



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

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL
ACADÉMICO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS LINGÜÍSTICAS,
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS**

Mónica Lucrecia del Rosario Solórzano Monterroso

Asesorado por el Ing. Erwin Alfredo Izeppi Oliva

Guatemala, mayo de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL
ACADÉMICO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS LINGÜÍSTICAS,
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MONICA LUCRECIA DEL ROSARIO SOLÓRZANO MONTERROSO
ASESORADO POR EL ING. ERWIN ALFREDO IZEPPI OLIVA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Julio Oswaldo Rojas Argueta
EXAMINADOR	Ing. Edwin Josué Ixpatá Reyes
EXAMINADORA	Inga. Marta María Wolford de Hernández
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:

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL
ACADÉMICO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS LINGÜÍSTICAS,
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, con fecha 30 de abril 2015.



Mónica Lucrecia del Rosario Solórzano Monterroso

Guatemala, 10 de enero del 2018.

Ingeniero
Juan José Peralta/Director
Escuela de Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería

Respetable Ingeniero:

De manera atenta le saludo y deseo éxitos en sus actividades, el motivo de la presente es para informar que estoy en condiciones de tiempo y con toda la disposición para asesorar a la estudiante Mónica Lucrecia del Rosario Solórzano Monterroso registro académico 9012673 con CUI 2543486880117 perteneciente a la carrera de Ingeniería Industrial.

"PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL ACADÉMICO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS LINGÜÍSTICAS, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA" el cual doy por aprobado.

Agradeciendo la atención a la presente.

Atentamente,



Erwin Alfredo Izeppi Oliva
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado 10562

Erwin Alfredo Izeppi Oliva
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado Activo: 10562
Faculta de Ingeniería -USAC-

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.REV.EMI.033.019

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL ACADÉMICO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS LINGÜÍSTICAS, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Mónica Lucrecia del Rosario Solórzano Monterroso**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

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

Inga. Yocasta Ivanobla Ortiz del
INGENIERA INDUSTRIAL
Col. 9988

Guatemala, abril de 2019.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

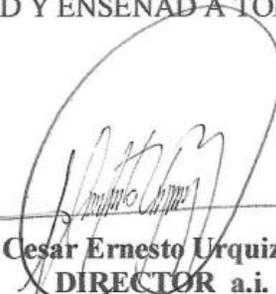


FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.DIR.EMI.079.019

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 **PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL ACADÉMICO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS LINGÜÍSTICAS, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS**, presentado por la estudiante universitaria **Mónica Lucrecia del Rosario Solórzano Monterroso**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2019.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

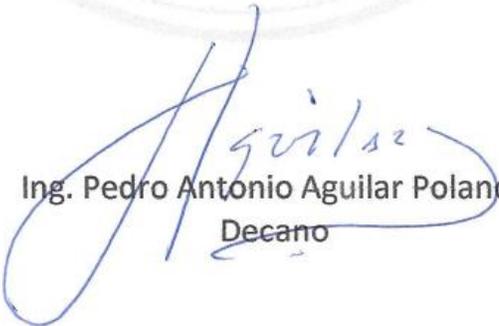


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 262.2019

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: **PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL ACADÉMICO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS LINGÜÍSTICAS, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS,** presentado por la estudiante universitaria: **Mónica Lucrecia del Rosario Solórzano Monterroso,** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, mayo de 2019

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por permitirme culminar esta etapa de mi vida.
Mis padres	José Solórzano y Lucrecia Monterroso, por su apoyo incondicional y sobre todo por su amor.
Mis abuelos	Por sus enseñanzas y cariño durante toda mi vida.
Mis hermanos	Carlos, Mauricio y Jorge Solórzano Monterroso, por su apoyo
Mis cuñadas	María, Celeste y Jenny por su apoyo.
Mis sobrinos	María Fernanda, María Alejandra, María Rene José Raúl, David Eduardo y José Fernando con mucho cariño.
Mi familia	Con mucho cariño.
Mis amigos	Por su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	I
GLOSARIO	III
LISTA DE SÍMBOLOS	V
RESUMEN	VII
OBJETIVOS	IX
INTRODUCCIÓN	XI
1. GENERALIDADES	1
1.1. Datos generales de la institución	1
1.1.1. Historia de la creación	1
1.1.2. Estructura organizacional	2
1.1.2.1. Departamentos y funciones	3
1.2. Generalidades del sistema de administración	8
1.2.1. Descripción del sistema administrativo	8
1.2.1.1. Visión	8
1.2.1.2. Misión	8
1.2.1.3. Actividades a las que se dedica	9
1.2.2. Funcionamiento del sistema administrativo	9
1.2.3. Objetivos del sistema administrativo	11
2. EVALUACIÓN	15
2.1. Departamento de Control Académico	15
2.1.1. Procedimiento para asignación de cursos	16
2.1.2. Procedimiento para generación de actas oficiales	16

