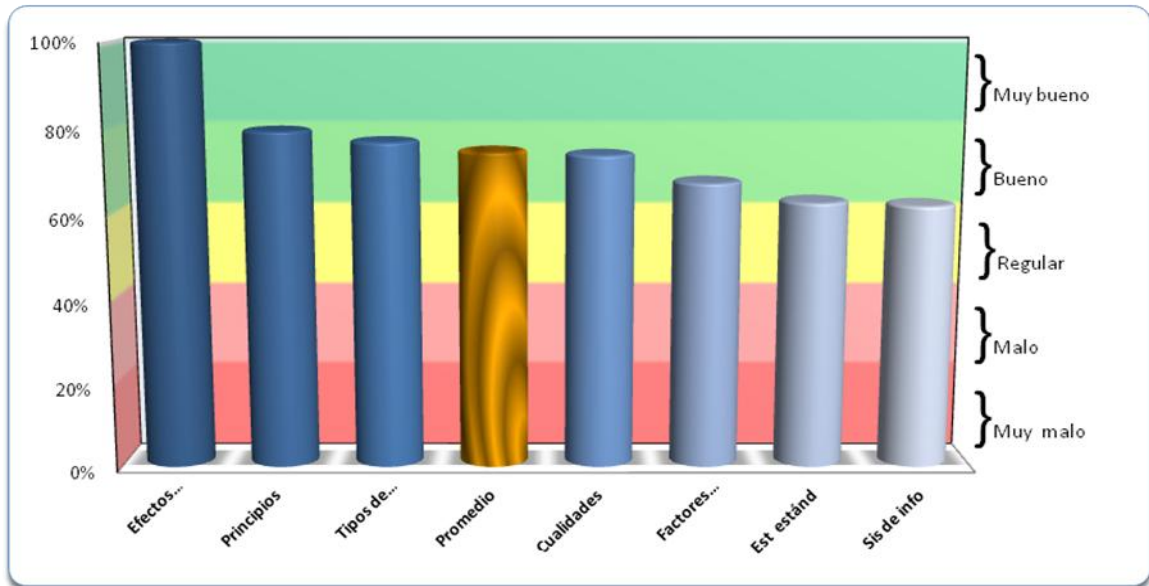
Como se puede observar, el cumplimiento de los principios de control ha sido muy desigual dentro de la institución; sin embargo se puede observar que las principales deficiencias han sido encontradas en los controles relacionados con el establecimiento de estándares; así como en el control de puntos críticos. Con lo cual se corre el riesgo de no poder medir con efectividad lo planificado y con ello no lograr su realización.

No obstante, el promedio de todas las ponderaciones es de 79.60 puntos, lo que ubica a la Escuela en un rango considerado bueno.

### **2.8.9 Discusión de resultados.**

Para comprender de una mejor manera los resultados de la evaluación de control, a continuación se presenta la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 12**  
**Integración de resultados de control**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**  
**—EFPEM—**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

Al observar la gráfica anterior se puede notar que los elementos en los que la institución debe mejorar son el manejo de la información y el establecimiento y aplicación de estándares adecuados. Lo cual no implica que la Escuela no se situó en un rango de evaluación aceptable, puesto que al elaborar el promedio de todas las evaluaciones de control, el resultado es de 74.84 puntos, lo que la ubica en un rango considerado como Bueno.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA ADMINISTRATIVA**

El presente capítulo, propone un conjunto de alternativas en las cuales puede basarse el Consejo Directivo de la EFPEM, para solucionar las deficiencias encontradas en el diagnóstico realizado a la institución sobre los temas de organización y control administrativos.

#### **3.1 Justificación de la propuesta.**

Debido a que de acuerdo al diagnóstico realizado con base a la comparación de la teoría con la evidencia encontrada se hallaron deficiencias relacionadas a las funciones de organización y control en la EFPEM, se hace necesario el presentar una propuesta en la que se plantee una posible solución a tales deficiencias.

#### **3.2 Objetivos a alcanzar.**

El objetivo general de la propuesta es presentar los lineamientos generales para elaborar las herramientas y/o cambios necesarios para resolver la problemática de la Escuela.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Ser una guía por medio de la cual, las autoridades de la Escuela puedan mantener actualizados sus manuales de organización y de normas y procedimientos.
- Presentar un programa para la creación y mantenimiento de un sistema de control administrativo.

Para una mejor comprensión de la propuesta, ésta se ha dividido de acuerdo a las dos funciones estudiadas en la presente investigación, como lo son la organización y el control administrativos.

### **3.3 Organización.<sup>12</sup>**

En cuanto a su estructura organizacional; la EFPEM debe quedarse únicamente con aquellas unidades que coadyuven al logro de sus objetivos.

En tal sentido se recomienda que; de quedarse con sus objetivos actuales, el Consejo Directivo de la Escuela busque en el menor plazo posible, la manera de que otra unidad administrativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se haga cargo del Programa Académico Preparatorio.

En cuanto a las relaciones de autoridad existentes, las mismas pueden ser mejoradas en la medida en que se clarifique la forma y el tipo de las mismas.

En el caso de los Jefes de Cátedra, los mismos pueden depender directamente del Secretario Académico, ya que según el Manual de Organización de la Escuela, él es el encargado de coordinar los esfuerzos docentes en esta área de la institución.

