



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA DE LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN  
ACADÉMICA E INSTITUCIONAL (DEAI) Y LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA  
(DIGED) DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**Danny Josué Felipe López**

Asesorado por la Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola

Guatemala, junio de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA DE LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN  
ACADÉMICA E INSTITUCIONAL (DEAI) Y LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA  
(DIGED) DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**DANNY JOSUÉ FELIPE LÓPEZ**

ASESORADO POR LA INGA. ALBA MARITZA GUERRERO SPÍNOLA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
VOCAL V	Br. Carlos Enrique Gómez Dónis
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas
EXAMINADORA	Inga. Yocasta Ivanobla Ortiz del Cid
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA DE LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN ACADÉMICA E INSTITUCIONAL (DEAI) Y LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA (DIGED) DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 7 de febrero de 2017.



**Danny Josué Felipe López**

Guatemala, 15 de febrero 2018

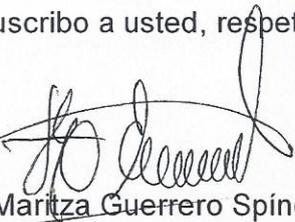
Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director Escuela de Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Presente

Respetable Ing. Urquizú:

Por este medio le informo que he procedido a revisar el trabajo de graduación elaborado por el estudiante Danny Josué Felipe López, con código único de identificación 2418 90063 0101 y registro académico número 201313860, cuyo título es "Autoevaluación con fines de mejora de la División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI) y la Dirección General de Docencia (DIGED) de la Universidad de San Carlos de Guatemala".

Considero que el trabajo presentado por el estudiante ha sido desarrollado cumpliendo los reglamentos y siguiendo las recomendaciones de la asesoría, por lo que doy mi aprobación y solicito el trámite correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo a usted, respetuosamente.



Ing. Alba Maritza Guerrero Spínola Ph.D.

Colegiado No. 4611

Asesora

ALBA MARITZA GUERRERO SPINOLA  
INGENIERA INDUSTRIAL  
COLEGIADA No. 4611



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA DE LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN ACADÉMICA E INSTITUCIONAL (DEAD) Y LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA (DIGED) DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Danny Josué Felipe López**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. Yocasta Ivanobla Ortiz del Cid  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2018.

/mgp



REF.DIR.EMI.070.018

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA DE LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN ACADÉMICA E INSTITUCIONAL (DEAI) Y LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA (DIGED) DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Danny Josué Felipe López**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas  
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



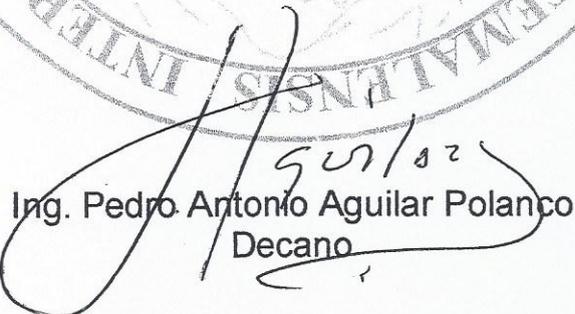
Guatemala, junio de 2018.

/mgp

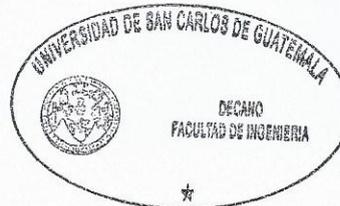


El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA DE LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN ACADÉMICA E INSTITUCIONAL (DEAI) Y LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA (DIGED) DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: **Danny Josué Felipe López**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano

Guatemala, junio de 2018



/cc

## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por darme la vida, salud y la oportunidad de seguir mis sueños y cumplir mis metas. Por siempre resguardarme y guiar mis pasos.
<b>Mi mamá</b>	Vivian López, por ser mi guía, mi ejemplo y mi apoyo en todo este recorrido, por el amor siempre incondicional y sincero y por el sacrificio hecho por mis hermanas y por mí.
<b>Mis hermanas</b>	Kelly y Vivian, por apoyarme y estar en todo momento a mi lado.
<b>Mis abuelitos</b>	Por sus consejos de vida y apoyo brindado en todo momento.
<b>Mi familia</b>	Por su apoyo incondicional y voces de aliento.
<b>Mis amigos</b>	Por alentarme siempre, el apoyo mutuo y ser parte importante de este triunfo.
<b>Mi asesora</b>	Ingeniera Alba Maritza Guerrero Spínola, por su apoyo profesional en la realización de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Dios</b>	Por brindarme el conocimiento, las aptitudes y las herramientas necesarias, por ser parte fundamental en mi formación profesional y personal.
<b>Mi mamá</b>	Por el sacrificio, el amor, la guía, el ejemplo y los recursos brindados, por ayudarme a ser quien soy ahora.
<b>Familia y amigos</b>	Por su apoyo incondicional, sus consejos y ser parte importante en mi formación como profesional y como persona.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por abrir sus puertas para mi formación profesional y ayudarme a cumplir mis metas y objetivos.
<b>Mis catedráticos</b>	Por ser una importante influencia en mi carrera, por compartir su conocimiento y experiencias profesionales para mi formación.
<b>Mi asesora</b>	Por ser una importante influencia en mi carrera y ayudarme en la realización de este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	XI
LISTA DE SÍMBOLOS .....	XVII
GLOSARIO .....	XIX
RESUMEN.....	XXIII
OBJETIVOS.....	XXV
INTRODUCCIÓN .....	XXVII
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. Universidad de San Carlos de Guatemala.....	1
1.1.1. Información general.....	1
1.1.1.1. Ubicación.....	1
1.1.1.2. Historia .....	2
1.1.1.3. Misión .....	3
1.1.1.4. Visión.....	4
1.1.1.5. Objetivos.....	4
1.1.1.6. Funciones .....	5
1.2. Descripción de la Dirección General de Docencia.....	5
1.2.1. Información general .....	5
1.2.1.1. Misión .....	6
1.2.1.2. Visión.....	6
1.2.1.3. Objetivos.....	6
1.2.1.4. Funciones .....	8
1.2.1.5. Organigrama.....	9
1.3. Descripción de la División de Evaluación Académica e Institucional.....	10

1.3.1.	Información general.....	10
1.3.1.1.	Misión.....	10
1.3.1.2.	Visión.....	11
1.3.1.3.	Objetivos .....	11
1.3.1.4.	Funciones.....	12
1.3.1.5.	Organigrama .....	14
1.4.	Definiciones de palabras clave.....	15
1.4.1.	SICEVAES .....	16
1.4.2.	Factores .....	20
1.4.3.	Criterios.....	20
1.4.4.	Estándares e indicadores .....	21
1.4.5.	Referente mínimo.....	21
2.	SITUACIÓN ACTUAL PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN...	23
2.1.	Autoevaluación institucional.....	23
2.2.	Propósitos de la autoevaluación .....	24
2.2.1.	Orientación de los propósitos .....	24
2.3.	Principios del proceso de autoevaluación .....	25
2.3.1.	Voluntario .....	25
2.3.2.	Participativo.....	25
2.3.3.	Evaluativo.....	26
2.3.4.	Flexible .....	26
2.3.5.	Integral .....	26
2.3.6.	Continuo .....	26
2.3.7.	Autorregulador.....	27
2.4.	Condiciones necesarias para la autoevaluación .....	27
2.4.1.	En cuanto a autoridades .....	27
2.4.2.	Estructura .....	27
2.4.3.	Comunicación.....	28

2.4.4.	Documentación.....	28
2.5.	Identificación de factores institucionales por evaluar.....	29
2.5.1.	Proyecto Institucional.....	30
2.5.2.	Marco jurídico y organizativo .....	30
2.5.3.	Recursos humanos.....	31
2.5.4.	Estudiantes.....	31
2.5.5.	Recursos físicos y financieros .....	31
2.5.6.	Gestión y administración .....	31
2.5.7.	Docencia.....	32
2.5.8.	Investigación.....	32
2.5.9.	Vinculación y extensión .....	32
2.5.10.	Graduados.....	33
2.6.	Identificación de los criterios de calidad .....	33
2.6.1.	Universalidad.....	33
2.6.2.	Pertenencia.....	33
2.6.3.	Equidad .....	34
2.6.4.	Coherencia .....	34
2.6.5.	Eficiencia .....	34
2.6.6.	Eficacia .....	35
2.6.7.	Integridad.....	35
3.	PROPUESTA DE AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA DIGED Y DEAI .....	37
3.1.	Organización del proceso de autoevaluación.....	37
3.1.1.	Diseño de instrumentos de recolección de datos ...	37
3.1.1.1.	Encuestas.....	38
3.1.1.2.	Entrevista.....	38
3.1.2.	Identificación de factores para realizar la autoevaluación.....	38

	3.1.2.1.	Decisión de realizar una autoevaluación .....	39
	3.1.2.2.	Constitución de una comisión para coordinar el proceso.....	39
	3.1.2.3.	Sensibilización a la comunidad universitaria.....	39
3.2.		Factor I: proyecto institucional.....	40
	3.2.1.	Estándar de calidad 1 .....	40
		3.2.1.1. Indicador 1.1.....	40
		3.2.1.2. Indicador 1.2.....	53
		3.2.1.3. Indicador 1.3.....	54
		3.2.1.4. Indicador 1.4.....	66
	3.2.2.	Estándar de calidad 2.....	67
		3.2.2.1. Indicador 2.1.....	67
		3.2.2.2. Indicador 2.2.....	69
3.3.		FACTOR II: marco jurídico y organizativo .....	70
	3.3.1.	Estándar de calidad 1 .....	70
		3.3.1.1. Indicador 1.1.....	70
		3.3.1.2. Indicador 1.2.....	72
	3.3.2.	Estándar de calidad 2.....	77
		3.3.2.1. Indicador 2.1.....	77
		3.3.2.2. Indicador 2.2.....	80
		3.3.2.3. Indicador 2.3.....	80
	3.3.3.	Estándar de calidad 3.....	82
		3.3.3.1. Indicador 3.1.....	82
		3.3.3.2. Indicador 3.2.....	86
3.4.		FACTOR III: recursos humanos .....	88
	3.4.1.	Estándar de calidad 1 .....	88
		3.4.1.1. Indicador 1.1.....	88

	3.4.1.2.	Indicador 1.2.....	92
	3.4.1.3.	Indicador 1.3.....	93
3.4.2.		Estándar de calidad 2.....	96
	3.4.2.1.	Indicador 2.1.....	96
	3.4.2.2.	Indicador 2.2.....	99
3.4.3.		Estándar de calidad 3.....	105
	3.4.3.1.	Indicador 3.1.....	105
3.4.4.		Estándar de calidad 4.....	107
	3.4.4.1.	Indicador 4.1.....	108
	3.4.4.2.	Indicador 4.2.....	109
	3.4.4.3.	Indicador 4.3.....	110
3.5.		FACTOR IV: estudiantes.....	112
3.6.		FACTOR V: recursos físicos y financieros.....	112
	3.6.1.	Estándar de calidad 1.....	112
		3.6.1.1. Indicador 1.1.....	112
		3.6.1.2. Indicador 1.2.....	115
	3.6.2.	Estándar de calidad 2.....	118
		3.6.2.1. Indicador 2.1.....	118
	3.6.3.	Estándar de calidad 3.....	120
		3.6.3.1. Indicador 3.1.....	121
		3.6.3.2. Indicador 3.2.....	125
		3.6.3.3. Indicador 3.3.....	127
		3.6.3.4. Indicador 3.4.....	129
		3.6.3.5. Indicador 3.5.....	129
3.7.		FACTOR VI: gestión y administración.....	135
	3.7.1.	Estándar de calidad 1.....	135
		3.7.1.1. Indicador 1.1.....	136
	3.7.2.	Estándar de calidad 2.....	138
		3.7.2.1. Indicador 2.1.....	139

3.7.3.	Estándar de calidad 3.....	141
3.7.3.1.	Indicador 3.1.....	142
3.7.3.2.	Indicador 3.2.....	144
3.7.3.3.	Indicador 3.3.....	146
3.7.4.	Estándar de calidad 4.....	153
3.7.4.1.	Indicador 4.1.....	153
3.7.4.2.	Indicador 4.2.....	154
3.7.5.	Estándar de calidad 5.....	155
3.7.5.1.	Indicador 5.1.....	155
3.7.5.2.	Indicador 5.2.....	159
3.7.6.	Estándar de calidad 6.....	161
3.7.6.1.	Indicador 6.1.....	161
3.7.6.2.	Indicador 6.2.....	162
3.7.7.	Estándar de calidad 7.....	164
3.7.7.1.	Indicador 7.1.....	165
3.7.7.2.	Indicador 7.2.....	166
3.7.7.3.	Indicador 7.3.....	167
3.8.	Factor VII: docencia .....	168
3.8.1.	Estándar de calidad 1.....	168
3.8.1.1.	Indicador 1.1.....	168
3.8.1.2.	Indicador 1.2.....	169
3.8.1.3.	Indicador 1.3.....	170
3.9.	FACTOR VIII: investigación educativa de la DIGED .....	172
3.10.	Factor IX: vinculación social y extensión.....	172
3.10.1.	Estándar de calidad 1.....	172
3.10.1.1.	Indicador 1.1.....	172
3.10.2.	Estándar de calidad 2.....	173
3.10.2.1.	Indicador 2.1.....	173
3.10.3.	Estándar de calidad 3.....	174

	3.10.3.1.	Indicador 3.1 .....	175
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	183
4.1.		Análisis de resultados.....	183
4.1.1.		FACTOR I: proyecto institucional.....	183
	4.1.1.1.	Estándar de calidad 1 .....	183
	4.1.1.2.	Estándar de calidad 2 .....	184
4.1.2.		Factor II: marco jurídico y organizativo .....	185
	4.1.2.1.	Estándar de calidad 1 .....	185
	4.1.2.2.	Estándar de calidad 2 .....	185
	4.1.2.3.	Estándar de calidad 3 .....	186
4.1.3.		Factor III: recursos humanos .....	186
	4.1.3.1.	Estándar de calidad 1 .....	187
	4.1.3.2.	Estándar de calidad 2 .....	187
	4.1.3.3.	Estándar de calidad 3 .....	188
	4.1.3.4.	Estándar de calidad 4 .....	188
4.1.4.		Factor IV: estudiantes.....	189
4.1.5.		Factor V: recursos físicos y financieros .....	189
	4.1.5.1.	Estándar de calidad 1 .....	189
	4.1.5.2.	Estándar de calidad 2 .....	190
	4.1.5.3.	Estándar de calidad 3 .....	190
4.1.6.		Factor VI: gestión y administración.....	191
	4.1.6.1.	Estándar de calidad 1 .....	191
	4.1.6.2.	Estándar de calidad 2 .....	192
	4.1.6.3.	Estándar de calidad 3 .....	192
	4.1.6.4.	Estándar de calidad 4 .....	193
	4.1.6.5.	Estándar de calidad 5 .....	193
	4.1.6.6.	Estándar de calidad 6 .....	194
	4.1.6.7.	Estándar de calidad 7 .....	194

4.1.7.	Factor VII: docencia .....	195
4.1.7.1.	Estándar de calidad 1 .....	195
4.1.8.	Factor VIII: investigación educativa de la DIGED ..	195
4.1.9.	Factor IX: vinculación social y extensión .....	196
4.1.9.1.	Estándar de calidad 1 .....	196
4.1.9.2.	Estándar de calidad 2 .....	196
4.1.9.3.	Estándar de calidad 3 .....	197
4.2.	Resultados según los elementos valorativos DIGED .....	197
4.2.1.	Universalidad .....	198
4.2.2.	Pertinencia .....	198
4.2.3.	Equidad .....	198
4.2.4.	Coherencia .....	199
4.2.5.	Eficiencia .....	199
4.2.6.	Eficacia .....	199
4.2.7.	Integridad .....	200
4.3.	Resultados según los elementos valorativos DEAI .....	200
4.3.1.	Universalidad .....	200
4.3.2.	Pertinencia .....	200
4.3.3.	Equidad .....	201
4.3.4.	Coherencia .....	201
4.3.5.	Eficiencia .....	201
4.3.6.	Eficacia .....	202
4.3.7.	Integridad .....	202
4.4.	Identificación y selección de las áreas de mejora .....	202
4.4.1.	Dirección General de Docencia .....	203
4.4.2.	División de Evaluación Académica e Institucional ..	203
4.5.	Determinación de la causa-raíz del problema .....	204
4.5.1.	División de Evaluación Académica (DEAI) .....	204
4.5.2.	Dirección General de Docencia (DIGED) .....	206

4.6.	Identificación de puntos fuertes .....	208
4.6.1.	Dirección General de Docencia .....	208
4.6.2.	División de Evaluación Académica e Institucional	209
5.	SEGUIMIENTO Y RESULTADOS.....	211
5.1.	Resultados obtenidos .....	211
5.1.1.	Interpretación.....	211
5.1.2.	Aplicación de un plan de mejora.....	212
5.2.	Propuesta de mejora .....	212
5.2.1.	Mejoras .....	213
5.2.2.	Plan de mejora.....	213
5.3.	Plan de seguimiento .....	218
5.3.1.	Responsables .....	218
5.3.2.	Plazos e indicadores de ejecución.....	219
5.3.2.1.	Plazos y seguimiento DIGED.....	220
5.3.2.2.	Plazos y seguimiento DEAI.....	223
5.4.	Planificación estratégica y operativa .....	226
5.4.1.	Metas a corto plazo .....	226
5.4.2.	Metas a mediano plazo.....	227
5.4.3.	Metas a largo plazo .....	228
5.5.	Cuadro de mando integral .....	228
5.6.	Seguimiento del plan de mejora .....	231
5.6.1.	Seguimiento interno.....	231
5.6.2.	Seguimiento externo.....	232
	CONCLUSIONES .....	233
	RECOMENDACIONES .....	235
	BIBLIOGRAFÍA.....	237
	APÉNDICES .....	241



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Ubicación USAC .....	2
2.	Organigrama DIGED .....	9
3.	Organigrama DEAI .....	14
4.	Resultados Marco Filosófico USAC .....	43
5.	Resultados Marco Filosófico DIGED .....	44
6.	Resultados Marco Filosófico DEAI .....	45
7.	Resultados compromiso institucional .....	51
8.	Resultados identidad clima organizacional .....	52
9.	Resultados satisfacción de los requerimientos de los usuarios, personal .....	55
10.	Resultados nivel de satisfacción con los servicios recibidos, usuarios DIGED .....	56
11.	Resultados percepción personal capacitado, usuarios DIGED .....	57
12.	Resultados calidad del servicio recibido, usuarios DIGED .....	58
13.	Resultados nivel de satisfacción con los acompañamientos recibidos, usuarios DEAI .....	59
14.	Resultados eficiencia de los acompañamientos, usuarios DEAI .....	60
15.	Resultados competencias del recurso humano, usuarios DEAI .....	61
16.	Resultados competencias del recurso humano, usuarios .....	63
17.	Resultados calidad del servicio, usuarios .....	64
18.	Resultados gestión del servicio, usuarios becas .....	65
19.	Resultados nivel de satisfacción con el servicio, usuarios becas .....	66
20.	Página web DDO .....	71
21.	Formulario de validación de información .....	72
22.	Aplicación de la legislación universitaria .....	75

23.	Organigrama DIGED.....	77
24.	Organigrama DEAI.....	79
25.	Resultados percepción respecto a la conducción institucional DIGED y DEAI .....	84
26.	Resultados participación del personal DIGED y DEAI .....	85
27.	Resultados participación en un proceso de ingreso.....	91
28.	Resultados aplicación de proceso de inducción .....	92
29.	Resultados coherencia entre el cargo desempeñado y las competencias definidas .....	95
30.	Resultados capacitaciones durante los últimos 3 años.....	98
31.	Resultados participación del personal DIGED y DEAI .....	102
32.	Resultados articulación armónica entre unidades.....	131
33.	Resultados correspondencia del recurso humano .....	132
34.	Resultados correspondencia del recurso humano (usuarios) .....	134
35.	Organigrama Dirección General de Docencia .....	139
36.	Organigrama División de Evaluación Académica e Institucional .....	140
37.	Resultados liderazgo institucional.....	157
38.	Resultados clima organizacional.....	159
39.	Evaluación de desempeño profesores bajo su cargo .....	171
40.	Evaluación de desempeño jefe inmediato .....	171
41.	Evaluación de desempeño autoevaluación.....	171
42.	Resultado nivel de satisfacción con el proyecto de vinculación social.....	177
43.	Resultado cantidad del personal del proyecto de vinculación social...	178
44.	Resultado capacidad del personal del proyecto de vinculación social.....	179
45.	Resultado calidad del proyecto de vinculación social .....	180
46.	Diagrama Ishikawa DEAI .....	206
47.	Diagrama Ishikawa DIGED .....	208

## TABLAS

I.	Análisis Marco Filosófico USAC (personal) .....	43
II.	Análisis Marco Filosófico DIGED (personal).....	44
III.	Análisis Marco Filosófico DEAI (personal).....	45
IV.	Tabla comparativa misión.....	47
V.	Tabla comparativa visión.....	49
VI.	Análisis compromiso institucional.....	50
VII.	Análisis identidad DIGED Y DEAI .....	52
VIII.	Análisis satisfacción de requerimientos.....	54
IX.	Análisis de satisfacción, usuarios DIGED.....	56
X.	Análisis de satisfacción, usuarios DEAI.....	59
XI.	Análisis servicio de becas, usuarios .....	62
XII.	Análisis aplicación de la legislación universitaria (personal) .....	75
XIII.	Análisis percepción de la conducción institucional .....	83
XIV.	Análisis participación de la comunidad universitaria en el proceso de toma de decisiones .....	85
XV.	Análisis aplicación de las normas de selección, contratación e inducción.....	90
XVI.	Análisis correspondencia contrato de trabajo.....	95
XVII.	Capacitaciones durante los últimos 3 años .....	97
XVIII.	Análisis composición del personal – grado académico DIGED y DEAI.....	99
XIX.	Análisis correspondencia perfil profesional y atribuciones .....	101
XX.	Composición del personal DIGED Y DEAI .....	103
XXI.	Análisis de infraestructura DIGED Y DEAI .....	122
XXII.	Cumplimiento de los requisitos establecidos equipo de cómputo.....	128

XXIII.	Análisis articulación armónica.....	130
XXIV.	Análisis correspondencia del recurso humano.....	132
XXV.	Análisis correspondencia del recurso humano (usuarios).....	133
XXVI.	Análisis liderazgo institucional .....	157
XXVII.	Diagnóstico clima organizacional.....	158
XXVIII.	Análisis satisfacción de los beneficiarios de los proyectos de vinculación social.....	176
XXIX.	Valoración estándar de calidad 1 factor I.....	184
XXX.	Valoración estándar de calidad 2 factor I.....	184
XXXI.	Valoración estándar de calidad 1 factor II.....	185
XXXII.	Valoración estándar de calidad 2 factor II.....	186
XXXIII.	Valoración estándar de calidad 3 factor II.....	186
XXXIV.	Valoración estándar de calidad 1 factor III.....	187
XXXV.	Valoración estándar de calidad 2 factor III.....	188
XXXVI.	Valoración estándar de calidad 3 factor III.....	188
XXXVII.	Valoración estándar de calidad 4 factor III.....	189
XXXVIII.	Valoración estándar de calidad 1 factor V.....	190
XXXIX.	Valoración estándar de calidad 2 factor V.....	190
XL.	Valoración estándar de calidad 3 factor V.....	191
XLI.	Valoración estándar de calidad 1 factor VI.....	191
XLII.	Valoración estándar de calidad 2 factor VI.....	192
XLIII.	Valoración estándar de calidad 3 factor VI.....	192
XLIV.	Valoración estándar de calidad 4 factor VI.....	193
XLV.	Valoración estándar de calidad 5 factor VI.....	193
XLVI.	Valoración estándar de calidad 6 factor VI.....	194
XLVII.	Valoración estándar de calidad 7 factor VI.....	194
XLVIII.	Valoración estándar de calidad 1 factor VII.....	195
XLIX.	Valoración estándar de calidad 1 factor IX.....	196
L.	Valoración estándar de calidad 2 factor IX.....	197

LI.	Valoración estándar de calidad 3 factor IX.....	197
LII.	Plan de mejora DIGED.....	213
LIII.	Plan de mejora DEAI.....	216
LIV.	Plazos y seguimiento DIGED.....	220
LV.	Plazos y seguimiento DEAI.....	223
LVI.	Cuadro de mando integral.....	229



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
%	Porcentaje



## GLOSARIO

<b>Autoevaluación</b>	Proceso que con la participación de directivos, personal y usuarios, brinda la posibilidad de que las instituciones realicen un diagnóstico sobre sus fortalezas, debilidades y desafíos.
<b>CEDESUD</b>	Centro de Estudios de Desarrollo Seguro y Desastres.
<b>Comunidad Universitaria</b>	Es la comunidad integrada por estudiantes matriculados del sistema universitario, el personal investigador, el personal docente, el de administración y la dirección.
<b>CSU</b>	Consejo Superior Universitario.
<b>CSUCA</b>	Consejo Superior Universitario Centroamericano.
<b>Cuestionario</b>	Instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. A menudo, están diseñados para poder realizar un análisis estadístico de las respuestas.
<b>CTE</b>	Comisión Técnica de Evaluación.

<b>DDA</b>	División de Desarrollo Académico.
<b>DDO</b>	División de Desarrollo Organizacional.
<b>DEAI</b>	División de Evaluación Académica e Institucional.
<b>DIGED</b>	Dirección General de Docencia.
<b>Entrevista</b>	Intercambio de ideas y opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas, en donde un entrevistador es el designado para preguntar y obtener la información requerida.
<b>NRD</b>	Norma para la Reducción de Desastres
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual.
<b>Proyecto Institucional</b>	Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad universitaria, permite en forma sistematizada, hacer viable la misión de un establecimiento y requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los procesos y aprendizajes. En este caso se entiende como proyecto institucional al Plan Estratégico USAC 2022.

<b>Órgano de gobierno</b>	Se entiende como órgano de gobierno a los encargados de la organización y funcionamiento de la institución, en este caso rectoría, dirección y jefaturas.
<b>Órgano unipersonal</b>	Órgano cuya titularidad pertenece únicamente a una persona.
<b>Órgano colegiado</b>	Órgano cuya titularidad pertenece a un grupo de personas.
<b>SICEVAES</b>	Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior
<b>SIIF</b>	Sistema Integrado de Información Financiera.
<b>USAC</b>	Universidad de San Carlos de Guatemala.
<b>Vinculación social</b>	Proceso que busca atender las demandas de la ciudadanía, así como impulsar la responsabilidad social universitaria.



## RESUMEN

La Dirección General de Docencia es la unidad académico administrativa que se encarga de impulsar el desarrollo académico por medio de la asesoría, coordinación y apoyo teórico metodológico a docentes y estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La DIGED por su estructura orgánica la integran dependencias, como la División de Evaluación Académica e Institucional encargada de impulsar, asesorar y acompañar procesos de autoevaluación y acreditación institucional a las carreras que se realicen en las distintas unidades académicas de la Universidad.

El proceso de autoevaluación es un proceso de revisión institucional, en el que los actores encargados de la realización de la autoevaluación revisan y evalúan la calidad de los factores propios e institucionales, siguiendo el modelo de autoevaluación con fines de mejoramiento del Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior (SICEVAES). Para la autoevaluación de la DIGED y DEAI se adaptaron estos factores, acorde con las necesidades de la dirección y su dependencia, en donde, por medio de revisión documental, entrevistas y encuestas se realizó su estudio correspondiente, y sobre esta base, formular las conclusiones, definir los puntos fuertes y puntos débiles y, con esta información, diseñar el plan de mejora.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Realizar un diagnóstico global de la Dirección General de Docencia y de la División de Evaluación Académica e Institucional, con base en un análisis de la información del desempeño institucional, fundamentándose en los factores de evaluación de la calidad brindados por el SICEVAES.

### **Específicos**

1. Identificar las fortalezas y debilidades de la Dirección General de Docencia y de la División de Evaluación Académica e Institucional.
2. Diseñar instrumentos de recolección de datos prácticos, objetivos y funcionales para realizar un levantamiento de datos acorde con las necesidades.
3. Determinar la situación actual de las diferentes áreas que componen la dirección como su dependencia.
4. Fundamentar los juicios valorativos sobre la calidad de cada factor estudiado en la DIGED y DEAI.
5. Potenciar las capacidades y el compromiso de la DIGED y DEAI.

6. Formular y diseñar un plan de mejoramiento para la Dirección y su dependencia.
7. Promover una cultura de mejoramiento continuo por medio de la institucionalización permanente del proceso de autoevaluación.

## INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala, además de ser la universidad más grande y antigua del país, es la única estatal. De ahí que esta institución deba cumplir con exigencias y estándares de calidad bien definidos para todas las dependencias de la USAC: facultades, unidades, departamentos y otras, entre ellas, la Dirección General de Docencia (DIGED), que es la unidad académico administrativa encargada de impulsar el desarrollo académico por medio de la asesoría, coordinación y apoyo a docentes y estudiantes.

La DIGED cuenta con diferentes dependencias en las cuales se apoya. Una de ellas es la División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI) que es responsable de impulsar, asesorar y acompañar procesos de autoevaluación y acreditación institucional a las carreras que se realicen en las distintas unidades académicas de la Universidad.

Para alcanzar altos estándares de calidad se realizará esta autoevaluación institucional con fines de mejora. El objetivo es realizar un diagnóstico de la situación actual de la dirección y su dependencia, identificar y evaluar los puntos fuertes y débiles, realizar un plan de mejora. Con base en los resultados obtenidos y establecer una cultura de mejoramiento continuo.

El proceso de autoevaluación institucional que se realizó en este proyecto siguió el modelo de autoevaluación con fines de mejoramiento del Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior (SICEVAES).



## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

A continuación, se describe de manera específica la información básica de las instituciones bajo estudio y de la Universidad de San Carlos de Guatemala como ente superior.

### **1.1. Universidad de San Carlos de Guatemala**

La Universidad San Carlos de Guatemala (USAC) es, actualmente, la universidad más grande y antigua de Guatemala, siendo además la única en el país vinculada al Estado.

#### **1.1.1. Información general**

La Universidad San Carlos de Guatemala se encuentra integrada por unidades de decisión superior, unidades de apoyo funcional y las unidades ejecutoras del desarrollo de las funciones de docencia, investigación y extensión de la Universidad. Cuenta con 3 áreas de estudio, las cuales son: Área de Ciencias de la Salud, Área Social Humanística y el Área Técnica. De estas 3 se desprenden las diferentes escuelas y facultades.<sup>1</sup>

##### **1.1.1.1. Ubicación**

El Campus Central de la Universidad se encuentra en Ciudad Universitaria, 11 Avenida final, Zona 12, Ciudad de Guatemala.

---

<sup>1</sup> Dario, Ruben. (2010). Blogspot. Recuperado de <http://vidausacperiodismo.blogspot.com/2010/04/autonomia-universitaria-y-valores-de-la.html>

Figura 1. **Ubicación USAC**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Maps.

### 1.1.1.2. **Historia**

La Universidad de San Carlos de Guatemala fue fundada, gracias al trabajo y a la gestión del primer obispo Licenciado Francisco Marroquín ante el Monarca Español. En su carta firmada con fecha 1 de agosto de 1548 solicita la autorización para fundar una universidad en la ciudad de Guatemala, actualmente Antigua Guatemala.

La necesidad de una institución de educación superior era evidente. Entre la solicitud y la fundación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se establecieron Colegios de Artes, Teología y Filosofía.

Para fundar la Universidad se recibieron donaciones, entre ellas la del Capitán Pedro Crespo Suárez, Correo Mayor del Reino, quien donó alrededor de 40 000 reales en 1646 para que el Colegio de Santo Tomás de Aquino se convirtiera en universidad. Esta donación fue tomada en cuenta en la Real

Cédula de fundación, así como la de don Sancho de Barahona y su esposa doña Isabel de Loaiza.

En 1659 el obispo Payo Enríquez de Rivera envió a su Majestad Carlos II un informe, donde manifiesta la necesidad de contar con una institución de educación superior.

El 5 de julio de 1673 se recibió la Real Cédula que ordenaba que se hiciese una junta en la ciudad de Santiago de Guatemala, formada por el presidente de la Real Audiencia, el Oidor más antiguo y fiscal de ella, el Obispo, para que analizaran los pros y los contras de la fundación de una universidad. Dicha Junta informó sobre la necesidad de contar con una institución universitaria, derivado de lo cual se funda la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Fue fundada el 31 de enero de 1676 por real cédula de Carlos II siendo la cuarta universidad fundada en América. Los pensadores más importantes de la historia de Guatemala se han formado en este centro de estudio, siendo la Universidad de San Carlos la única universidad pública en Guatemala lo que la convierte también en la más importante.

### **1.1.1.3. Misión**

En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación

en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.<sup>2</sup>

#### **1.1.1.4. Visión**

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social, humanista y ambiental, con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados, para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.<sup>3</sup>

#### **1.1.1.5. Objetivos**

El Plan Estratégico USAC 2022, en su versión ejecutiva, elaborado por el Consejo Superior Universitario en el mes de noviembre del año 2003, indica los siguientes objetivos para la Universidad San Carlos de Guatemala.

- Dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal.
- Difundir la cultura en todas sus manifestaciones.
- Promover por todos los medios a nuestro alcance la investigación en todas las esferas del saber humano.
- Cooperar al estudio y solución de los problemas nacionales.

---

<sup>2</sup> Artículo 82 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

<sup>3</sup> Texto ampliado por la Comisión Específica nombrada para la formulación del Plan Estratégico USAC-2022, basado en la aprobación de la visión de la USAC por el Consejo Superior Universitario.

#### **1.1.1.6. Funciones**

El Plan Estratégico USAC 2022, en su versión ejecutiva, elaborado por el Consejo Superior Universitario en el mes de noviembre del año 2003, indica que las funciones de la Universidad San Carlos de Guatemala son las siguientes:

- Desarrollar la educación superior en todas las ramas que correspondan a sus Facultades, Escuelas, Centro Universitario de Occidente, Centros Regionales Universitarios, Institutos y demás organizaciones conexas.
- Organizar y dirigir estudios de cultura superior y enseñanzas complementarias en el orden profesional.
- Resolver en materias de su competencia las consultas sobre la obtención de grados y títulos superiores en el orden profesional y académico.
- Diseñar y organizar enseñanzas para nuevas ramas Técnicas intermedias y profesionales.
- Promover la organización de la extensión universitaria.

#### **1.2. Descripción de la Dirección General de Docencia**

La Dirección General de Docencia (DIGED) nace con el objetivo principal de contar con una dependencia académico-administrativa que dirija los aspectos académicos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

##### **1.2.1. Información general**

La Dirección General de Docencia fue creada por medio del Acta No. 21-99 de fecha 7 de julio de 1999, emitida por el Consejo Superior Universitario.

### **1.2.1.1. Misión**

Ser la dependencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que tiene como finalidad velar por el mejoramiento del sistema educativo a través de la investigación educativa, asesoría y desarrollo curricular, evaluación y formación de profesores así como velar por el bienestar integral de los estudiantes, previniendo, detectando tempranamente, atendiendo y resolviendo favorablemente los problemas de mayor significancia y trascendencia en el orden económico, social, de orientación vocacional-educativa, de salud física y mental.<sup>4</sup>

### **1.2.1.2. Visión**

Ser la dependencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala en la búsqueda continua de la práctica innovadora e interactiva de la docencia en la educación superior, así como del sistema educativo nacional; experta y confiable, cuyo carácter multiprofesional e interdisciplinario proporcione al estudiante universitario bienestar psicobiosocial.<sup>5</sup>

### **1.2.1.3. Objetivos**

El Manual de Organización de la Dirección General de Docencia elaborado en el año 2001 por representantes de la institución y con ayuda de la División de Desarrollo Organizacional, establece los siguientes objetivos para la DIGED:

---

<sup>4</sup> Manual de Organización, Dirección General de Docencia (2001). p. 6.

<sup>5</sup> *Ibíd.*

## Objetivo General

- Promover el desarrollo de la docencia en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

## Objetivos Específicos

- Establecer lineamientos para que las unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala evalúen periódicamente su currículo.
- Promover el conocimiento y tecnología existentes en materia de educación que reoriente y perfeccione los sistemas curriculares.
- Asesorar técnicamente a las unidades académicas en la elaboración de planes, programas y proyectos educativos, así como la evaluación de estudiantes y profesores.
- Formular políticas curriculares que fortalezcan la dimensión integral del desarrollo docente y estudiantil.
- Definir políticas y lineamientos generales de evaluación, promoción y desarrollo del profesor universitario.
- Coordinar los procesos académicos de autoevaluación, acreditación e incorporación de profesionales graduados en el extranjero.
- Promover la actualización de los planes y programas de estudio de las unidades académicas con base en la evaluación curricular, el desarrollo económico-social del país y el avance de la ciencia y la tecnología.
- Crear espacios que permitan el intercambio de experiencias y programas entre unidades académicas de la USAC y otras universidades.
- Establecer lineamientos para fortalecer el proceso didáctico y la especialidad profesional del personal docente.

- Crear programas de desarrollo humano y educación alternativa, que contribuyan al estudio y solución de los problemas que afrontan los estudiantes en el transcurso de su carrera.
- Promover planes, programas y proyectos que favorezcan los servicios de apoyo a los estudiantes para mejorar su desempeño en el proceso enseñanza- aprendizaje.

#### **1.2.1.4. Funciones**

El Manual de Organización de la Dirección General de Docencia elaborado en el año 2001 por representantes de la institución y con ayuda de la División de Desarrollo Organizacional, establece las siguientes funciones para la DIGED:

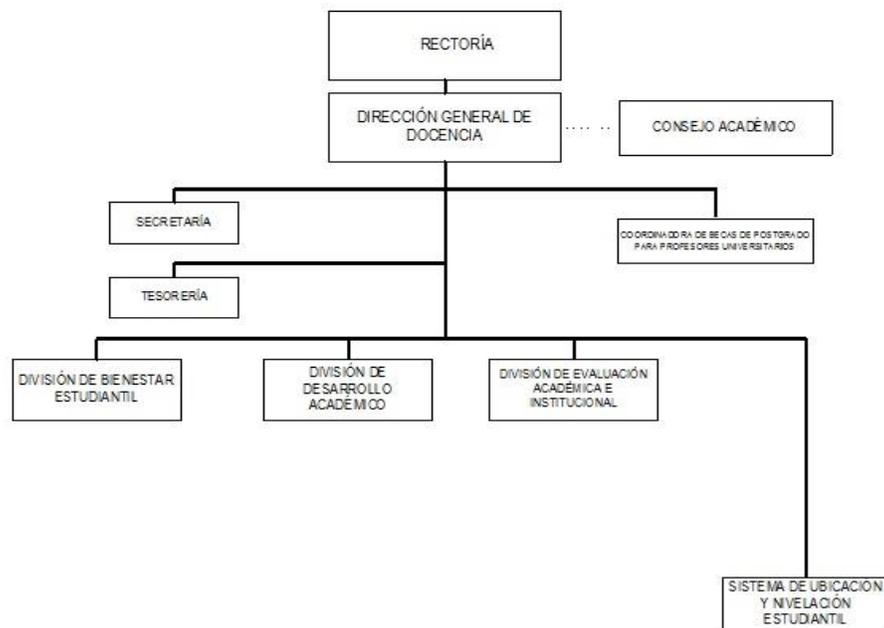
- Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y organizar las actividades académico-administrativas de la Dirección General de Docencia.
- Formular y proponer al Consejo Superior Universitario las Políticas Académicas de carácter general que fortalezcan el sistema educativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Diseñar y ejecutar programas para el mejoramiento del sistema educativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Asesorar técnicamente a las unidades académicas en la elaboración de planes, programas y proyectos educativos, generar metodologías de enseñanza aprendizaje y elaboración de instrumentos de evaluación.
- Velar por el cumplimiento de las políticas, acuerdos y disposiciones académicas y administrativas emitidas por el Consejo Superior Universitario.
- Planificar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de las dependencias de la Dirección General de Docencia.

- Dictar políticas, estrategias, planes y programas de desarrollo académico.
- Velar por la excelencia académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### 1.2.1.5. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama de la DIGED:

Figura 2. Organigrama DIGED



Fuente: Manual de Organización de la Dirección General de Docencia.

### **1.3. Descripción de la División de Evaluación Académica e Institucional**

La División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI) nace ante la necesidad de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como suscriptora del convenio de constitución del Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior (CCA), de sistematizar los procesos de evaluación académica e institucional dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo que fue constituida esta División con el fin de institucionalizar dichos procesos.

#### **1.3.1. Información general**

La División de Evaluación Académica e Institucional fue creada por el Acuerdo de Rectoría No. 104-2004 de fecha tres de febrero de dos mil cuatro, como una dependencia de la Dirección General de Docencia (DIGED).

##### **1.3.1.1. Misión**

Desarrollar programas y/o actividades que permitan, a través de una evaluación apropiada y debidamente consensuada con las distintas Unidades Académicas que forman la familia universitaria, garantizar la calidad educativa de estas. Los cambios y mejoras institucionales solo pueden tener sentido cuando responden a un programa de evaluación debidamente establecido.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> División de Evaluación Académica e Institucional. *Manual de Organización*. 2015. p. 5.

### **1.3.1.2. Visión**

Garantizar el desarrollo de acciones estratégicas que permitan a la Universidad de San Carlos de Guatemala, asegurar la calidad profesional, ética y humana de sus egresados, para ofrecer al país un recurso humano idóneo e identificado con las necesidades de la comunidad a la que prestarán sus servicios, teniendo como herramienta básica, programas de evaluación cuyos resultados guíen y orienten la búsqueda de la excelencia.<sup>7</sup>

### **1.3.1.3. Objetivos**

El Manual de Organización de la División de Evaluación Académica e Institucional, actualizado en el año 2015, elaborado por representantes de la institución y con ayuda de la División de Desarrollo Organizacional, establece los siguientes objetivos para la DEAI:

- Contribuir a fomentar en la Universidad de San Carlos de Guatemala una cultura de autoevaluación, orientada al mejoramiento de la calidad de la educación.
- Velar porque el proceso de evaluación sea continuo y permanente.
- Promover la participación de todos los miembros de las Unidades Académicas (estudiantes, profesores, egresados, empleadores y otros usuarios y beneficiarios directos de los servicios institucionales) en el proceso de autoevaluación.
- Acompañar, capacitar o asesorar oportunamente a los actores de los procesos de autoevaluación, realizados en la USAC dentro del marco del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES).

---

<sup>7</sup> División de Evaluación Académica e Institucional. *Manual de Organización*. 2015. p. 5.

- Coordinar la organización de las comisiones de autoevaluación de programas en las diferentes Unidades Académicas de la USAC en el marco del SICEVAES.
- Asesorar y brindar apoyo a las comisiones de autoevaluación de programas en: La planificación, organización y ejecución de procesos de autoevaluación, La aplicación de las guías de autoevaluación y en la preparación de los informes respectivos. La formulación y manejo de instrumentos de recopilación de información. La validación de instrumentos de autoevaluación. La elaboración del informe de autoevaluación a fin de que su naturaleza sea analítica, reflexiva, valorativa, prospectiva y propositiva. El diseño de planes de mejoramiento y la ejecución de acciones.
- Organizar y programar conjuntamente con las comisiones de autoevaluación de Programas en las Unidades Académicas de la USAC, la etapa de sensibilización de la comunidad educativa.
- Difundir de manera sistemática y oportuna información sobre el progreso y resultados de los procesos de autoevaluación realizados en el marco del SICEVAES.
- Coordinar las visitas de evaluación externa por pares académicos.
- Preparar informes del avance y logros del proceso del SICEVAES en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

#### **1.3.1.4. Funciones**

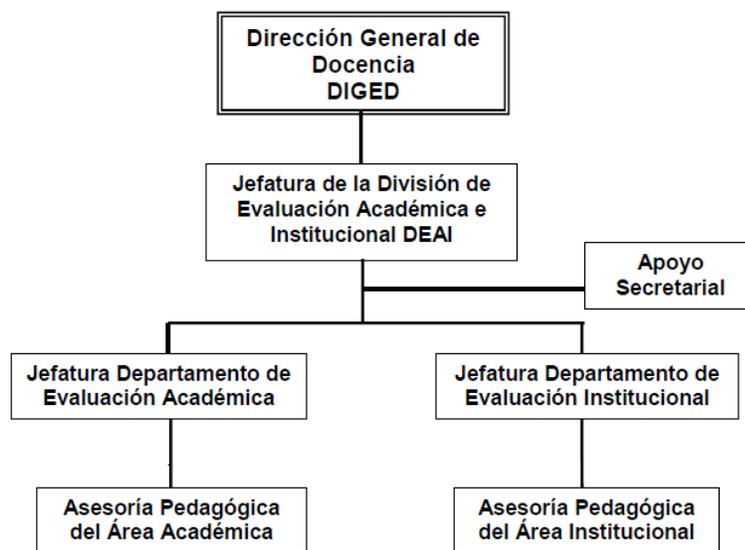
El Manual de Organización de la División de Evaluación Académica e Institucional, actualizado en el año 2015, elaborado por representantes de la institución y con ayuda de la División de Desarrollo Organizacional, establece las siguientes funciones para la DEAI:

- Sistematizar los procesos de evaluación académica e institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Administrar los procesos de evaluación académica e institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Evaluar los procesos de evaluación académica e institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Promover la evaluación y acreditación de los programas de estudio de las distintas carreras de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Coordinar con los Decanos y Directores de Centros Universitarios, las ventajas de la evaluación y acreditación de carreras o programas de estudio a nivel Regional dentro del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES).
- Realizar estudios sobre la necesidad e importancia de la autoevaluación de Programas en las Unidades Académicas y Centros Universitarios, que sean necesarios o que le sean solicitados.
- Asesorar y acompañar los procesos de autoevaluación en las distintas unidades académicas y centros universitarios de conformidad con la Guía de autoevaluación de Programas Académicos, elaborada por la Comisión Técnica del SICEVAES.
- Acompañar las visitas de los Pares Externos para la evaluación y acreditación de programas académicos.
- Planificar actividades de inducción, incentivación y capacitación, sobre evaluación y acreditación de los Programas Académicos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como de calidad educativa.
- Dar seguimiento a la elaboración de los informes de autoevaluación y planes de mejoras de las distintas unidades académicas en proceso de autoevaluación y/o acreditación.