2.1.3.	Procedimiento de reposición de constancias	16
2.1.4.	Procedimiento de certificación de cursos.....	17
2.1.5.	Procedimiento de constancias de estudio.....	17
2.1.6.	Procedimiento de exámenes de ubicación	17
2.1.7.	Procedimiento de registro de notas	18
2.1.8.	Procedimiento de corrección de datos.....	18
2.1.9.	Procedimiento de verificación de inscripciones.....	18
2.1.10.	Procedimiento de ingresos por evento.....	18
2.1.11.	Procedimiento para solicitud de compras	19
2.1.12.	Procedimiento para solicitud de insumos.....	19
2.1.13.	Procedimiento para verificaciones académicas	19
2.1.14.	Procedimiento para asignación de becados	19
2.1.15.	Procedimiento para calificación de exámenes	19
2.1.16.	Procedimiento para extender solvencias a docentes.....	20
2.1.17.	Procedimiento para publicaciones online.....	20
2.2.	Descripción de puestos y características.....	20
2.2.1.	Departamento de Control Académico	21
2.3.	Políticas y Normas	25
2.3.1.	Departamento de Control Académico	25
2.4.	Análisis de procedimientos.....	25
2.4.1.	Observación directa.....	30
2.4.2.	Método Ishikawa.....	31
2.4.3.	Entrevistas.....	33
2.5.	Estrategias	33
3.	DISEÑO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	35
3.1.	El proceso de la administración por objetivos.....	35
3.1.1.	Definición.....	35

3.1.2.	Aplicaciones.....	35
3.1.3.	Ventajas y desventajas	36
3.1.4.	Alcances	37
3.1.5.	Estrategias.....	37
3.1.6.	Toma de decisiones.....	38
3.2.	Organización	38
3.2.1.	Departamento por servicio y funciones	39
3.2.2.	Características.....	40
3.2.3.	Normativos.....	40
3.2.4.	Puestos de trabajo	41
3.2.5.	Funciones y atribuciones	41
3.2.6.	Manuales	41
3.3.	Dirección	42
3.3.1.	Formas de registro de actividades	43
3.3.1.1.	Formularios.....	43
3.3.2.	Canales de comunicación	43
3.3.2.1.	Circulares.....	44
3.3.2.2.	Correo Electrónico	44
3.3.3.	Reportes	45
3.4.	Control.....	45
3.4.1.	Sistema de controles.....	46
3.4.2.	Elaboración de formularios	47
3.4.3.	Evaluaciones periódicas sobre estándares	47
3.4.4.	Análisis de indicadores	48
3.4.5.	Vinculación con los departamentos administrativos.....	49
3.4.6.	Técnicas de control.....	49
3.4.7.	Control directo.....	50
3.4.8.	Capacitación y sensibilización.....	50

3.4.9.	Cronograma de trabajo.....	51
3.4.10.	Análisis financiero.....	52
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	53
4.1.	Esquema de control operativo.....	53
4.2.	Contenido.....	54
4.2.1.	Responsabilidades y alcances.....	54
4.2.2.	Instrucciones a seguir.....	55
4.2.3.	Normas.....	55
4.2.4.	Verificación y asesoramiento	56
4.2.5.	Indicación de fechas	56
4.2.6.	Formatos a utilizar	57
4.2.7.	Tipos de archivos	57
4.3.	Circuito o flujo de información	58
4.4.	Especificaciones de curso o acción a seguir ante cada alternativa	58
4.5.	Reestructuración de los procesos	60
4.6.	Formación de equipos de cada departamento para capacitarlos.....	94
4.7.	Retroalimentación	95
5.	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA NUEVA PROPUESTA IMPLEMENTADA	97
5.1.	Análisis de la administración y el recurso humano	97
5.1.1.	Análisis de infraestructura tecnológica.....	98
5.1.2.	Seguimiento a la administración por objetivos	98
5.1.3.	Evaluación periódica de factores que determinan la efectividad.....	99
5.1.4.	Definición de metas a corto y mediano plazo.....	99