Esto no sobrecargaría de trabajo al Secretario Académico, puesto que todos los Jefes de Cátedra son personas especializadas, con experiencia en el trabajo que desempeñan.

Para ello es conveniente que el Director presente ante el Consejo Directivo, una propuesta de modificación al Reglamento General de la Escuela de Profesores de Enseñanza Media con los siguientes puntos:

- Suprimir los cargos de los Coordinadores de Cátedra.
- Detallar las funciones del Secretario Académica, especialmente en lo referente al control que debe tener sobre la unidad que dirige.

---

<sup>12</sup> Todas las propuestas se detallarán de manera más específica en los planes de acción respectivos.



- Que la decisión sobre el nombramiento de los Jefes de Cátedra no recaiga solamente en el Director, sino que el mismo deba basarse en los informes que el Secretario Académico, haga al respecto.

De esta manera, aún cuando el Director elija, podrá ser tomada en cuenta la opinión del Secretario Académico, elevándose con ello su nivel real de autoridad.

En relación al tramo de control del Asistente de Dirección, el mismo puede ser aligerado, simplemente con que los empleados o personal que solicita su intervención, anoten sus requerimientos en la oficina de Información (para que no se vea constantemente interrumpido), y que sólo se comuniquen directamente con él, si el caso requiere de su intervención inmediata.

Esto dependerá de que el Asistente de Dirección, asuma el compromiso de atender las solicitudes en un tiempo prudencial; y de que se les otorgue un mayor grado de empoderamiento a los empleados que tiene a su cargo.

Con respecto al caso de la autoridad funcional del Tesorero sobre el Mensajero, éste se podría solucionar con que el Asistente de Dirección le establezca turnos al Mensajero, para recibir y entregar la correspondencia.

Por ejemplo, se podría establecer que de 2:00 a 3:30 PM el Mensajero deberá cumplir con las tareas cotidianas de Tesorería como lo son la entrega del Informe de Ingresos Diarios al Departamento de Caja Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, entre otros.

El resto de requerimientos de esta sección, pueden ser solicitados en la oficina de la Secretaría Administrativa, para que sea el Asistente de Dirección, quien coordine todo el resto del recorrido que hará el Mensajero durante el transcurso del día.

De esta forma, se podrán evitar conflictos innecesarios, puesto que el Mensajero tendrá claro hacia donde ir en cada momento.

Además se coordinará de manera más eficiente, el envío y entrega de correspondencia, puesto que el Asistente de Dirección será el responsable del grado de prioridad que se le dé al mismo.

Lo anterior en su conjunto, puede representar un ahorro para la EFPEM<sup>13</sup>; puesto que la lógica indica que los sueldos de los Coordinadores de Cátedra son más elevados que la cantidad que debería erogar la EFPEM en la papelería y útiles de oficina, necesarios para realizar todos los trámites indicados anteriormente.

Con respecto al Programa Académico Preparatorio; el Consejo Directivo de la Escuela solamente deberá preocuparse por calcular los gastos administrativos que le ocasione la desincorporación de dicho programa; puesto que el funcionamiento del mismo forma parte de su presupuesto; y al desaparecer este programa, también desaparece la partida presupuestaria respectiva.

### **3.3.1 Creación o modificación de los normativos vigentes.**

Los normativos que se considera que es necesario crear o modificar son los siguientes:

Es importante presentar una modificación al Reglamento General de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, en cuanto a la especificación de la forma de funcionamiento del Consejo Académico; en donde se indique cada cuánto debe reunirse, la forma en que se puede convocar a las reuniones del mismo y su relación con las unidades administrativas de EFPEM<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> No se tuvo acceso a la información relacionada con los salarios que devengan los empleados de la Escuela.

<sup>14</sup> Esto último se hace con la finalidad de evitar posibles conflictos en el futuro, debido a que sí este consejo tiene como finalidad, el asesorar al Consejo Directivo, es probable que en

Se observó que en la práctica, la Escuela de Vacaciones puede funcionar de manera independiente de la Unidad de Extensión y Publicaciones, como un programa temporal que funciona al final de cada semestre.

Para ello es necesario que se proponga una modificación al Reglamento General de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, para que la existencia de dicha unidad tenga validez formal.

También es recomendable que el Consejo Directivo, pueda solicitar ante la Unidad de Clasificación de Puestos de la División de Administración de Personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala; la autorización para agregar un dígito más al Manual de Clasificación de Puestos, para que se pueda hacer una mejor diferenciación de cada puesto dentro de la institución.

Para que los empleados de las áreas de Biblioteca y especialmente de Vigilancia puedan contar con un normativo que ampare su proceder dentro de la institución; el Consejo Directivo de EFPEM deberá crear una comisión que evalúe las necesidades referentes a dichos puestos para proponer la elaboración de los reglamentos respectivos.

### **3.3.2 Actualización de los manuales de organización y normas y procedimientos.**

Las razones por las cuales la Escuela debe usar y mantener actualizados sus manuales son las siguientes:

- Dar a conocer de manera oficial, la estructura organizacional de la institución.
- Especificar las atribuciones de cada uno de los puestos que conforman la Escuela.

---

determinadas ocasiones, sus miembros necesitan solicitar información a una o varias unidades de la Escuela

- Presentar la institución y la forma en que funciona a las personas que recién se integran a la misma.
- Describir de manera ordenada, los principales procedimientos que efectúa cada uno de los órganos que conforman la EFPEM.
- Cumplir con los requerimientos establecidos por la División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala; los cuales a su vez provienen de la Contraloría General de Cuentas del Gobierno de Guatemala.