### 1.3.1.5. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama de la DEAI

Figura 3. Organigrama DEAI



Fuente: Manual de Organización de la División de Evaluación Académica e Institucional.

El Departamento de Evaluación Académica tiene como responsabilidad planificar, organizar, proponer e impulsar los procesos relativos a la autoevaluación y acreditación de la calidad de los programas académicos de las carreras de las Unidades Académicas y Centros Universitarios, contribuyendo al mejoramiento continuo de la formación académica y profesional de los estudiantes en el ámbito de la educación superior del país. Y su objetivo principal es promover una cultura de autoevaluación y acreditación de los programas académicos, que contribuya al mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que brinda la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El Departamento de Evaluación Institucional, por su parte, es el responsable de estimular, asesorar y acompañar de manera sistemática, la implementación de procesos de autoevaluación en dependencias de los programas académicos de la Universidad, orientados a generar transformaciones en los distintos ámbitos de gestión educativa institucional, para fortalecerlos y propiciar su mejora continua, con el propósito de garantizar la calidad del desempeño global de las instituciones, con base a sus fines, principios y misión, y en el marco del SICEVAES. Los objetivos que busca este departamento son:

- Potenciar las capacidades de gestión académica y administrativa de la Universidad de San Carlos que contribuyan en la mejora de la calidad de la educación superior en Guatemala.
- Promover la generación de una cultura de autorregulación en el ámbito institucional que influya en la permanente búsqueda de la mejora continua de la calidad de la educación superior que oferta la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Promover la toma de decisiones para la mejora de la calidad de la educación superior que oferta la institución con base a los procesos de auto evaluación.

#### **1.4. Definiciones de palabras clave**

A continuación, se presentan las definiciones de palabras clave:

### **1.4.1. SICEVAES**

Como dicta el Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior, en la guía de autoevaluación redactada en marzo del 2010, el Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES) es un método de autoevaluación impulsado por el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), orientado a fomentar y desarrollar de manera colectiva una cultura de autorregulación y mejoramiento de la calidad en las universidades miembros del CSUCA, cultura que contribuye a la modernización y mejoramiento de la calidad de las instituciones de educación superior centroamericanas.

La evaluación de las actividades sociales en general, y de las educativas en particular, ha venido cobrando importancia en los últimos años. Las condiciones económicas, marcadas por una disminución de la inversión en educación; la globalización y sus exigencias de universalizar el reconocimiento de los sistemas educativos y la alta competitividad que esto conlleva; los nuevos modelos políticos que potencian la participación ciudadana, con la consiguiente obligación de rendir cuentas públicas; la expansión de las ofertas educativas universitarias, tanto a nivel nacional como internacional, con una gran expansión de la educación superior privada. Todos estos factores, junto con el avance científico y tecnológico, han traído un cambio trascendental en la educación superior en el ámbito mundial.

Los sistemas educativos requerirán de profundos cambios si se desea estar en capacidad de formar profesionales universitarios que impulsen el desarrollo y crecimiento de los países del istmo centroamericano, quienes deberán considerar la necesidad del estudio durante toda la vida, que les permita el aprendizaje y la adaptación permanente. Por su parte, lo mismo

deberán hacer los profesores universitarios, ante estos cambios surge el diseño y creación de la guía del SICEVAES.

Si bien las universidades ya cuentan con prácticas de evaluación permanente de su quehacer, que permiten mantener sus fortalezas, a la vez que destacan las necesidades de innovación y cambio, es clave comprender que estamos sirviendo a sociedades muy diferentes de las que servíamos tan solo hace unos pocos años. Los países de América Central merecen que sus instituciones públicas de educación superior mejoren, se actualicen de conformidad con los retos que la época plantea. La evaluación y la acreditación de la calidad de la educación superior pueden ser una poderosa estrategia de gestión de cambio, mejoramiento y transformación requeridas.

La guía del SICEVAES está organizada de la siguiente manera:

- En la primera parte se encuentran las definiciones y conceptos, que sustentan la práctica de la evaluación propuesta.
- En la segunda parte se ofrece el núcleo principal de la guía, que es la descripción detallada del conjunto de componentes que deben ser sometidos a evaluación en una institución de educación superior, junto con indicadores y los referentes que permiten tener evidencia de ellos y fundamentar juicios valorativos sobre la calidad de cada componente y de la institución.
- La tercera parte describe, en términos generales, el proceso de autoevaluación institucional, desde el momento en que se decide formalmente llevarlo a cabo, hasta la elaboración del informe final de autoevaluación y del plan de mejoramiento consiguiente.

La intención de la Guía del SICEVAES es favorecer en las universidades centroamericanas la incorporación sistemática de la autoevaluación, como una estrategia para lograr la más alta calidad educativa. No se pretende, por tanto, formular normas fijas o recetas aplicables sin más, sino ofrecer un marco sistemático a partir del cual cada universidad encuentre formas de comprender el propio contexto y la propia naturaleza, mediante la reflexión crítica. Esto quiere decir que tanto los procedimientos sugeridos, como los listados de estándares, indicadores o referentes son más propuestas y ejemplos que prescripciones obligatorias.

La guía de autoevaluación institucional ha sido elaborada mediante un proceso altamente participativo. Dos cursos-taller a nivel centroamericano han conducido a la preparación de este instrumento. El primero, en febrero de 1997, realizado en Costa Rica, con la participación de casi un centenar de académicos procedentes de diferentes áreas del conocimiento de los siete países del Istmo Centroamericano, se definieron los criterios que se emplearían, los elementos a ser evaluados y los indicadores que permitirían la evaluación de la calidad de los programas y las instituciones de educación superior en la región.

En noviembre de ese mismo año, con la participación de similar número de académicos provenientes de las universidades estatales de los 7 países de América Central, se realizó en Guatemala el segundo taller, centrado en el diseño de guías de autoevaluación y evaluación externa de la calidad de programas e instituciones de educación superior

En la plenaria final del segundo curso taller se designó una comisión que, integrando el trabajo de los grupos, preparó la presente guía de autoevaluación institucional.

En mayo de 2003, la Comisión Técnica de Evaluación, CTE, del SICEVAES, a raíz de la creación del Consejo Centroamericano de Acreditación (CCA), consideró conveniente hacer una revisión general a esta guía y proponer los cambios necesarios, a fin de que las instituciones universitarias cuenten con un instrumento que facilite y oriente los procesos de autoevaluación institucional y así preparar condiciones para una futura acreditación.

Una característica esencial del proceso de autoevaluación que propicia el SICEVAES, es la naturaleza colectiva de la reflexión sobre la calidad de lo que se hace hoy día y la calidad a que se aspira, así como sobre las estrategias y las acciones necesarias para superar colectivamente la calidad observada.

Para lograr que la evaluación constituya un instrumento para el mejoramiento significativo y sostenible de la calidad, debe emplear metodologías participativas que involucren a todos los actores y destinatarios del “quehacer” de las instituciones y programas de educación superior.

Las evaluaciones que se realicen en el marco del SICEVAES deben ratificar la calidad de las instituciones y promover un mejoramiento continuo y sostenible.

La guía del SICEVAES estimula y orienta la reflexión colectiva, el autoanálisis objetivo y constructivo de fortalezas y debilidades y la búsqueda de soluciones prácticas a los problemas, debilidades y carencias identificadas. La guía del SICEVAES armoniza de manera general los procesos de autoevaluación institucional que se realicen en el marco del SICEVAES, quedando cada universidad en libertad de aplicarla con las adecuaciones que respondan a la realidad de la institución.

Como productos esperados del proceso de autoevaluación están los informes de autoevaluación y los planes de acción para el mejoramiento de la calidad de las instituciones evaluadas, planes que han de incluir acciones de esfuerzo propio y acciones de apoyo mutuo entre las universidades miembros del CSUCA.<sup>8</sup>

#### **1.4.2. Factores**

Como afirma el Consejo Superior Universitario Centroamericano por medio de su Guía Institucional (Marzo 2010), por factor se entiende lo que se evalúa, también es conocido como “objeto de evaluación”, estos factores se agrupan en conjuntos o subconjuntos que permiten focalizar el análisis a lo que interesa. Los factores en este caso son los componentes que constituyen la estructura y funcionamiento de una institución de educación superior. La autoevaluación sigue ese enfoque analítico y entiende que una institución universitaria se puede descomponer en un conjunto menor de unidades de análisis, llamadas factores, como pueden ser los recursos, la gestión institucional, estudiantes, etc. Para cada factor se recoge información, se analiza críticamente y se emiten juicios valorativos sobre su calidad.

#### **1.4.3. Criterios**

Como afirma el Consejo Superior Universitario Centroamericano por medio de su Guía Institucional (Marzo 2010), el término “criterio” se utiliza en muchos contextos, con significados diferentes. Para efectos de autoevaluación, un criterio es el “medio que se utiliza para juzgar la calidad de determinado aspecto o factor institucional”. Algunas veces es posible definir los criterios en

---

<sup>8</sup> Consejo Superior Universitario Centroamericano. *Guía de Autoevaluación Institucional*. p.2.

forma inequívoca; la mayoría de las veces debemos conformarnos con criterios abiertos, que exigen interpretación y adecuación al propio contexto. Los criterios los utilizamos en autoevaluación como valores para juzgar si la calidad de determinado aspecto institucional es mejorable (o, en el caso de la acreditación, si es aceptable para la agencia acreditadora).

#### **1.4.4. Estándares e indicadores**

Como indica el Consejo Superior Universitario Centroamericano por medio de su Guía Institucional (Marzo 2010), un “estándar” es lo que se establece para servir de regla o base de comparación al juzgar, indicando un nivel de excelencia o logro, que es considerado como medida de adecuación y es comúnmente aceptado en determinada práctica. En educación superior pocas veces es posible definir estándares que cumplan esta definición. Entre otras cosas, porque la singularidad educativa varía de país a país, de época en época y según los supuestos educativos que se tomen en consideración. Existe, no obstante, la tendencia a hacer objetivos los estándares, mediante la especificación de hechos que los avalan: si ciertos hechos están presentes, con determinadas características, son evidencia objetiva y comprobable de que se alcanza el estándar. A estos hechos o evidencias se les denomina Indicadores.

#### **1.4.5. Referente mínimo**

Como indica el Consejo Superior Universitario Centroamericano por medio de su Guía Institucional (Marzo 2010), el término “referente mínimo” se utiliza como respaldo objetivo de cuánto se ha logrado alcanzar para cada uno de los indicadores, para hacer evidente que éstos están presentes en la justa medida y por tanto se alcanza, en alguna medida, lo que expresan los estándares.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN**

A continuación, se presentarán ciertas características que se deben tomar en cuenta para poder iniciar el proceso de autoevaluación de la mejor manera.

### **2.1. Autoevaluación institucional**

El mejoramiento de la DIGED y sus dependencias, entre ellas, la DEAI parte del reconocimiento de la manera cómo están desarrollando su labor. De esta forma permite establecer los procesos que se encuentran afianzados en la institución y demostrar su capacidad de generar los resultados esperados, así como los que requieren ser fortalecidos.

La herramienta más importante y confiable para llevar a cabo este reconocimiento es la autoevaluación institucional, debido a que permite reunir, sistematizar, analizar y valorar la información obtenida sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución. La finalidad de una autoevaluación es establecer un balance de fortalezas y oportunidades de mejora que permiten elaborar un plan de mejoramiento institucional.

La autoevaluación parte, en principio, de una reflexión metódica, que se fundamenta en el análisis de los diferentes conjuntos y subconjuntos establecidos, entre los que se encuentran los referentes mínimos, estándares, criterios e indicadores que permitan emitir juicios respecto a cada uno de ellos.

La autoevaluación institucional es un proceso que obliga a la institución bajo estudio a generar participación de todos los involucrados, busca la mejora permanente, es integral y de una reflexión y análisis crítico colectivo, que valora la calidad de los procesos en los que se encuentra involucrada la institución y en general el quehacer de la institución con el objetivo de mejorar su calidad.

La reflexión y análisis crítico lleva a la institución a:

- Describir su situación actual.
- Fundamentar un juicio crítico sobre sus fortalezas y debilidades, y
- Fundamentar un plan prospectivo de mejoramiento.

## **2.2. Propósitos de la autoevaluación**

La autoevaluación institucional busca la mejora continua y permanente de la calidad de los resultados y servicios que ofrece la institución bajo estudio, en este caso de la DIGED y DEAI. El estudio se convierte en un proceso formativo y participativo que pretende potenciar las capacidades y compromisos de los actores involucrados, y obliga a la institución a ser creativa e innovadora para cumplir su misión en búsqueda de la mejora continua.

### **2.2.1. Orientación de los propósitos**

Los propósitos de la autoevaluación están orientados a:

- Realizar un diagnóstico institucional, que permita conocer las fortalezas y debilidades, determinando la línea de base (situación actual) de los diferentes factores de la institución y lo que la hace diferente de las demás instituciones.

- Fundamentar el proceso de toma de decisiones con información relevante y oportuna.
- Desarrollar planes de mejoramiento de la institución a partir de los resultados de la autoevaluación.
- Rendir cuentas a fin de sustentar su credibilidad ante la sociedad a la que sirve.
- Promover una cultura de evaluación que facilite los procesos de acreditación de la institución en el ámbito nacional, regional y extra regional.

### **2.3. Principios del proceso de autoevaluación**

Como indica el Consejo Superior Universitario Centroamericano por medio de su Guía Institucional (Marzo 2010), y, con la finalidad de lograr la ejecución de procesos de autoevaluación que además de aportar información para la toma de decisiones, se concreten en un plan de mejoramiento del quehacer de la institución, es necesario que los procesos se rijan por los siguientes principios:

#### **2.3.1. Voluntario**

La Dirección General de Docencia y la División de Evaluación Académica e Institucional toman la decisión de iniciar el proceso de autoevaluación.

#### **2.3.2. Participativo**

Se involucra a todos los actores, entre ellos: autoridades, docentes, comisión de autoevaluación, personal que labora en la institución, personas que

reciben el servicio que presta la institución y las instituciones que trabajan con ella, en el proceso de análisis y reflexión.

### **2.3.3. Evaluativo**

La información obtenida por medio de las diferentes fuentes de revisión institucional e instrumentos de evaluación, permite emitir juicios valorativos para establecer la situación actual de la institución.

### **2.3.4. Flexible**

La autoevaluación permite realizar ajustes durante el proceso.

### **2.3.5. Integral**

Para el análisis de resultados es importante considerar los factores como las relaciones que existen entre cada uno de ellos.

### **2.3.6. Continuo**

Se promueve la realización de un proceso continuo de planificación y ejecución de la autoevaluación en la DIGED y DEAI por medio de diferentes charlas de concientización y el establecimiento de un grupo de autoevaluación, para luego llevar a cabo el plan de mejoramiento que permita corregir los resultados de la autoevaluación y después de un tiempo prudencial, establecido en el plan de mejora, volver a realizar el proceso de autoevaluación para valorar la nueva situación y la eficacia del cambio propuesto.

### **2.3.7. Autorregulador**

La Dirección General de Docencia como sus dependencias, entre ellas, la División de Evaluación Académica e Institucional propician acciones de mejoramiento, conforme a los puntos débiles encontrados.

## **2.4. Condiciones necesarias para la autoevaluación**

Tanto la Dirección General de Docencia como la División de Evaluación Académica e Institucional al decidir someterse a una autoevaluación en el marco del SICEVAES deben llenar las condiciones básicas siguientes:

### **2.4.1. En cuanto a autoridades**

Se debe cumplir con un compromiso y liderazgo efectivo de las autoridades de la Dirección General de Docencia como de su dependencia la División de Evaluación Académica e Institucional, que permita establecer un clima de confianza, dar prioridad y carácter institucional al proceso, garantizar el acceso a la información y disponer de los recursos financieros necesarios, y que permita garantizar la implementación de las acciones de mejora.

### **2.4.2. Estructura**

La autoevaluación se debe desarrollar con una estructura funcional que garantice el desarrollo efectivo de la autoevaluación, por ejemplo:

- Disponer de una unidad técnica de evaluación que tendrá como funciones: capacitar a los miembros de la Comisión Institucional de Autoevaluación y Equipos de Trabajo sobre las metodologías, técnicas,

diseño de instrumentos de evaluación, trabajo de campo y análisis de información; permitiendo así, una adecuada facilitación y desarrollo del proceso.

- Conformar una Comisión Institucional de Autoevaluación.
- Conformar equipos de trabajo para la autoevaluación según los objetivos del proceso y las instituciones a evaluar.

### **2.4.3. Comunicación**

La comunicación continúa interna y externa de la DIGED y sus dependencias, que permita compartir la información y permita también, la participación de toda la comunidad universitaria en la validación de las conclusiones y decisiones finales.

### **2.4.4. Documentación**

Sistematizar y reunir la documentación relevante en un sistema de información institucional actualizado, que permita ser actualizado por cualquier colaborador de la institución, ya sea específicamente en el caso de la Dirección General de Docencia o la División de Evaluación Académica e Institucional. El sistema de información o los archivos institucionales deben proveer información válida como la siguiente:

- Estatuto y reglamentos de la institución.
- Misión, fines y principios.
- Metas.
- Planes de estudio.
- Catálogo institucional.

- Estadísticas básicas de solicitantes, estudiantes admitidos, de su progreso académico, reprobación, deserción y de graduados.
- Modalidades y criterios de evaluación.
- Colección de tesis o de informes finales u otro trabajo final de graduación.
- Expedientes académico y profesional de los profesores y personal administrativo.
- Informes de evaluación de los profesores por parte de los estudiantes.
- Becas y ayudas económicas prestadas por la DIGED.
- Autoevaluaciones realizadas por parte de DEAI.
- Informes y evaluaciones institucionales.
- Informes y evaluaciones institucionales sobre investigaciones y proyectos propios.
- Plan de gastos o inversiones (distribución) y plan de financiamiento (composición) – Presupuestos e informes de ejecución presupuestaria.
- Acciones académicas desarrolladas en el ámbito nacional e internacional.
- Convenios de cooperación, evaluación de sus acciones y resultados.
- Manuales administrativos existentes.

## **2.5. Identificación de factores institucionales por evaluar**

Los factores de evaluación son los ámbitos que deben ser considerados en la reflexión, análisis y mejora del quehacer de la institución que se desea evaluar (Guía de Autoevaluación Institucional, Marzo 2010). El proceso de autoevaluación institucional, después de haber analizado las 2 instituciones, deberá enfocar al menos los siguientes factores:

- Proyecto Institucional
- Marco Jurídico y Organizativo

- Recursos Humanos
- Estudiantes
- Recursos físicos y financieros
- Gestión y administración
- Docencia
- Investigación
- Vinculación Social y Extensión
- Graduados
- Postgrados

#### **2.5.1. Proyecto Institucional**

Se refiere a la fundamentación filosófica de la DIGED y DEAI expresada en la visión, misión, principios y valores, donde se definen claramente los propósitos a los que están enfocadas ambas instituciones dentro de la universidad, a quien la institución sirve y como ha de alcanzarlos.

#### **2.5.2. Marco jurídico y organizativo**

Se refiere a los aspectos legales de la institución bajo estudio, es decir, las normas y leyes que rigen los procesos, atribuciones de las autoridades, sistema de gobierno y su estructura organizativa que define el funcionamiento de la institución en su búsqueda por alcanzar su misión, fines y principios.

### **2.5.3. Recursos humanos**

Se refiere a todos los procesos de pre, durante y post contratación, entre los que se encuentran los siguientes: selección, contratación, inducción, capacitación, formación profesional, actualización permanente, evaluaciones de desempeño, permanencia, políticas de promoción y retiro del recurso humano que labora en ambas instituciones (académicos, administrativos y de servicio).

### **2.5.4. Estudiantes**

Se refiere a todos los procesos que se encuentran relacionados con la admisión, ubicación, seguimiento, permanencia y graduación de los estudiantes, así como los sistemas de organización estudiantil, mecanismos de participación, normativas, reglamentos y servicios que se les oferta por parte de ambas instituciones.

### **2.5.5. Recursos físicos y financieros**

Se refiere a la asignación, ejecución y control de los recursos materiales, equipos, infraestructura y financieros asignados a la DIGED y DEAI, para el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de su Misión.

### **2.5.6. Gestión y administración**

Se refiere a los procesos que articulan, organizan y dirigen la formulación de proyectos, estrategias, políticas y planes, el control de las actividades y las acciones de seguimiento y retroalimentación realizadas para garantizar el cumplimiento de las funciones y atribuciones de ambas instituciones, es decir,

las funciones de docencia, investigación y proyección social, desarrolladas en la DIGED y DEAI.

#### **2.5.7. Docencia**

Se refiere a los procesos institucionales de la DIGED y DEAI que dirigen el diseño de los currículos, su ejecución y evaluación periódica y permanente de acuerdo con lo declarado en la misión y visión de ambas instituciones.

#### **2.5.8. Investigación**

La investigación se refiere a los procesos tendientes a generar nuevos conocimientos y tecnologías en las distintas áreas del conocimiento en las que se enfoca la DIGED y DEAI a través de la investigación científica y aplicada. Además, busca hacer referencia a las investigaciones institucionales que aportan información indispensable para decidir acerca del comportamiento de los elementos que intervienen en el funcionamiento de los distintos entes relacionados directa e indirectamente con la institución.

#### **2.5.9. Vinculación y extensión**

Se refiere a la interacción entre la institución y la sociedad, en este caso la interacción de la DIGED y DEAI con la sociedad, por medio de diferentes actividades, como por ejemplo la producción de conocimiento, transferencia de tecnología, divulgación, prestación de servicios, producción de bienes, asesorías, proyectos, convenios y otras actividades afines a su quehacer.

### **2.5.10. Graduados**

Se refiere a los procesos de seguimiento y análisis realizados por la DIGED y DEAI hacia los graduados para valorar el impacto generado por las personas graduadas en la sociedad, como en la institución misma.

## **2.6. Identificación de los criterios de calidad**

Los criterios de calidad identificados y en los que nos basaremos para realizar esta autoevaluación serán los referentes para juzgar, valorar o emitir juicios sobre los referentes evaluados en la DIGED y DEAI. En la evaluación institucional se hará uso de los siguientes criterios de evaluación establecidos por el Consejo Superior Universitario Centroamericano a través de su Guía de Autoevaluación Institucional realizada en marzo del 2010:

### **2.6.1. Universalidad**

Hace referencia a la coexistencia y consideración de las diferentes teorías, corrientes de pensamiento y prácticas formativas promovidas y creadas a lo interno y externo de la institución, expresada en su filosofía institucional que se concreta en sus principios, valores, misión, visión, políticas generales y su proyecto educativo, sustentándose en una adecuada relación entre su propia identidad y el entorno socio cultural.

### **2.6.2. Pertenencia**

La pertenencia se entenderá como la correspondencia entre la misión fines y principios perseguidos y los requerimientos de la sociedad y ambiente. Manifiesta la vinculación de la universidad con la sociedad en la búsqueda de

respuestas a los problemas y necesidades de la región o país. Expresa la conceptualización de la universidad, la satisfacción de las opciones curriculares, la consolidación de los criterios educativos institucionales y la oportunidad socio-histórica.

### **2.6.3. Equidad**

Está referida al sentido de justicia con que opera la institución en el contexto social. En el contexto institucional, se refiere a los procesos de toma de decisiones, políticas y normativa respecto a sistemas de admisión, evaluación, promoción, reconocimiento de méritos académicos; y en el contexto general, considera la no-discriminación en todos los órdenes, el reconocimiento de las diferencias (de pensamiento, culturales, entre otras), y la aceptación de las diversas culturas en sus múltiples manifestaciones.

### **2.6.4. Coherencia**

Es el grado de correspondencia e integración intra-institucional entre: misión, propósitos, políticas, estructuras, procesos y los medios que se disponen.

### **2.6.5. Eficiencia**

Se refiere al uso óptimo y racional de los recursos institucionales para garantizar el logro de los objetivos propuestos. Comprende los aspectos académicos y administrativos. En lo académico permite saber cómo se utilizan los medios y recursos para el desarrollo óptimo de las funciones sustantivas de la institución. En lo administrativo refleja cómo se canalizan e integran los

distintos recursos para garantizar el funcionamiento operativo y sustancial de la institución.

#### **2.6.6. Eficacia**

Es el grado de correspondencia entre los propósitos establecidos y los logros obtenidos por la institución.

#### **2.6.7. Integridad**

Hace referencia a la transparencia, responsabilidad y honestidad institucional en el cumplimiento de la misión y fines establecidos. Implica el respeto por los valores y referentes éticos universales que inspiran el servicio educativo de toda institución de estudios superiores.



### **3. PROPUESTA DE AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA DIGED Y DEAI**

A continuación, se presenta la autoevaluación realizada a la Dirección General de Docencia y a su dependencia la División de Evaluación Académica e Institucional.

#### **3.1. Organización del proceso de autoevaluación**

Dentro de la planificación del proyecto de autoevaluación y para realizar una autoevaluación efectiva es importante elaborar instrumentos de recolección de datos acordes a las necesidades y factores relevantes que se quieren estudiar e investigar.

##### **3.1.1. Diseño de instrumentos de recolección de datos**

Un instrumento de recolección de datos es, en principio, el recurso para acercarse a los procesos sujetos de análisis y extraer de ellos la información necesaria. El instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y referentes que solicita la autoevaluación. Cabe destacar que los instrumentos de recolección de datos fueron validados por la comisión de autoevaluación antes de su aplicación.

### **3.1.1.1. Encuestas**

La encuesta es la técnica cuantitativa elegida y utilizada como método de investigación y recopilación de datos para obtener la información necesaria del personal de la institución, de los usuarios y de las autoridades. Las encuestas diseñadas tienen 3 opciones de respuesta para obtener un amplio margen de criterio en los resultados.

### **3.1.1.2. Entrevista**

La entrevista, a diferencia de la encuesta, es la técnica cualitativa seleccionada con el fin de recoger datos que no se pudieron obtener por medio del análisis documental y que son importantes para realizar una autoevaluación objetiva.

### **3.1.2. Identificación de factores para realizar la autoevaluación**

Los factores identificados para orientar el trabajo de preparación y planificación de la autoevaluación institucional son: (1) La decisión de realizar la autoevaluación. (2) Constitución de una comisión para coordinar el proceso. (3) Sensibilización a la comunidad universitaria. Es importante insistir en la necesidad de contar con un ambiente institucional favorable y un decidido apoyo de las autoridades universitarias. Además, la evaluación es un proceso técnico y riguroso que exige a la vez un plan sistemático y un equipo que coordinen las sucesivas actividades, capaces de garantizar transparencia, participación y credibilidad.

### **3.1.2.1. Decisión de realizar una autoevaluación**

La decisión de autoevaluarse debe insertarse en el marco de la política de calidad de la institución y ser tomada al más alto nivel, por los órganos de dirección. Es indispensable que esta decisión cuente con el apoyo de los directivos, profesorado, del estudiantado, del personal administrativo y de todos aquellos factores externos a la Universidad, que deberán aportar su reflexión crítica.

### **3.1.2.2. Constitución de una comisión para coordinar el proceso**

La complejidad del proceso y su carácter técnico hacen imprescindible constituir un grupo coordinador y cuerpo consultivo, una Comisión de Autoevaluación Institucional, que trabajará en dos ámbitos complementarios: en un ámbito político, para la toma de decisiones, para la negociación, para la construcción de consensos y para la resolución de conflictos. En un ámbito técnico, la comisión es la encargada de monitorear el proceso de autoevaluación-autorregulación.

### **3.1.2.3. Sensibilización a la comunidad universitaria**

Este factor se desarrollará de manera permanente a lo largo de todo el proceso de autoevaluación en ambas instituciones y comprende un conjunto de actividades a lo interno y externo de la DIGED y DEAI respectivamente, que permitan dar a conocer y valorar la importancia del proceso como herramienta para impulsar el cambio y la mejora continua de la calidad. Así mismo, se busca

facilitar la toma de decisiones oportunas y motiva a los diferentes niveles de decisión y sectores involucrados a la participación permanente.

### **3.2. Factor I: proyecto institucional**

Este factor pretende analizar la fundamentación filosófica de la institución, expresada en la misión, visión, principios y valores.

#### **3.2.1. Estándar de calidad 1**

La universidad contempla en su fundamentación filosófica la diversidad de corrientes y pensamientos que le dan sentido a su quehacer y su compromiso con las necesidades de la sociedad.

##### **3.2.1.1. Indicador 1.1.**

Misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos, y estrategias compartidos por la comunidad universitaria.

- Referente Mínimo 1.1.1. Se evidencia la participación del personal académico, estudiantes, administrativos y estructuras de gobierno en la construcción de la filosofía institucional:

El marco filosófico de la Universidad de San Carlos de Guatemala fue aprobado en el Punto Cuarto, Acta 15–98 de sesión celebrada por el Consejo Superior Universitario, el día 24 de junio de 1998. Se encuentra ubicado dentro de él Plan Estratégico USAC 2022.

Debido a que la DIGED se rige bajo los reglamentos y estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el marco filosófico aplica para esta entidad y para sus dependencias, entre ellas la DEAI.

El marco filosófico evidencia la participación de los estudiantes al mencionar que propenderá constantemente a encaminarse hacia la excelencia académica en la formación integral de estudiantes, técnicos, profesionales y académicos. Se evidencia la participación del personal académico al mencionar que promoverá el desarrollo humano sostenido, y se evidencia la participación de las estructuras del gobierno al mencionar que será la encargada de dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal.

Además, se evidencia la participación en la construcción de la filosofía al mencionar a los diversos participantes que intervinieron en la elaboración del marco filosófico, entre los que se encuentran: El rector de la Universidad, representantes de catedráticos, representantes de los colegios profesionales, representantes estudiantiles y los funcionarios del Consejo Superior Universitario.

- Referente Mínimo 1.1.2. La institución cuenta con un documento explícito de la misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias

Dentro del Manual de Organización de la DIGED, aprobado el 19 de marzo del 2001 en acuerdo de rectoría No. 237 – 2001, se encuentra la misión, visión y objetivos de la institución.

En el caso de la DEAI, dentro de su Manual de Organización actualizado hasta el 23 de febrero del año 2015, se encuentra la misión, visión y objetivos de la institución.

Existe un manual con las políticas de la USAC aprobado en el año 1991, según consta en el punto SEGUNDO del Acta No. 48 - 91 por el Consejo Superior Universitario, y al que se le añadieron 2 políticas recientemente aprobadas por el Consejo Superior Universitario en el acta No. 21-2013 y 13-2014, respectivamente, este manual es aplicable para la DIGED y sus dependencias.

La DIGED y su dependencia la DEAI, carecen de algún documento en donde se expresen sus valores y principios. Además, no cuentan con un documento unificado donde se encuentre la misión, visión, valores, principios, objetivos y estrategias.

- Referente 1.1.3. La misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias son compartidos por la comunidad universitaria

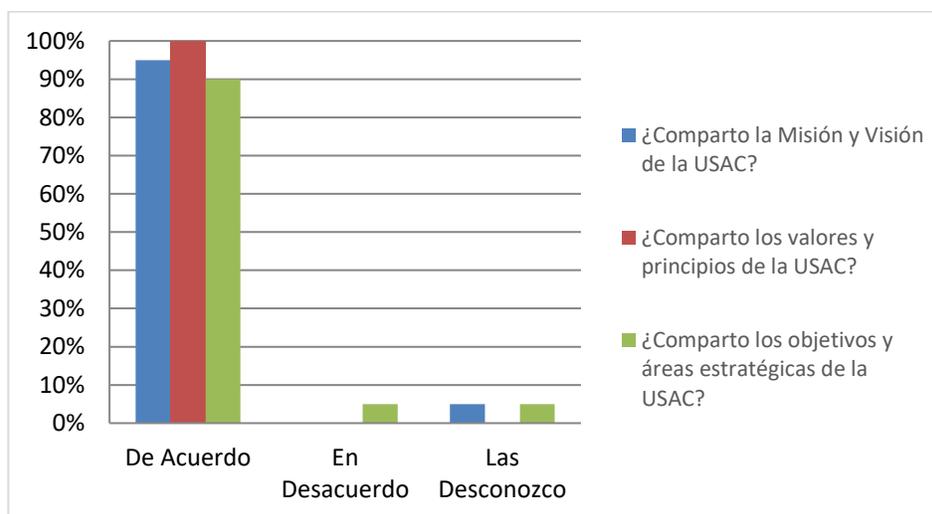
Para este referente se utilizaron las encuestas de opinión para el personal de la DIGED y de la DEAI. Las instituciones sujetas a estudio fueron la Universidad de San Carlos de Guatemala como institución principal y la DIGED como Dirección para la que laboran, además, para los trabajadores de la DEAI se les añadieron preguntas acerca de su división (preguntas 7, 8 y 9).

Tabla I. **Análisis marco filosófico USAC (personal)**

<b>P1. ¿Comparto la misión y visión de la USAC?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Se desconoce
95%	0%	5%
<b>P2. ¿Comparto los valores y principios de la USAC?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Se desconoce
100%	0%	0%
<b>P3. ¿Comparto los objetivos y áreas estratégicas de la USAC?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Se desconoce
100%	0%	0%

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Resultados marco filosófico USAC**



Fuente: elaboración propia.

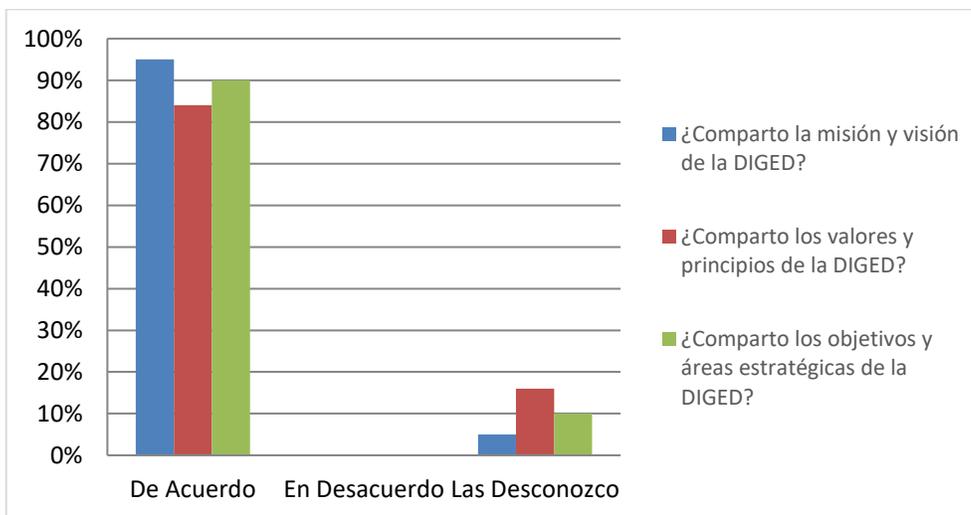
Los resultados anteriores evidencian que en promedio un 95% del personal de la DIGED y DEAI comparten el marco filosófico establecido por la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Tabla II. **Análisis marco filosófico DIGED (personal)**

<b>P4. ¿Comparto la misión y visión de la DIGED?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Se desconoce
95%	0%	5%
<b>P5. ¿Comparto los valores y principios de la DIGED?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Se desconoce
84%	0%	16%
<b>P6. ¿Comparto los objetivos y áreas estratégicas de la DIGED?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Se desconoce
90%	0%	10%

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Resultados marco filosófico DIGED**



Fuente: elaboración propia.

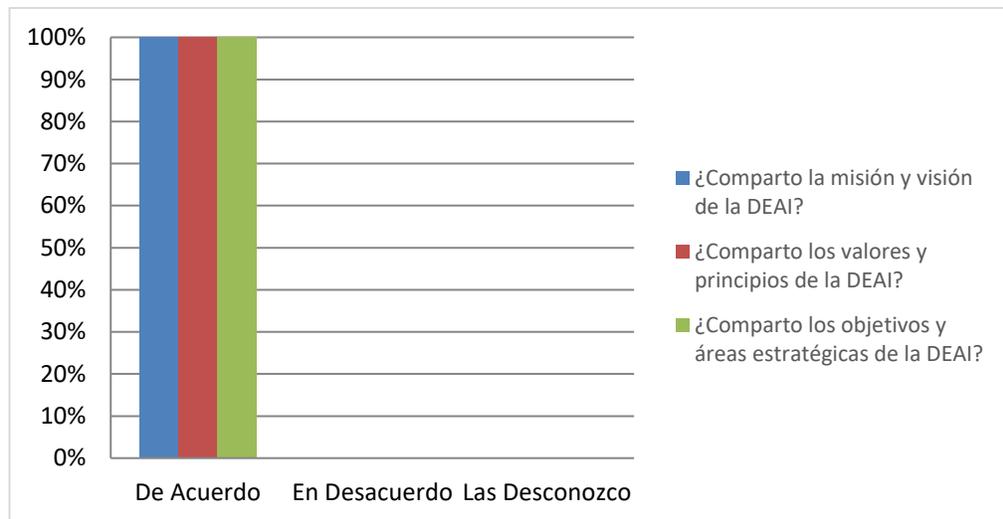
Los resultados anteriores evidencian que en promedio un 90% de los colaboradores de la DIGED y DEAI comparten la filosofía institucional de la Dirección General de Docencia.

Tabla III. **Análisis marco filosófico DEAI (personal)**

<b>P7. ¿Comparto la misión y visión de la DEAI?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Se desconoce
100%	0%	0%
<b>P8. ¿Comparto los valores y principios de la DEAI?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Se desconoce
100%	0%	0%
<b>P9. ¿Comparto los objetivos y áreas estratégicas de la DEAI?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Se desconoce
100%	0%	0%

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. **Resultados marco filosófico DEAI**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que todos los trabajadores de la DEAI se sienten identificados y comparten la filosofía que esta institución ha

establecido, su misión, visión, valores, principios, objetivos y áreas estratégicas son compartidos en su totalidad.

- Referente Mínimo 1.1.4. Se tiene evidencia explícita de que la visión, la misión, los valores y los principios, garantizan una adecuada cobertura de los campos del conocimiento.

Para este referente se realizó una tabla comparativa entre las misión y visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la misión y visión de la DIGED y la misión y visión de la DEAI, con el objetivo de verificar si estas instituciones comparten el mismo el objetivo de dirigir sus esfuerzos a garantizar una adecuada cobertura de los campos del conocimiento.

Tabla IV. **Tabla comparativa misión**

<b>MISIÓN USAC</b>	<b>MISIÓN DIGED</b>	<b>MISIÓN DEAI</b>
<p>En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones.</p> <p>Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.<sup>9</sup></p>	<p>Ser la dependencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que tiene como finalidad velar por el mejoramiento del sistema educativo a través de la investigación educativa, asesoría y desarrollo curricular, evaluación y formación de profesores así como velar por el bienestar integral de los estudiantes, previniendo, detectando tempranamente, atendiendo y resolviendo favorablemente los problemas de mayor significancia y trascendencia en el orden económico, social, de orientación vocacional-educativa, de salud física y mental.<sup>10</sup></p>	<p>Desarrollar programas y/o actividades que permitan, a través de una evaluación apropiada y debidamente consensuada con las distintas Unidades Académicas que forman la familia universitaria, garantizar la calidad educativa de estas. Los cambios y mejoras institucionales solo pueden tener sentido cuando responden a un programa de evaluación debidamente establecido.<sup>11</sup></p>

Fuente: elaboración propia.

<sup>9</sup> Artículo 82 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

<sup>10</sup> Dirección General de Docencia. *Manual de Organización*. p. 6.

<sup>11</sup> División de Evaluación Académica e Institucional. *Manual de Organización*. p. 5.

Con base en el cuadro anterior, se concluye, que la misión de los 3 entes bajo estudio (Universidad de San Carlos, DIGED y DEAI) concuerdan entre si al mencionar que todas buscan impulsar la calidad educativa. La DEAI, en su misión, menciona que busca garantizar la calidad educativa por medio de las evaluaciones que realiza a las facultades y escuelas de la universidad, correspondiendo así con la misión de la DIGED, que menciona la búsqueda de la mejora del sistema educativo por medio de diferentes ámbitos atribuibles a la institución como lo son la investigación educativa, asesoría y desarrollo curricular, y se corresponden con la misión global de la USAC que busca impulsar un desarrollo en la educación superior.

Tabla V. **Tabla comparativa visión**

<b>VISIÓN</b>		
<b>VISIÓN USAC</b>	<b>VISIÓN DIGED</b>	<b>VISIÓN DEAI</b>
<p>La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social, humanista y ambiental, con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados, para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.<sup>12</sup></p>	<p>Ser la dependencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala en la búsqueda continua de la práctica innovadora e interactiva de la docencia en la educación superior, así como del sistema educativo nacional; experta y confiable, cuyo carácter multiprofesional e interdisciplinario proporcione al estudiante universitario bienestar psicobiosocial.<sup>13</sup></p>	<p>Garantizar el desarrollo de acciones estratégicas que permitan a la Universidad de San Carlos de Guatemala, asegurar la calidad profesional, ética y humana de sus egresados, para ofrecer al país un recurso humano idóneo e identificado con las necesidades de la comunidad a la que prestarán sus servicios, teniendo como herramienta básica, programas de evaluación cuyos resultados guíen y orienten la búsqueda de la excelencia.<sup>14</sup></p>

Fuente: elaboración propia.

<sup>12</sup> Texto ampliado por la Comisión Específica nombrada para la formulación del Plan Estratégico USAC-2022, basado en la aprobación de la Visión de la USAC por el Consejo Superior Universitario.

<sup>13</sup> Dirección General de Docencia. *Manual de Organización*. p. 6.

<sup>14</sup> División de Evaluación Académica e Institucional. *Manual de Organización*. p. 5.

La visión de la DEAI, la DIGED y la USAC están interrelacionadas ya que buscan la calidad humana y la excelencia académica para todos los egresados de las unidades de la Universidad, se busca el bienestar del estudiante por medio del buen ejercicio de la docencia, la mejora continua y la innovación.

Con lo mencionado, la DIGED y DEAI y las atribuciones que le corresponden a cada una, buscan brindar una adecuada cobertura a los campos del conocimiento en apoyo a la Universidad de San Carlos.