5.1.5.	Auditoria de la comunicación	100
5.1.6.	Controles para la corrección con anticipación	100
5.1.7.	Análisis de tiempos	101
5.1.8.	Controles directos o indirectos	101
5.1.9.	Evaluación de controles indicadores, estándares	102
5.1.10.	Retroalimentación	102
5.1.11.	Participación activa en los procedimientos por parte del personal.	103
5.1.12.	Resultados esperados	103
5.1.13.	Supervisión de las actividades	104
5.1.14.	Encuestas	104
CONCLUSIONES		105
RECOMENDACIONES		107
BIBLIOGRAFÍA		109
APÉNDICES		111
ANEXOS		119

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

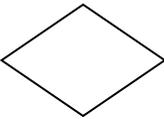
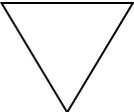
1.	Organigrama Escuela de Ciencias Lingüísticas y Calusac.....	2
2.	Descripción del puesto de Auxiliar de Control Académico	22
3.	Puesto Oficinista I.....	24
4.	Análisis de procedimiento para corrección de datos	32
5.	Relaciones estrechas entre planeación y control	45
6.	Evaluación del desempeño	48

TABLAS

I.	Asignación de cursos	60
II.	Generación de actas oficiales	61
III.	Diagrama de asignación de cursos	62
IV.	Diagrama de generación de actas oficiales	63
V.	Reposiciones de constancias	64
VI.	Diagrama de reposiciones de constancias	65
VII.	Certificaciones de cursos	66
VIII.	Solicitud de constancia de estudio	67
IX.	Diagrama de certificación de cursos	68
X.	Diagrama de constancias de estudio	69
XI.	Exámenes de ubicación	70
XII.	Diagrama de examen de ubicación	71
XIII.	Registro de notas	72

XIV.	Diagrama de registro de notas.....	73
XV.	Solicitud de corrección de datos	74
XVI.	Diagrama de solicitud de corrección de datos	75
XVII.	Verificación de Inscripciones	76
XVIII.	Diagrama de verificación de inscripciones	77
XIX.	Ingresos por evento	78
XX.	Diagrama de ingresos por evento	79
XXI.	Solicitud de compras	80
XXII.	Diagrama de solicitud de compras.....	81
XXIII.	Solicitud de insumos.....	82
XXIV.	Diagrama de solicitud de insumos	83
XXV.	Verificaciones académicas	84
XXVI.	Diagrama de verificaciones académicas.....	85
XXVII.	Asignación de becados de CALUSAC	86
XXVIII.	Diagrama de asignación de becados.....	87
XXIX.	Calificación de exámenes	88
XXX.	Diagrama de calificación de exámenes	89
XXXI.	Solvencia para docentes de CALUSAC	90
XXXII.	Diagrama extender solvencias a docentes	91
XXXIII.	Publicaciones sobre información de cursos	92
XXXIV.	Diagrama de publicación de información de cursos	93

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
	Representa inicio o término. Principio o fin, acción o lugar
	Actividad, describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento
	Decisión o alternativa, un punto dentro del diagrama de flujo donde se debe tomar una decisión.
	Documento que entra, se utilice, se generó o salga del procedimiento.
	Guardar un documento de forma temporal o permanente.

GLOSARIO

Administración	Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.
APO	Administración por objetivos.
Co.Ac	Control Académico.
DIGA	Dirección General de Administración.
Estrategia	Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
Objetivos	Fines hacia los que se dirige la actividad.
Organización	Estructura intencional y formal de funciones o puestos.
Planeación	Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Procedimientos

Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.

RESUMEN

Debido al posicionamiento a nivel nacional que tiene actualmente el Centro de Aprendizaje de Lenguas (CALUSAC) en la enseñanza de idiomas y con las nuevas metodologías de enseñanza de idiomas utilizando la tecnología de punta, esta unidad académica debe ir al día en la implementación de procesos administrativos que permitan alcanzar cada uno de los objetivos que a nivel institucional y tecnológico desean.