Para mantener actualizados de los manuales de normas y procedimientos y de organización debe iniciar con la integración de un equipo técnico o comité, el cual tendrá a su cargo el diseño, implementación y actualización del proyecto. Esto se hace debido a que aunque todo el personal de la institución debe involucrarse de una u otra forma en mantener actualizados sus manuales, debe existir un ente responsable de dicha tarea.

En un inicio la responsabilidad sobre la actualización de los manuales es del Director, quien conjuntamente con el Consejo Directivo deberá delegar al Asistente de Dirección; la planificación, dirección, integración y control de las actividades previas a la creación del Comité de Actualización de Manuales, este último tendrá la responsabilidad de los manuales desde el momento de su creación.

❖ **Responsabilidad del Asistente de Dirección.**

- Brindar apoyo para la implementación del programa.
- Realizar las gestiones pertinentes ante el Consejo Directivo, para la autorización del programa.
- Supervisar el desarrollo del programa, así como las actividades propias del comité de actualización en las que no participe directamente.

Una vez que se han determinado los responsables del estudio, el siguiente paso es que el Asistente de Dirección delimite el alcance del trabajo a realizar, para poder evaluar el nivel técnico necesario para manejar la información, las cargas de trabajo, la estrategia global para la recolección de información y el nivel de necesidades de acuerdo con las prioridades de la organización.

### ❖ ❖ **Organización.**

La organización del Comité de Actualización de Manuales es un aspecto crucial para que dicha tarea se ejecute de manera exitosa, el Comité deberá estar integrado por individuos que posean buenas relaciones interpersonales y un conocimiento profundo de los objetivos, estructura organizacional y funciones de la institución.

Considerando el tamaño relativamente pequeño de la institución, dicho Comité puede estar integrado por un número de tres a cuatro personas; constituyéndose por un Coordinador, un Secretario y uno o dos vocales.

El Comité es el encargado de mantener la fidelidad de los manuales de normas y procedimientos y de organización con lo que en la práctica se ejecuta en la Escuela; así como de cumplir con los requerimientos establecidos por el Consejo Directivo de la EFPEM y por la División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los objetivos del Comité serán los siguientes:

- Recopilar los cambios sucedidos en la institución con relación a su estructura organizacional, descripción de puestos y procedimientos que se realizan dentro de la misma.
- Introducir los cambios relacionados con la estructura organizacional, descripción de puestos y procedimientos que se efectúan en la institución en los manuales respectivos.

- Eliminar de los manuales todo aquello que no coincida con la realidad de lo efectuado en la EFPEM.
- Lograr la aprobación de los cambios efectuados a los manuales por parte del Consejo Directivo de la Escuela y la División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala Presentar los cambios realizados ante el Consejo Directivo de la Escuela y la División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala para las aprobaciones respectivas.
- Divulgar la información contenida en los manuales a las unidades que conforman la EFPEM. Distribuir copias de los manuales actualizados en cada una de las unidades de la EFPEM.

Los integrantes del Comité podrán ser sustituidos por acuerdo del Consejo Directivo de la Escuela, por las causas siguientes:

- No asistir a las reuniones programadas por el comité.
- No cumplir con las actividades asignadas por el comité.
- Negarse a cumplir los lineamientos establecidos por DDO y/o el Consejo Directivo de EFPEM.
- Tergiversar y/u omitir la información proporcionada por cualquier miembro de la institución.

El comité será presidido por el Asistente Dirección, ya que la preparación académica requerida para el puesto (Licenciado en una de las carreras de Ciencias Económicas), lo hace la persona ideal para dirigir al mismo. Sus funciones serán las siguientes:

- Convocar las reuniones ordinarias y extraordinarias del comité de actualización de manuales.
- Presidir las reuniones del comité.

- Organizar y planificar la agenda de temas a tratar en las reuniones del comité.
- Promover y motivar la participación activa de los integrantes del comité.
- Informar sobre los resultados obtenidos en las reuniones del comité al Director y al Consejo Directivo de EFPEM.
- Designar tareas específicas a los integrantes del comité.
- Asesorar a los integrantes del comité en los temas relativos a la elaboración y contenido de los manuales de normas y procedimientos y de organización.
- Participar en las actividades de recolección de datos en los que por su importancia y/o por la cantidad de trabajo a realizar, considere conveniente su participación.

La persona que sea nombrada como Secretario del Comité, además de los requisitos antes mencionados para un miembro del mismo; deberá tener agilidad para escribir, buena redacción y habilidad para sintetizar y resumir la información. Sus funciones serán las siguientes:

- Llevar el control de asistencia de los integrantes del Comité.
- Suplir la ausencia del Coordinador.
- Apoyar al coordinador en las reuniones.
- Redactar los informes de los acuerdos establecidos en las reuniones.
- Dar autenticidad de los acuerdos establecidos.
- Conservar copia de las actas de verificación y cualquier otro documento referente al Comité.
- Participar en las actividades de recolección de datos que le sean requeridas.

La función de los Vocales será ejecutar todas las actividades que les asigne el Comité; siendo su tarea principal la recolección de la información.