- Referente mínimo 1.1.5. Se evidencia el compromiso e identidad de la comunidad universitaria con su institución

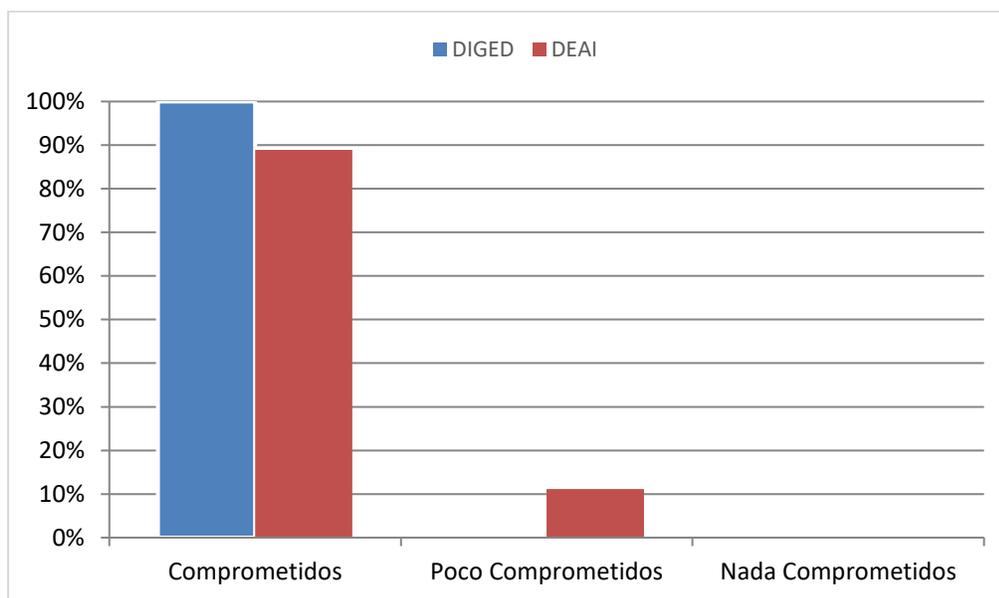
Este referente fue evaluado mediante las encuestas de opinión, a continuación, se presentan las preguntas y los resultados obtenidos:

Tabla VI. **Análisis compromiso institucional**

<b>P1. ¿Existe un compromiso institucional de la DIGED hacia los fines fundamentales de la USAC?</b>		
Comprometidos	Poco comprometidos	Nada comprometidos
100%	0%	0%
<b>P2. ¿Existe un compromiso institucional de la DEAI hacia los fines fundamentales de la USAC?</b>		
Comprometidos	Poco comprometidos	Nada comprometidos
88.89%	11.11%	0%

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. **Resultados compromiso institucional**



Fuente: elaboración propia.

Por medio de los resultados anteriores se evidencia el compromiso que tienen los trabajadores de la DIGED y de la DEAI para cumplir y alcanzar los fines fundamentales de la Universidad. El personal de la DIGED se siente en un 100% comprometido con la Dirección General y en la DEAI, el 90% de sus trabajadores se sienten comprometidos con la dependencia.

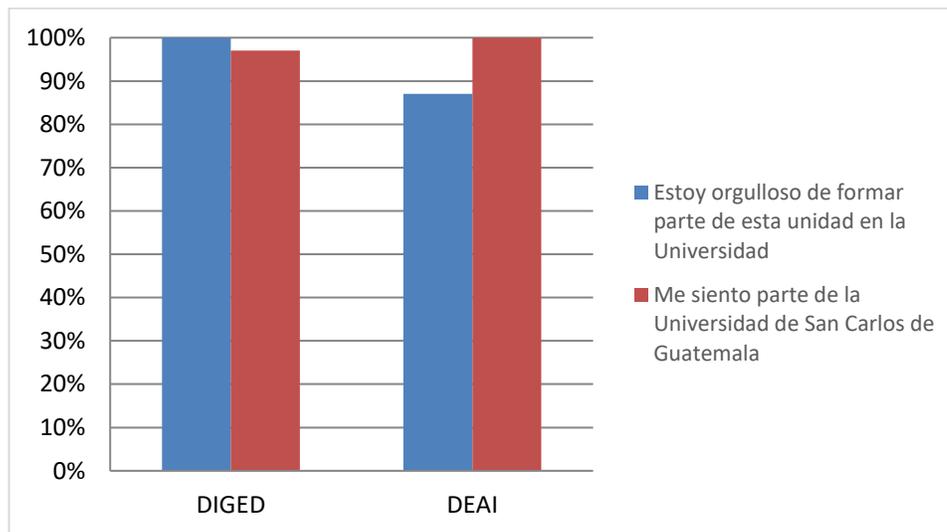
Además, con ayuda del diagnóstico de clima organizacional, realizado por la División de Desarrollo Organizacional (DDO) en el año 2016, se evaluó la identidad de los trabajadores para la institución con la que laboran directamente. Al finalizar la tabla, se presenta una gráfica con la comparación de ambas instituciones (DIGED y DEAI).

Tabla VII. **Análisis identidad DIGED y DEAI**

No.	PREGUNTA	% SATISFACCIÓN DIGED	% SATISFACCIÓN DEAI
P1	Estoy orgulloso de formar parte de esta unidad en la Universidad.	100%	87%
P2	Me siento parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	97%	100%

Fuente: Diagnóstico de clima organizacional DDO.

Figura 8. **Resultados identidad clima organizacional**



Fuente: elaboración propia.

El resultado anterior indica que el personal de la DIGED se siente identificado con la unidad para la que labora en un 100% la DIGED y en un 87% el personal de la DEAI; además, con un 97% y 100% respectivamente, el personal se siente parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala,

evidenciando así, que en su gran mayoría los trabajadores se sienten identificados con la Universidad.

### **3.2.1.2. Indicador 1.2.**

Coherencia entre los componentes del proyecto institucional

- Referente mínimo 1.2.1. Los elementos que conforman el proyecto institucional mantienen una estructura lógica

Se entiende como proyecto institucional al Plan Estratégico 2022 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, aprobado por el Consejo Superior Universitario en su sesión celebrada el 26 de noviembre de 2003, los elementos que lo conforman son:

- Presentación
- Antecedentes
  - Mandato Constitucional y Proceso de Reforma Universitaria
  - Marcos Generales de la USAC
- Fundamentación del plan
- Escenarios
  - Análisis del entorno
  - Construcción de escenarios actuales (2002) de la USAC
  - Construcción de escenarios futuros (2022) de la USAC
- Programación estratégica
  - Área Académica
  - Área Política
  - Área de Gestión e Institucionalidad
- Continuidad del Proceso

Dentro del Plan Estratégico se puede observar que se mantiene una estructura lógica, ya que se cuenta con el concepto de cada uno de los elementos, un juicio emitido por las personas encargadas de realizarlo y el razonamiento necesario. Además, el plan guarda en su totalidad una interrelación entre sí, lo que permite entenderlo de forma adecuada.

### 3.2.1.3. Indicador 1.3.

Relación entre el proyecto institucional

- Referente mínimo 1.3.1. Se cuenta con evidencia de la satisfacción de los requerimientos de la sociedad: empleadores, estudiantes, graduados y gobierno entre otros

El referente fue evaluado por medio de las encuestas de opinión. Se plantearon las siguientes preguntas y se obtuvieron estos resultados:

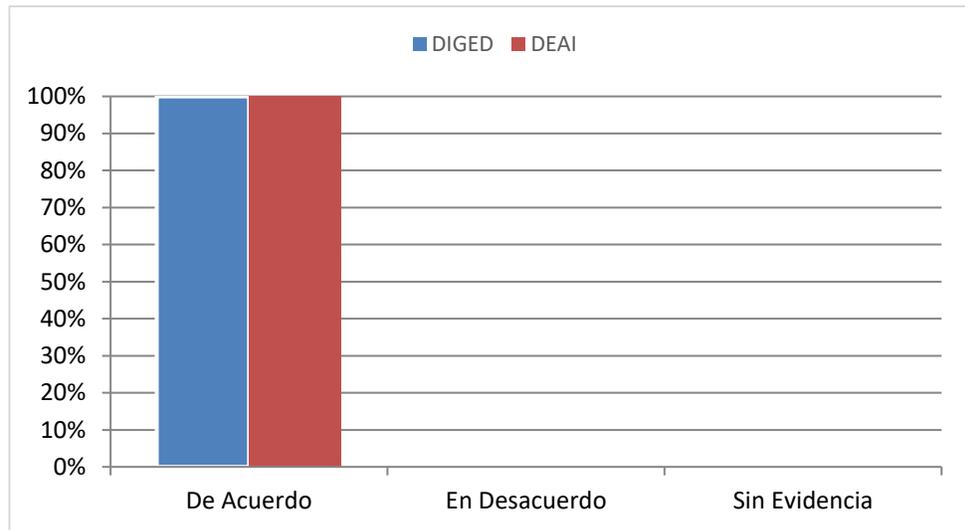
Para los colaboradores se planteó la siguiente pregunta:

Tabla VIII. **Análisis satisfacción de requerimientos**

<b>P1. ¿El trabajo que se desarrolla en mi institución (DIGED) permite satisfacer los requerimientos de los usuarios y la Universidad?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Sin evidencia
100%	0%	0%
<b>P2. ¿El trabajo que se desarrolla en mi dependencia (DEAI) permite satisfacer los requerimientos de los usuarios y la Universidad?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Sin evidencia
100%	0%	0%

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Resultados satisfacción de los requerimientos de los usuarios, personal**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que los colaboradores de la Dirección General de Docencia y de la División de Evaluación Académica e Institucional perciben en un 100% que su trabajo y sus actividades satisfacen completamente los requerimientos de los usuarios y de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

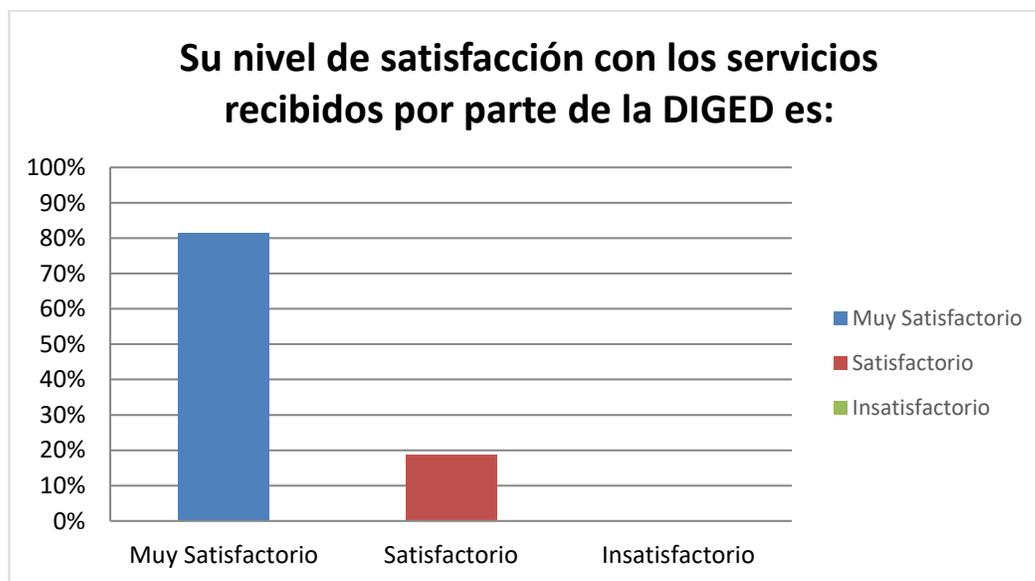
Además, se realizaron encuestas a los usuarios de la DIGED y DEAI para analizar de mejor forma la satisfacción de la comunidad universitaria con los servicios prestados, a continuación, se describen las preguntas y los resultados obtenidos:

Tabla IX. **Análisis de satisfacción, usuarios DIGED**

<b>P1. Su nivel de satisfacción con los servicios recibidos por parte de la DIGED es:</b>		
Muy satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio
81.3%	18.7%	0%
<b>P2. ¿Considera que el personal de la DIGED está capacitado para realizar sus funciones de la mejor forma?</b>		
Totalmente	Parcialmente	En desacuerdo
94%	6%	0%
<b>P3. Con base en su experiencia, ¿cómo calificaría la calidad del servicio prestado por la DIGED?</b>		
De alta calidad	De buena calidad	De baja calidad
87%	13%	0%

Fuente: elaboración propia.

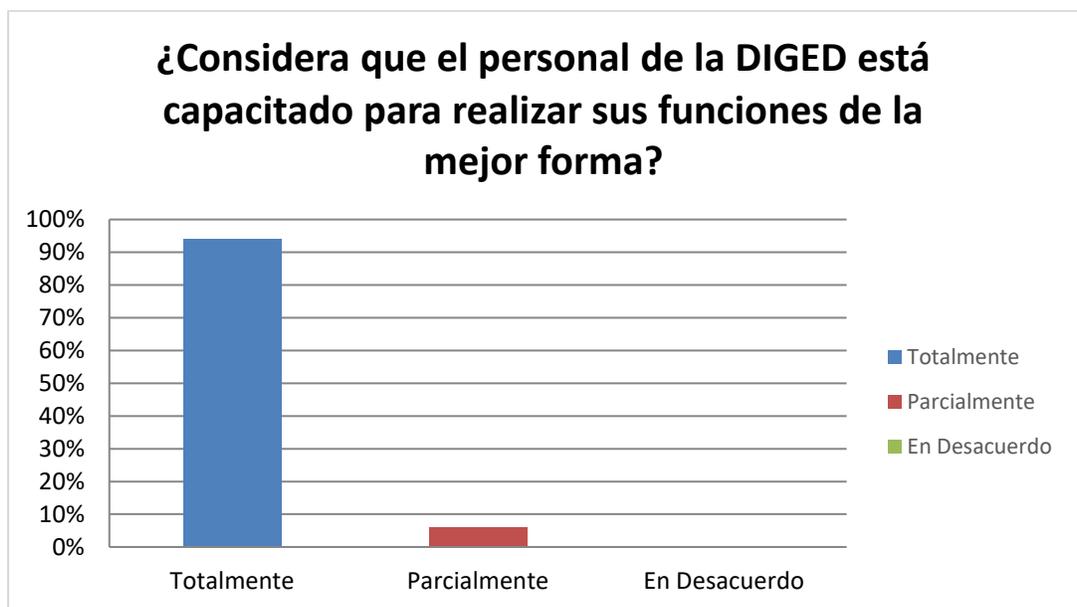
Figura 10. **Resultados nivel de satisfacción con los servicios recibidos, usuarios DIGED**



Fuente: elaboración propia.

El 81% de los usuarios de la DIGED se muestran muy satisfechos con los servicios recibidos de esta institución, además, nadie se muestra insatisfecho, lo que evidencia que el servicio ofrecido por la DIGED satisface las demandas de los usuarios.

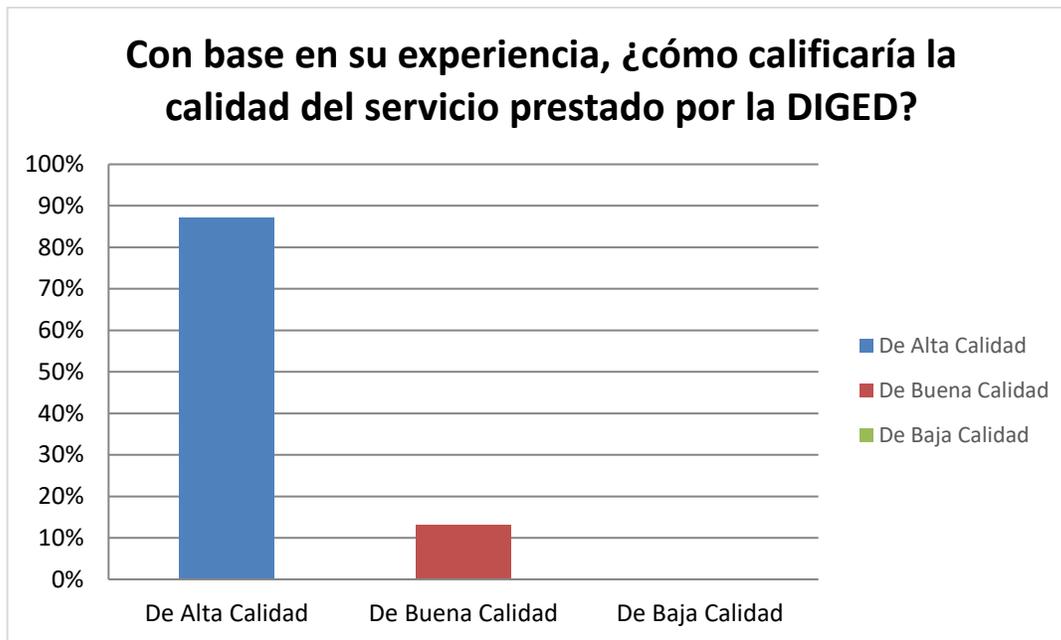
Figura 11. **Resultados percepción personal capacitado, usuarios DIGED**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que los usuarios de la DIGED perciben en un 94% que el personal está capacitado para desempeñar sus labores.

Figura 12. **Resultados calidad del servicio recibido, usuarios DIGED**



Fuente: elaboración propia.

Los usuarios de la DIGED demuestran estar conformes con los servicios recibidos, el 87% percibe que ha recibido un servicio de alta calidad, y el 13% restante indica que ha recibido un servicio de buena calidad.

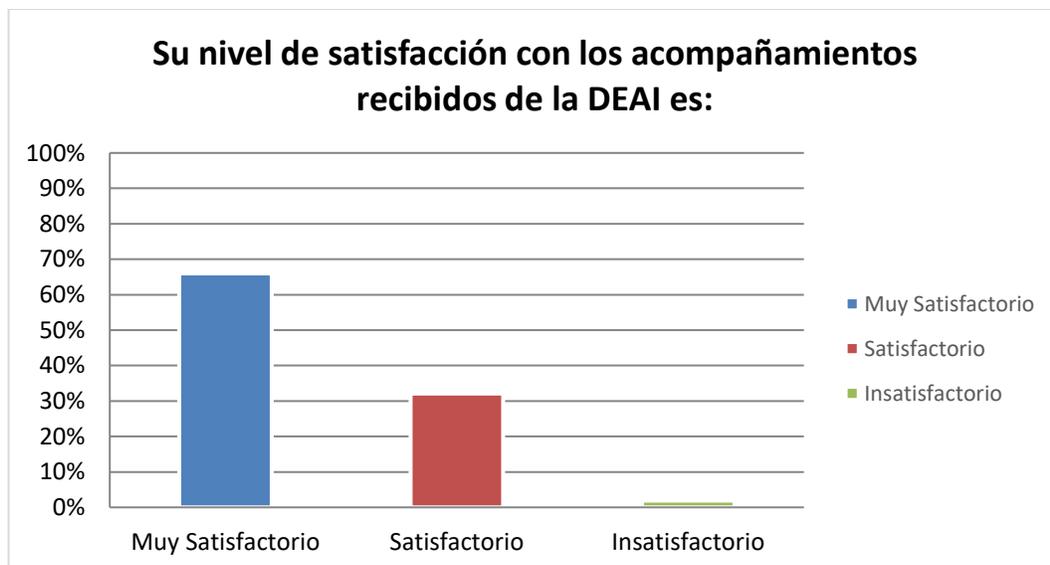
Para los usuarios de la DEAI se hicieron las siguientes preguntas y se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación:

Tabla X. **Análisis de satisfacción, usuarios DEAI**

<b>P4. Su nivel de satisfacción con los acompañamientos recibidos de la DEAI es:</b>		
Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio
66%	32.1%	1.9%
<b>P5. ¿Considera que el acompañamiento que brinda la DEAI a las comisiones de autoevaluación es eficiente?</b>		
Totalmente	Parcialmente	En desacuerdo
80%	20%	0%
<b>P6. ¿Considera que el recurso humano de la DEAI cuenta con las competencias necesarias para acompañar los procesos de autoevaluación de carreras o dependencias de la USAC?</b>		
Totalmente	Parcialmente	En desacuerdo
80%	18.2%	1.8%

Fuente: elaboración propia.

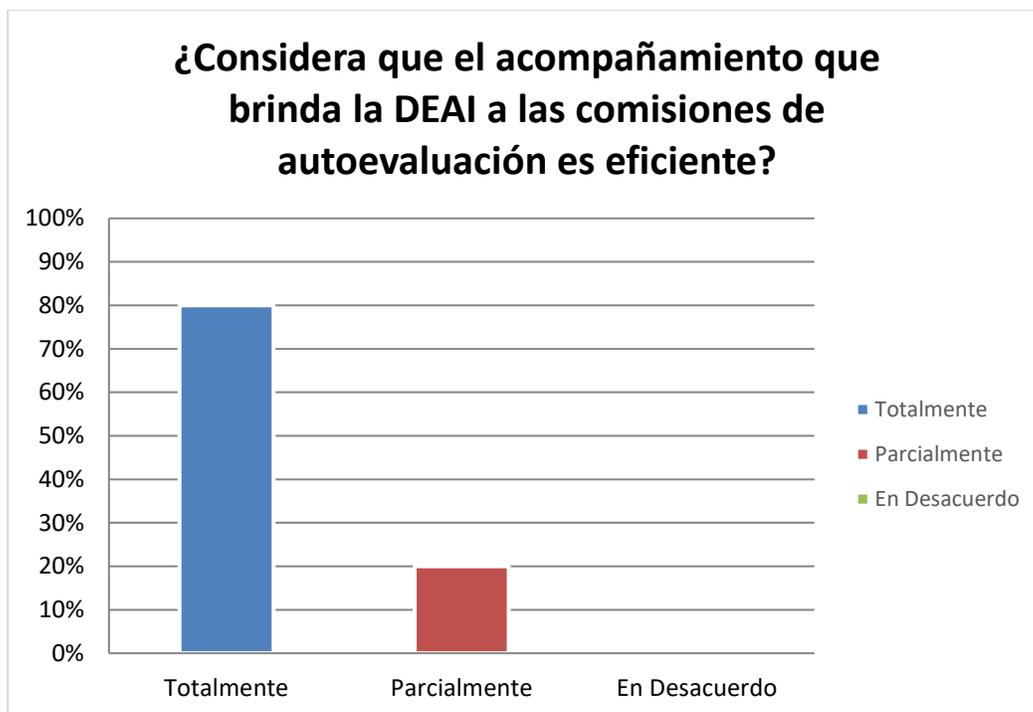
Figura 13. **Resultados nivel de satisfacción con los acompañamientos recibidos, usuarios DEAI**



Fuente: elaboración propia.

El 66% de los usuarios de la DEAI se muestran muy satisfechos con los acompañamientos recibidos por los asesores pedagógicos de esta dependencia, además, 32% de los usuarios se sienten satisfechos, el 2% restante se siente insatisfecho con estos acompañamientos.

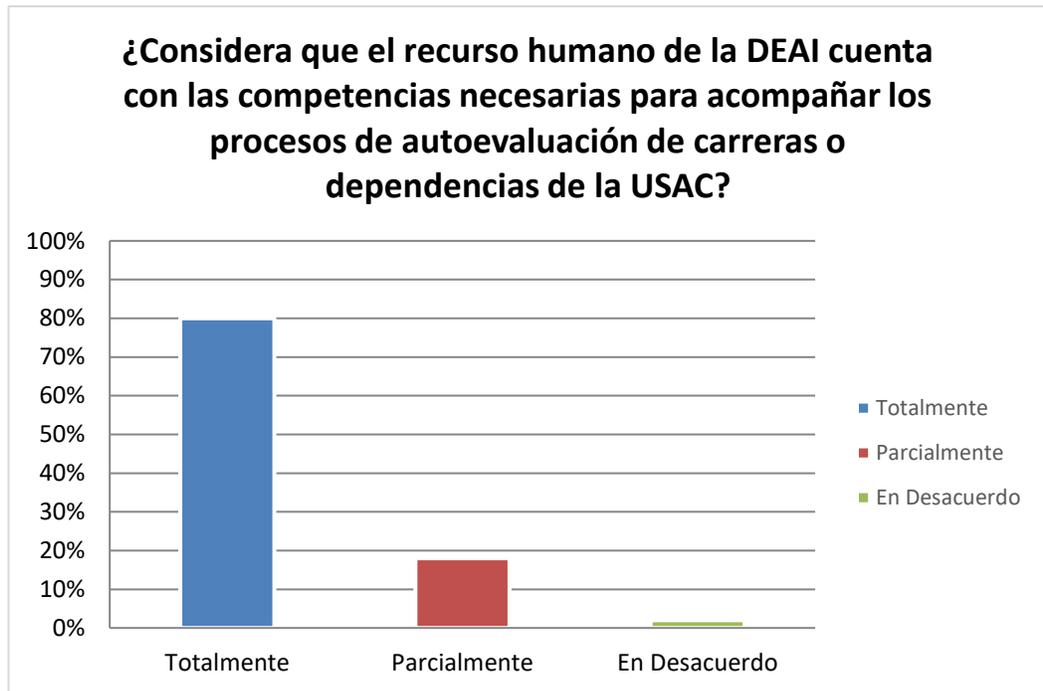
Figura 14. **Resultados eficiencia de los acompañamientos, usuarios DEAI**



Fuente: elaboración propia.

Un 80% de los usuarios de la DEAI percibe que los acompañamientos recibidos son eficientes, el 20% restante se muestra parcialmente satisfecho con la eficiencia de los procesos y acompañamientos.

Figura 15. **Resultados competencias del recurso humano, usuarios DEAI**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores muestran que el 80% de los usuarios de la División de Evaluación Académica e Institucional percibe que las competencias del personal son adecuadas para desempeñar sus labores. El 18.2% de los usuarios percibe que las competencias del recurso humano son parcialmente adecuadas, y el 1.8% restante se muestran en desacuerdo con las competencias del personal.

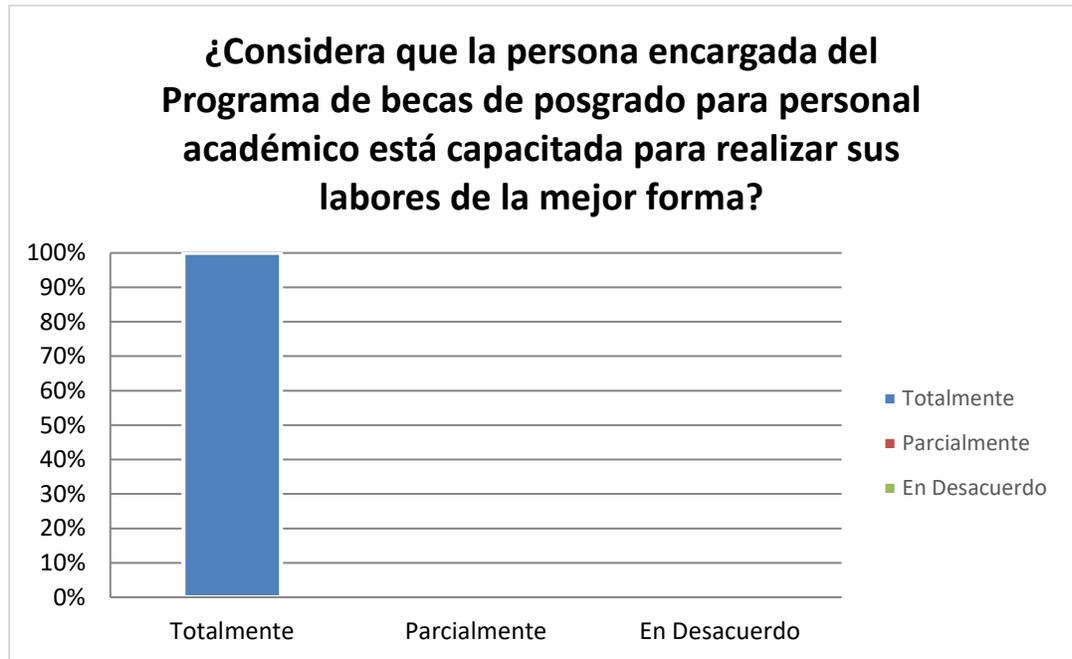
Para el servicio de becas que ofrece la DIGED se realizaron las siguientes y se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación:

Tabla XI. Análisis servicio de becas, usuarios

<b>P7. ¿Considera que la persona encargada del Programa de becas de posgrado para personal académico está capacitada para realizar sus labores de la mejor forma?</b>		
Totalmente	Parcialmente	En desacuerdo
100%	0%	0%
<b>P8. Con base en su experiencia, ¿cómo calificaría la calidad del servicio prestado por la encargada el Programa de becas de posgrado para personal académico?</b>		
Excelente	Puede Mejorar	Deficiente
100%	0%	0%
<b>P9. Su nivel de satisfacción con la gestión de la documentación realizada por la encargada del Programa de becas de posgrado es:</b>		
Satisfecho	Aceptable	Insatisfecho
100%	0%	0%
<b>P 10. Su nivel de satisfacción con los servicios que le ha prestado la encargada del Programa de becas de posgrado para personal académico es:</b>		
Satisfecho	Aceptable	Insatisfecho
100%	0%	0%

Fuente: elaboración propia.

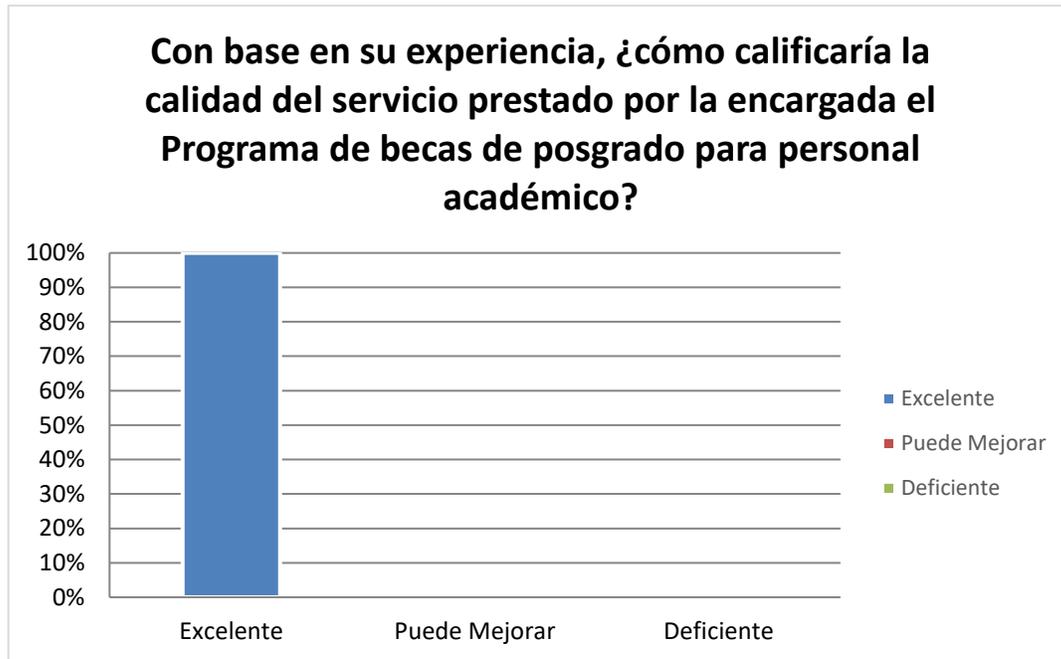
Figura 16. Resultados competencias del recurso humano, usuarios



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que el 100% de los usuarios consideran que la persona encargada del servicio de becas es adecuada y está capacitada para realizar estas labores.

Figura 17. Resultados calidad del servicio, usuarios



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que el 100% de los usuarios del servicio de becas consideran que la calidad del servicio prestada por la persona encargada de este servicio es excelente.

Figura 18. Resultados gestión del servicio, usuarios becas



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que el 100% de los usuarios se sienten satisfechos con la gestión de la documentación del servicio de becas.

Figura 19. **Resultados nivel de satisfacción con el servicio, usuarios becas**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que el 100% de los usuarios se sienten satisfechos con los servicios recibidos por la persona encargada del servicio de becas.

#### **3.2.1.4. Indicador 1.4.**

Difusión del proyecto institucional a lo interno y externo de la Universidad.

- Referente mínimo 1.4.1 Se cuenta con evidencias de la comunicación y divulgación del proyecto institucional

Del plan estratégico se cuenta con una versión ejecutiva que se le brindó a la DIGED y a sus dependencias para dar a conocer el proyecto a todos los colaboradores. A pesar de esto, queda a disposición del trabajador brindarle el interés que se merece.

Además, en la siguiente página se puede ver el plan estratégico en su versión ejecutiva: <https://poa.usac.edu.gt/documentos/PEUSAC2022.pdf>

Cabe destacar que, durante la entrevista que se sostuvo con el personal de la DIGED, cuando se consultó acerca de la divulgación que se le da al proyecto institucional dentro de la organización, se evidenció que no existen capacitaciones o cursos donde se les informe acerca del plan, actividades y sus objetivos.

### **3.2.2. Estándar de calidad 2**

Viabilidad y factibilidad del proyecto institucional con relación al contexto y los recursos disponibles.

#### **3.2.2.1. Indicador 2.1.**

Los recursos disponibles permiten llevar a cabo el proyecto institucional.

- Referente mínimo 2.1.1. Se cuenta con evidencias de que el proyecto institucional se puede llevar a la práctica

La evidencia de que el proyecto institucional se está llevando a la práctica se puede observar mediante el Plan Operativo Anual (POA) que realiza la DIGED y sus dependencias.

El POA fue elaborado para cumplir con la misión y los compromisos de la DIGED y DEAI. El objetivo del desarrollo de la programación operativa es optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazados, tomando en cuenta los techos presupuestarios para la institución, en este caso, la DIGED. La programación, además de ser un instrumento de planificación, ayudará a organizar y controlar el desarrollo de las actividades cotidianas, así como darle seguimiento y evaluación del cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos planteados, coordinando los esfuerzos para el cumplimiento de la Misión y el Escenario Futurible que están contenidos en el Plan Estratégico USAC-2022.

El POA, además, contiene una justificación técnica, analítica y prospectiva de la educación universitaria pública en el país, la cual contiene los compromisos que en materia educativa le manda la Constitución Política de la República de Guatemala y las leyes y reglamentos universitarios.<sup>15</sup>

El POA brinda las líneas estratégicas o líneas de acción para las distintas instituciones de la Universidad, las líneas estratégicas definidas para el año en curso son:

- Análisis y Enriquecimiento del Marco Académico de la USAC.

---

<sup>15</sup> Plan Operativo Anual, 2016, Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Modernización de la Estructura Organizativa de la USAC.

Las líneas estratégicas establecen las bases sobre las cuales debe sustentarse el Plan Estratégico, los planes a mediano plazo y los planes operativos anuales.<sup>16</sup>

Cabe destacar que, anualmente, se realiza una memoria de labores, donde se resumen los logros alcanzados por la institución y algunas estadísticas de estos, aunque esta es muy breve y resumida permiten darse a conocer los objetivos y logros alcanzados por la institución.

En resumen, gracias al POA y a la Memoria de Labores se puede evidenciar que el proyecto institucional se puede llevar a la práctica y en qué porcentaje se ha alcanzado.

### **3.2.2.2. Indicador 2.2.**

El proyecto institucional incluye mecanismos que permiten evaluar su factibilidad y reorientar su definición.

- Referente mínimo 2.2.1. Evidencia de monitoreo y realimentación antes y durante la ejecución del proyecto institucional

Antes de la ejecución del proyecto institucional, el monitoreo es realizado por los asesores planificadores designados, quienes conducen, asesoran y apoyan a la institución en la elaboración del POA, una de las atribuciones de los asesores planificadores como lo indica el Instructivo del POA 2017 es dar

---

<sup>16</sup> Instructivo POA 2016, USAC, Guatemala, febrero 2015.

seguimiento y realizar el monitoreo respectivo de los avances en los procesos (elaboración y evaluación) POA en cantidad y calidad.

El monitoreo, durante la ejecución del proyecto institucional, se realiza mediante el POA y las revisiones y evaluaciones periódicas que se realizan cada 4 meses por el encargado de realizar el POA dentro de la DIGED para luego ser enviado y validado por la Coordinadora General de Planificación.

### **3.3. FACTOR II: marco jurídico y organizativo**

En este referente se analizarán los aspectos legislativos y normativos de los procesos, tareas y labores de las autoridades, el organigrama y el sistema de gobierno.

#### **3.3.1. Estándar de calidad 1**

Las normativas propician el desarrollo institucional.

##### **3.3.1.1. Indicador 1.1.**

Existencia de normativas acordes con la dinámica científica y andragógica pedagógica.

- Referente mínimo 1.1.1 Existencia de un proceso sistematizado para evaluar y actualizar las normas académicas y administrativas

La página oficial de la División de Desarrollo Organizacional contiene los Manuales de normas y procedimientos de las diferentes unidades académicas como administrativas, además contiene un instructivo para la realización del

manual en donde se cuenta con información de la autorización, realización de las normas, entre otros puntos de interés.

Figura 20. Página web DDO

**División de Desarrollo Organizacional** DDO

Inicio QUIÉNES SOMOS ORGANIGRAMAS **MANUALES** VALORES USAC CULTURA USAC REGLAMENTO

### Instructivos Manuales

Para elaborar y/o actualizar el Manual de Organización deben utilizar el instructivo siguiente: [Instructivo Manual de Organización USAC 2016](#)

Para elaborar y/o actualizar el Manual de Normas y Procedimientos deben utilizar el instructivo siguiente: [Instructivo Manual de Normas y Procedimientos USAC 2016](#)

marzo 2017

L	M	X	J	V	S	D	
			1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12	
13	14	15	16	17	18	19	
20	21	22	23	24	25	26	
27	28	29	30	31			

« Oct

**Spam bloqueado**  
128 mensajes de spam  
bloqueados por Akismet

División de Desarrollo Organizacional Funciona con WordPress.

Fuente: División de Desarrollo Organizacional.

La DIGED y sus dependencias primero deben llenar un formato de validación de información, quienes tienen autorización para redactar el formulario son las autoridades superiores, en este caso la Dirección y las jefaturas, donde se certifica que se ha revisado la información correspondiente, luego, es remitido a la División de Desarrollo Organizacional para su revisión y dictamen y, por último, autorizado por el rector de la USAC.

Figura 21. **Formulario de validación de información**

USAC  
TRICENTARIA  
División de Desarrollo Organizacional

Form. DDO-23

**VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN**

Por este medio, en calidad de: \_\_\_\_\_

(Escuela, Dirección, División, Coordinación, Departamento, Sección, Unidad, Instituto, Centro, Área, otros)

Manifiesto que he revisado la información específica del Manual de Normas y Procedimientos del área bajo mi cargo, por lo que **CERTIFICO** que la información es veraz y cumple con las especificaciones requeridas por la División de Desarrollo Organizacional, contenidas en el "Instructivo para la Elaboración o Actualización de Manuales de Normas y Procedimientos de las Unidades Académicas y Administrativas". Autorizo el manual y lo remito a la División de Desarrollo Organizacional para el dictamen técnico correspondiente.

(f) \_\_\_\_\_ (sello)  
Autoridad Superior

Nombre: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_  
CUI: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

D.O. Sep. 2016

Fuente: División de Desarrollo Organizacional.

Además, la Universidad de San Carlos cuenta con Leyes, Estatutos y Reglamentos que rigen tanto a la Universidad como a sus instituciones y dependencias. La División de Asuntos Jurídicos es la encargada de realizar, cada 4 años, una revisión de estas y en caso de ser necesario, actualizarlas, aunque con base en entrevista realizada a la División de Asuntos Jurídicos desde el año 2008 no se revisan ni se actualizan.

### 3.3.1.2. **Indicador 1.2**

La legislación universitaria facilita el logro de la misión.

- Referente mínimo 1.2.1 Existencia de documentos aprobados por las autoridades respectivas (Ley orgánica, estatutos, reglamentos generales y específicos, entre otros)

La Universidad de San Carlos de Guatemala cuenta con Ley Orgánica aprobada por el Congreso de la República de Guatemala, en el Decreto número 131.

Además, en su artículo 52 dicta: “El Consejo Superior Universitario fijará en los estatutos y reglamentos todo lo demás relativo a organización y funcionamiento de las Facultades y demás dependencias...”

La DIGED y sus dependencias no cuentan con estatutos o reglamentos específicos para la institución, pero la Universidad sí, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala
- Reglamento interior del Consejo Superior Universitario
- Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico
- Reglamento del Personal Académico fuera de Carrera
- Reglamento de la Junta Universitaria del Personal Académico
- Reglamento de Formación y Desarrollo del Personal Académico
- Reglamento del Programa Sabático del Personal Académico
- Reglamento de Concurso de Oposición del Personal Universitario
- Reglamento de Relaciones Laborales entre la USAC y su personal

- Referente mínimo 1.2.2 Evidencia de mecanismos de divulgación y comunicación a la comunidad universitaria de las normativas y disposiciones institucionales

La divulgación de las normativas y disposiciones institucionales para la DIGED se realiza mediante la página oficial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el apartado de documentos, en Manuales y leyes se pueden ver tanto la Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como los Estatutos y Reglamentos que rigen a la USAC.

Enlace: <https://www.usac.edu.gt/cip/docs/Manuales-y-Leyes.pdf>

Esta información se pudo corroborar con base en entrevistas realizadas a los colaboradores y a las jefaturas correspondientes, coincidiendo ambas partes en que, a pesar de que esta información se encuentre en la página oficial de la USAC, nunca se les informó.

Además, por medio de la entrevista realizada a los colaboradores se comentó que existen inducciones brindadas por la DDO, pero la asistencia no es obligatoria, lo que provoca desinterés o poco involucramiento del personal.

- Referente mínimo 1.2.3 La institución evidencia la aplicación de la legislación universitaria vigente

La legislación universitaria vigente se encuentra dividida en: Ley orgánica de la USAC, Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Nacional y Autónoma) y los diferentes reglamentos que la componen.

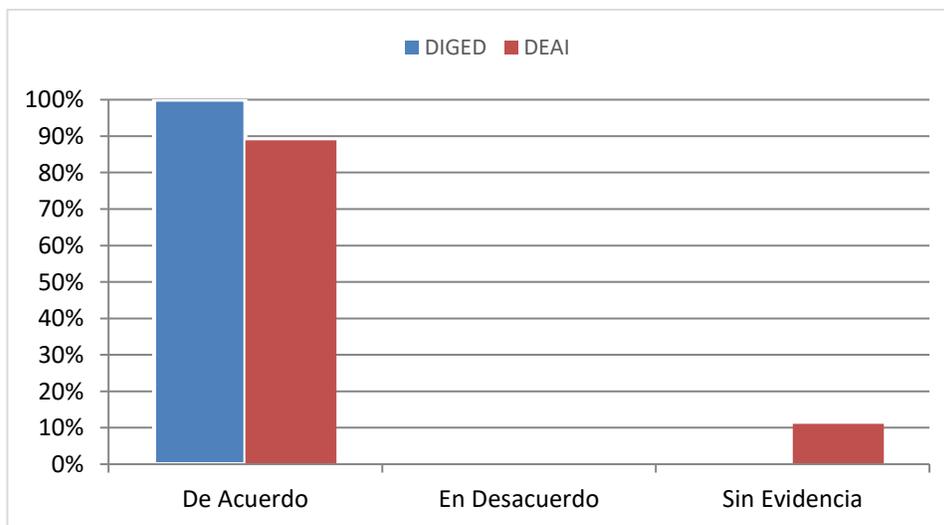
El referente fue evaluado por medio de encuestas de opinión dirigidas al personal administrativo, para obtener una respuesta objetiva de las personas que laboran en la institución día a día y que conocen de primera mano la legislación universitaria por la que se rigen, los resultados fueron los siguientes:

Tabla XII. **Análisis aplicación de la legislación universitaria (personal)**

<b>P1. ¿La DIGED se rige bajo la aplicación de la legislación universitaria vigente?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Sin evidencia
100%	0%	0%
<b>P2. ¿La DEAI se rige bajo la aplicación de la legislación universitaria vigente?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Sin evidencia
88.89%	0%	11.11%

Fuente: elaboración propia.

Figura 22. **Aplicación de la legislación universitaria**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que el 100% de los trabajadores de la DIGED perciben que esta institución trabaja y se rige bajo la legislación universitaria vigente. Por otro lado, el 89% del personal de la DEAI concuerdan en que esta dependencia se basa en las leyes y reglamentos que rigen a la Universidad de San Carlos de Guatemala para realizar sus labores diarias y las funciones que le corresponden.

- Referente mínimo 1.2.4 Los procesos de elección de autoridades y representantes ante organismos de gobierno están en correspondencia con la normativa vigente

El Director General de Docencia (DIGED) se elige por medio del Servicio Exento, el cual se ampara en el Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos y su personal, específicamente, en el artículo 20, donde se indica la clasificación del servicio universitario. Además, como lo indica la Ley de Servicio Civil de Guatemala en el apartado de la Clasificación del Servicio Público, se establece que los Directores Generales deberán ser elegidos por servicio exento. Para elegir al Director General de Docencia, el Consejo Superior Universitario (CSU) propone al candidato ante una terna evaluadora, quienes toman la decisión final de contratar al postulante. En el nombramiento del actual Director General de Docencia, se indica que fue contratado de forma Interina, y que según el artículo 32 de la Ley de Servicio Civil es otra forma de servicio exento.

la selección de jefatura y sub jefatura de la DEAI se realiza por servicio exento, ya que son personas contratadas para prestar servicios interinos, es decir, por un tiempo específico, esto se puede verificar en los nombramientos de las personas elegidas para estos.