La EFPEM no deberá erogar salarios adicionales para mantener actualizados sus manuales, debido a que el Comité de Actualización podrá estar conformado en su totalidad por miembros actuales de la misma institución, dentro de su horario habitual de trabajo.

### **3.4 Control.**

Para presentar de una mejor manera la propuesta de los cambios a realizar en la EFPEM, en lo que a la función de control se refiere; la misma se ha conformado de la siguiente manera:

#### **3.4.1 Diseño de un programa para la implementación y mantenimiento de un sistema de control administrativo.**

Un programa para la implementación y mantenimiento de un sistema de control administrativo es un conjunto de lineamientos que sirven de base para tener parámetros que permitan determinar con precisión el nivel de cumplimiento de lo planificado.

##### **❖ Objetivos del programa.**

Estos son los siguientes:

El objetivo general del programa es el siguiente: Que existan los lineamientos, procesos y mediciones suficientes, en el momento y en el formato preciso, para que se pueda determinar de una manera cuantificable, el nivel en que se ha cumplido lo planificado por las autoridades de la EFPEM:

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Detectar la cantidad y calidad de estándares necesarios para la adecuada medición de lo planificado, tanto a nivel de Escuela como de cada una de las unidades administrativas que la conforman.
- Incorporar los estándares detectados en un sistema de control integrado.



- Diseñar y/o modificar los procesos o subsistemas que permitan la correcta aplicación de los controles que la EFPEM necesita para su correcto funcionamiento.
- Dar mantenimiento a los procesos o subsistemas utilizados, para que los mismos evolucionen al ritmo de las necesidades de la institución y de las personas que la conforman.

#### ❖ **Políticas.**

Los lineamientos que se deben aplicar para lograr una ejecución exitosa del programa de actualización de manuales de organización y de normas y procedimientos, se listan a continuación:

- La veracidad, oportunidad, presentación y la nitidez de la información deben ser los principales factores a tomar en cuenta para realizar el proyecto.
- El programa para la implementación y mantenimiento de un sistema de control administrativo tendrá vigencia permanente a partir de su implementación y no estará afecto a los cambios en la administración de la Escuela.

#### ❖ **Normas.**

Estas deben ser las siguientes:

- Para recopilar la información, sólo se autorizarán los formatos establecidos por el Consejo Directivo de EFPEM.
- Todas la personas (sin importar su puesto) que laboran en la EFPEM, deberán colaborar con el personal que labore para el Programa.
- Toda persona que se negare a prestar colaboración a los miembros del Comité de Implementación y Mantenimiento del Sistema de Control Administrativo, sin una causa debidamente justificada, deberá ser

sancionada por cometer una falta de carácter administrativo, cuya gravedad deberá ser analizada por el Consejo Directivo de la Escuela.

- El Consejo Directivo deberá proveer al Comité de Implementación y Mantenimiento del Sistema de Control Administrativo, de todos los recursos necesarios para una adecuada realización de su trabajo.

❖ **Responsabilidad de implementación del programa.**

La responsabilidad sobre la implementación del Programa de Implementación y Mantenimiento del Sistema de Control Administrativo es del Director de EFPEM, quien ejercerá la planificación, dirección, integración y control de las actividades previas a la creación del Comité de Implementación y Mantenimiento del Sistema de Información Administrativa, este último tendrá la responsabilidad del desarrollo y mantenimiento del programa.

❖ **Responsabilidad del Director.**

- Brindar apoyo para la implementación del Programa.
- Realizar las gestiones pertinentes ante el Consejo Directivo, para la autorización de todo lo relacionado con el programa.
- Supervisar el desarrollo del programa, así como las actividades propias del Comité, en las cuales no participe directamente.

❖ **Administración del programa.**

Esta se llevará a cabo mediante el desarrollo de la planificación, organización, integración y control de los mecanismos, recursos y actividades dentro del marco del Programa de Implementación y Mantenimiento del Sistema de Control Administrativo.

❖❖ **Planificación.**

Un programa para la implementación y mantenimiento de un sistema de control administrativo, para ser administrado efectivamente, debe iniciar con la

integración de un equipo técnico o comité, el cual tendrá a su cargo el diseño, implementación y actualización del proyecto.

Una vez que el Director ha nombrado a los responsables del estudio, el siguiente paso es delimitar el alcance del trabajo a realizar, para poder evaluar el nivel técnico necesario para manejar la información, las cargas de trabajo, la estrategia global para la recolección de información y el nivel de necesidades de acuerdo con las prioridades de la organización.

### ❖ ❖ **Organización.**

La organización del Comité de Implementación y Mantenimiento del Sistema de Control Administrativo es un aspecto crucial para que el programa se ejecute de manera exitosa, dicho comité deberá estar integrado por individuos que posean buenas relaciones interpersonales y un conocimiento profundo de los objetivos, estructura organizacional y funciones de la institución en la que se desarrolla el proyecto.

Dicho comité estará integrado por un Coordinador (el Director de la EFPEM), un Secretario, un Vocal de Asuntos Académicos, Un Vocal de Asuntos Técnicos y por el Técnico de Informática.

El Comité es el encargado de presentar las propuestas necesarias para la implementación y mantenimiento del sistema ante el Consejo Directivo; así como de vigilar que el sistema funcione correctamente.

Las funciones del Comité serán las siguientes:

- Recopilar las necesidades de información de para cada uno de los directivos y mandos medios de la Escuela.
- Analizar si la información que llega a ellos actualmente, es suficiente y adecuada para medir el cumplimiento de lo planificado por sus unidades administrativas respectivas.