### 3.3.2. Estándar de calidad 2

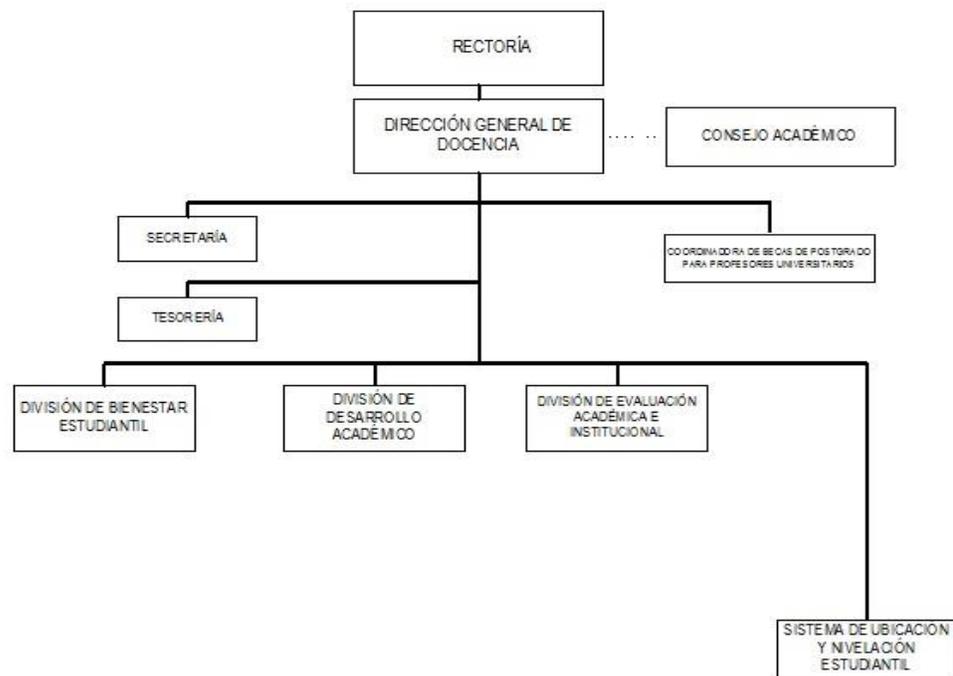
La estructura organizacional corresponde a la naturaleza de la institución.

#### 3.3.2.1. Indicador 2.1

Estructura organizacional definida.

- Referente mínimo 2.1.1 El organigrama oficial de la institución es coherente con su naturaleza y normativa vigente

Figura 23. Organigrama DIGED



Fuente: Manual de Organización DIGED.

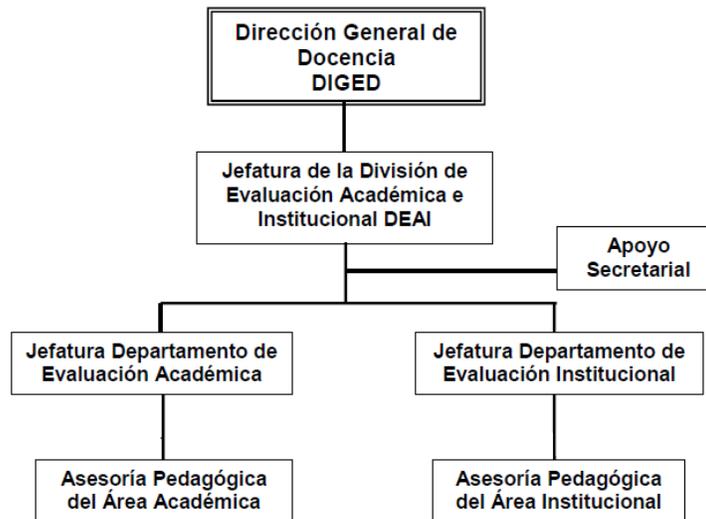
Para el cumplimiento de sus objetivos y funciones, la Dirección General de Docencia, está organizada por los siguientes puestos:

- Director (a) General de Docencia
- Jefe (a) de División de Bienestar Estudiantil Universitario
- Jefe (a) de División de Desarrollo Académico
- Jefe (a) de División de Evaluación Académica e Institucional
- Coordinador del Sistema de Ubicación y Nivelación
- Coordinador de la Unidad de Educación Virtual
- Secretaria Ejecutiva I
- Secretaria I
- Asistente Administrativo Financiero
- Tesorero I
- Auxiliar de Tesorero I
- Mensajero I
- Piloto Mensajero
- Profesor Interino

El organigrama de la DIGED es incoherente con la realidad, no se encuentra la Unidad de Educación Virtual que es una de sus dependencias, además, las funciones que se realizan dentro de la DIGED no cumplen con los puestos especificados, debido a que, actualmente, existen varios puestos que no se encuentran dentro del organigrama oficial ya que no ha sido actualizado.

El organigrama de la DIGED no ha sido actualizado desde la elaboración del Manual de Organización del año 2001. Por esto, existen plazas nuevas que no se encuentran dentro del organigrama. Además, no todas las dependencias se encuentran en la misma línea de mando, siendo estas de la misma jerarquía.

Figura 24. Organigrama DEAI



Fuente: Manual de Organización DEAI.

Para el cumplimiento de sus objetivos y funciones la División de Evaluación Académica e Institucional, está organizada por los siguientes puestos:

- Jefe (a) de la División de Evaluación Académica e Institucional
- Jefe (a) del Departamento de Evaluación Académica
- Jefe (a) del Departamento de Evaluación Institucional
- Secretaria I
- Asesoría Pedagógica del Área Académica
- Asesoría Pedagógica del Área Institucional

El organigrama de la DEAI es coherente debido a que las funciones que se realizan dentro de la institución se cumplen con los puestos especificados,

además, las normas que la rigen no se ven en ningún momento afectadas por los puestos establecidos.

### **3.3.2.2. Indicador 2.2**

Correspondencia de los procesos académicos y administrativos con la estructura organizacional.

- Referente mínimo 2.2.1 Los manuales de funcionamiento orientan los procesos académicos y administrativos

El manual de organización de la DIGED y el manual de la DEAI sí orientan los procesos administrativos, ya que en él se especifican las atribuciones ordinarias, periódicas y eventuales de cada puesto de trabajo. Además, se describen las relaciones de trabajo y sus responsabilidades.

### **3.3.2.3. Indicador 2.3**

Los órganos de gobierno establecidos en la estructura de la institución.

- Referente mínimo 2.3.1 Los órganos de gobierno forman parte de la estructura institucional

Dentro de la página oficial de la USAC se puede encontrar el organigrama de la Universidad de San Carlos, donde se hace constar que el Rector y el Consejo Superior Universitario (CSU) forman parte de la estructura institucional, como se puede observar, la DIGED se encuentra en el organigrama general de la Universidad, se encuentra debajo de Rectoría y el CSU que son los órganos de gobierno de la Universidad.

El Enlace para consulta de la información anterior se encuentra en:

Enlace: <http://www.usac.edu.gt/organigrama.php>

- Referente mínimo 2.3.2 Existencia de órganos unipersonales y colegiados en la estructura organizacional

El órgano unipersonal ostenta una titularidad que le corresponde solo a una persona. Un órgano colegiado está constituido por una pluralidad de personas.

La DIGED cuenta con órganos unipersonales, los cuales son:

- Director General de Docencia
- Jefe(a) de la División de Evaluación Académica e Institucional
- Jefe(a) de la División de Bienestar Estudiantil
- Jefe(a) de la División de Desarrollo Académico
- Coordinador del Sistema de Ubicación y Nivelación Estudiantil
- Coordinador de la Unidad de Educación Virtual

Además, la DEAI también cuenta con órganos unipersonales de dirección, los cuales son:

- Jefe(a) de la División de Evaluación Académica e Institucional
- Jefe (a) del Departamento de Evaluación Académica
- Jefe (a) del Departamento de Evaluación Institucional

Como órgano colegiado dentro de la DIGED cuenta con un Consejo Académico encargado de la toma de decisiones de la Dirección y sus

dependencias, el Consejo programa sesiones ordinarias y extraordinarias que se plasman en actas con un correlativo del año en que se celebran. El Consejo Académico se puede observar en el organigrama de la DIGED.

### **3.3.3. Estándar de calidad 3**

El clima y la cultura organizacional permiten el desarrollo de la institución.

#### **3.3.3.1. Indicador 3.1**

El ambiente institucional favorece el liderazgo y la participación de la comunidad universitaria de la DIGED en el desarrollo de la institución.

- Referente mínimo 3.1.1 Existencia de criterios de selección y desempeño de las personas designadas para los diferentes órganos de gobierno

Dentro del Manual Organizacional de la DIGED y de la DEAI se encuentran los requisitos mínimos requeridos para cada puesto de trabajo. Además, es importante mencionar que la Universidad cuenta con un Manual de Puestos y Funciones que contiene las competencias y perfil para cada puesto. Este documento se conoce como Manual de Clasificación de Puestos

Cabe destacar que en los casos en los que el personal de dirección o jefaturas no cumplen con los requisitos establecidos se considera que han sido contratados por medio de servicio exento, es decir, puestos cuyas funciones son consideradas de confianza y que son de libre nombramiento y remoción<sup>17</sup>, no existen criterios de selección y desempeño para el personal en estos puestos.

---

<sup>17</sup> Reglamento de la Ley de Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo No. 18 - 98

- Referente mínimo 3.1.2 Evidencias de valoración sistemática de la percepción de la comunidad universitaria de la DIGED con respecto a la conducción institucional

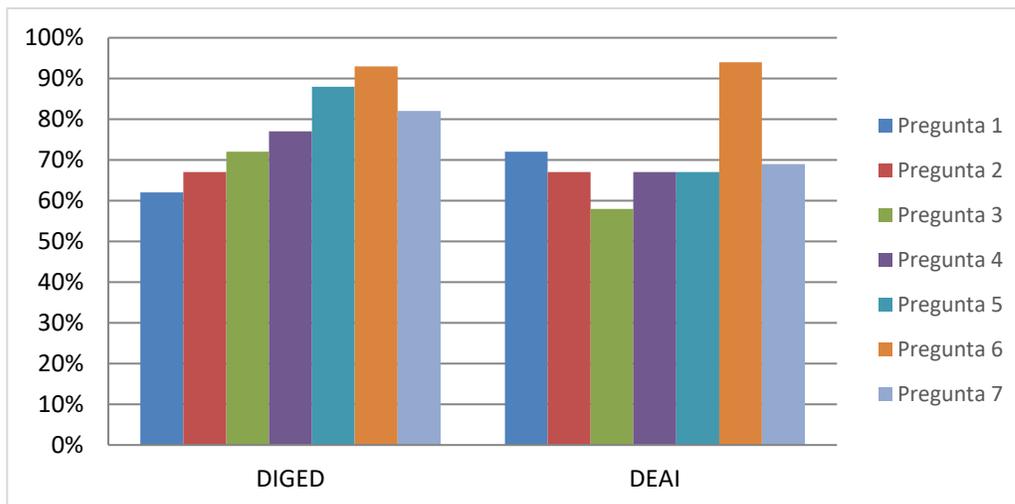
Con en el informe del Clima organizacional realizado en julio del año 2016 se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla XIII. Análisis percepción de la conducción institucional**

<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>% SATISFACCIÓN (DIGED)</b>	<b>% SATISFACCIÓN (DEAI)</b>
P1	Mi jefe se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.	62%	72%
P2	Mi jefe informa con frecuencia hacia dónde deben ir orientados los esfuerzos para el logro de objetivos.	67%	67%
P3	Mi jefe distribuye justa y equitativamente la carga de trabajo entre todos los miembros de mi dependencia.	72%	58%
P4	Mi jefe da soluciones oportunas a los problemas de nuestra dependencia.	77%	67%
P5	Mi jefe muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.	88%	67%
P6	Mi jefe me trata con respeto.	93%	94%
P7	Mi jefe facilita la resolución de conflictos laborales.	82%	69%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>77%</b>	<b>71%</b>

Fuente: Informe de Clima Organizacional DDO.

Figura 25. **Resultados percepción respecto a la conducción institucional DIGED y DEAI**



Fuente: elaboración propia.

Con base en los resultados anteriores se evidencia que el 77% del personal de la DIGED percibe que la conducción institucional es aceptable, aunque se puede mejorar en ciertos puntos, como en el establecimiento de reuniones regulares y exponer los objetivos de la institución. Por otro lado, el 71% de los trabajadores de la DEAI percibe que la conducción institucional es aceptable, aunque, existen puntos de mejora, como la distribución equitativa de las labores y la exposición de objetivos.

- Referente mínimo 3.1.3 Participación de la comunidad universitaria de la DIGED en el proceso de toma de decisiones

Por comunidad universitaria se entiende al personal de la DIGED y de la DEAI, este referente fue analizado por medio del informe de clima

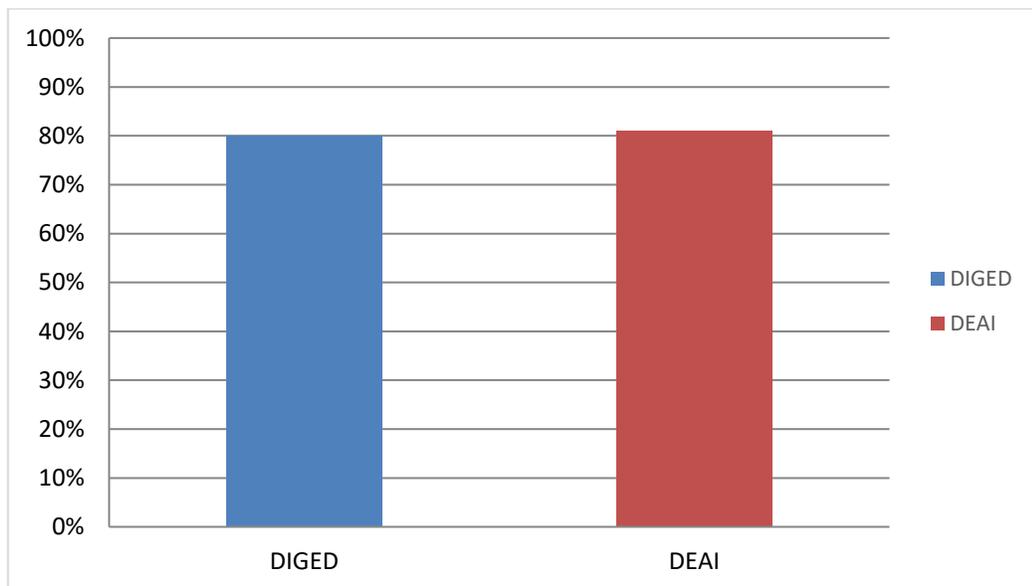
organizacional realizado por la DDO, a continuación, se presenta la pregunta y los resultados obtenidos.

**Tabla XIV. Análisis participación de la comunidad universitaria en el proceso de toma de decisiones**

No.	PREGUNTA	% SATISFACCIÓN (DIGED)	% SATISFACCIÓN (DEAI)
P1	Considero que las aportaciones que hago en mi puesto de trabajo (opiniones, ideas, sugerencias) se toman en cuenta.	80%	81%

Fuente: Informe de Clima Organizacional DDO.

**Figura 26. Resultados participación del personal DIGED y DEAI**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en los resultados anteriores, los colaboradores de la DIGED y DEAI consideran con un resultado de 80% y 81% respectivamente, que las aportaciones que realizan (ideas, opiniones y sugerencias) se valoran y se toman en cuenta.

- Referente mínimo 3.1.4 Evidencia de procesos de toma de decisiones que favorecen el liderazgo participativo en los diferentes niveles de la estructura organizativa

Dentro del Manual de Organización tanto de la DIGED como de la DEAI se evidencia una estructura organizativa donde se describen y establecen las atribuciones de cada puesto de trabajo y la estructura jerárquica. En dicho documento se establece quién responde a quién, y qué le corresponde hacer a cada colaborador. Por medio de esto se favorece el liderazgo en cada nivel y la toma de decisiones específicas de cada puesto.

### **3.3.3.2. Indicador 3.2**

Mecanismos de solución de conflictos.

- Referente mínimo 3.2.1 Existencia de normativa y órganos para la solución de conflictos

Dentro del Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos y su Personal, específicamente, en el Título IX y Capítulo I, se aborda el Régimen disciplinario en caso de conflictos laborales, y para solucionarlos se nombra a la autoridad nominadora, en este caso, el director de la DIGED o el jefe de la DEAI y la División de Administración de Personal. Además, se establecen 3 medidas disciplinarias: amonestación oral,

amonestación por escrito y suspensión de trabajo sin goce de sueldo de hasta quince días.

Existe, además, un Pacto Colectivo de condiciones de trabajo suscrito entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y el Sindicato de trabajadores de la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde se establece un régimen de prevención y solución de conflictos. A continuación, se presenta el enlace donde se puede encontrar el Pacto Colectivo:

<http://manuales.usac.edu.gt/wpcontent/uploads/2015/05/manualesPactoColectivo.pdf>

Como órganos encargados de la solución de conflictos existe la Junta Mixta cuya finalidad es resolver por la vía conciliatoria los problemas laborales individuales o colectivos. También la Junta Universitaria de Personal Académico es un órgano resolutorio e independiente que entre sus atribuciones tiene conocer y resolver en apelaciones los reclamos del profesor universitario en materia de: sanciones disciplinarias, despido, inconformidad con los resultados de su evaluación, entre otros.

- Referente mínimo 3.2.2 Evidencia de la aplicación de la normativa y órganos para la solución de conflictos

Como evidencia de la aplicación de las normativas existen actas de la Dirección General de Docencia donde se cita el reglamento de Relaciones Laborales y el Consejo Académico establece cómo proceder en caso de que surja algún conflicto, como última instancia de decisión según indica el acta No. 05-2015. Por otro lado, al realizar la entrevista con el Director General de Docencia y el personal administrativo, se coincidió en que existe un

procedimiento para la resolución de conflictos, así como la forma de solucionarlo. En primera instancia se atiende oralmente a las partes involucradas y si el problema es grave, se trasladada a la División de Administración de Personal en el departamento de Recursos Humanos.

### **3.4. FACTOR III: recursos humanos**

Este factor busca analizar todos los procesos de selección, contratación, capacitación e inducción del personal, así como la permanencia, promoción y retiro de estos.

#### **3.4.1. Estándar de calidad 1**

La selección, contratación e inducción de los recursos humanos requeridos se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos.

##### **3.4.1.1. Indicador 1.1**

Aplicación de políticas de selección, contratación e inducción del personal de la institución.

- Referente Mínimo 1.1.1 Existencia de normas y procedimientos de selección, contratación e inducción

El artículo 3 del Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su personal dicta los principios que se deben seguir para otorgar algún puesto dentro de la Universidad, estos principios se presentan a continuación:

“Los puestos en la Universidad de San Carlos deben otorgarse atendiendo únicamente a méritos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez. Por consiguiente, el otorgamiento de estos se hará mediante un sistema de oposición que instituya la carrera universitaria. Los puestos que por su naturaleza y fines deban quedar fuera del proceso de oposición, deben ser señalados en el Estatuto.

Para el otorgamiento de puestos en la Universidad no deben hacerse discriminaciones por motivo de raza, sexo, estado civil, religión, posición social o económica y opiniones políticas.”

El capítulo I del Título V de este mismo reglamento especifica todas las condiciones para el ingreso del personal.

Para el proceso de contratación del personal de la DIGED y de la DEAI, el Capítulo III y Título V del Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal norma las contrataciones y sus diferentes tipos, los artículos 39, 40, 41 y 42 describen esta información de manera más detallada.

Para el proceso de inducción el Reglamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en su artículo 6to e inciso 6.3 describe que se deben desarrollar programas de inducción y capacitación permanentes, orientados a integrantes de las comisiones de evaluación. Además, el artículo 7mo e inciso 7.19 del mismo Reglamento dicta que tienen que elaborarse programas de inducción que permitan al docente conocer, desde el inicio de su contratación, el proceso de evaluación y promoción docente.

Por último, el artículo 8vo e inciso 8.12 del mismo Reglamento indica que se tiene que coordinar con la División de Desarrollo Académico y la División de Administración de Personal, la inducción de personal académico de primer ingreso a la carrera universitaria, en los aspectos que se consideren pertinentes.

- Referente mínimo 1.1.2 Evidencia de la aplicación de las normas de selección contratación e inducción del personal académico y administrativo de la institución

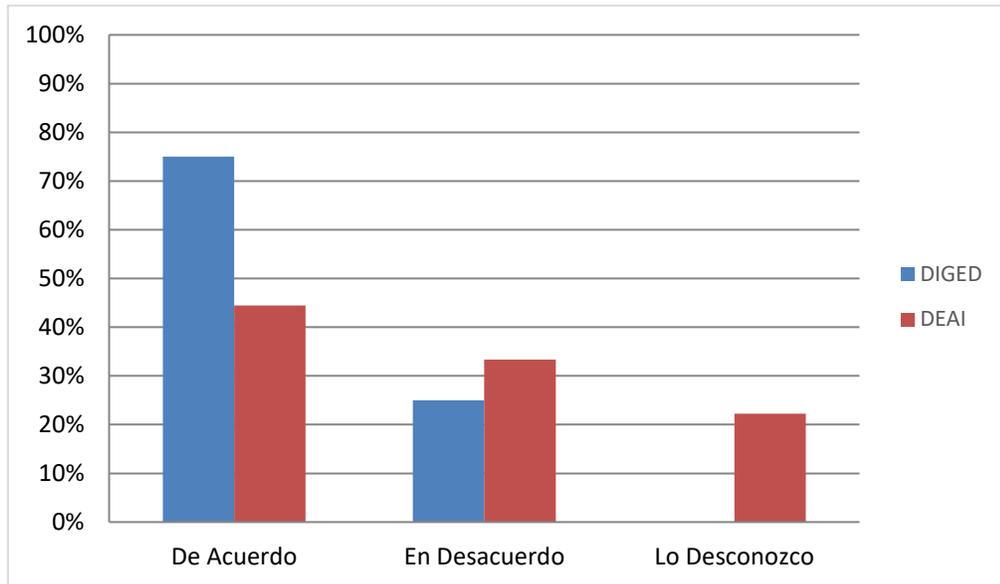
Para hacer constar que las normas de selección, contratación e inducción se cumplen, se preguntó por medio de la encuesta de opinión al personal de la institución, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla XV. **Análisis aplicación de las normas de selección, contratación e inducción**

<b>P1. ¿Participó de un proceso sistematizado para el proceso de selección y contratación de su persona?</b>					
De acuerdo		En desacuerdo		Sin evidencia	
DIGED	DEAI	DIGED	DEAI	DIGED	DEAI
75%	44.45%	25%	33.33%	0%	22.22%
<b>P2. ¿Participó por un proceso de inducción al momento de ser contratado en la unidad?</b>					
De acuerdo		En desacuerdo		Sin evidencia	
DIGED	DEAI	DIGED	DEAI	DIGED	DEAI
62.5%	33.34%	37.5%	66.66%	0%	0%

Fuente: elaboración propia.

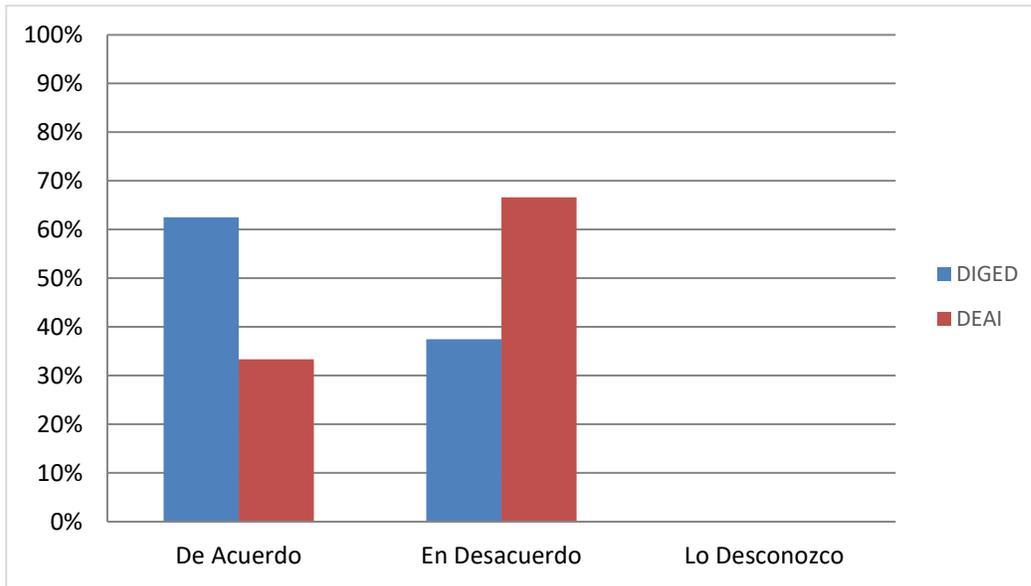
Figura 27. **Resultados participación en un proceso de ingreso**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que el 75% del personal de la DIGED participó al momento de ingresar a la institución de un proceso sistematizado de evaluación y contratación. Por otro lado, un 44.45% del personal de la DEAI afirma haber participado en este proceso.

Figura 28. **Resultados aplicación de proceso de inducción**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que el 62.5% del personal de la DIGED participó al momento de ingresar de un proceso de inducción al puesto. Por otro lado, únicamente un 33.34% del personal de la DEAI afirma haber participado en este proceso.

### **3.4.1.2. Indicador 1.2**

Los perfiles del personal se corresponden con los cargos que desempeñan.

- Referente mínimo 1.2.1 Evidencia de la correspondencia en los perfiles del personal con los cargos que desempeña

La correspondencia de los perfiles del personal con los cargos que se desempeñan se puede encontrar en el Manual de Puestos y Funciones. Este manual fue diseñado por la División de Administración de Personal a través de la Unidad de Clasificación de Puestos en el año 2002. Este documento es un referente de las características de los puestos, los requisitos de preparación y experiencia para un eficiente desempeño.

Es importante destacar que en el Manual de Clasificación de Puestos no se encuentran todos los puestos autorizados por la Universidad de San Carlos de Guatemala. Existen los puestos fuera de clasificación, por lo que este Manual tiene una utilidad parcial para las distintas direcciones, dependencias y unidades que cuenten con este tipo de puestos. Además, existe otro instrumento de apoyo para analizar la correspondencia de los perfiles del puesto, el Manual de Organización de la DIGED y el Manual de Organización de la DEAI, donde se especifican los puestos autorizados por la Dirección y su dependencia respectivamente.

#### **3.4.1.3. Indicador 1.3**

Distribución de los recursos humanos de acuerdo con las necesidades institucionales.

- Referente mínimo 1.3.1 Evidencia de la distribución de los recursos humanos en función del quehacer académico y administrativo de cada unidad

La distribución de los recursos humanos de la DIGED y de la DEAI se encuentra dentro del Manual de Organización, específicamente en el organigrama de cada institución. Además, están la identificación, atribuciones y especificaciones de cada puesto de trabajo autorizado.

Evidencia concreta de la distribución del recurso humano en función del quehacer académico y administrativo no existe, sin embargo, el personal de la DIGED, por medio de la entrevista, se siente cómodo, capaz y con una carga laboral equitativa para realizar las funciones que les han sido designadas a ellos y a la institución.

Por el contrario, el personal de la DEAI, por medio de la entrevista, se muestra inconforme con la cantidad de personal, se puede observar que la carga laboral de cada trabajador es significativo, debido al crecimiento de las facultades, escuelas no facultativas y la cantidad de centros regionales que ha habilitado la Universidad en los últimos años y que la institución no ha sabido cubrir debido a la falta de recurso humano. Actualmente, la institución cuenta únicamente con 7 personas que tienen que cubrir las 10 facultades, 8 escuelas y los 14 centros universitarios con los que cuenta la Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Referente mínimo 1.3.2 Coherencia entre el cargo desempeñado y las competencias definidas

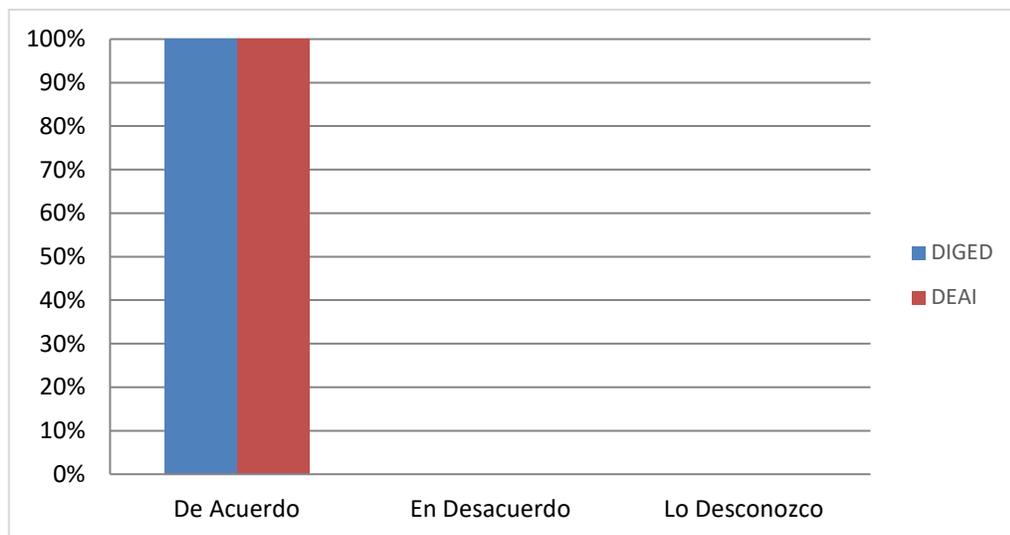
Este referente fue evaluado por medio de la encuesta de opinión con la siguiente pregunta y obteniendo los resultados que se presentan a continuación:

Tabla XVI. **Análisis correspondencia contrato de trabajo**

<b>P1. ¿Las funciones que realizo diariamente corresponden con las funciones establecidas en mi contrato de trabajo?</b>					
De acuerdo		En desacuerdo		Sin evidencia	
DIGED	DEAI	DIGED	DEAI	DIGED	DEAI
100%	100%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia.

Figura 29. **Resultados coherencia entre el cargo desempeñado y las competencias definidas**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que todo el personal de la DIGED y su dependencia la DEAI perciben una coherencia entre el cargo que desempeñan y las atribuciones que en el contrato de trabajo se especifican.

### **3.4.2. Estándar de calidad 2**

Sistema de formación, actualización y capacitación de los recursos humanos de la institución.

#### **3.4.2.1. Indicador 2.1**

Aplicación de políticas de capacitación y desarrollo del personal de la institución.

- Referente mínimo 2.1.1 Existencia de un sistema de formación permanente del personal académico, administrativo y de servicio, reflejado en un plan de desarrollo de recursos humanos

El personal académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala cuenta con el Sistema de Formación del Profesor Universitario aprobado según el punto Décimo Segundo del Acta No. 26 – 2003 de la sesión celebrada por el Consejo Superior Universitario el día 12 de noviembre del 2003.

El Sistema se enfoca en 3 líneas de acción: (1) Cualificación Inductiva: Sistema de formación para personal académico fuera de carrera con implicaciones y efectos en los procesos de oposición. (2) Cualificación en servicio: Sistema de formación para personal académico con categoría de titular. (3) Cualificación mejora continua: Sistema de formación para personal académico con resultados insatisfactorios en las evaluaciones estudiantiles de acuerdo al Artículo 53, Capítulo XI Evaluación y Promoción del Profesor Universitario del Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico. Este sistema aplica para el personal contratado con plaza de docencia en la DEAI.

Es importante destacar que el personal administrativo y de servicio no cuenta con un sistema de formación establecido. En el caso de la DIGED todo su personal está contratado con plaza administrativa.

- Referente mínimo 2.1.2 Porcentaje de personal directivo, académico, administrativo y de servicio que ha recibido capacitación en los tres últimos años

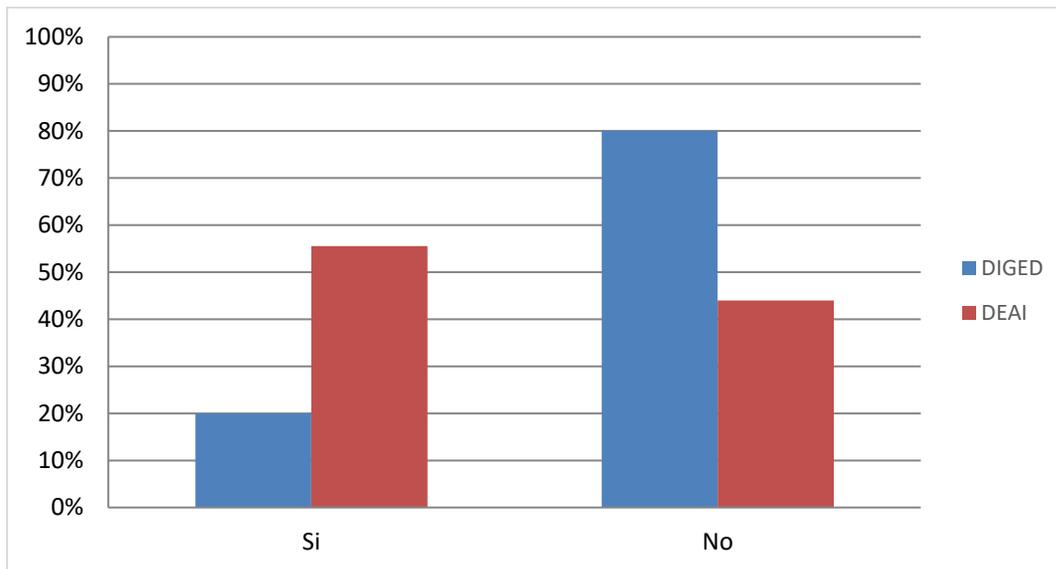
Para analizar este referente, se utilizó la encuesta de opinión. Por medio de la siguiente pregunta se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación.

Tabla XVII. **Capacitaciones durante los últimos 3 años**

<b>P1. ¿Ha recibido alguna capacitación en los últimos 3 años?</b>			
Si		No	
DIGED	DEAI	DIGED	DEAI
20%	55,56%	80%	44,44%

Fuente: elaboración propia.

Figura 30. **Resultados capacitaciones durante los últimos 3 años**



Fuente: elaboración propia.

Con base en los resultados anteriores se puede concluir que únicamente el 20% del personal de la DIGED ha sido beneficiado con cursos de capacitación en los últimos 3 años, en el caso de su dependencia la DEAI un 55,56% del personal ha recibido capacitaciones.

El Sistema de Formación del Profesor Universitario brinda diversas capacitaciones para los trabajadores contratados como docentes, además, diferentes unidades académicas organizan capacitaciones periódicas. Sin embargo en la entrevista al personal se comprobó que la asistencia a estas actividades no es obligatoria por lo que las autoridades no les dan seguimiento ni trazabilidad, lo cual genera desinterés en los empleados.

### 3.4.2.2. Indicador 2.2

Grado académico del personal de la institución

- Referente mínimo 2.2.1 Evidencia de la composición del personal de la institución en función de los grados académicos

Para analizar este referente se realizó una tabla, comparando los requisitos para optar a los puestos dentro de la DIGED y DEAI y el nivel de estudios alcanzado por las personas que ocupan actualmente estos puestos.

Tabla XVIII. **Análisis composición del personal – grado académico DIGED y DEAI**

No	Puesto	Requisito	Nivel académico del ocupante actual	Cumple
<b>DIGED</b>				
1	Director General de Docencia	Maestría	Maestría	✓
2	Secretaria Ejecutiva I	Secretaria Bilingüe	Secretaria Oficinista	✓
3	Auxiliar de Tesorero I	Perito Contador	Licenciatura (Cierre)	✓
4	Auxiliar de Tesorero II	Perito Contador	Perito Contador	✓
5	Asesor Pedagógico y curricular	Licenciatura	Licenciatura	✓
6	Asesor Específico	Licenciatura	Licenciatura	✓
7	Secretaria I	Secretaria Bilingüe	Secretaria Bilingüe	✓
8	Secretaria Ejecutiva II	Secretaria Bilingüe	Secretaria Bilingüe	✓
9	Asesor Administrativo	Sin Evidencia	Licenciatura	✓
10	Piloto Mensajero	Primaria	Secundaria	✓

Continuación tabla XVIII.

11	Asistente Administrativo Financiero	Licenciatura	Licenciatura (Cierre de Pensum)	x
12	Consejero del Director	Maestría	Licenciatura	x
13	Oficinista II	Diversificado	Diversificado	✓
14	Mensajero I	Diversificado	Diversificado	✓
<b>DEAI</b>				
15	Jefe de la División de Evaluación Académica e Institucional	Licenciatura en Ciencias Sociales	Maestría	✓
16	Jefe del Departamento de Evaluación Académica	Licenciatura en Ciencias Sociales	Maestría	✓
17	Jefe del Departamento de Evaluación Institucional	Licenciatura en Ciencias Sociales	Licenciatura	✓
18	Secretaria I	Secretaria Bilingüe	Secretaria Comercial	✓
19	Asesor Pedagógico	Licenciatura en Ciencias Sociales	Maestría	✓
20	Asesor Pedagógico	Licenciatura en Ciencias Sociales	Maestría	✓
21	Asesor Pedagógico	Licenciatura en Ciencias Sociales	Maestría	✓
22	Asesor Pedagógico	Licenciatura en Ciencias Sociales	Licenciatura	✓
23	Asesor Pedagógico	Licenciatura en Ciencias Sociales	Licenciatura	✓

Fuente: Nombramientos Universidad de San Carlos de Guatemala.

La tabla anterior evidencia que, salvo un caso aislado, la composición del personal de la institución es la adecuada tomando en cuenta el requisito que se establece en el Manual de Organización y en el Manual de Clasificación de

Puestos comparado con la información obtenida de los nombramientos del personal de ambas instituciones.

- Referente mínimo 2.2.2 Evidencia de que el grado académico y perfil profesional se corresponde con el desempeño de sus funciones

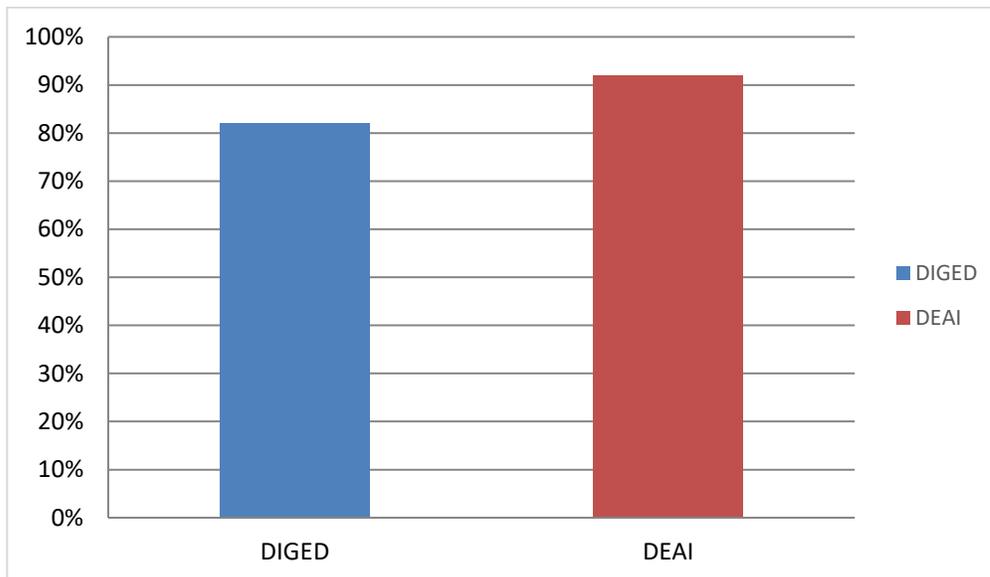
Según el diagnóstico de clima organizacional se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla XIX. **Análisis correspondencia perfil profesional y atribuciones**

No.	PREGUNTA	% SATISFACCIÓN (DIGED)	% SATISFACCIÓN (DEAI)
P1	Mi trabajo se relaciona con mis estudios y experiencia.	82%	92%

Fuente: Informe de Clima Organizacional DDO.

Figura 31. Resultados participación del personal DIGED y DEAI



Fuente: elaboración propia.

Según resultados anteriores, el personal de la DIGED y de la DEAI perciben con un 82% y un 92% respectivamente que las atribuciones específicas de su puesto de trabajo se corresponden con el perfil de formación profesional y el grado académico que poseen.

- Referente mínimo 2.2.3 Evidencia de que las funciones que desempeña el recurso humano es acorde con su perfil de formación

Para este referente se realizó una comparación entre las atribuciones específicas del nombramiento, la naturaleza del puesto y las atribuciones ordinarias, periódicas y eventuales contenidas dentro del Manual de Organización, con el perfil de formación profesional alcanzado por la persona que ocupa el puesto actualmente y se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla XX. **Composición del personal DIGED y DEAI**

No	Puesto	Requisito	Perfil de Formación	¿Es acorde?
<b>DIGED</b>				
1	Director General de Docencia	Maestría en el campo que requiera el puesto	Maestría en Salud Pública Dental	x
2	Secretaria Ejecutiva I	Secretaria Bilingüe	Secretaria Oficinista	✓
3	Auxiliar de Tesorero I	Perito Contador	Cierre de Pensum Licenciatura en Administración de Empresas	✓
4	Auxiliar de Tesorero II	Perito Contador	Perito Contador	✓
5	Asesor Pedagógico y curricular	Licenciatura en Pedagogía	Licenciatura en Pedagogía	✓
6	Asesor Específico	2 años de estudios universitarios en carreras de arte	Licenciatura en acuicultura	x
7	Secretaria I	Secretaria Bilingüe	Secretaria Bilingüe	✓
8	Secretaria Ejecutiva II	Secretaria Bilingüe	Secretaria Bilingüe	✓
9	Asesor Administrativo	Sin Evidencia	Licenciatura en Administración de Empresas	✓
10	Piloto Mensajero	Primaria	Secundaria	✓
11	Asistente Administrativo Financiero	Licenciatura	Licenciatura en Contaduría Pública (Cierre de Pensum)	✓
12	Consejero del Director	Maestría	Licenciatura, Cirujano Dentista	x
13	Oficinista II	Diversificado	Diversificado	✓
14	Mensajero I	Diversificado	Diversificado	✓

Continuación tabla XX.

DEAI				
15	Jefe de la División de Evaluación Académica e Institucional	Licenciatura en Ciencias Sociales	Licenciatura en Psicología, M.C. Docencia Universitaria	x
16	Jefe del Departamento de Evaluación Académica	Licenciatura en Ciencias Sociales	Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales	✓
17	Jefe del Departamento de Evaluación Institucional	Licenciatura en Ciencias Sociales	Licenciatura en Psicología	x
18	Secretaria I	Secretaria Bilingüe	Secretaria Comercial	✓
19	Asesor Pedagógico	Licenciatura en Ciencias Sociales	Licenciatura en Administración de Empresas	x
20	Asesor Pedagógico	Licenciatura en Ciencias Sociales	Pedagogía en ciencias de la educación, M.C. Docencia Universitaria	x
21	Asesor Pedagógico	Licenciatura en Ciencias Sociales	Licenciatura en Acuicultura, M.C. Gestión de la Calidad e inocuidad de alimentos	x
22	Asesor Pedagógico	Licenciatura en Ciencias Sociales	Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales	✓
23	Asesor Pedagógico	Licenciatura en Ciencias Sociales	Licenciatura en Pedagogía y administración educativa	x

Fuente: Nombramientos Universidad de San Carlos de Guatemala.

Cabe destacar que las personas cuyo perfil de formación no concuerda con los requisitos establecidos para el puesto que actualmente ocupan han entrado a laborar por servicio exento y, que como se explicó, son de libre nombramiento y remoción. Por lo que se puede concluir que el personal de la DIGED y la DEAI ocupan puestos acordes al perfil de formación que poseen.

### **3.4.3. Estándar de calidad 3**

Sistema de evaluación permanente del desempeño del recurso humano de la institución.

#### **3.4.3.1. Indicador 3.1**

Resultados de la evaluación del desempeño del personal directivo, académico, administrativo y de servicio.

- Referente mínimo 3.1.1 Evidencia de que la institución lleva a cabo evaluación del desempeño del personal directivo, académico, administrativo y de servicio

Las evaluaciones de desempeño únicamente se realizan para personal docente, de investigación y extensión, por lo que al personal administrativo de la DIGED y DEAI no se le realizan evaluaciones de este tipo.

Actualmente, dentro de la DIGED existe personal con funciones de docencia, tal es el caso de los asesores pedagógicos de la DEAI, que fueron contratados como docentes, a estas personas se les realiza evaluaciones de desempeño.

El departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico de la División de Desarrollo Académico (DDA), por medio de las comisiones de evaluación docente, posee las evaluaciones anuales realizadas al personal docente, estas evaluaciones se dividen en: Evaluación de los estudiantes al docente, evaluación de su jefe inmediato superior y una autoevaluación, estas 3 evaluaciones anteriores tienen un valor de 70 puntos y los 30 puntos restantes se evalúan por Méritos Académicos (Último grado académico, publicaciones e investigaciones, premios, etc.).

- Referente mínimo 3.1.2 Existencia de metodologías e instrumentos que se aplican para evaluar el desempeño del personal

Dentro de la Universidad existe el Reglamento de Promoción y Evaluación del Personal Académico de la Universidad de San Carlos (Modificado por el Punto CUARTO, del Acta No.29-2001, del Consejo Superior Universitario, de sesión celebrada el 21 de noviembre de 2001), cuyo objetivo principal es medir y valorar el desempeño de las funciones del personal académico e impulsar el desarrollo y perfeccionismo de su función académica.

Para la evaluación del desempeño laboral se cuenta con una Comisión encargada de realizar este proceso, la Comisión de Evaluación Docente (COMEVAL), cada unidad, dependencia o Dirección elige a los miembros de su Comisión de Evaluación y se nombra un coordinador y un secretario. Esta comisión cambia cada 2 años de personal. La COMEVAL es la encargada de realizar sus instrumentos de evaluación y darle su respectiva ponderación a cada uno de ellas.

No existe una evaluación del desempeño del personal de la DIGED ya que, como se mencionó, su personal está contratado con plazas

administrativas, por el contrario su dependencia DEAI cuenta en su personal con plazas de docencia.

- Referente mínimo 3.1.3 Evidencia de aplicación de mecanismos de realimentación del desempeño docente

Las evaluaciones de desempeño para el personal docente se realizan cada año, en caso de contar con 2 resultados insatisfactorios consecutivos o 2 de 3 evaluaciones insatisfactorias, el Consejo de Evaluación revisa los resultados y, si existen deficiencias, se les brindan capacitaciones para mejorar, o superar las carencias. Si el problema es mayor, se traslada el caso a las Autoridades Nominadoras (Consejos Directivos y las Juntas Directivas) para aplicar medidas disciplinarias o proceso de despido. Esto se pudo verificar al observar los resultados de las evaluaciones que se le realizó al personal docente, estos resultados son enviados a el personal docente cada año.

Por otra parte, en caso de haber obtenido 3 resultados satisfactorios más un tiempo sin interrupción laboral, el docente es promovido. Las promociones se llevan a cabo 3 años. El resultado es satisfactorio cuando se obtiene una nota mínima de sesenta y cuatro puntos con cincuenta y cinco centésimas.

#### **3.4.4. Estándar de calidad 4**

Implementación de un sistema de permanencia, movilidad, promoción y jubilación.

#### **3.4.4.1. Indicador 4.1**

Aplicación de políticas de permanencia, movilidad y promoción del recurso humano de la institución.

- Referente mínimo 4.1.1 Evidencia del desarrollo de un sistema de permanencia, movilidad y promoción del personal de la institución

La universidad, a través de sus reglamentos brinda a todos sus trabajadores protección a la permanencia en sus puestos de trabajo. Aunque un sistema como tal no existe. Además, la permanencia del personal se puede verificar por medio del renglón bajo el cual ha sido contratado. La mayoría del personal en este caso se encuentra contratado bajo el renglón 011 que evidencia una contratación por tiempo indefinido, es decir, que se requiere de un proceso administrativo para cesar el contrato.

Las promociones solo aplican para los docentes titulares por medio de la evaluación docente como se explicó en el referente anterior.

Para el resto de personal no se cuenta con un sistema de permanencia, movilidad y promoción.

- Referente mínimo 4.1.2 Existencia y aplicación de un régimen de carrera académica y de carrera administrativa

Dentro de los reglamentos con los que cuenta la USAC se encuentra el Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico, (Modificado por el punto Noveno, del Acta 27-2005 del Consejo Superior Universitario, de fecha 26/10/2005, en el Artículo 11, literal b), en los Capítulos II y III de este

Reglamento se establecen los objetivos del Estatuto, las funciones del personal académico y los niveles, categorías y puestos. Hay que resaltar que la única manera para ingresar a la carrera del personal académico, es por medio del concurso de oposición, y dentro del Reglamento se especifican los requisitos para optar al concurso, como los derechos y obligaciones del personal. Este régimen aplica para el personal contratado con funciones de docencia, entre ellos el personal de la DEAI.

Dentro de la DIGED todos los nombramientos estudiados establecen en la forma de obtener el puesto que fue de forma exenta o interina. Ninguno establece por concurso de oposición, debido a que la mayoría del personal realiza funciones administrativas.

No existe un régimen de carrera administrativa para el personal de la DIGED.

#### **3.4.4.2. Indicador 4.2**

Sistema de incentivos para el personal académico.

- Referente mínimo 4.2.1 Aplicación del año sabático

Este referente no aplica para las instituciones.

- Referente mínimo 4.2.2 Premio a la excelencia académica

Este referente no aplica para las instituciones.

### 3.4.4.3. Indicador 4.3

Plan de retiro del personal de la institución

- Referente mínimo 4.3.1 Aplicación de un plan de retiro del personal de la institución

Dentro del Reglamento del Plan de Prestaciones de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el Artículo 9 del Capítulo I y Título II se expresa lo siguiente: “Del Retiro Definitivo. Los trabajadores que se retiren definitivamente de la Universidad podrán optar por una de las opciones siguientes:

a) Una compensación económica por retiro o despido equivalente a un mes de sueldo por cada año de servicio o a la parte proporcional en caso de no alcanzar un año; o

b) Continuar perteneciendo al Plan, siempre que tenga diez (10) años mínimo de servicio y de contribución al plan y que continúe contribuyendo mensualmente con el pago de la cuota laboral y patronal vigente, calculado sobre el último salario mensual.”

Dentro de la Unidad de plan de prestaciones, se analizaron 2 expedientes de 2 personas que laboraron para la DIGED, uno de los trabajadores se retiró con el método de compensación económica y la otra persona por medio del acuerdo por jubilación, con lo que se puede corroborar que se aplica y se lleva un registro de las personas que han aplicado al plan de retiro de la DIGED.

Cada expediente de los colaboradores empleados que deseen aplicar a la compensación económica debe contener los siguientes documentos: Hoja de

cómputo de salarios y tiempos, constancia de saldo préstamo, expediente de cuotas, solicitud del interesado, fotocopia confrontada de DPI, certificación de relación laboral DAP, Boleta de los últimos meses pagados no certificados por DAP, carta de retiro laboral, aceptación de una autoridad nominadora, certificación o fotocopia del último contrato, certificación de solvencia cuotas plan.

- Referente mínimo 4.3.2 Evidencias de que la aplicación del plan se realiza tomando en cuenta los requerimientos institucionales y personales

En el artículo 10 y capítulo II del título II, se especifican las prestaciones a las que aplica un colaborador al optar por este método de retiro, las cuales son las siguientes:

- Pensión por jubilación
- Pensión por invalidez
- Pensión por orfandad
- Pensión por viudez
- Seguro de vida y
- Compensación económica

En el artículo 11 y capítulo II del título II, se especifica quiénes tienen derecho a optar por el plan de jubilación. Todos aquellos trabajadores que cumplan con una suma mínima de edad y tiempo de servicio de ochenta y cinco puntos combinados con veinte años mínimos de contribución al Plan.

Lo anterior evidencia que para la aplicación de ambos planes de retiro se toman en cuenta tanto los requerimientos personales como institucionales (USAC).

### **3.5. FACTOR IV: estudiantes**

Dentro de la DIGED y DEAI no se realizan procesos relacionados con la admisión, ubicación, seguimiento, retención o graduación de los estudiantes de las diferentes unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tampoco tiene relación con las normativas, reglamentos y servicios que se les ofertan a los estudiantes, por lo tanto, este factor no aplica para ninguna de las instituciones.

### **3.6. FACTOR V: recursos físicos y financieros**

El presente factor evalúa las actividades económicas y financieras de la Dirección General de Docencia y de su dependencia la División de Evaluación Académica e Institucional.

#### **3.6.1. Estándar de calidad 1**

Políticas y procedimientos institucionales que orientan la asignación de recursos.

##### **3.6.1.1. Indicador 1.1**

Aplicación de políticas y procedimientos de asignación de recursos financieros, materiales, equipos e infraestructura de la institución.

- Referente mínimo 1.1.1 Se cuenta con un documento oficial que expresa la política y procedimientos de asignación de recursos

El documento oficial con el que cuenta la Universidad de San Carlos de Guatemala en materia de presupuesto son las “Normas que regulan la elaboración y ejecución del presupuesto” aprobadas por el Consejo Superior Universitario en el Punto SEGUNDO del acta 41-90 de fecha 3 de octubre de 1990, que se encuentra en la página oficial de la USAC dentro del apartado Normas Presupuestales.

Estas contienen 11 fases, las cuales son:

- De Estructura: Que contiene como debe ajustarse el presupuesto y los regímenes a los cuales se tienen que apegar: Ingresos Ordinarios e Ingresos Específicos.
- Aplicación de la Política Presupuestal: Donde se incluyen los principios presupuestales, la política que se tiene que seguir y las asignaciones del presupuesto ordinario que se deben seguir para los diferentes planes y fondos tanto y las Asignaciones del Presupuesto Especial.
- Constitución: Se explica que el CSU le corresponde fijar la política presupuestal de la USAC, además de la aprobación de los diferentes temas de presupuesto, los anteproyectos de presupuestos, a quien le corresponde la distribución del presupuesto y por último la fecha para tener un presupuesto.
- De Contenido: Deben contener los egresos e ingresos del régimen ordinario.
- De Procedimiento: En este apartado se explica el procedimiento a realizar para la aprobación del presupuesto.

- De Elaboración: Como se elaborará el presupuesto en cada unidad o dependencia.
  - De las Modificaciones al Presupuesto: Se establecen los procedimientos para modificar y/o cambiar las asignaciones presupuestales aprobadas.
  - De la Ejecución Presupuestal: Se explica sobre cada quien cae la responsabilidad de la ejecución del presupuesto, quienes llevan un registro del presupuesto, quienes presentan informes, quien emitirá los instructivos, etc.
  - De la Liquidación del Presupuesto: Se explica el tiempo del ejercicio presupuestal, y que pasa con la liquidación.
  - De los Informes del Presupuesto: Se explica cómo deben ir los informes por parte de la Dirección General Financiera.
  - Disposiciones Generales: En el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Universidad y de sus Unidades Ejecutoras, deberá observarse las Leyes, Estatutos y Reglamentos, Normas y otras disposiciones legales de la Universidad u otras que le fueren aplicables.
- Referente mínimo 1.1.2 Se evidencian mecanismos para la elaboración, comunicación y divulgación a la comunidad universitaria, de la política y procedimientos de la asignación de recursos

Dentro de las normas presupuestarias, se cuenta con un apartado específico para la elaboración del presupuesto. Este apartado indica que cada unidad o dependencia realiza un anteproyecto presupuestario que se presentará a más tardar el último día hábil del mes de septiembre con base en los planes, programas, proyectos y actividades, para luego ser verificado por el

Director de la DIGED y por último ser enviado al Consejo Superior Universitario para que lo analice y lo apruebe.

La comunicación se da mediante los tesoreros de cada dependencia. Y, por último, la divulgación de la asignación de recursos se brinda por medio de la apertura presupuestaria y las normas que se encuentran en la página oficial de la USAC.

- Referente mínimo 1.1.3 Se evidencia que los recursos institucionales se distribuyen de acuerdo con la política y procedimiento establecidos

No existe una política como tal que exprese como dividir y distribuir el dinero en la DIGED y sus dependencias.

La evidencia de que los recursos se distribuyen de acuerdo con los procedimientos establecidos es gracias a la apertura presupuestaria que está al alcance de todos en el siguiente enlace:

[http://sitios.usac.edu.gt/wp\\_presupuesto/wp-content/uploads/2015/03/apertura-de-egresos-2016-1.pdf](http://sitios.usac.edu.gt/wp_presupuesto/wp-content/uploads/2015/03/apertura-de-egresos-2016-1.pdf)

Específicamente, en las páginas 122 y 366 se describen detalladamente los gastos realizados en el año 2016 por la DIGED y la DEAI.

### **3.6.1.2.      Indicador 1.2**

Política financiera acorde con los planes

- Referente mínimo 1.2.1 Existencia de instancias responsables del manejo financiero en la institución

Cada dependencia cuenta con un departamento de tesorería. Este departamento es el responsable del manejo financiero de la institución. La tesorería de la DIGED y de su dependencia la DEAI se encuentra ubicada físicamente en el departamento de la DDA.

- Referente mínimo 1.2.2 Evidencia de un vínculo entre el plan de desarrollo estratégico y los planes anuales de la universidad con el presupuesto

El vínculo entre el plan de desarrollo estratégico y los planes anuales de la universidad es el POA, según lo indica el Instructivo POA 2017 que se encuentra en la página web de la Coordinadora General de Planificación. Existe una relación POA – Presupuesto ya que El POA supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la dotación real de recursos, incluidos los presupuestarios, aunque cabe destacar que en el caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala, debido a su organización administrativa, la gestión de presupuesto y programación operativa están a cargo de 2 diferentes dependencias, lo que hace muy difícil que exista un vínculo fuerte entre los Planes Operativos Anuales y el Presupuesto.

- Referente mínimo 1.2.3 Evidencia de que la asignación del presupuesto se efectúa sobre la base de criterios objetivos que propician la equidad y efectividad de las diferentes instancias y procesos

Los criterios que se deben utilizar para elaborar el presupuesto en cada unidad o dependencia como la DIGED y la DEAI, según las normas

presupuestales se basan en los planes, programas, proyectos y actividades de cada una de ellas. Esta información se debe presentar en el anteproyecto presupuestal junto con objetivos permanentes de la Unidad Ejecutora, metas globales que se esperan alcanzar, cuantificada y calendarizada cada una de ellas, así como las metas específicas de cada uno de los subprogramas, actividades o proyectos, de esta manera el Consejo Superior Universitario podrá analizar y corroborar toda la información para brindar el presupuesto a cada unidad.

Cabe destacar que los criterios no son objetivos, ya que existen deficiencias en la DIGED y DEAI, como por ejemplo la falta de personal con la cuenta la División de Evaluación Académica e Institucional.

- Referente mínimo 1.2.4 Existencia de normas, procedimientos y documentos que evidencien la situación financiera actualizada de la institución, reflejada en la integración del presupuesto y el informe de la ejecución presupuestaria

En la página oficial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el Departamento de presupuesto, dentro de la pestaña de Presupuesto anual e informes, se pueden encontrar los informes de ejecución presupuestal de los últimos 3 años separados en ingresos y egresos de la DIGED.

Los ingresos se encuentran separados en: Apertura, Debe, Haber, Actualizada, Realizado y Por Realizar, y los egresos se encuentra separado en: Apertura, Debe, Haber, Actualizada, Gastado y Disponible.

A continuación se presenta el enlace donde se pueden encontrar los informes de ejecución presupuestal:

### **3.6.2. Estándar de calidad 2**

Recursos financieros garantizan la sostenibilidad y desarrollo de la institución.

#### **3.6.2.1. Indicador 2.1**

Plan financiero de corto, mediano y largo plazo

- Referente mínimo 2.1.1 Existencia de mecanismos para la consecución, asignación y adecuación de los recursos disponibles en función de las necesidades institucionales

Para la consecución. Entre las normas presupuestales se especifica que al Consejo Superior Universitario le corresponde fijar la política presupuestal de la Universidad de San Carlos de Guatemala y aprobar el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Universidad, en montos globales para cada uno de los regímenes, clasificaciones de ingresos y planes, y dentro de esta estructura las asignaciones globales para cada Unidad Ejecutora. Cada unidad y dependencia presenta un anteproyecto presupuestal. Los anteproyectos de presupuesto de las unidades ejecutoras, deben ser aprobados por la autoridad competente, en este caso, la Dirección General.

Para la asignación. Las Normas presupuestales indican que a la Dirección General Financiera de la Universidad de San Carlos de Guatemala, le corresponderá la distribución analítica de las asignaciones globales para cada una de las Unidades Ejecutoras, sobre la base de las propuestas presentadas

por cada una de ellas. Si para el 1 de enero de cada año, no estuviere aprobado el presupuesto de dicho año, se aplicará el del inmediato anterior, hasta que se apruebe el nuevo.

Para la adecuación. Como lo indican las Normas presupuestales en caso de que la DIGED quiera realizar una modificación al presupuesto debe presentar una solicitud al Departamento de Presupuesto en los primeros 5 días del mes respectivo. Para modificar o cambiar las asignaciones presupuestales aprobadas, se establecen procedimientos, como la reprogramación presupuestal, transferencias presupuestales, ampliaciones presupuestales y reducciones presupuestales.

Cabe destacar que existen necesidades institucionales que no toman en cuenta estos mecanismos y que son muy importantes para un buen quehacer institucional.

- Referente mínimo 2.1.2 Evidencia del uso racional de los recursos financieros con base en las prioridades institucionales aprobadas por los organismos correspondientes

La apertura presupuestaria incluye los gastos específicos de la DIGED y la DEAI, además, dentro de la página del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) con el usuario y contraseña (únicamente para personal que labora en la USAC), se puede verificar el presupuesto y la forma como lo usaron las direcciones, unidades y dependencias. De esta manera, se evidencia el uso racional de los recursos con base en las prioridades aprobadas en el anteproyecto presupuestal y las necesidades de la DIGED y DEAI.

- Referente mínimo 2.1.3 Evidencia de mecanismos y procedimientos para la obtención de recursos financieros adicionales

Entre las Normas presupuestales se mencionan diferentes procedimientos para realizar solicitudes de recursos financieros adicionales y, específicamente, cita que se deberá realizar la solicitud en los primeros 5 días del mes en curso y justificar ampliamente la modificación que se quiera realizar de presupuesto, luego, será revisada por Rectoría y la Dirección General Financiera, la revisa el Consejo Superior Universitario para aprobar o rechazar la solicitud.

- Referente mínimo 2.1.4 Existencia de un presupuesto general de ingresos y egresos anual, actualizado

El presupuesto general de ingresos y egresos para la DIGED y sus dependencias, se encuentra en la página del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), al que solo tienen acceso personas que laboran para la USAC con su usuario y contraseña. Dentro de esta página se puede verificar el presupuesto de la institución, donde se detallan los ingresos y egresos anuales.

Además, dentro de la página web del Departamento de Presupuesto se encuentra la ejecución presupuestal de los últimos 3 años de las diferentes dependencias de la USAC, divididas en los 12 meses del año.

[http://sitios.usac.edu.gt/wp\\_presupuesto/?page\\_id=243](http://sitios.usac.edu.gt/wp_presupuesto/?page_id=243)

### **3.6.3. Estándar de calidad 3**

La institución garantiza la distribución de los recursos para el desarrollo de la docencia, de la investigación, extensión y mantenimiento de infraestructura.

### 3.6.3.1. Indicador 3.1

Recursos apropiados para el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión.

- Referente mínimo 3.1.1 Inventario de recursos y materiales con que cuenta la institución para el desarrollo de sus funciones (infraestructura, equipos e insumos, entre otros)

En tesorería de la DIGED se encuentra el inventario de los recursos y materiales con los que se cuenta dentro de la institución, como lo indica el Instructivo para el Registro de Bienes Muebles de Inventario de la USAC (Aprobado por Rectoría el 19 de febrero del 2000), el agente de tesorería debe llevar los libros y registros siguientes:

- Un libro autorizado por la Contraloría de Cuentas de la Nación para el registro de todos los bienes de inventario.
- Tarjeta de Responsabilidad para el control de bienes de inventario. (Ejemplo en anexos).
- Un libro autorizado por la Contraloría de Cuentas de la Nación, para anotar todos los bienes por destrucción, pérdida, traslado a otra Dependencia o desuso, venta, permuta, donación, etc.

Según el instructivo citado, después de realizar el requerimiento y que la dependencia haya realizado la compra, en el momento en que ingrese el bien, equipo o artículo a la institución, el agente de tesorería, lo numerará en una parte en donde se pueda ver, con los siguientes datos: número asignado a la dependencia, letra clave que corresponde según la naturaleza del bien adquirido, número correlativo, y las últimas dos cifras del año en que el bien sea

adquirido. Luego se elaborará la “Tarjeta de responsabilidad para el control de bienes de inventario” y, por último, lo anota en el Libro de Registro de Bienes de Inventario.

- Referente mínimo 3.1.2 Infraestructura adecuada para el desempeño académico: aulas, auditorios, cubículos, laboratorios, talleres, bibliotecas, equipos, recursos informáticos, instalaciones deportivas, edificios de actividad del estudiante, residencias, entre otros

Para este referente se tomaron en cuenta los requisitos solicitados por el Acuerdo Gubernativo 229 – 2014, aprobado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, así como entrevistas al personal y por medio de verificación visual.

Tabla XXI. **Análisis de infraestructura DIGED y DEAI**

	<b>DIGED</b>	<b>DEAI</b>
<b>Iluminación</b>	La DIGED cuenta con una iluminación adecuada que beneficia la salud de los colaboradores, gracias a la luz natural que entra por las ventanas y luz artificial con la que se cuenta en cada oficina. La luz artificial es de un tono adecuado y se encuentra ubicada en la parte superior de los salones.	Las oficinas de la División de Evaluación Académica e Institucional cuentan con iluminación natural adecuada, gracias a sus amplios ventanales, además, cuenta con luz artificial de tono adecuado y se encuentra ubicada en la parte superior de los salones.

Continuación tabla XXI.

<b>Techos</b>	La altura del techo es adecuada, no presenta deterioro y su color favorece la iluminación del lugar.	El techo de las oficinas está claramente deteriorado y lleno de polvo, lo que puede causar alergias o sensación de cansancio físico en los trabajadores.
<b>Paredes</b>	Las paredes están lisas, repelladas y de un color claro, se encuentran en buen estado y benefician la iluminación.	Las paredes están lisas, repelladas y de un color claro, lo que beneficia la luz y la claridad del lugar.
<b>Pisos</b>	El piso es de material resistente, está en buen estado físico, no es liso ni resbaladizo. En ciertas partes de la institución haya alfombra y la limpieza se realiza diariamente. Las superficies de trabajo se encuentran todas al mismo nivel.	El piso es de material resistente, está en buen estado físico, no es liso ni resbaladizo y se realiza limpieza diariamente.

Continuación tabla XXI.

<p><b>Puertas y Salidas</b></p>	<p>Se cuenta únicamente con una puerta de entrada y salida, no está iluminada ni señalizada y una planta obstaculiza la entrada, además la puerta abre hacia adentro, por lo cual no cumple con los requisitos mínimos de seguridad. La salida de emergencia se encuentra cerrada con candados y no está señalizada.</p>	<p>Se cuenta únicamente con una puerta de entrada y salida, no está iluminada ni señalizada, la puerta abre hacia adentro lo que puede provocar problemas en caso de emergencia, no cumple con los requisitos mínimos de seguridad establecidos en el Acuerdo Gubernativo 229-2014. La salida de emergencia del edificio se encuentra cerrada con candados y no está señalizada. Además, la oficina de la institución está en el tercer nivel, por lo cual la salida podría obstaculizarse por la ubicación de las escaleras ya que a pesar de que existen 2 salidas, una se encuentra bloqueada.</p>
---------------------------------	--	---

Fuente: elaboración propia.

El edificio donde se encuentran ambas instituciones no cuenta con señalización en caso de emergencias, no existe personal sensibilizado para tratar la prevención y mitigación en caso de algún desastre.

Además, existe un Centro de Estudios de Desarrollo Seguro y Desastres (CEDESYD) encargado de realizar estudios a los edificios basados en las normas NRD – 1 NRD – 2 y NRD – 3 además del Acuerdo Gubernativo, pero estos estudios se realizan por pedido. La DIGED únicamente ha solicitado una caracterización de Medidas de Prevención y Mitigación de Riesgos a Desastres existentes, por lo que también se evidencia poco interés de las autoridades para la prevención de riesgos y una adecuada infraestructura.

#### **3.6.3.2. Indicador 3.2**

Aplicación de un plan de mantenimiento de la infraestructura institucional.

- Referente mínimo 3.2.1 Evidencia de asignación de recursos para el mantenimiento de la infraestructura

La División de Servicios Generales se encarga del mantenimiento y fortalecimiento del desarrollo de la estructura física. Por ello, recibe parte del presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como lo indican las Normas presupuestales, parte de las asignaciones del presupuesto ordinario, es para el Plan de Inversión. Las asignaciones para este plan deberán responder a las prioridades que establezca el Consejo Superior Universitario y estar respaldadas con proyectos sustentados técnicamente y con estimaciones primarias de su costo, formuladas por la División de Servicios

Generales o Unidades Ejecutoras que corresponda, en este caso la DIGED y sus dependencias.

La División de Servicios Generales deberá presentar un informe trimestral sobre el avance físico de los proyectos contemplados dentro del presupuesto del Plan de Inversiones, conforme formularios e instructivos que se les proporcione, y los proyectos de Inversión estarán bajo la responsabilidad de la División de Servicios Generales como Unidad Ejecutora, salvo los casos que el Consejo Superior Universitario asigne a otras Unidades.

No existe un plan de mantenimiento, la División de Servicios Generales trabaja por medio de solicitudes que deben presentar las unidades o dependencias, por lo que el mantenimiento que realizan es correctivo, no preventivo.

- Referente Mínimo 3.2.2 Evidencia física de mantenimiento de la infraestructura

La infraestructura de ambas instituciones necesita de mantenimiento correctivo y preventivo. Mediante una entrevista al arquitecto encargado de la División de Servicios Generales, se informó del mantenimiento realizado en las instituciones.

En el siguiente enlace puede encontrar el último trabajo de mantenimiento realizado en la DIGED y posteo en [www.guatecompras.com.gt](http://www.guatecompras.com.gt) dentro de este enlace se puede encontrar con el Número de Operación de Guatecompras (NOG) 3975436 los planos y el trabajo:

<http://www.guatecompras.gt/concursos/consultaDetalleCon.aspx?nog=3975436&o=5>

### **3.6.3.3. Indicador 3.3**

Existencia de laboratorios, talleres, espacios, centros experimentales y equipos de computación.

- Referente Mínimo 3.3.2 Existencia de capacidad instalada para el acceso del personal académico a los sistemas de informática y tecnología virtual

La DIGED y DEAI cuentan con equipo de cómputo de muy buena calidad, acceso a internet y buena señal en toda la institución, sin embargo no todos los colaboradores cuentan con su propio equipo, el personal encargado del diplomado tiene que utilizar computadoras propias.

Se carece, también de un correo institucional para facilitar la comunicación entre colaboradores.

- Referente Mínimo 3.3.3 Existencia y concordancia de la infraestructura y los equipos con los estándares de calidad existentes

Para el equipo de cómputo dentro de la USAC se cuenta con especificaciones técnicas mínimas requeridas para realizar una compra de equipo de cómputo, telecomunicaciones y de cualquier otro tipo relacionado. Dentro del siguiente enlace se encuentran los requisitos:

<http://www.usac.edu.gt/solicitud/>

Al comparar los requisitos técnicos mínimos con el equipo con el que cuenta la DIGED, se pudo verificar el cumplimiento de estos, tomando en cuenta la depreciación normal que tiene todo equipo de oficina y de cómputo.

Tabla XXII. **Cumplimiento de los requisitos establecidos equipo de cómputo**

<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA LA COMPRA DE EQUIPO DE CÓMPUTO</b>		
<b>REQUISITOS</b>	<b>RESULTADO DIGED</b>	<b>RESULTADO DEAI</b>
Procesador de cuatro núcleos con velocidad de reloj desde 2.0 GHz y 3M de Cache.	Sí cumple	Sí cumple
Memoria instalada: 4GB DDR3.	Sí cumple	Sí cumple
Disco duro interno, capacidad: 500GB. Serial ATA (SATA) de 3.5 pulgadas a 7200rpm.	Sí cumple	Sí cumple
Unidad óptica: DVD±R/RW.	Sí cumple	Sí cumple
Mouse óptico con scroll.	Sí cumple	Sí cumple
Teclado con distribución de teclas en español.	Sí cumple	Sí cumple
Adaptador de video integrado de 256MB.	Sin evidencia	Sin evidencia
Tarjeta de red Ethernet 100/1000 Mbps.	Sí cumple	Sí cumple
Adaptador de audio integrado.	Sí cumple	Sí cumple
Seis puertos USB.	Sí cumple	Sí cumple
Pantalla LCD 15" en diagonal.	Sí cumple	Sí cumple

Continuación tabla XXII.

Sistema Operativo instalado de 64bits, versión Profesional, en español, con sus respectivos discos de instalación y licencia.	Sí cumple	Sí cumple
Licencia de antivirus con antispyware instalada, compatible con el sistema operativo instalado, y con vigencia de un año de actualizaciones.	Sí cumple	Sí cumple
La empresa debe entregar los discos de restauración y controladores de todo el hardware.	Sin evidencia	Sin evidencia

Fuente: elaboración propia.

El análisis indica que el equipo de cómputo es adecuado y cumple con los requisitos establecidos por la Universidad para la compra y utilización de este.

#### **3.6.3.4. Indicador 3.4**

Sistema de biblioteca y fondos documentales en correspondencia con la tecnología moderna.

Este indicador no aplica para la institución en estudio.

#### **3.6.3.5. Indicador 3.5**

Servicios de apoyo académico, satisfacen la demanda y necesidades de los usuarios.

- Referente Mínimo 3.5.1 Evidencia de una articulación armónica entre las unidades, órganos y entidades que brindan servicio

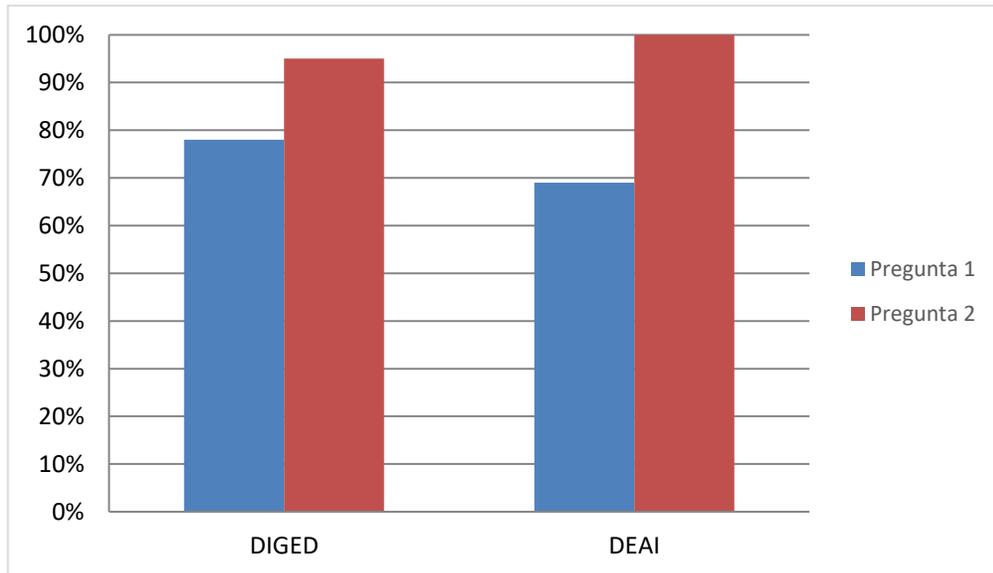
Este referente fue analizado por medio del Diagnóstico de clima organizacional con las siguientes preguntas.

Tabla XXIII. **Análisis articulación armónica**

No.	PREGUNTA	% SATISFACCIÓN (DIGED)	% SATISFACCIÓN (DEAI)
P1	En mi dependencia se promueve la colaboración entre los trabajadores de las diferentes unidades de la Universidad.	78%	69%
P2	Me puedo relacionar adecuadamente con personal de otras dependencias de la Universidad.	95%	100%

Fuente: Informe de Clima Organizacional DDO.

Figura 32. **Resultados articulación armónica entre unidades**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados indican que, a pesar de que se promueve en menor porcentaje la colaboración entre los trabajadores de la DIGED y DEAI (78% y 69% respectivamente) con el personal de las diferentes unidades y dependencias, los colaboradores se relacionan adecuadamente con el personal de otras instituciones.

- Referente Mínimo 3.5.2 Existe correspondencia entre los recursos (humanos, materiales, equipos, espacios, etc.) de los servicios y los usuarios que los demandan

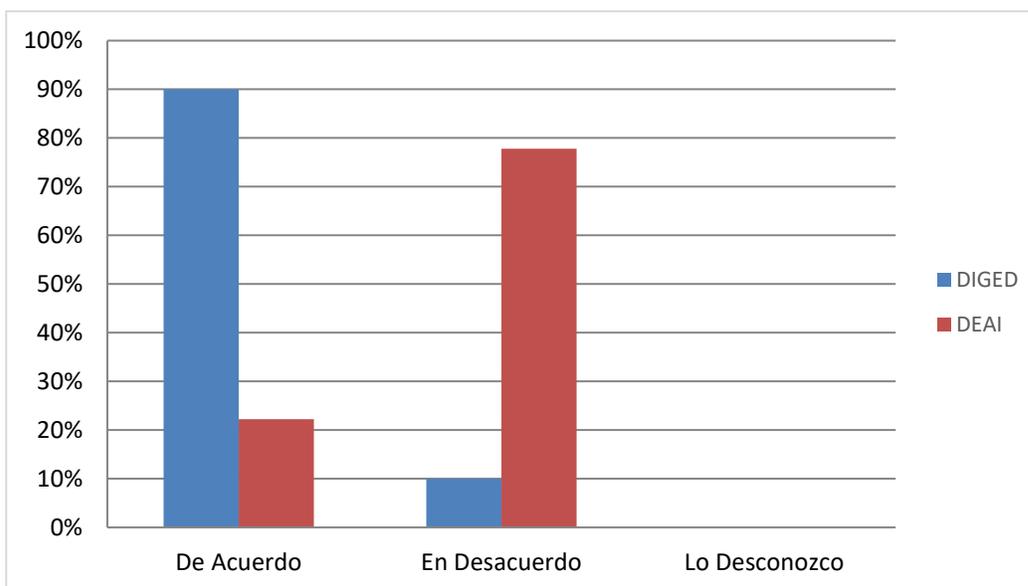
Para analizar la correspondencia de recursos humanos con las actividades que realizan en la institución, se plantearon las siguientes preguntas al personal de la institución y se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación.

Tabla XXIV. **Análisis correspondencia del recurso humano**

<b>P1. ¿Es suficiente la cantidad de personal para cumplir con las actividades que se desarrollan en la DIGED?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Sin evidencia
90%	10%	0%
<b>P2. ¿Es suficiente la cantidad de personal para cumplir con las actividades que se desarrollan en la DEAI?</b>		
De acuerdo	En desacuerdo	Sin evidencia
22.22%	77.78%	0%

Fuente: elaboración propia.

Figura 33. **Resultados correspondencia del recurso humano**



Fuente: elaboración propia.

El resultado evidencia que el 90% del personal de la DIGED considera que la institución cuenta con la cantidad de trabajadores adecuada y suficiente para realizar las labores y cumplir con los servicios que los usuarios demandan. Por

otro lado, los trabajadores de la DEAI se muestran inconformes con la cantidad de personal con el que cuenta la institución, un 77,78% considera que no es suficiente para realizar las labores y cumplir con los servicios que los usuarios demandan.

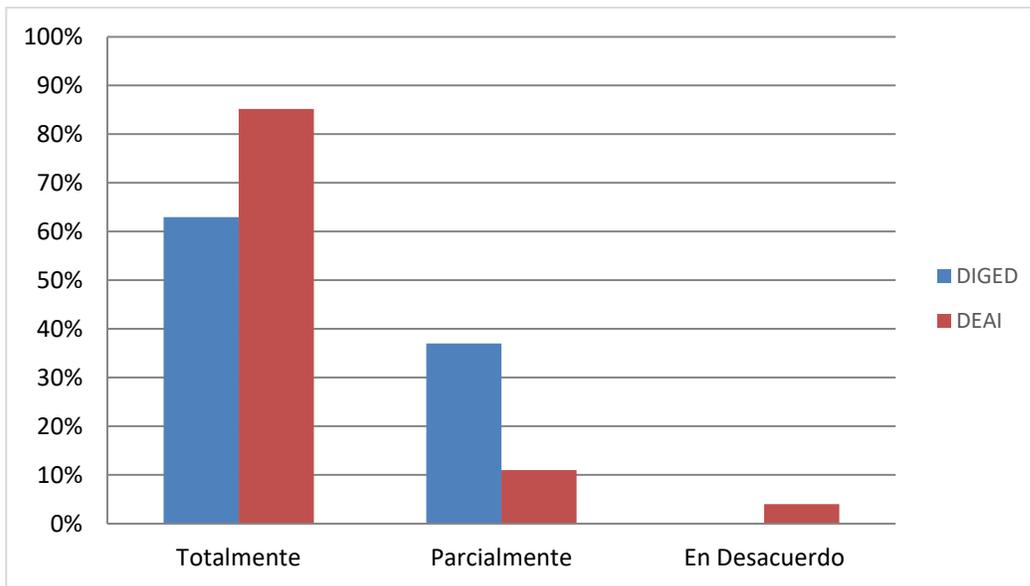
Además, a los usuarios de ambas instituciones se les planteó la siguiente pregunta para realizar el análisis desde la perspectiva de las personas que reciben el servicio prestado:

Tabla XXV. **Análisis correspondencia del recurso humano (usuarios)**

<b>P1. ¿Considera que la capacidad del personal de la DIGED es adecuada para cubrir el servicio de ayudas económicas?</b>		
Totalmente	Parcialmente	En desacuerdo
63%	37%	0%
<b>P2. ¿Considera adecuado el número de reuniones de trabajo de la comisión de autoevaluación, con el acompañamiento de los profesionales de la DEAI?</b>		
Totalmente	Parcialmente	En desacuerdo
85.2%	11.1%	3.7%

Fuente: elaboración propia.

Figura 34. **Resultados correspondencia del recurso humano (usuarios)**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que un 63% de los usuarios de la DIGED se muestran conformes con la cantidad y capacidad de los servicios prestados. Un 85.2% de los usuarios de la DEAI también se muestran conformes con la cantidad de personal y de reuniones prestadas a las comisiones de autoevaluación dirigidas por la División.

La correspondencia de materiales, equipos y espacios, se corroboró porque ambas instituciones brindan al personal un espacio o cubículo, además quienes desempeñan labores administrativas cuentan con su escritorio y computadora. El espacio es cómodo para realizar sus tareas. Además, cuentan con impresoras, una multifuncional, servicio de internet y una línea telefónica propia de la institución. Estos materiales permiten satisfacer los servicios que los usuarios demandan de la DIGED. Para los acompañamientos que realiza la

DEAI en los centros regionales no se cuenta con transporte propio de la institución.

- Referente Mínimo 3.5.3 Se evidencia una distribución equitativa de los servicios en las diferentes instancias institucionales

Este referente fue analizado por medio de entrevistas a los colaboradores, en la Dirección General de Docencia. Los trabajadores estuvieron de acuerdo con que la Dirección cuenta suficiente personal capacitado para prestar los servicios. La DIGED presta los servicios de recepción, becas, ayudas económicas y el diplomado para la formación de formadores.

Con respecto a la DEAI entre los servicios que se prestan están los acompañamientos en los procesos de autoevaluación y acreditación institucional, la distribución es equitativa ya que el personal se reparte en diferentes comisiones de autoevaluación y cada trabajador está encargado de cada comisión, realizar sesiones, juntas y procesos.

### **3.7. FACTOR VI: gestión y administración**

En este factor se buscará analizar los procesos para la formulación de estrategias, políticas y planes, los controles de actividades y acciones de seguimiento para asegurar el cumplimiento de las funciones.

#### **3.7.1. Estándar de calidad 1**

La gestión y administración de la institución se desarrolla de acuerdo con políticas definidas.

### 3.7.1.1. Indicador 1.1

Políticas institucionales orientan el desarrollo de los procesos académicos, administrativos, financieros y de vínculo con el entorno

- Referente Mínimo 1.1.1 Se cuenta con un documento de políticas de la institución

Dentro de la DIGED no se cuenta con un documento de políticas estrictamente para esta institución, pero como se explicó en el Referente Mínimo 1.2 del Factor 1, se tiene un documento con las políticas generales de la USAC, estas políticas fueron discutidas por los profesores, estudiantes, estudiantes, profesionales y la dirección universitaria. Este manual fue aprobado por el Consejo Superior Universitario, en su sesión celebrada el veinticinco de octubre del año 1991, según consta el punto SEGUNDO del Acta 48-91, aunque cabe destacar que desde esa fecha no ha sido actualizado y existen 2 nuevas políticas que no han sido integradas dentro de este.

- Referente Mínimo 1.1.2 Evidencia de mecanismos para la elaboración, comunicación y la divulgación de las políticas a la comunidad universitaria

Dentro del Manual de Políticas Generales de la USAC del año de 1991 se encuentran los lineamientos que se deben seguir para que en consenso y apoyo con la comunidad universitaria se pueda mejorar la Universidad desde su interior.

La comunicación y divulgación de las políticas se ha dado por la entrega de ejemplares físicos y por medio de internet, además, el manual se puede encontrar en la Biblioteca Central.

- Referente mínimo 1.1.3 Evidencia de la aplicación de políticas académicas, administrativas y financieras en los procesos administrativos institucionales

Dentro de las Políticas Administrativas de la USAC se encuentran:

- Formulación del Plan Operativo Anual: Se puede evidenciar la aplicación de esta política por medio de la página web de la Coordinadora General de Planificación, ahí se puede encontrar el POA de la DIGED de los últimos 5 años.
- Formulación del Plan de Desarrollo a Mediano y Largo Plazo: Se puede evidenciar la aplicación de esta política por medio de las líneas estratégicas que se utilizan para la formulación del POA, estas líneas fueron creadas basándose en el Plan de Desarrollo de la USAC 2022.
- Readecuación de la Estructura Universitaria: Por medio de esta política se pretende actualizar el organigrama General de la USAC, que este acorde con el Plan de Desarrollo USAC 2022, el organigrama fue actualizado por la DDO en septiembre de 2016.
- Optimización de la Gestión Administrativa: La actualización de las actividades administrativas se encuentra aún en proceso, ya se crearon Manuales de Organización en donde se establecen las prioridades de atención y previsión de problemas, aún falta establecer programas de capacitación administrativa.

- Evaluación de la Organización Político Administrativa Universitaria: Actualmente la DIGED se encuentra bajo la aplicación del Plan Estratégico 2022.

Dentro de las Políticas Financieras de la USAC que aplican en la institución se encuentran:

- Estructuración del Gasto por Programas: La DIGED orienta la dotación de recursos por medio de los anteproyectos presupuestales, en donde se presentan los planes, programas, proyectos y actividades planificados para luego ser analizados y que la Dirección General Financiera brinde el presupuesto necesario para que la institución cumpla con sus metas.
- Optimización de la Ejecución Presupuestal: Los procesos para la asignación de recursos se rigen por medio de las Normas Presupuestales, estas normas permiten que los recursos sean asignados a cada unidad ejecutora en forma oportuna para la óptima utilización de los mismos.
- Simplificación de los Trámites Financieros: Para esta política la DIGED elabora un presupuesto por programas como se había mencionado anteriormente en los anteproyectos presupuestales, esto con el fin de orientar la dotación de recursos que esté acorde con las necesidades de la institución.

### **3.7.2. Estándar de calidad 2**

La estructura organizativa y los procesos sustantivos de la institución están normados por un reglamento.

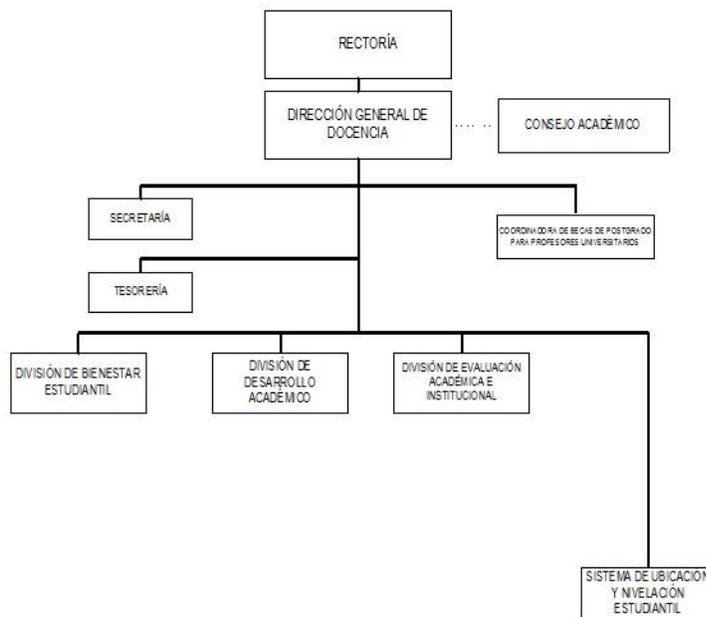
### 3.7.2.1. Indicador 2.1

Correspondencia entre la estructura y los procesos sustantivos existentes con las disposiciones reglamentarias.