- Ayudar a los miembros de la institución a que puedan conocer y aplicar las técnicas de control y su importancia dentro de proceso administrativo.
- Elaborar y presentar una propuesta para la implementación y mantenimiento de un sistema de control administrativo al Consejo Directivo de la Escuela.
- Verificar que se cumpla la propuesta aprobada por el Consejo Directivo.
- Dar mantenimiento a los procesos o subsistemas utilizados para el control, para que los mismos evolucionen al ritmo de las necesidades de la institución y de las personas que la conforman.

Los integrantes del Comité podrán ser sustituidos por acuerdo del Consejo Directivo de la Escuela, por las causas siguientes:

- No asistir a las reuniones programadas por el comité.
- No cumplir con las actividades asignadas por el comité.
- Negarse a cumplir los lineamientos establecidos por el Consejo Directivo de la EFPEM.
- Tergiversar y/u omitir la información proporcionada por cualquier miembro de la institución.

El Comité será presidido por el Director y sus funciones serán las siguientes:

- Convocar las reuniones ordinarias y extraordinarias del Comité.
- Presidir las reuniones del Comité.
- Organizar y planificar la agenda de temas a tratar en las reuniones del comité.
- Promover y motivar la participación activa de los integrantes del Comité.
- Informar sobre los resultados obtenidos en las reuniones del Comité al Consejo Directivo de EFPEM.
- Designar tareas específicas a los integrantes del Comité.

- Asesorar a los integrantes del Comité en los temas relativos al manejo de los sistemas de información administrativa.
- Participar en las actividades de recolección de datos en los que por su importancia y/o por la cantidad de trabajo a realizar, considere conveniente su participación.

La persona que sea nombrada como Secretario del Comité, además de los requisitos antes mencionados para un miembro del mismo; deberá tener agilidad para escribir, buena redacción y habilidad para sintetizar y resumir la información. Sus funciones serán las siguientes:

- Llevar el control de asistencia de los integrantes.
- Suplir la ausencia del coordinador.
- Apoyar al coordinador en las reuniones.
- Redactar los informes de los acuerdos establecidos en las reuniones.
- Dar autenticidad de los acuerdos establecidos.
- Conservar copia de las actas de verificación y cualquier otro documento referente al comité.
- Participar en las actividades de recolección de datos que le sean requeridas.

La función del Vocal de Asuntos Académicos es ejecutar todas las actividades que le asigne el Comité; siendo su tarea principal la recolección de la información y el análisis de las decisiones académicas que se tomen en la Escuela.

La función del Vocal de Asuntos Técnicos es ejecutar todas las actividades que le asigne el comité; siendo su tarea principal la recolección de la información y el análisis de las decisiones de índole administrativo que se tomen en la Escuela.

La función del Técnico de Informática es ejecutar todas las actividades que le asigne el Comité; siendo su tarea principal la recolección de la información y el

análisis de la viabilidad técnica de las propuestas que se manejen (si estas implican el manejo de programas o sistemas de cómputo).

La EFPEM no deberá erogar salarios adicionales para mantener actualizados sus manuales, debido a que el Comité podrá estar conformado en su totalidad por miembros actuales de la misma institución, dentro de su horario habitual de trabajo.

Asimismo se considera necesario que las 21 personas que ocupen cargos de Dirección o asesoría en EFPEM;<sup>15</sup> reciban una capacitación sobre el control dentro del marco del proceso administrativo para que puedan mejorar su desempeño en ese sentido. Por lo que esta capacitación se incluye en los planes de acción de la presente propuesta, dentro del Programa de Implementación y Mantenimiento del Sistema de Control Administrativo

### **3.5 Planes de acción.**

Para la comprensión del tiempo estimado de los planes de acción para las propuestas presentadas, se ha tomado como medida de tiempo el número aproximado de semanas que dura cada actividad.

Los planes de acción son los siguientes:

---

<sup>15</sup> Miembros del Consejo Directivo, Consejo Académico y mandos medios entre los que también se incluyen a los Jefes de Cátedra y al Tesorero.

### 3.5.1 Plan de acción para la modificación de los elementos de la función de organización.<sup>16</sup>

Objetivos	Estrategias	Tareas	Responsable	Inicio	Termina
Hacer más eficiente el funcionamiento de EFPEM en su función administrativa de organización	Modificar los elementos de la función de organización, de acuerdo a lo indicado en el diagnóstico anterior	Evaluar lo propuesto en el presente documento	Director	Semana 18	Semana 19
		Elaborar una propuesta al Consejo Directivo		Semana 19	Semana 20
		Presentar la propuesta ante el Consejo Directivo		Semana 20	Semana 21
		Analizar la propuesta y aprobar los cambios que considere necesarios	Consejo Directivo	Semana 21	Semana 22
		Comunicar los cambios efectuados en la función de organización	Secretario Académico	Semana 22	Semana 22
		Supervisar que se realicen los cambios aprobados por el Consejo Directivo y aclarar dudas	Director	Semana 23	Semana 24

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

<sup>16</sup> A los tiempos estimados se le agregaron dos semanas para presentarle las propuestas al Director de la EFPEM y 12 semanas más para que el Consejo Directivo defina la misión, visión y objetivos institucionales; y por último se añadieron otras cuatro semanas para la divulgación de los mismos dentro de la institución