- Referente Mínimo 2.1.1 Existencia de un organigrama que refleja la estructura organizativa vigente

Dentro del manual de funciones de la DIGED se encuentran los organigramas de esta institución y de sus dependencias, entre ellas la DEAI, donde se refleja la estructura orgánica de estas instituciones. A continuación, se presentan los organigramas de ambas instituciones.

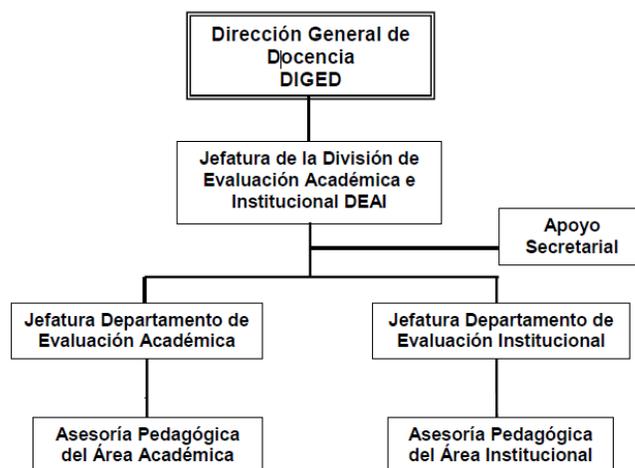
Figura 35. Organigrama Dirección General de Docencia



Fuente: Manual de Organización DIGED.

El organigrama de la DIGED no refleja la estructura vigente, ya que no ha sido actualizado desde que se creó en el 2001. Además, existen plazas que no se encuentran contempladas en esta estructura organizacional.

Figura 36. **Organigrama División de Evaluación Académica e Institucional**



Fuente: Manual de Organización DEAI.

El organigrama de la DEAI sí refleja la estructura organizativa vigente, las plazas descritas en este son las plazas que existen actualmente en la institución.

- Referente Mínimo 2.1.2 Existencia de reglamentos administrativos que regulan el quehacer de la institución

Dentro del conjunto de reglamentos con los que cuenta la Universidad de San Carlos de Guatemala se encuentra el Reglamento de Relaciones Laborales

entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su personal, el cual fue creado para regular las relaciones de trabajo entre la Universidad de San Carlos y sus colaboradores con el fin de lograr un mejor rendimiento cualitativo y cuantitativo en sus funciones, asegurándole estabilidad, estímulo y equidad en su trabajo, así como justas prestaciones de acuerdo con las posibilidades económicas de la Universidad.

Este reglamento (Modificado por el punto Noveno, del Acta 27-2005 del Consejo Superior Universitario, de fecha 26/10/2005, en Artículo 11, literal b), aplica para la DIGED y por ende a la DEAI.

- Referente Mínimo 2.1.3 Mecanismos de comunicación y difusión de los reglamentos y normas

La comunicación y divulgación se da generalmente por medio de internet, dentro de la página de la Universidad de San Carlos de Guatemala <https://www.usac.edu.gt/> en el apartado de “Administrativo” se elige la opción de Coordinadora de Información Pública, en la opción de Manuales y Leyes se encuentran los reglamentos a los que está sujeta la DIGED y la DEAI al ser unidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Además, se han brindado ejemplares físicos a las instituciones con un recopilado de las normas y reglamentos que rigen a estas instituciones.

### **3.7.3. Estándar de calidad 3**

La gestión institucional se desarrolla sobre la base de su planificación estratégica.

### **3.7.3.1. Indicador 3.1**

Plan estratégico y planes operativos anuales coherentes con el proyecto institucional.

- Referente Mínimo 3.1.1 Se cuenta con un plan de desarrollo institucional

La DIGED y sus dependencias, como parte fundamental de la Universidad de San Carlos de Guatemala están dentro del proyecto del Plan Estratégico de la USAC 2022. Este plan propone herramientas que permitan a TODAS las unidades académicas (instancias de decisión, profesores, estudiantes, personal administrativo) orientar su quehacer diario en beneficio de la Universidad y de la sociedad guatemalteca. Generar comunicación entre los integrantes de la comunidad universitaria, y proponer una visión hacia el año 2022 que establezca paradigmas a largo plazo.

- Referente Mínimo 3.1.2 Los planes operativos se formulan en correspondencia con el plan estratégico institucional

Los planes operativos se realizan anualmente y son conocidos como POA.

El desarrollo de la programación operativa (POA) busca optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazados, tomando en cuenta los techos presupuestarios para cada unidad ejecutora. La programación, además de ser un instrumento de planificación, ayudará a organizar y controlar el desarrollo de las actividades cotidianas, así como darle seguimiento y evaluación del cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos planteados, coordinando los esfuerzos para el cumplimiento de la

Misión y el Escenario Futurible que están contenidos en el Programa Estratégico de la USAC-2022.<sup>18</sup>

El párrafo anterior evidencia la relación y correspondencia entre los planes operativos y el Plan Estratégico USAC 2022.

- Referente Mínimo 3.1.3 La planeación institucional propicia el desarrollo de sus dependencias

La planeación institucional por medio del Plan Estratégico USAC 2022 propone herramientas para que las unidades académicas (instancias de decisión, profesores, estudiantes y personal administrativo), orienten su quehacer diario en beneficio de la Universidad y de la sociedad guatemalteca.

También genera comunicación entre los integrantes de la comunidad universitaria, específicamente entre los sectores que trabajan de manera aislada al interior de las unidades académicas. Además, al proponer una visión hacia el año 2022 permite construir paradigmas a largo plazo, a través de los cuales se superan las visiones limitadas cortoplacistas.<sup>19</sup>

Por lo descrito se concluye que el plan estratégico busca el desarrollo de todas las entidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, brindando las herramientas necesarias con el objetivo de brindar a la sociedad guatemalteca un mejor producto universitario que tome en cuenta la investigación y el desarrollo tecnológico, además de servicios oportunos y accesibles para la comunidad.

---

<sup>18</sup> Plan Operativo Anual, Guatemala 2016

<sup>19</sup> Plan Estratégico USAC 2022, Aprobado por el Consejo Superior Universitario Acta 28 - 2003

### 3.7.3.2. Indicador 3.2

Normas, procedimientos y metodología de planificación

- Referente mínimo 3.2.1 Se cuenta con normas, procedimientos y una unidad responsable que coordina y organiza las tareas institucionales de planificación:

La unidad responsable que coordina y organiza las tareas institucionales de planificación es la Coordinadora General de Planificación, con apoyo de las Direcciones y los colaboradores de las instituciones, en un proceso de interacción institucional interno. Además, dentro de cada unidad se cuenta con un responsable de la planificación en su unidad respectiva y es el encargado de validar toda la información obtenida.

Dentro de la página de planificación de la USAC, en el apartado de “Poas Documentos” se encuentra un documento llamado “Objetivos, metas e indicadores” que contiene:

- La definición de un POA.
- ¿Quiénes elaboran el POA?
- Criterios para la formulación del Plan Operativo Anual.
- Objetivos del POA.
- Metas del POA.

Además, es importante mencionar que también se cuenta con un “Instructivo de uso del POA” para usuarios, y un Instructivo para la elaboración del Plan Operativo Anual del 2017, que se encuentran en la página del Departamento de Planificación.

- Referente mínimo 3.2.2 Participación de la comunidad universitaria en la construcción del plan de desarrollo institucional

Dentro del documento “Objetivos, metas e indicadores” que se encuentra en la página del departamento de Planificación, se establece que la elaboración del POA debe realizarse dentro de un proceso de interacción institucional interno, entre sus instancias orgánicas: Decanaturas (Direcciones de Escuelas Facultativas), Direcciones de Escuela (coordinaciones de carreras), jefaturas / sub jefaturas, Directores Generales.

También se establece que el POA deberá ser validado por el responsable de planificación de cada Institución o unidad. En el caso de la DIGED es el Director General de Docencia y en el caso de la DEAI el jefe de la división. Durante la entrevista realizada al personal se corroboró la existencia de una persona encargada de realizar el POA de la DIGED y sus dependencias.

Lo anterior refleja que sí existe la participación de toda la comunidad universitaria en la construcción del plan de desarrollo institucional.

- Referente mínimo 3.2.3 Implementación de mecanismos de comunicación y difusión del plan de desarrollo institucional a la comunidad y a los participantes en las diferentes acciones

Dentro de la página de la Dirección de Planificación se encuentra el POA del año 2016 de todas las Unidades e Instituciones de la USAC, entre ellas el POA de la DIGED y de la DEAI, además, se encuentra una recopilación de los Planes Operativos realizados en años anteriores, así como las políticas a las cuales está sujeta la realización del POA y el Instructivo para la realización del POA 2017.

### **3.7.3.3. Indicador 3.3**

Viabilidad del plan de desarrollo de la institución

- Referente mínimo 3.3.1 Vinculación entre las fases del proceso de planeación (diagnóstico, objetivos, programación, presupuesto, ejecución, control y evaluación)

La versión del Plan Estratégico de la USAC 2022 para entregar a la Comisión de seguimiento del Consejo Superior Universitario, específicamente en la página 9, describe el enfoque y etapas para el Proceso de Planificación que se siguieron en todas las unidades y dependencias de la USAC, entre ellas la DIGED, las cuales son:

- Primera fase: identificación y priorización de elementos del plan. Esta fase y los talleres con los consejos y otros actores, y los eventos de síntesis se desarrollaron de forma paralela. Durante este período, la Coordinadora General de Planificación compiló los documentos con antecedentes y avances propuestos anteriormente relacionados con la planificación y reforma universitaria, los cuales fueron el punto de partida para la formulación del plan. Las demás actividades de esta fase propiciaron la difusión de la visión de largo plazo para responder a las demandas del mundo actual, la definición de las áreas estratégicas y los contenidos generales de éstas, así como la matriz básica con las áreas y ejes estratégicos.

Se enfatizó en la aplicación del enfoque participativo. De esta forma se cumplió con los condicionantes del dinamismo, inclusión, consulta y transparencia que acompañan a todas las fases del proceso. Los eventos han sido facilitados y sus resultados analizados y sintetizados por consultores externos que son parte de “La Comisión específica” constituida por relatores de los grupos de trabajo de talleres e integrantes del consejo.

- Segunda fase: formulación del plan. En esta fase se continuó con el proceso participativo, aunque se centró la atención en el trabajo en grupos y eventos por área estratégica. Luego, se realizó un análisis prospectivo, construyendo escenarios, objetivos, metas e indicadores.

La participación de analistas y técnicos especializados, así como grupo de expertos, constituidos por integrantes de los cuatro Consejos, se privilegia en esta fase. El producto de esta es la versión preliminar del Plan Estratégico de la USAC 2002 – 2022. Para la primera y segunda fase, mediante la técnica de los grupos de trabajo, se aprovechó el conocimiento, experiencia, y la fuerza de los diversos actores o involucrados, convirtiéndolos en un grupo de reflexión y ejecución para la definición de una prioridad, toma de decisiones o estructuración de un área estratégica o componente de un plan.

- Tercera fase: difusión y socialización. Es una fase de enriquecimiento con amplia participación, en la que se consolida la viabilidad del plan basándose en el objetivo de crear confianza, solucionar gradualmente las tensiones y establecer un diálogo franco y productivo. Este enriquecimiento se consigue al

aprovechar los conocimientos, experiencias y formas de trabajo, de diferentes unidades, organizaciones, sectores, grupos, estratos y personas involucradas con la Universidad de San Carlos. El producto de estas actividades de discusión y enriquecimiento, retorna a la Comisión para su inclusión en el Plan, edición y formalización y ser utilizado como marco de acción de la USAC. En cuanto al presupuesto, el POA supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la dotación real de recursos, incluidos los presupuestarios en cada institución, por ende, está ligado directamente con la planificación que se tiene en cada institución en correspondencia con el plan estratégico.

El proceso de elaboración de la programación operativa anual será dirigido y coordinado por seis Asesores Planificadores de la CGP. Cada Asesor de la CGP tiene bajo su responsabilidad la conducción, asesoría y apoyo a un conjunto de unidades ejecutoras, en el caso de la DIGED y sus dependencias, la asesora es la Arquitecta Liliam Santizo ext. 81319 lilisantalva@hotmail.com.

Por último, los criterios para la realización del POA contenidos en la página 13 del mismo instructivo son:

- El POA debe sustentarse en los grandes objetivos, metas, e indicadores institucionales.
- El POA se ajustará a las disposiciones legales y del Consejo Superior Universitario.
- El POA se elaborará conforme a los lineamientos, plazos y directrices de la Coordinadora General de Planificación contenidos en este Instructivo.

- El POA se registrará en la plataforma Web de la CGP a nivel institucional, en las páginas establecidas para el efecto. (<https://poa-admin.usac.edu.gt> y <https://poa.usac.edu.gt>).
- El POA de cada unidad ejecutora debe ser validado por el responsable de la planificación en la respectiva unidad.
- La validación del POA por el planificador de cada unidad ejecutora será revalidada por un Asesor Planificador de la CGP.

La información anterior establece que sí existe una vinculación en el proceso de planeación de ambas instituciones.

- Referente mínimo 3.3.2 Correspondencia entre los requerimientos de recursos con las funciones sustantivas institucionales

Las funciones sustantivas institucionales están relacionadas directamente con el plan de desarrollo de cada institución, y el ente encargado de brindar los recursos a las instituciones, la Dirección General Financiera, cuya misión principal es elaborar, modificar, controlar y evaluar el presupuesto anual de la Universidad, rendir informes, orientar y asesorar a las autoridades universitarias y unidades ejecutoras, para el óptimo uso de los recursos.<sup>20</sup>

Además, dentro del Instructivo del POA 2017 se cuenta con una relación POA – Presupuesto, donde se especifica que el Departamento de Presupuesto de la Dirección General Financiera, coordina esfuerzos para mejorar el uso de los recursos universitarios. La Coordinadora General de Planificación, señala a quienes elaboran POA que el techo presupuestario es un parámetro para la planificación. Es decir, que la gestión de presupuesto es un proceso diferenciado de los procesos de programación, seguimiento y evaluación de lo

---

<sup>20</sup> Misión Departamento de Presupuesto, Universidad de San Carlos de Guatemala

planificado, los cuales se realizan a nivel de subprograma presupuestario (7 dígitos del código presupuestario).

De conformidad con el numeral 1.1 de las “Normas que Regulan la Elaboración y Ejecución del Presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, aprobadas por el Consejo Superior Universitario en actas números: 41-90; 42-90; 44-90; 18-95 y 29-95, y en forma supletoria, por el artículo 21 del Decreto Legislativo 101-97, Ley Orgánica de Presupuesto y el artículo 16 de su Reglamento, con el fin de que la elaboración de los planes operativos anuales de las distintas dependencias universitarias, tanto académicas como de la administración central, se hagan buscando la optimización del uso de los recursos.

En las normas que regulan la elaboración y ejecución del presupuesto, publicadas por el Departamento de Presupuesto de la Dirección General Financiera, dice respecto a la estructura del presupuesto que éste “...debe responder como un instrumento operativo al Plan General de Desarrollo de la Universidad de San Carlos de Guatemala y los planes específicos de cada Unidad Ejecutora...” (Numeral 1.1) y que “...como instrumento operativo de la planificación universitaria, debe contener acciones proyectadas para el cumplimiento de los fines y objetivos de la Institución...”.

Es importante mencionar que el presupuesto, con base en lo citado, debe responder a la planificación de largo plazo, es decir, a la programación operativa. Esto se remarca en el numeral 6.1 de las Normas que Regulan la Elaboración del Presupuesto, que indica respecto a la elaboración: “Los anteproyectos de presupuesto analítico presentados en los formularios que proporcione la Dirección General Financiera, deberán elaborarse con base en los planes, programas, proyectos y actividades de las Unidades Ejecutoras.” De

igual manera el numeral 6.2 cita “Los anteproyectos de presupuesto deberán contener la información siguiente: Objetivos permanentes de la Unidad Ejecutora, metas globales que espera alcanzar, cuantificada y calendarizada cada una de ellas, así como las metas específicas de cada uno de los subprogramas, actividades o proyectos.”

- Referente mínimo 3.3.3 Evidencia de que el quehacer de la institución se desarrolla en función de la planificación

El POA evidencia que el quehacer de la DIGED y de la DEAI se desarrolla con base en la planificación, ya que las líneas estratégicas en las que se fundamenta el Plan Operativo Anual se basan en el Plan de Desarrollo Estratégico USAC 2022, que forma parte de la planificación de la Institución. El Plan Operativo Anual tiene una revisión cuatrimestral para verificar los resultados.

- Referente mínimo 3.3.4 Evidencia de la contribución de la planificación al desarrollo académico, al vínculo de la docencia, investigación, extensión y al vínculo con la sociedad

La contribución de la planificación al desarrollo académico, de docencia y con la sociedad, se puede observar mediante las metas establecidas para el POA del año 2016 de la Dirección General y de la División de Evaluación Académica e Institucional, entre las cuales se encuentran: establecer una nueva estructura curricular (Satisfaciendo así el desarrollo académico), la realización de talleres de capacitación en eficiencia y eficacia en los procesos administrativos, además de talleres motivacionales de clima organizacional (Para el vínculo con la docencia), brindar más diplomados para la formación de formadores de educación primaria (Contribuyendo así al vínculo con la

sociedad) y la autoevaluación y acreditación de por lo menos 3 carreras (Contribuyendo así al desarrollo académico y al vínculo con la docencia).

- Referente Mínimo 3.3.5 Evidencia de la contribución de la planificación a la articulación de las funciones básicas de la educación superior

La DIGED y sus dependencias tienen una contribución directa con las funciones básicas de la educación superior. Al ser una unidad académico-administrativa, es la encargada de impulsar el desarrollo de los docentes y los estudiantes y por ende apoyar el desarrollo de las funciones básicas de la educación superior, además, en el caso de la División de Evaluación Académica e Institucional se busca, por medio de las evaluaciones con fines de mejora y de acreditación contribuir en la búsqueda de la mejora continua a la educación superior, todo esto se ve reflejado en la planificación anual del POA.

- Referente Mínimo 3.3.6 Evidencia de la contribución de la planificación a la articulación universidad-sociedad

El Plan Operativo Anual de la DIGED y DEAI se ampara bajo las políticas de la Universidad de San Carlos de Guatemala las cuales, según el manual de Políticas Generales, deben promover los mecanismos de adecuación que orienten a la Universidad para la formación de profesionales y ocupacional de sus egresados, acorde con las necesidades individuales y colectivas en el país, en beneficio de toda la sociedad.

Por lo anterior se puede evidenciar que la planificación por medio del POA contribuye a la articulación universidad-sociedad.

### **3.7.4. Estándar de calidad 4**

El monitoreo y la evaluación, constituyen actividades permanentes de la institución que garantizan procesos de mejoramiento continuo.

#### **3.7.4.1. Indicador 4.1**

Políticas y mecanismos de monitoreo y evaluación de los procesos de gestión y administración institucional.

- Referente mínimo 4.1.1 Sistemas de monitoreo y evaluación de los diferentes planes institucionales

La Coordinadora General de Planificación se encarga de la planificación universitaria y la Coordinadora General de Planificación dirige y coordina la planificación universitaria y atiende los requerimientos de este tipo del Consejo Superior Universitario y del Rector. A requerimiento del Rector, propone al Consejo Superior Universitario los lineamientos políticos y estratégicos para el logro de la mayor efectividad en el uso de los recursos en pro del desarrollo universitario. Asesora al Rector, Consejo Superior Universitario, unidades académicas y administrativas, en materia de planificación.

La Coordinadora General de Planificación, nombra asesores planificadores encargados de diferentes unidades o dependencias, en el caso de la DIGED como se mencionó, la encargada es la Arquitecta Liliam Santizo, y como lo establece el instructivo del POA 2017 en la página 11 “Los Asesores Planificadores darán seguimiento y harán monitoreo de los avances en los procesos (elaboración y evaluación) POA en cantidad y calidad.” Además, Los Asesores Planificadores después de la fecha especificada, revisarán los

formularios validados de POA 2017 de las unidades a su cargo. Si algún formulario no tuviera la calidad mínima aceptable, le enviará observaciones al “usuario” (En esta caso la DIGED y DEAI) al Planificador de la Unidad Ejecutora y le quitará el estatus de “validado” a dicho formulario.

- Referente mínimo 4.1.2 Evidencia de la aplicación de procesos para monitorear y evaluar el desarrollo del quehacer de la institución

El desarrollo del quehacer de la institución se monitorea por medio del POA, con base en los objetivos, metas e indicadores planteados por la misma institución, y la presentación anual que se realiza ante las autoridades, además de las evaluaciones que se llevan a cabo cada 4 meses y luego son validadas por las autoridades competentes. Dentro de la página de la Coordinadora General de Planificación se pueden encontrar POAS de la DIGED de los años anteriores.

#### **3.7.4.2. Indicador 4.2**

El plan de desarrollo institucional y los planes operativos se monitorean y evalúan de manera participativa, sistemática y permanente.

- Referente mínimo 4.2.1 Mecanismos de retroalimentación que propicien la adecuación de los planes institucionales

Los planes institucionales se adecuan cada 4 meses cuando se realiza la evaluación del POA junto con las jefaturas de cada institución, según lo indica el Instructivo para el POA 2017 que se encuentra dentro de la página web de la Coordinadora General de Planificación. Luego, será validado por el encargado

del POA de la DIGED quien será el encargado de retroalimentar al persona de la institución.

- Referente mínimo 4.2.2 Sistemas de información para apoyar la planificación, monitoreo y evaluación

Dentro de la página de la Coordinadora General de Planificación se encuentran diferentes documentos para apoyar a las personas encargadas de planificar, monitorear y evaluar el POA, entre estos documentos se encuentran el marco lógico y su metodología, el instructivo para el uso de la herramienta de administradores, el instructivo del POA para usuarios y el instructivo del POA 2017.

Además, se cuenta con un canal de YouTube que contiene tutoriales y ejemplos de los objetivos, metas e indicadores para que presenten los planificadores.

### **3.7.5. Estándar de calidad 5**

La gestión y administración son procesos que se desarrollan de manera eficiente, eficaz y transparente.

#### **3.7.5.1. Indicador 5.1**

Cumplimiento de objetivos, optimización de recursos y comunicación fluida en el desarrollo de la gestión y administración.

- Referente mínimo 5.1.1. Mecanismos que evidencien la articulación entre los procesos académicos, administrativos, financieros y de vínculo con el entorno

Las Políticas Generales de la USAC articulan los procesos académicos, administrativos y el entorno. La política número 2 enuncia que se debe “propiciar el desarrollo de las instituciones, en este caso la DIGED y sus dependencias, en sus programas académicos, administrativos y financieros.” Esto evidencia la articulación entre estos procesos.

Además, una de las Políticas Generales establece que se debe “propiciar la óptima interacción entre las unidades académicas, institutos de investigación y unidades de apoyo, así como entre las actividades de docencia, investigación y extensión.” Evidencia, de esta forma, la articulación que debe existir entre todas las entidades de la Universidad, ya sean académicas, administrativas o financieras.

- Referente mínimo 5.1.2 Se evidencia liderazgo institucional entre los distintos niveles e instancias de toma de decisión

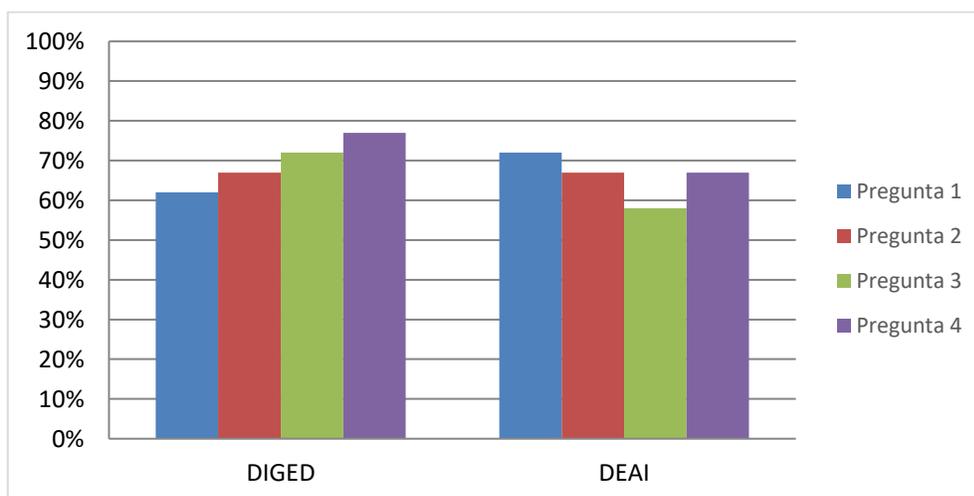
Por medio del diagnóstico de clima organizacional se obtuvieron los siguientes resultados con respecto al liderazgo percibido por los colaboradores.

Tabla XXVI. **Análisis liderazgo institucional**

No.	PREGUNTA	% SATISFACCIÓN (DIGED)	% SATISFACCIÓN (DEAI)
P1	Mi jefe se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.	62%	72%
P2	Mi jefe informa con frecuencia hacia donde deben ir orientados los esfuerzos para el logro de objetivos.	67%	67%
P3	Mi jefe distribuye justa y equitativamente la carga de trabajo entre todos los miembros de mi dependencia.	72%	58%
P4	Mi jefe da soluciones oportunas a los problemas de nuestra dependencia.	77%	67%

Fuente: Informe de Clima Organizacional DDO.

Figura 37. **Resultados liderazgo institucional**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian, con un 69.5% de promedio en la DIGED y un 66% de promedio en la DEAI, que el personal percibe que la conducción y el liderazgo institucional es buena, pero existe un gran margen de mejora en el que se puede trabajar.

El Director General de Docencia, durante la entrevista, comentó que se busca que el liderazgo se dé en las diferentes instancias de toma de decisión, a través del empoderamiento a su personal para así impulsar el don de liderazgo en cada puesto de la institución.

- Referente mínimo 5.1.3 El clima organizacional de la institución propicia una eficaz y eficiente gestión y administración

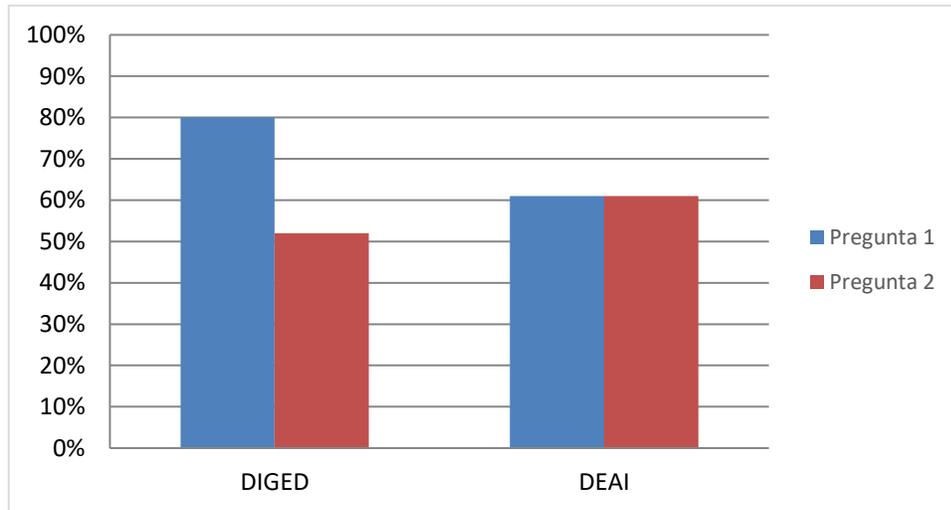
Por medio del diagnóstico de clima organizacional se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla XXVII. Diagnóstico clima organizacional**

<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>% SATISFACCIÓN (DIGED)</b>	<b>% SATISFACCIÓN (DEAI)</b>
P1	En mi dependencia los trabajadores nos comprendemos y aceptamos tal y como somos.	80%	61%
P2	Tengo problemas con alguno o algunos de mis compañeros de trabajo.	52%	61%

Fuente: Informe de Clima Organizacional DDO.

Figura 38. **Resultados clima organizacional**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian que existen relaciones interpersonales débiles entre el personal de ambas instituciones. El 80% de los trabajadores de la DIGED consideran que existe tolerancia y respeto entre ellos. El 61% del personal de la DEAI respondió satisfactoriamente a esta pregunta. Además, un 52% del personal de la DIGED y un 61% de los trabajadores de la DEAI respondió que tiene problemas con alguno o algunos de sus compañeros de trabajo. Los resultados anteriores evidencian que el clima organizacional y las relaciones interpersonales no propician una eficaz y eficiente gestión y administración.

### **3.7.5.2. Indicador 5.2**

Auditorías académicas y administrativas de forma sistemática.

- Referente mínimo 5.2.1 Evidencia de implementación de recomendaciones producto de las auditorías

A la DIGED y sus dependencias no se les realizan auditorías académicas ni administrativas, esto se pudo corroborar por medio de la entrevista realizada a la dirección y jefatura correspondiente.

La Contraloría General de Cuentas solo les realiza auditorías financieras y presupuestales.

En cuanto a la implementación de recomendaciones, producto de las auditorías las Normas de Auditoría Gubernamental (Externa e Interna) de la Contraloría General de Cuentas establecen: La Contraloría General de Cuentas, y la unidad de auditoría interna de la USAC, periódicamente, realizan el seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría emitidos. Los Planes Anuales de Auditoría, contemplarán el seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de cada informe de auditoría emitido.

El auditor del sector gubernamental, al redactar el informe correspondiente a la auditoría practicada, debe mencionar los resultados del seguimiento a las recomendaciones del informe de auditoría gubernamental anterior. El incumplimiento a las recomendaciones dará lugar a la aplicación de sanciones por parte de la administración del ente público o por la Contraloría General de Cuentas, según corresponda.

El seguimiento de las recomendaciones será responsabilidad de las Unidades de Auditoría Interna de los entes públicos y de la Contraloría General de Cuentas de acuerdo a lo programado.<sup>21</sup>

### **3.7.6. Estándar de calidad 6**

Políticas y estrategias definidas para fortalecer la gestión institucional a través de la cooperación nacional e internacional.

#### **3.7.6.1. Indicador 6.1**

Aplicación de las políticas y estrategias para la cooperación nacional e internacional.

- Referente mínimo 6.1.1 Documento que evidencia la política y estrategias de cooperación

La Universidad de San Carlos de Guatemala cuenta con un Reglamento para la Gestión, Negociación y Suscripción de Instrumentos de Cooperación para el Desarrollo Universitario, Aprobado por el Consejo Superior Universitario en su Punto Octavo, Inciso 8.1 Acta No. 17-2014 de fecha 24 de septiembre de 2014.

- Referente mínimo 6.1.2 Mecanismos de comunicación y divulgación de la política, estrategias y reglamentación que orienta la cooperación

Actualmente, no existen mecanismos de comunicación ni de divulgación hacia la DIGED y sus dependencias del Reglamento para la Gestión,

---

<sup>21</sup> Normas de Auditoría Gubernamental Externa e Interna, Guatemala junio 2006.

Negociación y Suscripción de Instrumentos de Cooperación para el Desarrollo Universitario. El reglamento solamente se puede encontrar en el siguiente enlace pero según entrevista el personal no está informado de su existencia.

[http://sitios.usac.edu.gt/wp\\_cooperacion/Convenios/Reglamento%20Convenios%20CSU%202014/REGLAMENTO%20CONVENIOS%202014%20CSU.pdf](http://sitios.usac.edu.gt/wp_cooperacion/Convenios/Reglamento%20Convenios%20CSU%202014/REGLAMENTO%20CONVENIOS%202014%20CSU.pdf)

### **3.7.6.2. Indicador 6.2**

Disposiciones reglamentarias para la coordinación, planeación, seguimiento y evaluación de la cooperación nacional e internacional.

- Referente mínimo 6.2.1 Reglamento y normativa para la gestión y administración de la cooperación

Dentro del Reglamento para la Gestión, Negociación y Suscripción de Instrumentos de Cooperación para el Desarrollo Universitario se encuentra todo lo respectivo a la gestión y administración de las cooperaciones nacionales e internacionales de la USAC con otros entes.

- Referente mínimo 6.2.2 Mecanismos que capten recursos nacionales e internacionales para la institución, acordes con su propósito

La Universidad de San Carlos al ser una universidad estatal recibe anualmente un 5% de los ingresos del Estado, captando así recursos nacionales que luego son divididos según el presupuesto de las diferentes instituciones de la USAC.

En el caso específico de la DIGED, mediante la cooperación internacional pueden captar recursos, y por medio de convenios que se establecen entre la DIGED y el ente internacional se especifica el monto o los recursos financieros o materiales que le serán brindados a la Dirección General de Docencia.

- Referente mínimo 6.2.3 Evidencia de proyectos ejecutándose en convenio con otras instituciones de educación superior u organismos de cooperación

Dentro de la página de la Coordinadora General de Cooperación [www.usacri.usac.gt](http://www.usacri.usac.gt) se encuentran los convenios nacionales e internacionales que la Universidad de San Carlos de Guatemala sostiene con diferentes entes de educación superior u organismos de cooperación.

En el caso de la DIGED, actualmente, existe el convenio realizado con la Embajada Alemana del proyecto “Sistema Universitario de Formación Docente” celebrado en el acta 1 – 2014 con fecha 24 de abril.

- Referente mínimo 6.2.4 Proyectos de investigación generados con cooperación nacional o internacional

Sobre cada cooperación nacional e internacional de la DIGED y sus dependencias se realizan informes acerca de los logros y resultados obtenidos. Para realizar los proyectos de investigación se cuenta con una unidad de la División de Desarrollo Académico, conocida como Investigación Educativa, sin embargo no existen proyectos de investigación generados de estas cooperaciones.

- Referente mínimo 6.2.5 Base de datos actualizada de convenios nacionales e internacionales vigentes

La Coordinadora General de Cooperación cuenta con una base de datos en su página web, sin embargo, esta página no se encuentra actualizada, según entrevista realizada con el Director General de Docencia la DIGED ha realizado convenios con Francia, Japón y Taiwán y estos convenios no se encuentran en la base de datos.

- Referente mínimo 6.2.6 Evidencia o percepción de los logros obtenidos como producto de la cooperación nacional e internacional

En la página web de la Coordinadora General de Cooperación dentro de cada convenio existe un apartado para poder observar los logros alcanzados, a pesar de esto estos logros no se encuentran actualizados y las observaciones son muy vagas.

En la entrevista con el Director General de Docencia se comentó que los logros alcanzados no se han actualizado debido a que a pesar que se tiene una base de datos dentro de la DIGED el único ente con la potestad para realizar y actualizar los logros es la Coordinadora General de Cooperación.

### **3.7.7. Estándar de calidad 7**

La gestión y administración se apoya en sistemas de información para la toma de decisiones.

### **3.7.7.1. Indicador 7.1**

Sistemas de información confiables y actualizados que sirven de soporte a la toma de decisiones.

- Referente mínimo 7.1.1 Utilización de sistemas de información en la gestión y administración para la toma de decisiones en el nivel colegiado y en el ejecutivo

Para la toma de decisiones en el nivel colegiado y ejecutivo se cuenta con el Consejo Académico, donde las autoridades de la DIGED como de cada una de sus dependencias, se reúnen para la toma de decisiones de diferentes casos en los que se crea conveniente celebrar una sesión, ya sean ordinarias o extraordinarias en caso de ser necesario.

Para informar acerca de las decisiones tomadas en el Consejo Académico se cuenta con las Actas de Consejo que brindan la información necesaria acerca de los resultados que se obtuvieron durante la sesión, así como el lugar y fecha en donde se celebró la misma, las Actas de Consejo cuentan con un número correlativo además del año en que fueron celebradas para la facilidad de búsqueda.

- Referente mínimo 7.1.2 Evidencia de mecanismos de alimentación y depuración al sistema de información

Dentro de la DIGED se cuenta con una base de datos con las estadísticas más importantes de esta institución y sus dependencias, además anualmente se realiza una memoria de labores por dependencia como mecanismo para alimentar el sistema de información.

### **3.7.7.2. Indicador 7.2**

Sistema de información estadístico de la institución

- Referente mínimo 7.2.1 Evidencia de que la información estadística se mantiene actualizada para la toma de decisiones institucionales

La DIGED y sus dependencias realizan, anualmente, una Memoria de Labores con los logros alcanzados, donde se muestran ciertas estadísticas y lo referente a las metas y objetivos trazados a principios de año. La memoria de labores es apenas un resumen breve de las actividades realizadas en la institución debido a que tienen cierto límite de páginas para realizarlo, esta memoria se encuentra en el Centro Didáctico de la DDA.

La DIGED cuenta, además, con expedientes de los docentes que han recibido becas y ayudas económicas brindadas por la institución, además cuentan con las estadísticas del número de docentes beneficiados por los diplomados para la formación de formadores y el número de estudiantes beneficiados con el programa de Formación Inicial Docente (FID).

- Referente mínimo 7.2.2 Boletines, trifolios, folletos u otros medios de información de las estadísticas de los últimos cinco años

La DIGED cuenta con información estadística de los últimos 5 años de la institución y sus dependencias, a pesar de esto, no se utilizan medios de comunicación para informar a la comunidad universitaria. El único medio de información es la memoria de labores de la institución, pero como se mencionó en el referente anterior el espacio es muy breve debido a las normas establecidas para su redacción.

El Director General de Docencia comentó, durante la entrevista, que se encuentran en proceso de iniciar la aplicación de boletines informativos que contengan esta información, aunque no existen evidencias de esto.

- Referente mínimo 7.2.3 Evidencia de información estadística en la página web de la institución

Dentro de la página web de la DIGED y DEAI no existe información estadística de los logros y resultados obtenidos.

### **3.7.7.3. Indicador 7.3**

La comunicación interna y externa de la gestión y administración de la institución

- Referente mínimo 7.3.1 Mecanismos de comunicación interna que posibiliten el conocimiento, la apropiación y realimentación para el mejoramiento permanente de la gestión y administración de la institución

La comunicación interna se establece por medio del correo electrónico personal de cada trabajador, ya que no se cuenta con un correo institucional. Además, también se trabaja por medio de oficios en donde el mensajero juega un papel muy importante ya que es el encargado de trasladar la información.

- Referente mínimo 7.3.2 Existencia de mecanismos de comunicación interna y externa que favorezcan la transparencia institucional

Dentro de los mecanismos de comunicación que favorecen la transparencia institucional, se encuentra la Coordinadora de Información

Pública, esta institución se rige por la Ley de Acceso a la Información Pública establecida según decreto 57-2008, y su función es promover, garantizar y facilitar a la comunidad universitaria y a la población guatemalteca, acceso a la información pública académico-administrativa y actos de los funcionarios de la USAC, esto para promover la transparencia institucional.

Ley de Acceso a la Información Pública (enlace):

<http://www2.usac.edu.gt/cip/docs/ley-de-acceso-a-la-informacion-publica.pdf>

### **3.8. Factor VII: docencia**

En el factor de docencia se analizan los procesos institucionales que dirigen el diseño de los currículos, su ejecución y evaluación y que concuerden con lo declarado en la filosofía institucional.

#### **3.8.1. Estándar de calidad 1**

Personal de administración académica

##### **3.8.1.1. Indicador 1.1**

Personal de administración académica en la institución

- Referente mínimo 6.1.1. Organización y personal de administración académica suficiente en cantidad y calidad para cumplir con actividades que se desarrollen

Dentro de la DIGED el Director General de Docencia es el único considerado como personal académico, ya que además de cumplir con tareas administrativas, también es docente en la facultad de odontología. El Director cumple con sus labores de forma adecuada, según la entrevista realizada se considera suficiente en cantidad para realizar sus labores de administración, aunque cree que realiza algunas labores que no le corresponden, como por ejemplo, la solución de conflictos entre los pilotos de los autobuses, entre otros.

En el caso de División de Evaluación Académica e Institucional el personal asesor pedagógico es considerado como personal administrativo, el personal de esta institución considera deficiencias en la cantidad de personal contratado para realizar sus labores. Además, cabe mencionar que pasaron alrededor de 7 meses sin un jefe de institución, esto evidencia la deficiencia en cantidad para realizar las labores que le corresponden al jefe y que tienen que realizar las sub jefaturas y los otros miembros del personal de la institución.

### **3.8.1.2. Indicador 1.2**

Mecanismos para definir y evaluar al personal de apoyo

- Referente mínimo 6.2.1. Existen mecanismos para definir y evaluar: ingreso, desempeño, nivel de formación, experiencia y dedicación del personal de apoyo; sea administrativo, técnico o docente. Las funciones están claramente definidas en los manuales de organización y procedimientos

Todo el personal que desee ingresar a la Universidad de San Carlos de Guatemala tiene que cumplir con los requisitos que establece el Manual de Clasificación de Puestos y Funciones realizado por la División de

Administración de Personal, en donde se establece el nivel de formación, experiencia y perfil que el candidato debe tener para optar a determinada plaza.

El Manual de Organización y Procedimientos define las funciones que tiene que le corresponden a cada colaborador.

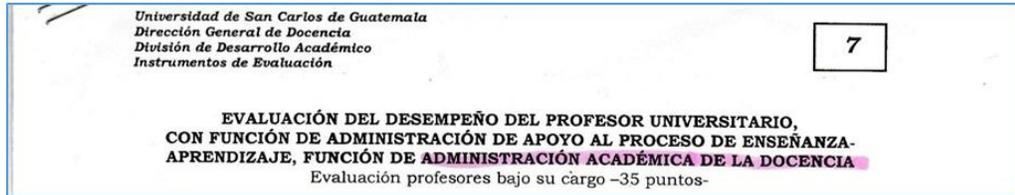
### **3.8.1.3. Indicador 1.3**

Sistema permanente de evaluación del desempeño del personal de administración académica

- Referente mínimo 6.3.1. Existen sistemas de evaluación del desempeño y seguimiento permanente, con enfoque de mejora continua, con participación de autoridades y usuarios

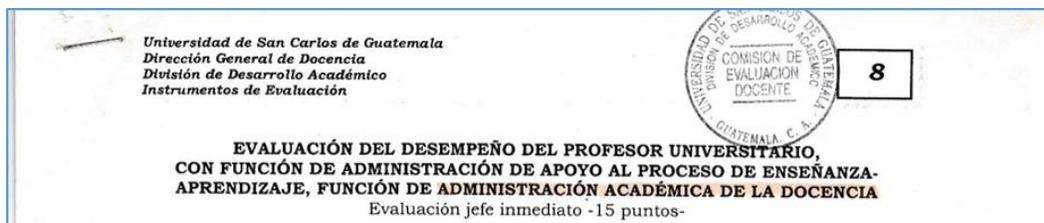
La COMEVAL realiza evaluaciones de desempeño para el personal de administración académica, estos se dividen en evaluaciones realizadas por: profesores bajo su cargo, jefe inmediato y una autoevaluación, estas 3 evaluaciones tiene un valor de 70 puntos, además los 30 puntos restantes se evalúan a través de los méritos académicos que haya recibido el docente como premios, reconocimientos, publicaciones realizadas, etc.

Figura 39. Evaluación de desempeño profesores bajo su cargo



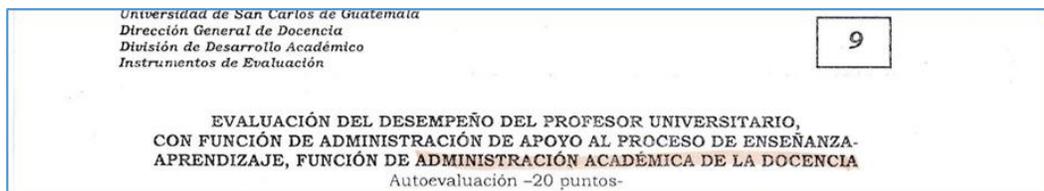
Fuente: COMEVAL.

Figura 40. Evaluación de desempeño jefe inmediato



Fuente: COMEVAL.

Figura 41. Evaluación de desempeño autoevaluación



Fuente: COMEVAL.

### **3.9. FACTOR VIII: investigación educativa de la DIGED**

Dentro de la DIGED y DEAI no se realizan procesos de investigación científica ni aplicada, por ello, este factor no aplica para la institución.

### **3.10. Factor IX: vinculación social y extensión**

Durante este factor se buscará analizar la relación entre la institución y la sociedad, a través de actividades afines a su quehacer.

#### **3.10.1. Estándar de calidad 1**

La DIGED cuenta con políticas y normativas explícitas de vinculación social y extensión.

##### **3.10.1.1. Indicador 1.1**

Políticas para la vinculación social y extensión

- Referente mínimo 1.1.1. Existencia de documento que expresa la política de vinculación social y extensión

Dentro del Manual de Políticas Generales de la Universidad elaborado en el año de 1991, se encuentra únicamente la Política de Extensión Universitaria la cual está dedicada a la ampliación de la capacidad de acción y transformación de la Extensión Universitaria, con el propósito de que mediante sus acciones, se contribuya efectivamente al cumplimiento de los fines de la Universidad, enfatizando en la promoción y difusión de la cultura, consolidando

e integrando toda la actividad de extensión con la curricular y de investigación. (Soria, 1991).

Además, existe un Manual de Organización de la Dirección General de Extensión Universitaria aprobada por Acuerdo de Rectoría No. 802 – 2006 con fecha 23 de junio de 2006, en donde se encuentra la naturaleza, funciones, atribuciones y estructura orgánica de la Dirección.

- Referente mínimo 1.1.2 Se evidencia que los proyectos y/o actividades de vinculación social y extensión se rigen por las políticas y normativas diseñadas para tal fin

El proyecto de la DIGED es estrictamente de vinculación social, parte como un diplomado para la formación de formadores con énfasis en educación primaria.

Debido a que no existen políticas ni normativos de vinculación social, este referente no puede ser evaluado.

### **3.10.2. Estándar de calidad 2**

La vinculación social y extensión está en correspondencia con la Misión, Visión y estructura de la DIGED.

#### **3.10.2.1. Indicador 2.1**

Vinculación social y la extensión con la Misión, Visión y estructura de la DIGED.

- Referente mínimo 2.1.1 Se evidencia que la vinculación social y extensión es coherente con la Misión y Visión de la DIGED

El diplomado brindado por la DIGED busca mejorar la práctica de la docencia para toda sociedad y en todos los niveles. En este caso, para la educación primaria, como lo indica la misión de la DIGED "...tiene como finalidad velar por el mejoramiento del sistema educativo a través de la formación de profesores."

Además, la visión indica que la DIGED buscará continuamente la práctica innovadora e interactiva de la docencia en la educación superior, así como del sistema educativo nacional, generando así una coherencia con el proyecto de vinculación social y la misión y visión de la DIGED.

- Referente mínimo 2.1.2 El organigrama de la DIGED contempla jerárquicamente la vinculación social y extensión

El organigrama de la DIGED no contempla la vinculación social y extensión porque existe una unidad de la Universidad de San Carlos encargada de la vinculación social y extensión.

### **3.10.3. Estándar de calidad 3**

La vinculación social y extensión responden a las necesidades nacionales y regionales.

### **3.10.3.1. Indicador 3.1**

Metas logradas de la vinculación social y extensión (Capacitación, Transferencia tecnológica, Cultura, Servicios profesionales de asesoría y consultoría, Servicios asistenciales, Trabajo comunitario, Prácticas Profesionales, etc.).

- Referente mínimo 3.1.1 Existencia de informes finales de los Proyectos y/o actividades de vinculación social y extensión propuestos

Dentro de la DIGED se cuenta con una base de datos del número de profesores beneficiados por el diplomado. En la primera cohorte se atendió a 100 catedráticos y en la segunda cohorte que inició en el mes de febrero del 2017 un total de 96 catedráticos que fueron beneficiados.

- Referente mínimo 3.1.2 Evidencias de satisfacción de los beneficiarios de los proyectos de vinculación social y extensión

Para este referente se realizó una encuesta especializada para los docentes beneficiados con el diplomado para la formación de formadores, se realizaron 4 preguntas para analizar de una mejor forma la satisfacción hacia el proyecto, las preguntas fueron las siguientes y se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación:

- 1) Su nivel de satisfacción con el diplomado que ha recibido de la DIGED es:
- 2) ¿Considera que la capacidad del personal de la DIGED es la adecuada para cubrir todas las actividades del diplomado?

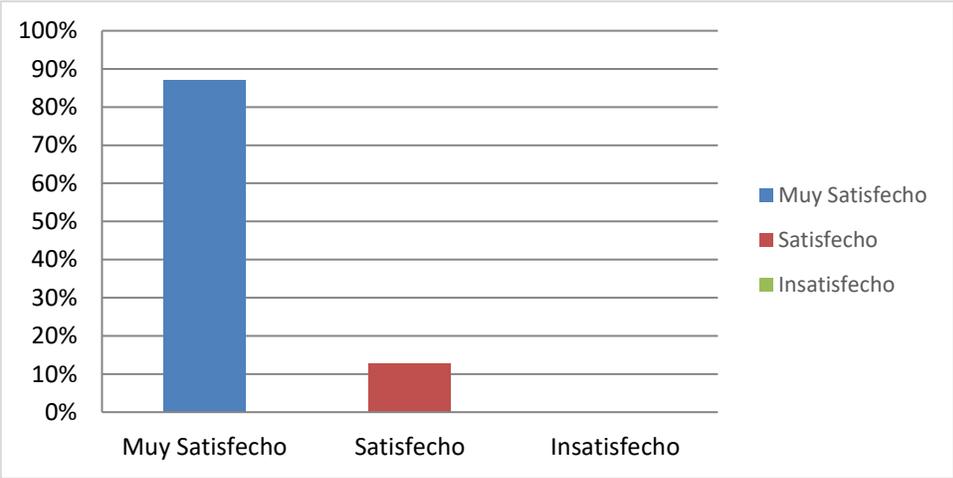
- 3) ¿Considera que el personal de la DIGED está capacitado para realizar sus labores de la mejor forma?
- 4) Con base en su experiencia, ¿cómo calificaría la calidad del Diplomado de Formación de Formadores?

**Tabla XXVIII. Análisis satisfacción de los beneficiarios de los proyectos de vinculación social**

<b>P1. Su nivel de satisfacción con el diplomado que ha recibido de la DIGED es:</b>		
Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
87,2%	12,8%	0%
<b>P2. ¿Considera que la capacidad del personal de la DIGED es la adecuada para cubrir todas las actividades del diplomado?</b>		
Totalmente	Parcialmente	En Desacuerdo
85,1%	14,9%	0%
<b>P3. ¿Considera que el personal de la DIGED está capacitado para realizar sus labores de la mejor forma?</b>		
Totalmente	Parcialmente	En Desacuerdo
89,1%	10,9%	0%
<b>P4. Con base en su experiencia, ¿cómo calificaría la calidad del Diplomado de Formación de Formadores?</b>		
De Alta Calidad	De Buena Calidad	De Baja calidad
74,5%	25,5%	0%

Fuente: elaboración propia.

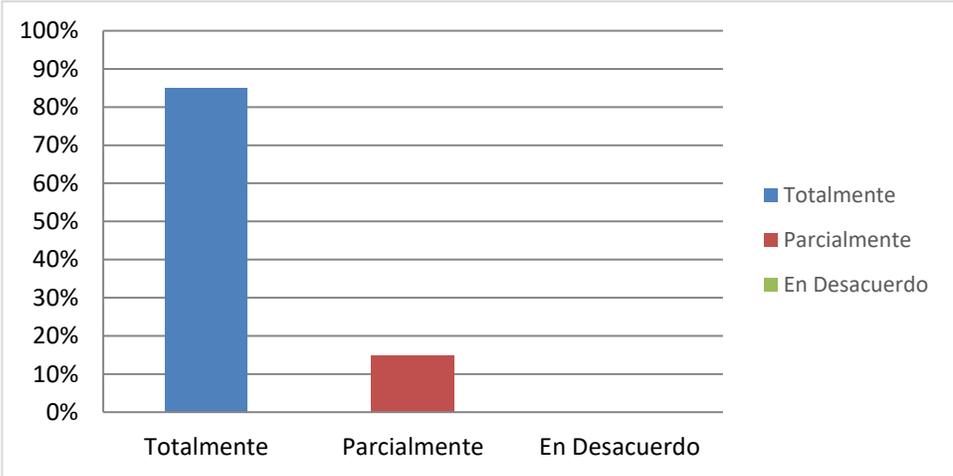
Figura 42. **Resultado nivel de satisfacción con el proyecto de vinculación social**



Fuente: elaboración propia.

Los usuarios del diplomado con un 87.2% se sienten muy satisfechos con el proyecto y los servicios recibidos, el 12.8% restante se siente satisfecho.

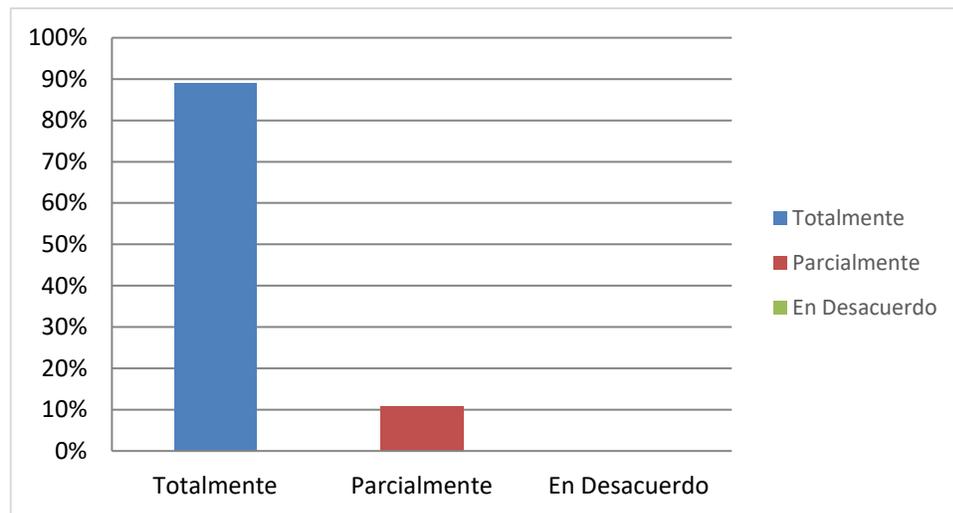
Figura 43. **Resultado cantidad del personal del proyecto de vinculación social**



Fuente: elaboración propia.

Un 85.1% de los usuarios del diplomado considera que la cantidad del recurso humano que presta el servicio es la adecuada para desempeñar las labores.

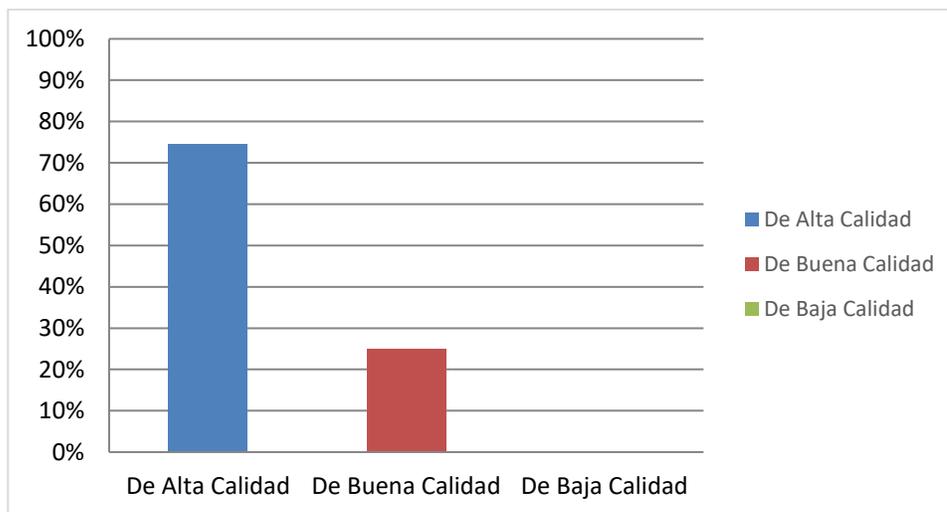
Figura 44. **Resultado capacidad del personal del proyecto de vinculación social**



Fuente: elaboración propia.

Un 89.1% de los usuarios del diplomado considera que el personal que presta el servicio es el capacitado y adecuado para prestar el servicio.

Figura 45. **Resultado calidad del proyecto de vinculación social**



Fuente: elaboración propia.

Según los resultados anteriores los beneficiarios del proyecto se muestran satisfechos con el diplomado, además, un 74,5% perciben el diplomado como uno de alta calidad, esto evidencia el compromiso de la DIGED con este proyecto de formación de formadores a nivel primaria.

- Referente mínimo 3.1.3 Se evidencian mecanismos de divulgación y comunicación a lo interno y externo, de los resultados de los proyectos de vinculación social y extensión

La comunicación externa se establece por medio del periódico de la Universidad de San Carlos de Guatemala, al que tiene acceso toda la comunidad universitaria, dentro del siguiente enlace se puede encontrar la publicación que se hizo al respecto:

[http://periodico.usac.edu.gt/?page\\_id=2008](http://periodico.usac.edu.gt/?page_id=2008)

La comunicación interna se realiza por medio de la memoria de labores en donde se encuentran todos los logros alcanzados y las estadísticas al respecto, aunque cabe destacar que la Memoria de Labores se realiza anualmente por lo que no se cuenta con mecanismos de divulgación internos que se actualicen periódicamente a corto plazo.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

En este capítulo se presenta el análisis de resultados dividido en factor y estándar de calidad analizado, así como la identificación de puntos fuertes y débiles por institución.

### **4.1. Análisis de resultados**

El objetivo del proyecto de autoevaluación es mejorar la calidad y prestación de los servicios de la DIGED como de su dependencia DEAI mediante la implementación de una propuesta que involucre al personal, las autoridades y a la Universidad, donde los participantes se sientan comprometidos con el desarrollo de la institución. A continuación, se realizará una valoración crítica de cada factor analizado, dividido por estándar de calidad, para emitir un juicio objetivo.

#### **4.1.1. FACTOR I: proyecto institucional**

A continuación, se presenta la valoración emitida para el factor I y sus estándares de calidad, seguidamente una tabla con el juicio emitido por cada estándar.

##### **4.1.1.1. Estándar de calidad 1**

Se evidenció que la fundamentación filosófica de la DIGED y su dependencia la DEAI contemplan la diversidad de corrientes y pensamientos que dirigen su quehacer diario. Además, la misión, visión, funciones y deberes

evidencian una coherencia entre ellos y la fundamentación filosófica de la Universidad, por último, los usuarios se mostraron satisfechos con los servicios prestados por la DIGED y DEAI.

El único elemento por considerar es incluir en la fundamentación filosófica los valores y principios que rigen a la institución.

A continuación, se presenta el resultado de la valoración emitido para este estándar de calidad.

Tabla XXIX. **Valoración estándar de calidad 1 factor I**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
1		X		

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.1.2. Estándar de calidad 2**

El proyecto institucional se muestra como un proyecto viable y factible gracias al uso del Plan Operativo Anual y a la relación que existe entre el plan y los recursos disponibles.

Tabla XXX. **Valoración estándar de calidad 2 factor I**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
2	X			

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2. Factor II: marco jurídico y organizativo

A continuación, se presenta la valoración emitida para el factor II y sus estándares de calidad, seguidamente una tabla con el juicio emitido por cada estándar.

##### 4.1.2.1. Estándar de calidad 1

Se pudo evidenciar que la DIGED y DEAI se rigen bajo la aplicación de las leyes y normativas vigentes, las autoridades son nombradas y elegidas bajo estas normativas y son comunicadas por medio de la página oficial de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Por otro lado, es importante mencionar que estas leyes y reglamentos no han sido revisados ni actualizados.

Tabla XXXI. Valoración estándar de calidad 1 factor II

ESTÁNDAR	Excelente	Aceptable	Mejorable	Deficiente
1		X		

Fuente: elaboración propia.

##### 4.1.2.2. Estándar de calidad 2

Ambas instituciones cuentan con un organigrama definido, a pesar de esto el organigrama de la DIGED es incoherente con las funciones definidas para la institución y para los puestos especificados, además, este organigrama no ha sido actualizado ya que no incluye a todas las dependencias en la realidad funcionan. Por otro lado, el organigrama de la DEAI si es coherente y expresa las funciones definidas para cada puesto de la dependencia.

Tabla XXXII. **Valoración estándar de calidad 2 factor II**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
2			X	

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.2.3. Estándar de calidad 3**

Los resultados obtenidos evidencian que la DIGED y DEAI brindan un ambiente institucional favorable a la conducción, el personal se muestra conforme con el liderazgo de las autoridades y el empoderamiento que se les brinda, aunque cabe destacar que no en un 100%. Y, por último, sí existe evidencia del liderazgo participativo que ofrecen la DIGED y su dependencia.

Tabla XXXIII. **Valoración estándar de calidad 3 factor II**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
3		X		

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.3. Factor III: recursos humanos**

A continuación, se presenta la valoración emitida para el factor III y sus estándares de calidad, seguidamente una tabla con el juicio emitido por cada estándar.

#### 4.1.3.1. Estándar de calidad 1

A pesar de que existen normas y reglamentos para los procesos de selección, contratación e inducción, no todo el personal ha participado en estos procesos. Además, el recurso humano de la DEAI no ha sido distribuido acorde con las necesidades y funciones de esta dependencia, por el contrario en la DIGED el personal sí ha sido distribuido con base en sus necesidades.

Tabla XXXIV. Valoración estándar de calidad 1 factor III

ESTÁNDAR	Excelente	Aceptable	Mejorable	Deficiente
1				X

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.3.2. Estándar de calidad 2

El grado académico del personal de la institución se corresponde con los requisitos establecidos y las funciones que desempeñan son acordes a su perfil de formación.

Por otro lado, el personal administrativo de la DIGED y DEAI no cuenta con un sistema de formación permanente, es por esto que gran parte de los colaboradores no han recibido capacitaciones durante los últimos 3 años.

Tabla XXXV. **Valoración estándar de calidad 2 factor III**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
2				X

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.3.3. Estándar de calidad 3**

La DIGED y DEAI no realizan evaluaciones de desempeño para el personal administrativo. Por otro lado, el personal académico de la Dirección y su dependencia sí cuenta con evaluaciones de desempeño, instrumentos para realizarlas y mecanismos de retroalimentación con base en resultados.

Tabla XXXVI. **Valoración estándar de calidad 3 factor III**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
3			X	

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.3.4. Estándar de calidad 4**

No existe evidencia de un sistema en temas de permanencia, movilidad y promoción del personal. Sí existe un plan de retiro para el personal de la institución y su dependencia que toma en cuenta los requerimientos institucionales y las necesidades personales.

Tabla XXXVII. **Valoración estándar de calidad 4 factor III**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
4		X		

Fuente: elaboración propia.

**4.1.4. Factor IV: estudiantes**

No aplica.

**4.1.5. Factor V: recursos físicos y financieros**

A continuación, se presenta la valoración emitida para el factor V y sus estándares de calidad, seguido de una tabla con el juicio emitido por cada estándar.

**4.1.5.1. Estándar de calidad 1**

La DIGED y su dependencia DEAI cuentan con políticas y procedimientos que orientan la asignación de recursos, existen instancias responsables del manejo financiero y un vínculo entre los recursos y el plan institucional, aunque, cabe destacar que la asignación de recursos no es con base en criterios objetivos, existen deficiencias notorias en DEAI.

Tabla XXXVIII. **Valoración estándar de calidad 1 factor V**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
1		X		

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.5.2. Estándar de calidad 2**

Los recursos financieros sí garantizan la sostenibilidad y desarrollo de la institución, esto gracias a un plan financiero establecido de corto, mediano y largo plazo.

Tabla XXXIX. **Valoración estándar de calidad 2 factor V**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
2	X			

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.5.3. Estándar de calidad 3**

La infraestructura de la DIGED y DEAI, a pesar de cumplir con ciertas características que indica el Acuerdo Gubernativo 229 – 2014, presenta algunas carencias y deficiencias identificadas durante el proceso de autoevaluación, además, el programa de mantenimiento de las instalaciones es más correctivo que preventivo, lo que provoca que las deficiencias sean más notorias y relevantes.

Tabla XL. **Valoración estándar de calidad 3 factor V**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
3			X	

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.6. Factor VI: gestión y administración**

A continuación, se presenta la valoración emitida para el factor VI y sus estándares de calidad, seguidamente una tabla con el juicio emitido por cada estándar.

##### **4.1.6.1. Estándar de calidad 1**

La gestión y administración de la DIGED y DEAI se desarrollan de acuerdo con las políticas que rigen a la institución, sí existen mecanismos para comunicar y divulgar estas políticas y se puede evidenciar la aplicación de estas políticas en los procesos administrativos.

Tabla XLI. **Valoración estándar de calidad 1 factor VI**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
1	X			

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.6.2. Estándar de calidad 2

Sí existen y se aplican reglamentos y normas que regulan el quehacer de la Dirección General de Docencia y de la División de Evaluación Académica e Institucional.

Tabla XLII. Valoración estándar de calidad 2 factor VI

ESTÁNDAR	Excelente	Aceptable	Mejorable	Deficiente
2	X			

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.6.3. Estándar de calidad 3

La DIGED y DEAI cuentan con planes operativos anuales y un plan estratégico coherentes con el proyecto institucional, existen normas, procedimientos y metodologías de planificación para estos planes, por último, sí existe un vínculo entre los recursos y la planeación.

Tabla XLIII. Valoración estándar de calidad 3 factor VI

ESTÁNDAR	Excelente	Aceptable	Mejorable	Deficiente
3	X			

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.6.4. Estándar de calidad 4

Sí existen mecanismos y políticas de monitoreo y evaluación de los procesos de gestión y administración institucional, garantizando así procesos de mejoramiento continuo.

Tabla XLIV. Valoración estándar de calidad 4 factor VI

ESTÁNDAR	Excelente	Aceptable	Mejorable	Deficiente
4	X			

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.6.5. Estándar de calidad 5

Existen mecanismos que evidencian la articulación entre procesos académicos, administrativos, financieros y con el entorno, se evidencia el liderazgo en los distintos puestos de toma de decisión. Por otro lado, la autoevaluación indica que el clima organizacional percibido y calificado por el personal no es el adecuado para la institución.

Tabla XLV. Valoración estándar de calidad 5 factor VI

ESTÁNDAR	Excelente	Aceptable	Mejorable	Deficiente
5		X		

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.6.6. Estándar de calidad 6

Sí existen políticas y estrategias de cooperación nacional e internacional, aunque, no existen mecanismos para comunicar y divulgarlas al personal, existen proyectos ejecutándose con ayuda y cooperación internacional que se almacenan en una base de datos gracias a convenios realizados.

Tabla XLVI. Valoración estándar de calidad 6 factor VI

ESTÁNDAR	Excelente	Aceptable	Mejorable	Deficiente
6		X		

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.6.7. Estándar de calidad 7

Existen sistemas de información estadística de los resultados obtenidos de la DIGED y DEAI, a pesar de esto, no existen medios para divulgar los resultados y los mecanismos de comunicación interna son muy pobres para evidenciar la transparencia institucional.

Tabla XLVII. Valoración estándar de calidad 7 factor VI

ESTÁNDAR	Excelente	Aceptable	Mejorable	Deficiente
7			X	

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.7. Factor VII: docencia**

A continuación, se presenta la valoración emitida para el factor VII y sus estándares de calidad, seguido de una tabla con el juicio emitido por cada estándar.

##### **4.1.7.1. Estándar de calidad 1**

Sí existe una organización del personal de administración académica y mecanismos de evaluación para el personal contratado con puesto docente, aunque específicamente en la DEAI no se considera que el personal sea suficiente en cantidad para realizar las labores de la dependencia. Sí existen mecanismos de evaluación y retroalimentación del personal de administración académica.

**Tabla XLVIII. Valoración estándar de calidad 1 factor VII**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
1		X		

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.8. Factor VIII: investigación educativa de la DIGED**

No aplica.

#### **4.1.9. Factor IX: vinculación social y extensión**

A continuación, se presenta la valoración emitida para el factor IX y sus estándares de calidad, seguidamente una tabla con el juicio emitido por cada estándar.

##### **4.1.9.1. Estándar de calidad 1**

La DIGED sí cuenta con políticas y normativas explícitas de vinculación social y extensión y se rige con base en ellas.

Tabla XLIX. **Valoración estándar de calidad 1 factor IX**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
1	X			

Fuente: elaboración propia.

##### **4.1.9.2. Estándar de calidad 2**

La vinculación social y extensión sí están en correspondencia con la misión y visión, más no con la estructura organizacional al no tomarla en cuenta en el organigrama oficial en la institución.

Tabla L. **Valoración estándar de calidad 2 factor IX**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
2		X		

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.9.3. Estándar de calidad 3**

La vinculación social y extensión sí responde a la necesidad de la comunidad universitaria, los beneficiarios se muestran satisfechos y existen mecanismos de divulgación internos y externos.

Tabla LI. **Valoración estándar de calidad 3 factor IX**

<b>ESTÁNDAR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Mejorable</b>	<b>Deficiente</b>
3	X			

Fuente: elaboración propia.

#### **4.2. Resultados según los elementos valorativos DIGED**

Los elementos valorativos son parte esencial durante la autoevaluación, ya que son los referentes para emitir juicios correspondientes sobre la institución que se encuentra en objeto de estudio, por esto es importante analizar cada uno de estos.

#### **4.2.1. Universalidad**

El criterio de Universalidad se ve reflejado en la filosofía institucional de la DIGED, sus políticas generales y el plan estratégico de la Universidad de San Carlos de Guatemala, todos persiguen un mismo fin, el de generar desarrollo y mejora continua para la práctica docente, aunque cabe destacar que no cuentan aún con valores y principios expresados en su filosofía.

#### **4.2.2. Pertinencia**

La misión, las metas y objetivos trazados en el POA por parte de la DIGED demuestran correspondencia en la búsqueda de desarrollo de docentes, el bienestar de los estudiantes a través del desarrollo curricular y la formación de profesores a través de becas y ayudas económicas nacionales e internacionales para estudios de doctorados, maestrías, diplomados, congresos y cursos para los docentes. Además, apoya a las unidades académicas y administrativas con el desarrollo del programa de Formación Inicial Docente y el diplomado para la Formación de Formadores.

#### **4.2.3. Equidad**

La DIGED evidencia un sentido de equidad para el proceso de selección, contratación e inducción por medio del reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos y su personal, que establece las normas para aplicar a los puestos y los tipos de forma para obtenerlo, además existe un Manual de Puestos donde se especifican las competencias para aplicar a cada puesto que existe dentro de la USAC, por medio de esto se evidencia que no existe distinción de ningún tipo para el personal.

#### **4.2.4. Coherencia**

La filosofía institucional de la DIGED y los medios con los que se dispone genera un alto grado de correspondencia tanto para los recursos financieros como humanos, los recursos financieros van directamente de la mano con las metas que se propone la institución gracias al anteproyecto presupuestal que se realiza anualmente en función de los proyectos, actividades, programas y funciones que se desea cumplir por parte de la DIGED. Además, cuenta con suficiente personal para desarrollar las actividades en la institución. Esto se evidenció en las entrevistas realizadas al personal de la DIGED como a los usuarios de la institución.

#### **4.2.5. Eficiencia**

Dentro de la DIGED se evidencia un uso óptimo y racional de los recursos gracias al Plan Operativo Anual (POA) en donde se presentan los proyectos y las metas alcanzados por la institución, la política en la que se guiaron, la línea estratégica en la cual se avalan y el presupuesto con el que se contó para dicho proyecto.

#### **4.2.6. Eficacia**

Existe un alto grado de correspondencia entre los logros alcanzados y las metas propuestas gracias a las revisiones que se le realiza al Plan Operativo Anual, el POA obliga a la institución a cumplir las metas propuestas y a llevar un control estricto de los avances en los procesos cada 4 meses por medio de las revisiones y evaluaciones. La finalidad es corroborar que las metas propuestas anualmente sean alcanzadas por la institución.

#### **4.2.7. Integridad**

La DIGED evidencia un alto grado de transparencia y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, se muestra una alta capacidad en el desarrollo de las atribuciones diarias que les corresponden a cada colaborador y en conjunto a la institución. Además, los usuarios se muestran contentos y satisfechos con el trato recibido y el tiempo de respuesta de los servicios, esto se pudo evidenciar en las encuestas realizadas a los usuarios.

#### **4.3. Resultados según los elementos valorativos DEAI**

Los elementos valorativos representan en la autoevaluación referentes que ayudan a emitir los juicios correspondientes sobre la unidad que se encuentra en objeto de estudio, en este caso la División de Evaluación Académica e Institucional.

##### **4.3.1. Universalidad**

La DEAI concreta en su misión, visión, políticas y el proyecto institucional su filosofía, generando así una adecuada relación entre su identidad y el entorno que genera.

##### **4.3.2. Pertinencia**

La misión y visión de la DEAI se encuentra directamente relacionada con las necesidades de la sociedad y las funciones para la que fue creada. Además, existe una vinculación entre las funciones de la DEAI con los requerimientos de la Universidad, en este caso la búsqueda de la mejora continua por medio de las evaluaciones con fines de mejora y acreditación.

### **4.3.3. Equidad**

En un contexto social, la institución evidencia un funcionamiento justo, no existe discriminación de ninguna forma hacia escuelas, facultades o Centros Universitarios al realizar las evaluaciones correspondientes, en un contexto institucional la DEAI con ayuda de la División de Administración de Recursos Humanos y la División de Desarrollo Organizacional vela por la igualdad en los sistemas de admisión, promoción y respeto a las ideas y toma de decisiones de cada uno de los colaboradores.

### **4.3.4. Coherencia**

La institución refleja un grado medio de correspondencia entre su misión, propósitos, políticas y procesos, y los recursos con los que cuentan para alcanzarlos, el problema se genera al tratar de cubrir todas las necesidades y requerimientos de cada facultad, escuela y centro región con el poco recurso humano y financiero con el que cuentan.

### **4.3.5. Eficiencia**

La División de Evaluación Académica e Institucional intenta manejar sus recursos de la mejor forma, el personal con el que cuenta es distribuido en diferentes Escuelas, facultades o centros regionales y cada uno es responsable de verificar y evaluar a los sectores que tiene a su cargo. Esto genera un aprovechamiento máximo de los recursos humanos, además los recursos financieros son distribuidos de acuerdo al plan operativo anual, enfocándose en las metas y objetivos de la institución, evidenciando así un uso inteligente de los limitados recursos con los que cuenta.

#### **4.3.6. Eficacia**

Los logros obtenidos por la institución se reflejan en la memoria de labores que presenta los resultados obtenidos anualmente. Estos resultados en comparación con los objetivos y metas propuestas, se ven disminuidos en gran parte debido a los recursos asignados, que, aunque se utilizan de una manera eficiente no son los necesarios para lograr alcanzar las metas y objetivos trazados.

#### **4.3.7. Integridad**

Tras realizar las encuestas y entrevistas correspondientes durante la autoevaluación, los resultados obtenidos evidencian la responsabilidad que tienen los trabajadores de la institución en velar por el cumplimiento de los fines y objetivos trazados en el plan operativo y utilizar los recursos de la mejor forma. Esto se manifestó gracias a los comentarios de los usuarios que en su mayoría se muestran satisfechos con el trabajo realizado por los colaboradores de la institución.

#### **4.4. Identificación y selección de las áreas de mejora**

Las áreas de mejora se identifican para poder analizar los puntos en los que se tienen que trabajar en las instituciones, esto permite definir y establecer las acciones de mejora y los campos de acción en donde se tiene que tener un mayor control y seguimiento.

#### **4.4.1. Dirección General de Docencia**

A continuación, se presentan las principales áreas de mejora identificadas para la Dirección General de Docencia:

- Marco jurídico y organizativo. Actualización del organigrama de la institución con todos los puestos y dependencias.
- Recurso humano. Participación integral de todo el personal nuevo en procesos de selección, contratación e inducción.
- Recurso humano. Implementar un sistema de formación permanente del personal administrativo.
- Recurso humano. Realizar evaluaciones de desempeño del personal administrativo, con sus respectivos instrumentos y sistemas de retroalimentación.
- Recursos físicos y financieros. Mejoramiento en la infraestructura de la institución, adecuación de las instalaciones ante emergencias e implementación de un sistema de mantenimiento preventivo.
- Gestión y administración. Implementar sistemas de comunicación interna para aumentar la eficiencia y evidenciar la transparencia institucional.

#### **4.4.2. División de Evaluación Académica e Institucional**

A continuación, se presentan las principales áreas de mejora identificadas para la División de Evaluación Académica e Institucional:

- Recurso humano. Participación integral de todo el personal nuevo en procesos de selección, contratación e inducción.
- Recurso humano. Distribución del personal acorde con las necesidades institucionales.

- Recursos físicos y financieros. Mejoramiento en la infraestructura de la institución, adecuación de las instalaciones ante emergencias e implementación de un sistema de mantenimiento preventivo.
- Gestión y administración. Mejorar las relaciones interpersonales, para mejorar el clima organizacional.
- Gestión y administración. Implementar sistemas de comunicación interna para aumentar la eficiencia y evidenciar la transparencia institucional.

#### **4.5. Determinación de la causa-raíz del problema**

Una autoevaluación analiza la situación en la que se encuentra el objeto de estudio y establece acciones de mejora para los puntos débiles de la institución. Para ello, es importante identificar la causa raíz del problema y con base en esto establecer el punto de partida para proponer las estrategias a tomar.

##### **4.5.1. División de Evaluación Académica (DEAI)**

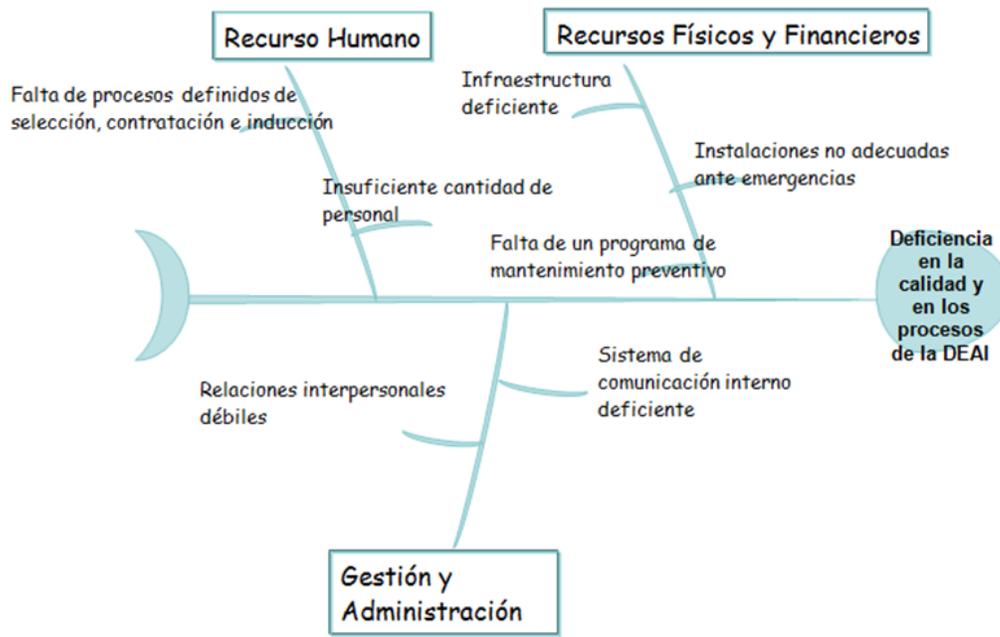
A continuación, se describe la causa-raíz identificada para cada área de mejora de la División descrita en el inciso anterior:

- Recurso humano. Participación integral de todo el personal nuevo en procesos de selección, contratación e inducción. *No existen procedimientos definidos para la aplicación de procesos de selección, contratación e inducción.*
- Recurso humano. Distribución del personal acorde con las necesidades institucionales. *No existe una planeación del recurso humano y estudios que validen que el personal es suficiente para las atribuciones de la dependencia.*

- Recursos físicos y financieros. Mejoramiento en la infraestructura de la institución, adecuación de las instalaciones ante emergencias e implementación de un sistema de mantenimiento preventivo. *No existe un plan de mantenimiento preventivo para la infraestructura de la dependencia.*
- Gestión y administración. Mejorar las relaciones interpersonales, para mejorar el clima organizacional. *Bajo nivel de motivación y satisfacción del talento humano dentro de la dependencia.*
- Gestión y administración. Implementar sistemas de comunicación interna para aumentar la eficiencia y evidenciar la transparencia institucional. *Falta de integración, reconocimiento y desarrollo de la cultura organizacional.*

A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa para las causas identificadas anteriormente para la DEAI:

Figura 46. Diagrama Ishikawa DEAI



Fuente: elaboración propia.

#### 4.5.2. Dirección General de Docencia (DIGED)

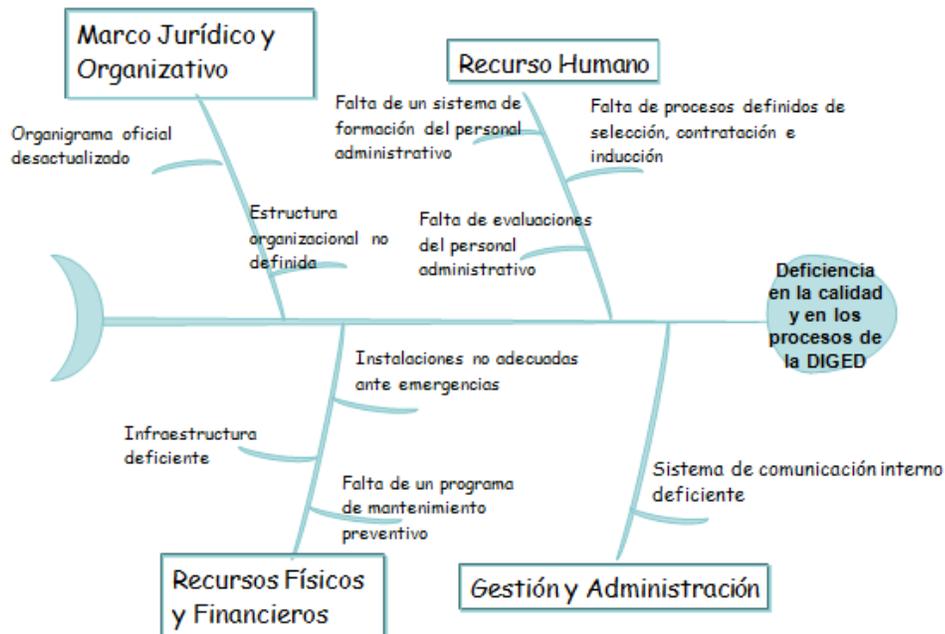
A continuación, se describe la causa-raíz identificada para cada área de mejora de la Dirección descrita en el inciso anterior:

- Marco jurídico y organizativo. Actualización del organigrama de la institución con todos los puestos y dependencias. *La estructura organizacional no está bien definida.*
- Recurso humano. Participación integral de todo el personal nuevo en procesos de selección, contratación e inducción. *No existen procedimientos definidos para la aplicación de procesos de selección, contratación e inducción.*

- Recurso humano. Implementar un sistema de formación permanente del personal administrativo. *Falta de compromiso y políticas que busquen el desarrollo del personal administrativo.*
- Recurso humano. Realizar evaluaciones de desempeño del personal administrativo, con sus respectivos instrumentos y sistemas de retroalimentación. *Falta de un sistema de evaluación para el personal administrativo.*
- Recursos físicos y financieros. Mejoramiento en la infraestructura de la institución, adecuación de las instalaciones ante emergencias e implementación de un sistema de mantenimiento preventivo. *No existe un plan de mantenimiento preventivo para la infraestructura de la dependencia.*
- Gestión y administración. Implementar sistemas de comunicación interna para aumentar la eficiencia y evidenciar la transparencia institucional. *Falta de sistemas de comunicación confiables y actualizados para el personal.*

A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa para las causas identificadas anteriormente para la DIGED.

Figura 47. **Diagrama Ishikawa DIGED**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.6. Identificación de puntos fuertes

De la autoevaluación realizada es importante destacar los aspectos, situaciones y prácticas que constituyen los puntos fuertes del objeto bajo estudio.

##### 4.6.1. Dirección General de Docencia

A continuación, se presentan las fortalezas identificadas para la Dirección General de Docencia.

- La DIGED presenta una fundamentación filosófica bien establecida, contempla la diversidad de corrientes y pensamientos.
- El proyecto institucional es un proyecto viable y factible, gracias al uso del Plan Operativo Anual.
- Se cuenta con un plan de retiro bien establecido, que toma en cuenta los requerimientos institucionales y las necesidades personales.
- Existe un plan financiero bien establecido a corto, mediano y largo plazo.
- La gestión y administración de la DIGED se desarrollan de acuerdo con las políticas que rigen a la institución, además estas políticas son comunicadas y compartidas por la comunidad universitaria.
- Existen reglamentos y normas que regulan el quehacer diario de la DIGED.
- El POA y el proyecto institucional están íntimamente relacionados, además existen normas, procedimientos y metodologías para la planificación.
- Existen mecanismo de monitoreo y evaluación de los procesos de gestión y administración.
- Se cuenta con políticas y normativas de vinculación social y extensión, además los proyectos de vinculación social responden a las necesidades de la comunidad universitaria.

#### **4.6.2. División de Evaluación Académica e Institucional**

A continuación, se presentan las fortalezas identificadas para la División de Evaluación Académica e Institucional.

- La DEAI presenta una fundamentación filosófica bien establecida, contempla la diversidad de corrientes y pensamientos.

- El proyecto institucional es un proyecto viable y factible, gracias al uso del Plan Operativo Anual.
- La DEAI presenta un organigrama bien definido y actualizado, en donde se especifican las tareas de cada puesto de trabajo.
- Se cuenta con un plan de retiro bien establecido, que toma en cuenta los requerimientos institucionales y las necesidades personales.
- Existe un plan financiero bien establecido a corto, mediano y largo plazo.
- Existen mecanismos de evaluación y retroalimentación del personal de evaluación académica.
- La gestión y administración de la DIGED se desarrollan de acuerdo con las políticas que rigen a la institución, además estas políticas son comunicadas y compartidas por la comunidad universitaria.
- Existen reglamentos y normas que regulan el quehacer diario de la DIGED.
- El POA y el proyecto institucional están íntimamente relacionados, además existen normas, procedimientos y metodologías para la planificación.
- Existen mecanismo de monitoreo y evaluación de los procesos de gestión y administración.

## **5. SEGUIMIENTO Y RESULTADOS**

Este capítulo busca establecer las estrategias a seguir para garantizar la efectividad del proyecto, esto mediante las propuestas de mejora y los planes de seguimiento correspondientes.

### **5.1. Resultados obtenidos**

Los resultados obtenidos son la base para la propuesta de mejora, estos nos brindan una visión amplia de hacia dónde enfocar nuestros planes de seguimiento.

#### **5.1.1. Interpretación**

La Dirección General de Docencia es la institución de la Universidad de San Carlos de Guatemala encargada de la planificación, supervisión, dirección y control de las actividades académico – administrativas, además, busca fomentar el crecimiento académico por medio de asesorías y apoyo a docentes y estudiantes de la Universidad.

La DIGED durante la evaluación evidencia problemas, pero también características de una buena gestión en la dirección. En este capítulo se presentarán las propuestas de mejora correspondientes para los problemas identificados en el capítulo anterior.

La División de Evaluación Académica e Institucional es la dependencia de la DIGED encargada de promover, apoyar y asesorar los procesos de

autoevaluación y acreditación de las diferentes escuelas y facultades de la Universidad de San Carlos, mediante la revisión institucional en la calidad de los procesos.

La DEAI presentó, durante la evaluación, fortalezas y debilidades en sus actividades, las principales debilidades que se desprenden del funcionamiento de la institución serán tratadas a continuación en el plan de mejora.

### **5.1.2. Aplicación de un plan de mejora**

Después de haber detectado la causa – raíz de los problemas, identificados en el capítulo anterior, se realizará el plan de mejora correspondiente. Incluye el objetivo por alcanzar, las acciones de mejora correspondientes para alcanzar el objetivo, una priorización de actividades, la calificación de la dificultad, el plazo de implementación y por último, el impacto esperado que pueda tener dentro de la organización.

## **5.2. Propuesta de mejora**

En el siguiente apartado se presentan actividades encaminadas a subsanar los puntos débiles detectados en el capítulo anterior. Estas propuestas de mejora, en principio, son responsabilidad de la Dirección, aunque dada la estructura descentralizada de la DIGED en la que existen varios órganos de decisión, el siguiente apartado se ha estructurado asignando las propuestas de mejora a las diferentes jefaturas y sub jefaturas.

### 5.2.1. Mejoras

Las mejoras en el plan buscan establecer, con base en recursos limitados, resultados favorables al momento de realizar un seguimiento a los puntos débiles de la institución.