### 3.5.2 Plan de acción para la creación y modificación de los normativos vigentes.

Objetivos	Estrategias	Tareas	Responsable	Inicio	Termina
Dar mayor estabilidad, equidad y certeza jurídica al personal de la EFPEM	Fortalecer la parte normativa de la institución	Evaluar lo propuesto en el presente documento	Director	Semana 18	Semana 19
		Analizar la propuesta con las partes involucradas (para los reglamentos concretos) y con los mandos medios de la Escuela		Semana 19	Semana 22
		Elaborar una propuesta al Consejo Directivo		Semana 23	Semana 23
		Presentar la propuesta ante el Consejo Directivo		Semana 24	Semana 25
		Analizar la propuesta y aprobar los cambios que considere necesarios	Consejo Directivo	Semana 25	Semana 26
		Envía los normativos aprobados al Consejo Superior Universitario para su conocimiento	Secretario Académico	Semana 26	Semana 26
		Comunicar los cambios efectuados al personal		Semana 26	Semana 26
		Solicitar aprobación para adaptar manual a la División de Administración de Personal	Consejo Directivo	Semana 26	Semana 26
		Comunicar los cambios efectuados al personal de la EFPEM	Director	Cuando reciba la resolución	2 Semanas

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009



### 3.5.3 Plan de acción para la actualización de los manuales de organización y normas y procedimientos.

Objetivos	Estrategias	Tareas	Responsable	Inicio	Termina
Mantener actualizados los manuales de organización y de normas y procedimientos	Fortalecer la parte normativa de la institución	Evaluar lo propuesto en el presente documento	Director	Semana 18	Semana 19
		Entrega la propuesta al Consejo Directivo		Semana 19	Semana 20
		Analizar y aprobar la creación de un Comité	Consejo Directivo	Semana 20	Semana 21
		Notificar de la creación del Comité	Secretario Académico	Semana 21	Semana 21
		Integración del Comité y delimitación de responsabilidades	Asistente de Dirección	Semana 22	Semana 22
		Determinar la estrategia global para la recolección de información	Comité	Semana 23	Semana 23
		Elaborar propuesta técnica para la realización del trabajo, incluyendo presupuesto a requerir		Semana 24	Semana 25
		Presentar propuesta técnica		Semana 25	Semana 26
		Analizar y aprobar la propuesta	Consejo Directivo	Semana 26	Semana 26
		Informar del dictamen al Comité	Secretario Académico	Semana 27	Semana 27
Iniciar las labores del Comité	Comité	Semana 27	Semana 27		

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

**3.5.4 Plan de Acción para la creación de un programa para la implementación y mantenimiento de un sistema de control administrativo.**

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Termina</b>
Tener controles que indiquen de manera clara y precisa, el nivel de lo planificado dentro de la institución	Contar con un comité que se encargue de mantener e implementar un sistema de control administrativo	Evaluar lo propuesto en el presente documento	Director	Semana 18	Semana 18
		Entrega la propuesta al Consejo Directivo		Semana 19	Semana 20
		Analizar y aprobar la creación de un Comité para la implementación y mantenimiento de un sistema de control administrativo	Consejo Directivo	Semana 20	Semana 21
		Notificar de la creación del comité	Secretario Académico	Semana 21	Semana 21
		Integración del Comité y delimitación de responsabilidades	Director	Semana 22	Semana 22
		Determinar la estrategia global para la recolección de información	Comité	Semana 23	Semana 23
		Elaborar propuesta técnica para la realización del trabajo, incluyendo presupuesto a requerir		Semana 24	Semana 30
		Presentar propuesta técnica		Semana 31	Semana 32
		Analizar y aprobar la propuesta	Consejo Directivo	Semana 32	Semana 33

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Termina</b>
Tener controles que indiquen de manera clara y precisa, el nivel de lo planificado dentro de la institución	Contar con un comité que se encargue de mantener e implementar un sistema de control administrativo	Informar del dictamen al Comité	Secretario Académico	Semana 34	Semana 34
		Iniciar las labores del Comité	Comité	Semana 35	Semana 35
	Proveer a los puestos de dirección y asesoría, los conocimientos necesarios para ejecutar la función de control dentro del marco del proceso administrativo	Contactar a instituciones especializadas en la materia	Comité	Semana 36	Semana 36
		Definir los contenidos del curso a impartir conjuntamente con las instituciones contactadas		Semana 37	Semana 37
		Elaborar y presentar una propuesta de capacitación ante el Consejo Directivo		Semana 38	Semana 38
		Analizar y aprobar la propuesta de capacitación incluyendo el presupuesto respectivo	Consejo Directivo	Semana 39	Semana 39
	Firmar contrato o convenio con la institución capacitadora <sup>17</sup>	Director	Semana 40	Semana 40	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

<sup>17</sup> Ya que puede ser lucrativo o no.

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Termina</b>
Tener controles que indiquen de manera clara y precisa, el nivel de lo planificado dentro de la institución	Proveer a los puestos de dirección y asesoría, los conocimientos necesarios para ejecutar la función de control dentro del marco del proceso administrativo	Requerir el Auditorium y equipo Audiovisual <sup>18</sup> respectivo al Asistente de Dirección	Comité	Semana 41	Semana 41
		Elaborar y entregar las invitaciones a los participantes		Semana 42	Semana 42
		Verificar que el evento se realice con normalidad	Consejo Directivo	Semana 43	Semana 43
		Elaborar informe de actividades	Secretario Académico	Semana 44	Semana 44
		Presentar informe de las actividades de capacitación al Consejo Directivo	Comité	Semana 45	Semana 46
		Reunión con las personas en puestos de dirección y asesoría para efectuar un sistema de control integrado		Semana 46	Semana 48
		Elaboración de un sistema de control para toda la Escuela		Semana 49	Semana 60
		Presentación del sistema al Consejo Directivo		Semana 61	Semana 61
		Aprobación del Sistema de control		Consejo Directivo	Semana 62
		Implementación del sistema	Comité	Semana 63 en adelante	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

<sup>18</sup> Se trabaja bajo el supuesto de que la capacitación se realizará en las instalaciones de EFPEM.

## CONCLUSIONES.

- Aún cuando la ponderación de la Escuela en cuanto a la función de organización es considerada como regular, no se comprueba el hecho de que las deficiencias existentes son consecuencia de la falta de aplicación de los principios, elementos e instrumentos técnicos, pertenecientes a dicha función del proceso administrativo; puesto que según el método de calificación utilizado; todavía un 56.19%<sup>19</sup> de las deficiencias pueden deberse a otras causas.
- A pesar de las deficiencias encontradas, se puede afirmar, que las mismas son derivadas de la falta de aplicación de los principios, elementos e instrumentos técnicos, pertenecientes a la función administrativa de control solamente en un 25.16%<sup>20</sup>.
- No puede existir una completa efectividad en la institución, mientras su estructura organizacional no responda completamente a los objetivos que se ha planteado.
- Los manuales de organización y de normas y procedimientos de la institución, no reflejan completamente el funcionamiento de la misma; y por lo tanto no tienen la utilidad esperada.
- Se pudo evidenciar un desconocimiento por parte de los miembros de la entidad estudiada, acerca de la forma adecuada de implementación de estándares y del manejo apropiado de la información.
- En la institución no se cuenta con un sistema que permita la administración óptima de la información, aún cuando en la actualidad el manejo de la misma se pueda considerar como bueno.

---

<sup>19</sup> Es la ponderación de la Escuela (56.19%) del 100%.

<sup>20</sup> El el resultado de restar la ponderación de la Escuela al 100% posible.

## **RECOMENDACIONES.**

- Es conveniente que la EFPEM, trate la manera de eliminar las deficiencias encontradas en cuanto a la función de organización, para ser más efectiva y con ello mejorar su ponderación al respecto
- Es necesario que las autoridades de la Escuela mejoren la forma en que se lleva a cabo su función de control, ya que aunque está es considerada como buena; todavía queda un 25.16% por mejorar.
- El Consejo Directivo debe efectuar un análisis profundo, acerca de lo que la EFPEM es y hacia donde quiere ir; para determinar si lo que debe ajustarse son su misión, visión y objetivos; o si por el contrario, debe buscar la forma de deshacerse de todas aquellas unidades y programas que no correspondan con las mismas.
- La EFPEM debe de implementar un programa de actualización de sus manuales de normas y procedimientos y de organización, para que estos sean un reflejo de la realidad que vive la institución.
- Es conveniente que se capacite al personal que tiene a su cargo la toma de decisiones (para un adecuado manejo de la información); así como de la importancia del control y del establecimiento de estándares adecuados.
- Para que exista un manejo óptimo de la información, es preciso que en la institución se implemente un sistema de información acorde a las necesidades de la misma.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier  
Administración  
Primera Edición, México D.F. McGraw Hill. 2004, 354 Pág.
2. Chiavenato, Idalberto  
Introducción A La Teoría General De La Administración  
Quinta Edición, México D.F. McGraw Hill. 1,989, 860 Pág.
3. Franklin, Enrique Benjamín  
Organización De Empresas  
Quinta Edición, México D.F. McGraw Hill. 2,003, 280 Pág.
4. Murdick, Robert G.  
Sistemas De Información Administrativa  
Segunda Edición, México D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1,988,  
723 Pág.
5. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo  
Guía Práctica Sobre Métodos Y Técnicas De Investigación Documental Y De  
Campo  
Quinta Edición, Guatemala. Litografía Cimgra. 2,002, 236 Pág.
6. Real Academia De La Lengua Española  
Diccionario De La Lengua Española  
22va. Edición Madrid, Microsoft Corp. 2,001, s/p
7. Reyes Ponce, Agustín  
Administración De Empresas: Teoría Y Práctica Segunda Parte  
24va. Reimpresión, México D.F. Editorial LIMUSA, S.A. De C.V. 1,987, 392  
Pág.
8. Robbins, Stephen P.  
Administración: Teoría Y Práctica  
Primera Edición, México D.F. Prentice Hall. 1,987, 560 Pág.

9. Stoner, James A.F.  
Administración  
Tercera Edición, México D.F. Prentice Hall. 1,989, 826 Pág.
10. Unidad de Clasificación de Puestos de la División de Administración de Personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala  
Manual de Clasificación de Puestos  
Edición Electrónica, Guatemala, 2,002, 348 Pág.
11. Webster, Allen L.  
Estadística Aplicada A Los Negocios Y A La Economía  
Primera Edición, Santa Fe de Bogotá. McGraw Hill. 1,995, 640 Pág.
12. Weihrich Heinz Y Koontz Harold  
Administración: Una Perspectiva Global  
México D.F. Mcgraw Hill. 1,994, 794 Pág.