### 5.2.2. Plan de mejora

Se construye a partir de las fortalezas y debilidades encontradas en el proceso de autoevaluación, se pretende buscar una integración con el plan de desarrollo institucional en un horizonte de tiempo de 5 años.

A continuación, se presenta el plan de mejora diseñado para la DIGED y para la DEAI.

Tabla LII. Plan de mejora DIGED

<b>FACTOR</b>	<b>REFERENTE MÍNIMO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>
Marco jurídico y organizativo	El organigrama oficial de la institución es coherente con su naturaleza y normativa vigente.	Que el organigrama corresponda con la estructura organizacional actual.	Actualizar el organigrama tomando en cuenta todas las dependencias, nuevo personal y los proyectos de vinculación social.	Humano.

Continuación tabla LII.

Recursos humanos	Evidencia de la aplicación de las normas de selección, contratación e inducción del personal académico y administrativo de la institución.	Aplicar de forma correcta las normas de selección, contratación e inducción del nuevo personal.	Realizar un sistema de reclutamiento de personal que involucre a todas las áreas y dependencias, con verificaciones periódicas y personal responsable.	Financiero y humano.
Recursos humanos	Existencia de un sistema de formación permanente del personal académico y administrativo, reflejado en un plan de desarrollo de recursos humanos.	Que el personal administrativo cuente con mayores oportunidades de crecimiento personal, a través de un sistema de formación.	Realizar capacitaciones y cursos enfocados en las áreas de trabajo respectivas.	Financiero y humano.
Recurso humano	Evidencia de que la institución lleva a cabo evaluaciones de desempeño del personal directivo, académico y administrativos.	Contar con los mejores trabajadores, comprometidos y dedicados en todo momento y en todas las dependencias.	Diseñar un sistema de evaluaciones de desempeño, que involucre a los usuarios, al personal y a los directivos.	Financiero y humano.

Continuación tabla LII.

Recursos físicos y financieros	Existencia de infraestructura adecuada para el ejercicio académico.	Contar con la infraestructura adecuada para que el personal pueda desempeñar sus labores de la mejor forma, y la comunidad universitaria se cómoda y segura.	Realizar un programa de mantenimiento preventivo que involucre a todas las áreas de la DIGED.	Financiero y humano.
			Acondicionar las áreas de trabajo, para que se cuente con infraestructura adecuada ante emergencias y siniestros.	Financiero y humano.
Gestión y administración	Existencia de sistemas de información para apoyar la planificación, monitoreo y evaluación.	Que el personal goce de mecanismos de comunicación adecuados, y así fomentar la comunicación adecuada del acontecer institucional.	Implementar los círculos de calidad.	Humanos.
			Realizar publicaciones Institucionales trimestrales por medio de revistas o periódicos.	Financiero y humano.

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIII. Plan de mejora DEAI

<b>FACTOR</b>	<b>REFERENTE MÍNIMO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>
Recursos humanos	Evidencia de la aplicación de las normas de selección, contratación e inducción del personal académico y administrativo de la institución.	Aplicar de forma correcta las normas de selección, contratación e inducción del nuevo personal.	Realizar un sistema de reclutamiento de personal que involucre a todas las áreas y dependencias, con verificaciones periódicas y personal responsable.	Financiero y humano.
Recurso humano	Evidencia de la distribución de los recursos humanos en función del quehacer académico y administrativo de cada unidad.	Tener el personal suficiente y calificado para realizar todas las labores que exige la dependencia.	Solicitar personal a las autoridades correspondientes que se encargue de los centros regionales tras realizar un estudio hombre – atribuciones.	Humano y financiero.
			Habilitar puestos para realizar prácticas profesionales.	Humano.

Continuación tabla LIII.

Recursos físicos y financieros	Existencia de infraestructura adecuada para el ejercicio académico.	Contar con la infraestructura adecuada para que el personal pueda desempeñar sus labores de la mejor forma, y la comunidad universitaria se cómoda y segura.	Realizar un programa de mantenimiento preventivo que involucre a todas las áreas de la DIGED.	Financiero y humano.
			Acondicionar las áreas de trabajo, para que se cuente con infraestructura adecuada ante emergencias y siniestros.	Financiero y humano.
Gestión y administración	El clima organizacional de la institución propicia una eficaz y eficiente gestión y administración.	Reforzar las relaciones interpersonales y potenciar el espíritu de colaboración en equipo.	Realizar actividades fuera de la empresa que motiven, disminuyan el estrés, propicien un ambiente relajado y un rendimiento óptimo.	Humano y financiero.

Continuación tabla LIII.

Gestión y administración	Existencia de sistemas de información para apoyar la planificación, monitoreo y evaluación.	Que el personal goce de mecanismos de comunicación adecuados, y así fomentar del acontecer institucional.	Implementar los círculos de calidad.	Humanos.
			Realizar publicaciones institucionales trimestrales por medio de revistas o periódicos.	Financiero y humano.

Fuente: elaboración propia.

### 5.3. Plan de seguimiento

El proyecto de autoevaluación tiene que ser sometido a un plan de evaluación y seguimiento para garantizar que las actividades de mejora y los objetivos planteados se cumplan de la mejor forma por medio de una revisión periódica en sus avances y la trazabilidad debida.

#### 5.3.1. Responsables

El personal encargado de verificar y darle el seguimiento correspondiente a las acciones de mejora es:

- El comité de autoevaluación es el primer ente encargado de supervisar periódicamente los avances del proyecto.
- Las autoridades de las instituciones, en el caso de la DIGED, el Director General de Docencia y en el caso de la DEAI, el jefe de la División de Evaluación Académica e Institucional.

- El personal que tenga relación directa con la actividad de mejora, y que su desempeño beneficie al proyecto.

### **5.3.2. Plazos e indicadores de ejecución**

Este proyecto se ha diseñado para que concluya en los próximos 5 años, entendiendo que el cumplimiento pleno de alguno de los objetivos se extienda más allá del plazo programado.

Dentro del período establecido deben haberse alcanzado todos los indicadores contemplados y establecido las bases para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### 5.3.2.1. Plazos y seguimiento DIGED

A continuación, se detallan los plazos de tiempo establecidos para cada una de las actividades fijadas como actividad de mejora para la DIGED.

Tabla LIV. Plazos y seguimiento DIGED

REFERENTE MÍNIMO	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INDICADOR	PLAZO DE TIEMPO
El organigrama oficial de la institución es coherente con su naturaleza y normativa vigente.	Que el organigrama corresponda con la estructura organizacional actual.	Actualizar el organigrama tomando en cuenta todas las dependencias, nuevo personal y los proyectos de vinculación social.	Documentos en los que conste que el organigrama oficial de la institución es coherente con los puestos creados y las dependencias de la DIGED.	1 año.
Evidencia de la aplicación de las normas de selección, contratación e inducción del personal académico y administrativo de la institución.	Aplicar de forma correcta las normas de selección, contratación e inducción del nuevo personal.	Diseñar un sistema de reclutamiento de personal que involucre a todas las áreas y dependencias, con verificaciones periódicas y personal responsable.	Informes verificables sobre la aplicación de mecanismos acerca de la correcta aplicación del sistema de reclutamiento de personal.	Progresivo durante 5 años

Continuación tabla LIV.

Existencia de un sistema de formación permanente del personal académico y administrativo, reflejado en un plan de desarrollo de recursos humanos.	Que el personal administrativo cuente con mayores oportunidades de crecimiento personal, a través de un sistema de formación.	Realizar capacitaciones y cursos enfocados en las áreas de trabajo respectivas.	Documentación en la que conste un registro de las capacitaciones impartidas a la comunidad universitaria.	Progresivo durante 3 años
Evidencia de que la institución lleva a cabo evaluaciones de desempeño del personal directivo, académico y administrativos.	Contar con los mejores trabajadores, comprometidos y dedicados en todo momento y en todas las dependencias.	Diseñar un sistema de evaluaciones de desempeño, que involucre a los usuarios, al personal y a los directivos.	Registros y estadísticas que avalen y que hagan constar las evaluaciones realizadas al personal, además de las acciones correctivas tomadas en caso de ser necesario.	Progresivo durante 5 años

Continuación tabla LIV.

Existencia de infraestructura adecuada para el ejercicio académico.	Contar con la infraestructura adecuada para que el personal pueda desempeñar sus labores de la mejor forma, y la comunidad universitaria se cómoda y segura.	Realizar un programa de mantenimiento preventivo que involucre a todas las áreas de la DIGED.	Información verificable en los documentos de los mantenimientos realizados, que hagan constar la implementación de un programa de mantenimiento preventivo.	Progresivo durante 5 años
		Acondicionar las áreas de trabajo, para que se cuente con infraestructura adecuada ante emergencias y siniestros.	Instalaciones físicas acordes y adecuadas dentro de la institución que permitan al personal conocer las rutas de evacuación y los elementos para prevenir siniestros.	Progresivo durante 5 años
Existencia de sistemas de información para apoyar la planificación, monitoreo y evaluación.	Que el personal goce de mecanismos de comunicación adecuados, y así fomentar la comunicación adecuada del acontecer institucional.	Implementar los círculos de calidad.	Apreciación positiva del personal y de la directiva con respecto al conocimiento de la realidad institucional.	1 año
		Realizar publicaciones Institucionales trimestrales por medio de revistas o periódicos.	Documentos y registros de las publicaciones en las revistas o periódicos.	3 años

Fuente: elaboración propia.

### 5.3.2.2. Plazos y seguimiento DEAI

A continuación, se detallan los plazos de tiempo establecidos para cada una de las actividades fijadas como actividad de mejora para la DEAI.

Tabla LV. Plazos y seguimiento DEAI

REFERENTE MÍNIMO	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INDICADOR	PLAZO DE TIEMPO
Evidencia de la aplicación de las normas de selección, contratación e inducción del personal académico y administrativo de la institución.	Aplicar de forma correcta las normas de selección, contratación e inducción del nuevo personal.	Diseñar un sistema de reclutamiento de personal que involucre a todas las áreas y dependencias, con verificaciones periódicas y personal responsable.	Informes verificables sobre la aplicación de mecanismos acerca de la correcta aplicación del sistema de reclutamiento de personal.	Progresivo durante 5 años

Continuación tabla LV.

Evidencia de la distribución de los recursos humanos en función del quehacer académico y administrativo de cada unidad.	Tener el personal suficiente y calificado para realizar todas las labores que exige la dependencia.	Solicitar personal a las autoridades correspondientes que se encarguen de los centros regionales.	Evidencia de las contrataciones del nuevo personal y documentos que lo avalen.	Progresivo durante 3 años
		Habilitar puestos para realizar prácticas profesionales.	Contar con practicantes dentro de la institución y registros de los proyectos y actividades que realizaron.	1 año
Existencia de infraestructura adecuada para el ejercicio académico.	Contar con la infraestructura adecuada para que el personal pueda desempeñar sus labores de la mejor forma, y la comunidad universitaria se cómoda y segura.	Realizar un programa de mantenimiento preventivo que involucre a todas las áreas de la DIGED.	Información verificable en los documentos de los mantenimientos realizados, que hagan constar la implementación de un programa de mantenimiento preventivo.	Progresivo durante 5 años

Continuación tabla LV.

<p>Existencia de infraestructura adecuada para el ejercicio académico.</p>	<p>Contar con la infraestructura adecuada para que el personal pueda desempeñar sus labores de la mejor forma, y la comunidad universitaria se cómoda y segura.</p>	<p>Acondicionar las áreas de trabajo, para que se cuente con infraestructura adecuada ante emergencias y siniestros.</p>	<p>Instalaciones físicas acordes y adecuadas dentro de la institución que permitan al personal conocer las rutas de evacuación y los elementos para prevenir siniestros.</p>	<p>Progresivo durante 5 años</p>
<p>El clima organizacional de la institución propicia una eficaz y eficiente gestión y administración.</p>	<p>Reforzar las relaciones interpersonales y potenciar el espíritu de colaboración en equipo.</p>	<p>Realizar actividades fuera de la empresa que motiven, disminuyan el estrés, propicien un ambiente relajado y un rendimiento óptimo.</p>	<p>Información verificable de las actividades extra laborales realizadas.</p>	<p>1 año</p>

Continuación tabla LV.

Existencia de sistemas de información para apoyar la planificación, monitoreo y evaluación.	Que el personal goce de mecanismos de comunicación adecuados, y así fomentar del acontecer institucional.	Implementar los círculos de calidad.	Apreciación positiva del personal y de la directiva con respecto al conocimiento de la realidad institucional.	1 año
		Realizar publicaciones Institucionales trimestrales por medio de revistas o periódicos.	Documentos y registros de las publicaciones en las revistas o periódicos.	3 años

Fuente: elaboración propia.

#### 5.4. Planificación estratégica y operativa

La planificación estratégica será la herramienta metodológica clave para la evaluación y retroalimentación del proceso de toma de decisiones y el mejoramiento del proyecto de autoevaluación en su fase final.

##### 5.4.1. Metas a corto plazo

- Contar con un organigrama actualizado y real de la Dirección General de Docencia.
- Círculos de calidad implementados y eficientes en la DIGED y DEAI.

- Estudiantes realizando sus prácticas finales y Ejercicio Profesional Supervisado dentro de la División de Evaluación Académica e Institucional.
- Actividades extra laborales funcionando en la DEAI que refuercen las relaciones interpersonales de los miembros de la institución.
- Iniciar el diseño de un sistema de reclutamiento del personal.
- Iniciar con las capacitaciones y cursos para el personal administrativo.
- Comenzar con el diseño del sistema de evaluaciones de desempeño del personal administrativo de la DIGED y DEAI.
- Establecer las acciones y las proyecciones de tiempo para realizar los mantenimientos en la DIGED y DEAI.
- Habilitar salidas y puntos de reuniones de emergencias en los lugares estratégicos y adecuados.
- Iniciar con las solicitudes y documentación para solicitar al personal de la DEAI necesario que se ocupe de los centros regionales.

#### **5.4.2. Metas a mediano plazo**

- Contar con un sistema de capacitaciones bien definido para el personal de la DIGED y DEAI.
- Contar con publicaciones institucionales que sirvan como medio de comunicación institucional para la DIGED y su dependencia la DEAI.
- Disponer de personal que se encargue de las actividades de la DEAI en los centros regionales de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Continuar con el diseño del sistema de reclutamiento del personal, e iniciar con la implementación del mismo.
- Iniciar con la aplicación de las evaluaciones de desempeño del personal administrativo de la DIGED y DEAI.

- Iniciar a definir los procedimientos definidos para el programa de mantenimiento preventivo y correctivo a realizar.
- Empezar con el acomodo de las señales y carteles de emergencia en los lugares adecuados.
- Iniciar los preparativos para realizar las publicaciones en revistas y periódicos institucionales.
- Iniciar con las solicitudes y documentación para solicitar al personal de la DEAI necesario que se ocupe de los centros regionales.

#### **5.4.3. Metas a largo plazo**

- Disponer de un plan de reclutamiento de personal bien definido que cuente con mecanismos de realimentación y personal encargado.
- Realizar evaluaciones de desempeño del personal que involucren al personal, usuarios y directivos, basadas en un sistema bien definido.
- Contar con un programa de mantenimiento preventivo que favorezca a la infraestructura de la DIGED y DEAI.
- Disponer de instalaciones y una infraestructura adecuada que ayude a prevenir desastres ante emergencias.

#### **5.5. Cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) será la herramienta que nos permita traducir la estrategia del proyecto, que en este caso es buscar la mejora institucional, en un conjunto de indicadores organizados por objetivos. Este cuadro busca un equilibrio entre la estrategia del proyecto, la perspectiva, los objetivos y los resultados o indicadores, formando así una estrategia integrada para atacar los puntos débiles identificados.

Es importante destacar que se hará solo un Cuadro de Mando Integral para la DIGED y DEAI, ya que ambas son la misma institución.

Tabla LVI. **Cuadro de mando integral**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>
De lo usuarios	Buen trato y servicio	Excelencia en el servicio y calidad del producto.	Reducción en el porcentaje de quejas y reclamos.
		Disponibilidad de tiempo y espacio.	Reducción en el tiempo de espera.
		Personal capaz y con competencias.	Aumento en la eficiencia de los procesos.
De los trabajadores	Ambiente laboral sano, seguridad y estabilidad laboral	Clima organizacional agradable.	Reducción en los problemas internos.
		Reconocimientos y motivaciones constantes.	Aumentos en actividades extra laborales y compra de reconocimientos.

Continuación tabla LVI.

De los trabajadores	Ambiente laboral sano, seguridad y estabilidad laboral	Infraestructura y equipo adecuado y necesario para el desempeño correcto de las funciones.	Programa de mantenimiento predictivo y preventivo de la infraestructura de la institución.
			Compra de equipo adecuado y necesario para los trabajadores.
De la directiva	Eficiencia en las operaciones	Análisis periódicos de los resultados de la institución.	Memoria de labores actualizada y utilizada como base para el seguimiento y trazabilidad.
		Clima organizacional agradable.	Reducción en los problemas internos.
		Personal adecuado en las áreas y puestos en los que se desempeñan.	Aumento en la eficiencia de los procesos.
		Mejor control en la calidad del servicio que se ofrece.	Reducción en el porcentaje de quejas y reclamos.

Fuente: elaboración propia.

## **5.6. Seguimiento del plan de mejora**

Realizar auditorías periódica y constantemente al proyecto de plan de mejora propuesto es la herramienta para verificar que la causa raíz de los problemas identificados ha sido reducida o eliminada, y que nuestras acciones de mejora permitieron alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Partiendo del punto anterior, se proponen 2 tipos de auditoría, interna y externa, y con los resultados de ambas auditorias realizar las conclusiones correspondientes del funcionamiento del plan de mejora.

### **5.6.1. Seguimiento interno**

La auditoría interna se utilizará como una evaluación ex durante. Esta auditoría se debe realizar periódicamente, en este caso, semestralmente, durante la implementación de las acciones de mejora, para observar el funcionamiento y el logro de los resultados parciales alcanzados en su momento, de replantear en caso de ser necesario, ajustar los objetivos y metas o continuar con la ejecución del plan.

Los principales factores a evaluar para esta auditoría son el cronograma de realización de las actividades, el uso de los recursos disponibles y el logro de las metas establecidas para cada actividad.

Los encargados de realizar estas auditorías son los miembros del comité de autoevaluación, cada miembro realizando la auditoría en la institución en donde labora y además se deben delegar personas específicamente para este fin.

### **5.6.2. Seguimiento externo**

La auditoría externa será realizada al finalizar los 5 años establecidos para el plan de mejora. Esta auditoría busca verificar el grado de logro de los objetivos y metas formulados en el proyecto. Además, con esta auditoría se pretende analizar el impacto generado por las actividades planteadas para atacar los puntos débiles identificados.

Los encargados de realizar la auditoría externa son profesionales ajenos a la DIGED y a la DEAI y a las actividades que realizan. Generalmente, en estos casos, son personas de otro país quienes realizan el seguimiento y analizan los resultados.

## CONCLUSIONES

1. Se realizó un diagnóstico en la Dirección General de Docencia y la División de Evaluación Académica e Institucional, fundamentándose en el Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES) a través de la guía institucional, en el cual se identificaron las fortalezas y oportunidades de mejora.
2. El diagnóstico realizado para la DIGED y DEAI, evidencia que, tanto en la dirección como en su dependencia, existen fortalezas y debilidades. Fortalezas que se pueden afianzar como la fundamentación filosófica, la planeación estratégica, las normas y reglamentos del uso de recursos físicos y financieros, los mecanismos y procesos a los que está sujeto el personal contratado con funciones académicas y los proyectos de vinculación social. Y las oportunidades de mejora, enfocadas en gran parte a la actualización y aplicación de normas, reglamentos y organigrama, un manejo en el que se proyecte un mejor uso de los recursos humanos, físicos y financieros y la mejora de las relaciones interpersonales.
3. La encuesta y entrevista, como técnicas seleccionadas para el levantamiento de datos, permiten recoger la información para realizar una autoevaluación objetiva, estas técnicas permiten tener información exacta y real.
4. La situación actual de la DIGED como de la DEAI permite que ambas unidades laboren y cumplan ciertos objetivos. Existe una fundamentación

filosófica bien definida, las bases del plan operativo anual están bien cimentadas, existen procesos para el manejo y uso de los recursos físicos y financieros y, por último, los manuales y reglamentos en los que se rigen se cumplen. Por otro lado, existen debilidades vistas como oportunidades de mejora, como un proceso débil de contratación y selección de personal, recursos físicos, humanos y financieros que no se distribuyen de la mejor forma, y la falta de actividades de comunicación y mejora del clima organizacional.

5. Los estándares de calidad de cada factor son las herramientas utilizadas para emitir juicios valorativos acerca de las fortalezas y debilidades identificadas, sobre estos estándares se puede realizar un análisis y una opinión justa con respecto al quehacer institucional.
6. La DIGED y DEAI alcanzarán un potencial en sus actividades por medio de la aplicación del plan de mejora y una cultura de autoevaluación bien definida, de esta manera, los procesos serán eficientes, y los objetivos se cumplirán, satisfaciendo los requerimientos de los usuarios.
7. Se formuló un plan de mejora, que es la herramienta necesaria para cumplir con los propósitos planteados, con ayuda de las actividades e indicadores y en el plazo definido se podrá emitir un juicio de autoanálisis, para, en caso de ser necesario, replantear y alcanzar los objetivos descritos.
8. La cultura de mejoramiento continuo se puede alcanzar realizando actividades de sensibilización, involucrando a todo el personal y, brindándole al plan de mejora el seguimiento interno y externo correspondiente.

## RECOMENDACIONES

1. Definir una guía para las instituciones y unidades que no son ajenas a la Universidad pero que no necesariamente imparten clases como lo son la DIGED y DEAI.
2. Involucrar a todo el personal de la USAC en una cultura de autoevaluación para que al momento de realizar uno de estos procesos estén concientizados y puedan brindar la información de completa, primera mano y sin prejuicios.
3. Diseñar un machote de instrumentos de recolección de datos para poder estandarizar y puntualizar resultados.
4. Seleccionar por lo menos 2 pares evaluadores externos por dirección, unidad o dependencia, que sean totalmente ajenos a la institución bajo evaluación y que sean los encargados de verificar que el plan de mejoramiento se está cumpliendo en su totalidad.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Consejo Superior Universitario Centroamericano. *Guía de Autoevaluación Institucional del Sistema Centroamericano de Evaluación y Amortización de la Educación Superior SICEVAES*. [en línea]. <[diged.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2016/02/SICEVAES-Guia-Autoevaluacion-Institucional2010.doc](http://diged.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2016/02/SICEVAES-Guia-Autoevaluacion-Institucional2010.doc)>. [Consulta: 20 de julio 2016].
2. Coordinadora General de Planificación, USAC. *Instructivo para la Elaboración y Evaluación de la Programación Operativa Anual*. [en línea]. <<http://plani.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2016/03/Instructivo-para-la-elaboraci%C3%B3n-y-evaluaci%C3%B3n-de-la-programaci%C3%B3n-operativa-anual.pdf>>. [Consulta: 18 de marzo 2017].
3. \_\_\_\_\_. *Plan Estratégico USAC 2022 (Versión Ejecutiva)*. [en línea]. <<http://plani.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2011/06/planipeusac2022.pdf>>. [Consulta: 25 de julio 2016].
4. \_\_\_\_\_. *Plan Estratégico USAC 2022 (Versión revisada con base en el punto cuarto del acta No. 28-2003)*. [en línea]. <<http://plani.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/02/peusac-completo.pdf>>. [Consulta: 12 de febrero 2017].

5. \_\_\_\_\_. *Vinculación de las Políticas de la Universidad de San Carlos de Guatemala con el PE-USAC 2022*. [en línea]. <<http://plani.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2016/02/POLITICAS-Y-SU-VINCULACION-PEUSAC.pdf>>. [Consulta: 18 de marzo 2017].
6. Departamento de Asuntos Jurídicos, USAC. *Recopilación de leyes y reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. [en línea]. <<http://www2.usac.edu.gt/cip/docs/Leyes-y-Reglamentos-de-la-USAC-2008.pdf>>. [Consulta: 18 de marzo 2017].
7. Departamento de Presupuesto, USAC. *Ejecución de Ingresos y Egresos Realizados*. [en línea]. <[http://c3.usac.edu.gt/presupuesto.usac.edu.gt/public\\_html/?page\\_id=435](http://c3.usac.edu.gt/presupuesto.usac.edu.gt/public_html/?page_id=435)>. [Consulta: 25 de abril 2017].
8. Dirección General Financiera, USAC. *Normas que Regulan la Elaboración y Ejecución del Presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. [en línea]. <[http://sitios.usac.edu.gt/wp\\_auditoria/wp-content/uploads/2014/10/Normas\\_Presupuestales.pdf](http://sitios.usac.edu.gt/wp_auditoria/wp-content/uploads/2014/10/Normas_Presupuestales.pdf)>. [Consulta: 22 de abril 2017].
9. División de Desarrollo Organizacional, USAC. *Manual de Organización de la Dirección General de Docencia*. [en línea]. <<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Organizaci%C3%B3n-DIGED.pdf>>. [Consulta: 25 de julio 2016].

10. \_\_\_\_\_. *Primera Actualización del Manual de Organización División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)*. [en línea]. <<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/Actualizaci%C3%B3n-Manual-de-Organizaci%C3%B3n-DEAI-2015.pdf>>. [Consulta: 25 de julio 2016].
11. División de Desarrollo Organizacional, USAC. *Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección General de Docencia – Jefatura*. Guatemala, Julio 2016.
12. \_\_\_\_\_. *Diagnóstico del Clima Organizacional de la División de Evaluación Académica e Institucional*. Guatemala, Julio 2016.
13. \_\_\_\_\_. *Manual de Normas y Procedimientos Modulo I Registro y Control de Bienes Muebles y Otros Activos Fijos de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. [en línea]. <<http://manuales.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/05/manualesModuloI14-07-10.pdf>>. [Consulta: 18 de mayo 2017].
14. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. *Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional*. Acuerdo Gubernativo 229-2014. Libro 7 Folio 26 Casilla 6. 23 de julio 2014.
15. Sistema Integrado de Información Financiera, USAC. *Gestión Automatizada de Ingresos*. [en línea]. <<https://siif.usac.edu.gt/>>. [Consulta: 18 de mayo 2017].

16. Universidad de San Carlos de Guatemala. *Convocatorias y Convenios Vigentes*. [en línea]. <<https://www.usac.edu.gt/convenios.php>>. [Consulta: 19 de abril 2017].

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Cuestionario de autoevaluación personal DIGED

<b>Cuestionario de Autoevaluación Personal Administrativo DIGED</b>	
La Dirección General de Docencia durante el año 2016 se encuentra en proceso de autoevaluación, con el fin de mejorar procesos y servicios por lo cual se solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas.	
Genero del Informante:	
RESPUESTAS	Masculino Femenino
¿Cuántos años poseo de experiencia laboral en la DIGED?	
RESPUESTAS	1 – 3 años
	4 – 6 años
	7 – 9 años
	10 – 12 años
	13 – 15 años
	Más de 15 años
¿Comparto la misión y visión de la USAC?	
RESPUESTAS	De Acuerdo En Desacuerdo Se Desconoce
¿Comparto la misión y visión de la DIGED?	
RESPUESTAS	De Acuerdo En Desacuerdo Se Desconoce
¿Comparto los valores y principios de la USAC?	
RESPUESTAS	De Acuerdo En Desacuerdo Se Desconoce
¿Comparto los valores y principios de la DIGED?	
RESPUESTAS	De Acuerdo En Desacuerdo Se Desconoce
¿Comparto los objetivos y áreas estratégicas de la USAC?	
RESPUESTAS	De Acuerdo En Desacuerdo Se Desconoce

Continuación apéndice 1.

¿Comparto los objetivos y áreas estratégicas de la DIGED?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Existe un compromiso e identidad institucional de la DIGED hacia los fines fundamentales de la USAC?	
RESPUESTAS	Comprometidos
	Poco Comprometidos
	Sin Evidencia
¿El trabajo que desempeño permite satisfacer los requerimientos de los Usuarios y la Universidad?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿La DIGED se rige bajo la aplicación de la legislación universitaria vigente?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Participó de un proceso sistematizado para el proceso de selección y contratación de su persona?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Participó de un proceso de inducción al momento de ser contratado en la dirección?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Las funciones que realiza corresponden a las establecidas en su contrato de trabajo?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Participé en alguna capacitación durante los últimos 3 años?	
RESPUESTAS	Si
	No
¿El grado académico y perfil profesional con el que cuenta llena los requisitos de su puesto de trabajo?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo son acordes al perfil de formación que posee?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce

Continuación apéndice 1.

¿Existe un sistema de evaluación periódica del desempeño del personal de la DIGED?	
RESPUESTAS	Si Existe
	No Existe
	Sin Evidencia
¿Es suficiente la cantidad del personal para cumplir con todas las actividades que realiza la DIGED?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Considera que el personal de la dirección cuenta con la capacidad y preparación académica necesarias para el buen desarrollo de las labores?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 2. Cuestionario de autoevaluación personal DEAI

<b>Cuestionario de Autoevaluación Personal Administrativo DEAI</b>	
La Dirección General de Docencia durante el año 2016 se encuentra en proceso de autoevaluación, con el fin de mejorar procesos y servicios por lo cual se solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas.	
Genero del Informante:	
RESPUESTAS	Masculino
	Femenino
¿Cuántos años poseo de experiencia laboral en la DEAI?	
RESPUESTAS	1 – 3 años
	4 – 6 años
	7 – 9 años
	10 – 12 años
	13 – 15 años
	Más de 15 años
¿Comparto la misión y visión de la USAC?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Comparto la misión y visión de la DIGED?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Comparto la misión y visión de la DEAI?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Comparto los valores y principios de la USAC?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Comparto los valores y principios de la DIGED?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Comparto los valores y principios de la DEAI?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce

Continuación apéndice 2.

¿Comparto los objetivos y áreas estratégicas de la USAC?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Comparto los objetivos y áreas estratégicas de la DIGED?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Comparto los objetivos y áreas estratégicas de la DEAI?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Existe un compromiso e identidad institucional de la DEAI hacia los fines fundamentales de la USAC?	
RESPUESTAS	Comprometidos
	Poco Comprometidos
	Sin Evidencia
¿El trabajo que desempeño permite satisfacer los requerimientos de los Usuarios y la Universidad?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿La DEAI se rige bajo la aplicación de la legislación universitaria vigente?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Participó de un proceso sistematizado para el proceso de selección y contratación de su persona?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Participó de un proceso de inducción al momento de ser contratado en la DEAI?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Las funciones que realiza corresponden a las establecidas en su contrato de trabajo?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Participé en alguna capacitación durante los últimos 3 años?	
RESPUESTAS	Si
	No

Continuación apéndice 2.

¿El grado académico y perfil profesional con el que cuenta llena los requisitos de su puesto de trabajo?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo son acordes al perfil de formación que posee?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Existe un sistema de evaluación periódica del desempeño del personal de la DEAI?	
RESPUESTAS	Si Existe
	No Existe
	Sin Evidencia
¿Es suficiente la cantidad del personal para cumplir con todas las actividades que realiza la DEAI?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce
¿Considera que el personal de la dirección cuenta con la capacidad y preparación académica necesarias para el buen desarrollo de las labores?	
RESPUESTAS	De Acuerdo
	En Desacuerdo
	Se Desconoce

Fuente: elaboración propia.

**Apéndice 3. Cuestionario usuarios del programa de becas de postgrado DIGED**

<b>Cuestionario de Autoevaluación Becas Postgrado DIGED</b>	
La Dirección General de Docencia durante el año 2016 se encuentra en proceso de autoevaluación, con el fin de mejorar procesos y servicios por lo cual se solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas.	
Genero del Informante:	
RESPUESTAS	Masculino
	Femenino
¿Considera que la encargada del Programa de Becas de Posgrado para Personal Académico está capacitada para realizar sus labores de la mejor forma?	
RESPUESTAS	Totalmente
	Parcialmente
	En desacuerdo
Con base en su experiencia, ¿cómo calificaría la calidad del Servicio Prestado por la encargada el Programa de Becas de Posgrado para Personal Académico?	
RESPUESTAS	Excelente
	Puede Mejorar
	Deficiente
Su nivel de satisfacción con la gestión de la documentación realizada por la encargada del Programa de becas de Posgrado es:	
RESPUESTAS	Satisfecho
	Aceptable
	Insatisfecho
Su nivel de satisfacción con los servicios que le ha prestado la encargada del Programa de Becas de Posgrado para Personal Académico es:	
RESPUESTAS	Satisfecho
	Aceptable
	Insatisfecho

Fuente: elaboración propia.

#### Apéndice 4. Cuestionario usuarios ayudas económicas DIGED

<b>Cuestionario de Autoevaluación Ayudas Económicas DIGED</b>	
La Dirección General de Docencia durante el año 2016 se encuentra en proceso de autoevaluación, con el fin de mejorar procesos y servicios por lo cual se solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas.	
Genero del Informante:	
RESPUESTAS	Masculino
	Femenino
Su nivel de satisfacción con los servicios que le ha prestado la DIGED es:	
RESPUESTAS	Satisfecho
	Aceptable
	Insatisfecho
¿Considera que la capacidad del personal de la DIGED es la adecuada para cubrir el Servicio de Ayudas Económicas?	
RESPUESTAS	Totalmente
	Parcialmente
	En Desacuerdo
¿Considera que el personal de la DIGED está capacitado para realizar sus labores de la mejor forma?	
RESPUESTAS	Totalmente
	Parcialmente
	En Desacuerdo
Con base en su experiencia, ¿cómo calificaría la calidad del Servicio Prestado por la DIGED?	
RESPUESTAS	De alta calidad
	De buena calidad
	De baja calidad

Fuente: elaboración propia.

**Apéndice 5. Cuestionario usuarios del diplomado de Formación de Formadores DIGED**

<b>Cuestionario de Autoevaluación Diplomado Formación de Formadores DIGED</b>	
La Dirección General de Docencia durante el año 2016 se encuentra en proceso de autoevaluación, con el fin de mejorar procesos y servicios por lo cual se solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas.	
Genero del Informante:	
RESPUESTAS	Masculino
	Femenino
Su nivel de satisfacción con el diplomado que ha recibido de la DIGED es:	
RESPUESTAS	Satisfecho
	Aceptable
	Insatisfecho
¿Considera que la capacidad del personal de la DIGED es la adecuada para cubrir todas las actividades del diplomado?	
RESPUESTAS	Totalmente
	Parcialmente
	En Desacuerdo
¿Considera que el personal de la DIGED está capacitado para realizar sus labores de la mejor forma?	
RESPUESTAS	Totalmente
	Parcialmente
	En Desacuerdo
Con base en su experiencia, ¿cómo calificaría la calidad del Diplomado de Formación de Formadores?	
RESPUESTAS	De alta calidad
	De buena calidad
	De baja calidad

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 6. Cuestionario usuarios DEAI

<b>Cuestionario de Autoevaluación Usuarios DEAI</b>	
La Dirección General de Docencia durante el año 2016 se encuentra en proceso de autoevaluación, con el fin de mejorar procesos y servicios por lo cual se solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas.	
Genero del Informante:	
RESPUESTAS	Masculino
	Femenino
Su nivel de satisfacción con el acompañamiento que ha recibido de la DEAI es	
RESPUESTAS	Satisfecho
	Aceptable
	Insatisfecho
¿Considera que el acompañamiento que brinda la DEAI a las comisiones de autoevaluación es eficiente?	
RESPUESTAS	Totalmente
	Parcialmente
	En desacuerdo
¿Considera que el recurso humano de la DEAI cuenta con las competencias necesarias para acompañar los procesos de autoevaluación de carreras o dependencias de la USAC?	
RESPUESTAS	Totalmente
	Parcialmente
	En desacuerdo
Con base en su experiencia, ¿cómo califica la calidad del acompañamiento del personal de la DEAI a su comisión de autoevaluación?	
RESPUESTAS	De alta calidad
	De buena calidad
	De baja calidad
¿Considera adecuado el número de reuniones de trabajo de la comisión de autoevaluación, con el acompañamiento de los profesionales de la DEAI?	
RESPUESTAS	Totalmente
	Parcialmente
	En desacuerdo

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 7. Entrevista jefaturas DIGED/DEAI

<b>Entrevista Jefaturas DIGED / DEAI</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Existen mecanismos de divulgación y comunicación a los docentes y trabajadores de la DIGED/DEAI de las normativas y disposiciones institucionales?</li><li>• ¿Qué medios de comunicación utiliza para la divulgación de dichas normativas?</li><li>• ¿Qué procedimiento utilizan para la solución de conflictos internos o con los usuarios de esta división?</li><li>• ¿Dicho procedimiento esta normado o regido bajo algún normativo?</li><li>• ¿Cuentan con un sistema de permanecía, movilidad y promoción del personal dentro de la DIGED/DEAI?</li><li>• ¿Han aplicado el sistema dentro de su división en el tiempo que tiene de experiencia dentro de su entorno laboral?</li><li>• ¿Existe un plan de formación profesional en la DIGED/DEAI?</li><li>• ¿Existe un proceso sistemático de asignación de recursos según políticas y procedimientos establecidos para los diferentes departamentos de la DIGED/DEAI?</li><li>• ¿Dentro del presupuesto existe un monto destinado en pro del cumplimiento del plan estratégico 2022?</li><li>• ¿La asignación del presupuesto en la DIGED/DEAI va orientada Con base en alcanzar los objetivos de la institución y sus necesidades particulares?</li><li>• ¿Existe algún plan financiero en la DIGED/DEAI que garantice la sostenibilidad y desarrollo de la institución?</li><li>• ¿La infraestructura es la adecuada y está en condiciones óptimas para el desempeño de sus labores?</li><li>• ¿Considera la falta de algún recurso necesario para el desempeño de sus labores y por qué?</li><li>• ¿Considera que la capacidad de los servicios de la DIGED/DEAI es la adecuada según la demanda de sus usuarios?</li><li>• ¿Dentro del plan estratégico 2022 se tiene contemplado el desarrollo de las dependencias de DIGED?</li><li>• ¿Se cuenta con normas, procedimientos y una unidad responsable que coordine y organice las tareas de planificación de la DIGED y DEAI?</li><li>• ¿Participa algún representante de la DIGED y DEAI en la construcción del plan de desarrollo institucional?</li><li>• ¿Existen mecanismos para comunicar y difundir el plan de desarrollo institucional 2022 a la comunidad universitaria?</li><li>• ¿Los objetivos, presupuestos ejecución, control y evaluación están vinculadas entre si dentro de los procesos de planificación?</li></ul>	

## Continuación apéndice 7.

- ¿Se contempla una base de datos que apoya la planificación, monitoreo y evaluación de los procedimientos que se están realizando en su dependencia?
- ¿Los procesos académicos administrativos, financieros y de vínculo con el entorno se relacionan y funcionan conforme los objetivos de la DIGED?
- ¿Cómo promueve usted el liderazgo en su división?
- Al realizarse auditorías dentro de la institución ¿Se le brinda un documento de recomendaciones necesarias para mejorar algún resultado de la auditoría?
- ¿Puede evidenciar una cooperación estratégica entre la DIGED/DEAI con entes internacionales?
- Si existe alguna cooperación entre DIGED/DEAI con entes internacionales ¿Se realizan normativos y reglamentos para dicha cooperación?
- ¿Cuándo se realiza una cooperación con un ente internacional existe una forma de recaudar recursos nacionales o internacionales?
- ¿Existen convenios para ejecutar proyectos con otras instituciones de educación superior u organismo de cooperación?
- ¿Dentro de la DIGED y sus dependencias existen reglamentos o planes que coordinen proyectos que se generen con cooperación nacional o internacional?
- ¿Existe una reglamentación o se le da un seguimiento a la obtención actualizada de una base de datos del convenio si es que se tiene?
- ¿Han realizado evaluaciones o se cuenta con alguna evidencia de los logros obtenidos del producto de la cooperación entre la DIGED y sus dependencias con entes internacionales?
- ¿Dentro de las decisiones que se toman a nivel colegiado y ejecutivo, considera información actualizada que soporte las decisiones mencionadas?
- ¿Se cuenta con boletines, trifolios, folletos u otros que evidencien información estadística de los últimos 5 años de su dependencia?
- ¿Se cuenta con información estadística en la página web de su dependencia?
- ¿Su dependencia cuenta con algún mecanismo de comunicación, sea interna o externa, que propicie la realimentación de conocimiento, para el mejoramiento de la gestión y administración?
- ¿La dependencia que está a su cargo, cuenta con mecanismos de comunicación que favorezcan la transparencia de la de dependencia?
- ¿Tienen un sistema de revisión continua de los programas de capacitación de los docentes para medir su efectividad?
- ¿Cree usted que la calidad del personal es la que necesita para cumplir con las funciones con excelencia?
- ¿La capacidad del personal a su criterio es la suficiente?
- ¿Existen mecanismos para evaluar el desempeño del personal administrativo?
- ¿Estos mecanismos evalúan según las funciones claramente definidas en el manual de organización y procedimientos?
- ¿Qué sistema de evaluación del desempeño y seguimiento permanente tienen para las autoridades y usuarios?

### Continuación apéndice 7.

- ¿Existe algún documento que exprese la política de vinculación social y extensión?
  - ¿Cuenta con documentación de las actividades de vinculación social que se realizan?
  - ¿Dentro del organigrama de su dependencia, la jerarquía de puestos contempla la vinculación social y extensión?
  - ¿Cuenta con informes finales de los proyectos de vinculación social extensión realizados en su dependencia?
  - ¿Ha medido la satisfacción de los beneficiarios de proyectos de vinculación social y extensión?
  - ¿Tiene algún mecanismo para comunicar los resultados de los proyectos de vinculación social y extensión?
  - ¿Cuenta con registros de beneficiarios de los programas de educación que presta su dependencia?
- ¿Cuenta con evaluaciones realizadas a los participantes en los programas de educación que ha prestado su dependencia?

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 8. Entrevista personal DIGED/DEAI

<b>Entrevista Jefaturas DIGED / DEAI</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Conoce usted las normativas y disposiciones institucionales de la DIGED/DEAI? Enlistar normativas*</li><li>• ¿Por qué medio de comunicación se informó de las normativas y disposiciones institucionales de la DIGED/DEAI?</li><li>• ¿Qué medio considera usted efectivo para informarse sobre actualizaciones de las normativas y disposiciones de la DIGED/DEAI?</li><li>• ¿Al existir algún conflicto se tiene un procedimiento para solucionarlo?</li><li>• ¿Qué procedimiento utilizan para la solución de conflictos?</li><li>• ¿Dicho procedimiento esta normado o regido bajo algún normativo?</li><li>• ¿Cuentan con un sistema de permanecía, movilidad y promoción del personal dentro de la DIGED/DEAI?</li><li>• ¿Han aplicado el sistema dentro de su división en el tiempo que tiene de experiencia dentro de su entorno laboral?</li><li>• ¿Existe un plan de formación profesional en la DIGED/DEAI?</li><li>• ¿La infraestructura es la adecuada y está en condiciones óptimas para el desempeño de sus labores?</li><li>• ¿Considera la falta de algún recurso necesario para el desempeño de sus labores y por qué?</li><li>• ¿Durante el tiempo que lleva desempeñando sus labores en la DIGED/DEAI le han dado mantenimiento a la infraestructura de su área?</li><li>• ¿Considera que la capacidad de los servicios de la DIGED/DEAI es la adecuada según la demanda de sus usuarios</li><li>• ¿Participa algún representante en la construcción del plan de desarrollo institucional de la DIGED?</li><li>• ¿Les han comunicado sobre el plan estratégico USAC 2022?</li><li>• ¿Cómo promueve el jefe de su división el liderazgo dentro de su dependencia?</li><li>• ¿Le han comunicado o se ha enterado de alguna cooperación de la DIGED/DEAI o sus dependencias con entes internacionales?</li><li>• ¿Le han presentado boletines, trifolios, folletos u otros que evidencien información estadística de los últimos 5 años de dependencia en que labora actualmente?</li><li>• ¿Su dependencia cuenta con algún mecanismo de comunicación externo o interno que permita la realimentación y se mejore la gestión y administración?</li><li>• ¿En su departamento cree que la calidad de su servicio es la ideal y por qué?</li><li>• ¿En su departamento cree que la capacidad del personal es la suficiente para cumplir con sus funciones y por qué?</li><li>• ¿Alguna vez han evaluado su desempeño laboral?</li><li>• ¿Alguna vez han sido participes de la evaluación del desempeño de sus autoridades?</li></ul>	

Continuación apéndice 8.

- En su experiencia después de haber sido partícipes de la evaluación a sus autoridades, ¿ha notado el seguimiento respecto a los resultados de la evaluación?
- ¿Le han comunicado de algún resultado obtenido en proyectos de vinculación social y extensión?

Fuente: elaboración propia.