## ANEXOS

**ANEXO 1**  
**CALCULO DE PONDERACIONES**

Para una mejor comprensión del lector, a continuación se muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro No.5**

**Calculo de las ponderaciones por unidad según su relación con los elementos de planificación**  
**Agosto 2008 – Julio 2009**

**—EFPEM—**

U./Concepto	Misión	Visión	Ob.Gral.	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	Total	%	
Junta Directiva	100	100	50	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	299.95	9.86%	
Director	100	100	50	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	299.95	9.86%	
Consejo Académico	100	100	50	0	0	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	0	0	0	0	3.33	3.33	3.33	3.33	279.97	9.20%	
Secretaría Académica	100	100	50	3.33	0	0	0	3.33	0	3.33	0	0	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	279.97	9.20%	
Secretaría Administra.	100	100	50	3.33	3.33	3.33	3.33	0	3.33	0	3.33	3.33	3.33	0	0	0	0	0	276.64	9.09%	
Planificación y Coord.	100	100	50	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	0	0	0	3.33	3.33	289.96	9.53%	
Investiga.	100	100	50	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	0	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	0	293.29	9.64%
Docencia y Desarrollo	100	100	50	3.33	0	0	0	3.33	3.33	3.33	0	0	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	283.3	9.31%	
Extensión y Publicaciones	100	100	50	3.33	0	3.33	0	0	0	3.33	0	3.33	3.33	0	3.33	0	0	0	269.98	8.87%	
Estudios de Posgrado	100	100	0	3.33	0	0	0	0	0	3.33	0	0	3.33	0	0	0	0	0	209.99	6.90%	
Escuela de Vacaciones	100	100	50	3.33	0	0	0	0	0	3.33	0	0	3.33	0	0	0	0	0	259.99	8.54%	
Sedes	100	100	0	3.33	0	0	3.33	0	0	3.33	0	0	3.33	0	0	3.33	0	0	0	0.00%	
																			3042.99	100.00%	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2008-julio 2009

Nota: el porcentaje es el resultado de dividir el total (3,042.99) entre la sumatoria de cada unidad.

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA DIVISIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

FORMA MNP 002

#### FORMULARIO PARA DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

**Objetivo:** El presente formulario tiene como finalidad recopilar información sobre los principales procedimientos que se realizan en su unidad para el desempeño de sus atribuciones.

**Instrucciones:** Deben describir con detalle el proceso completo que ejecutan en el desempeño de sus atribuciones. Si utiliza forma (s), debe indicar el nombre de la misma e incluir una copia. Deberá ser llenado a máquina y/o letra de molde legible. Cualquier información adicional que requiera, deberá comunicarse a la División de Desarrollo Organizacional, en el Edificio de Recursos Educativos, 1er. Nivel Ciudad Universitaria, zona 12, telefax 24769736 o al correo electrónico [ddo@usac.edu.gt](mailto:ddo@usac.edu.gt)

#### Información General

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_ -

Unidad: \_\_\_\_\_ -

#### Información Específica

Título del Procedimiento: \_\_\_\_\_ -

Objetivo (s) del procedimiento: \_\_\_\_\_

Norma (s) del procedimiento: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Forma (s) del procedimiento:<sup>21</sup> \_\_\_\_\_

<sup>21</sup> Se refiere a los formularios efectuados para la elaboración del mismo.

## Descripción del Procedimiento

Nombre de la Unidad:

Título del Procedimiento:

Inicia:

Termina:

Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad
		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	

## Descripción del Procedimiento

Nombre de la Unidad:

Hoja No. \_\_\_ de \_\_\_

Título del Procedimiento:

Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad
		7	
		8	
		9	
		10	
		11	

Fuente: Forma MNP 002 de la División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala para la elaboración de manuales de normas y procedimientos. Guatemala, 2008.

### **ANEXO 3 PRESUPUESTO TENTATIVO**

Con el propósito de proporcionar una mejor referencia de lo propuesto hasta el momento, se presentan estimaciones aproximadas del valor monetario que tendrían que erogar las autoridades de la EFPEM para implementar las acciones propuestas en el presente trabajo de investigación.

Sin embargo, se hace la aclaración de que con respecto a las capacitaciones se tomaron como referencia a instituciones de carácter lucrativo, lo cual no quiere decir que no se puedan lograr acuerdos con instituciones como la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala para reducir los costos de tales capacitaciones.

**Cuadro No. 6**  
**Presupuesto de lo propuesto.**  
**Enero 2010**  
**—EFPEM—**

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario (en Quetzales)</b>	<b>Total (en Quetzales)</b>
1	Capacitación sobre el tema de control administrativo por 20 semanas (2 días a la semana) en las instalaciones de EFPEM días	1500.00	60,000.00
5	Resmas de papel	35.00	175.00
1,500	Tóner para fotocopidora (monto por hoja impresa)	0.03	45.00
2	Cartuchos de tinta para impresora blanco y negro de alto rendimiento	300.00	600.00
	<b>Total</b>		<b>60,820.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en promedio de cotizaciones telefónicas hechas a empresas en la Ciudad de Guatemala, enero 2,010.