Es importante que se identifique el conjunto de áreas o departamentos de donde se desprenden la mayor parte de procedimientos pues es allí donde al ordenar y llevar una buena documentación se garantiza la calidad y el poder evaluar futuras propuestas y mejoras a los procedimientos, evitando cuellos de botella y funciones o tareas repetitivas.

Como parte de la Universidad de San Carlos se tiene la responsabilidad de cumplir con lo establecido por la División de Desarrollo Organizacional (DDO) la cual indica que deben documentarse e implementarse cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en los distintos departamentos de las diferentes unidades académicas.

El beneficio a corto plazo al tener el diseño de los procesos administrativos para el Departamento de Control Académico se verá en el tiempo invertido para que un trabajador lleva a cabo sus tareas, se brindará información específica de los pasos a seguir por parte del personal que tiene a cargo cada una de las tareas a los estudiantes, se tendrá retroalimentación y

control sobre cada uno de los procesos realizados y se verá fortalecido el departamento como tal.

Se inició la evaluación previa a elaborar el trabajo de los procedimientos administrativos del departamento de control académico, en la evaluación se determinó que estos tienen mayor impacto en la población estudiantil, docente y administrativa.

La propuesta permitirá poder tener procedimientos actualizados que permitan la automatización y ser así nuevas herramientas administrativas para el control y aumentar la productividad, tomando en cuenta cada uno de los objetivos sin dejar fuera a ningún departamento o área que tenga relación directa, como por ejemplo el departamento de Tesorería el cual está incluido en los pasos de los procedimientos que por su tipo tienen un costo para el estudiante.

Por ser un programa autofinanciable se espera mediante la aplicación del marco conceptual garantizar la aplicación y motivar a que cada una de las áreas o departamentos diseñen sus procedimientos con la visión hacia la automatización y mejora continua.

OBJETIVOS

General

Diseñar los procesos administrativos del Departamento de Control Académico de la Escuela de Ciencias Lingüísticas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Específicos

1. Identificar los procesos administrativos del Departamento de Control Académico.
2. Establecer responsabilidades, funciones y normas donde se lleva a cabo un proceso administrativo y su interrelación.
3. Definir procesos administrativos que permitan la simplificación de tareas evitando funciones repetitivas y aglomeraciones.
4. Determinar los lineamientos para implementar los cambios propuestos en los procesos administrativos.
5. Elaborar programas de desarrollo para el seguimiento y control de la propuesta implementada.
6. Servirá para analizar los procedimientos futuros.

7. Proporcionará información sobre los resultados operativos del departamento.

INTRODUCCIÓN

CALUSAC es un subprograma de la Escuela de Ciencias Lingüísticas, inició bajo el Acuerdo de Rectoría número 9252 del 6 de febrero de 1975 y el 27 de abril de ese mismo año en el Acta 12-77 en el Punto Tercero, inciso 334 del Honorable Consejo Superior Universitario como una unidad docente.

CALUSAC es la unidad académica que imparte idiomas nacionales y extranjeros, se encarga de difundir permanentemente la cultura e identidad de los diferentes países para contribuir en la formación integral de sus estudiantes.

La sede central está dentro de la ciudad universitaria zona 12, Universidad de San Carlos de Guatemala en donde se atiende a población en general guatemalteca adulta, adolescentes, extranjeros en su mayoría adultos y estudiantes universitarios.

Fuera de la ciudad universitaria se tienen programas especiales para entidades gubernamentales y posee extensiones en los centros universitarios ubicados en los diferentes departamentos del país.

Siendo de esta manera el Centro de Aprendizaje de Lenguas la institución por medio de la cual la población estudiantil en general, logra tener acceso al aprendizaje de idiomas extranjeros, la demanda del servicio se incrementa año con año.

1. GENERALIDADES

1.1. Datos generales de la institución

A continuación, se describirán los datos generales del Centro de Aprendizaje de Lenguas (CALUSAC).

1.1.1. Historia de la creación

En 1975 se creó el instituto de lenguas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el cual fue posteriormente denominado Centro de Aprendizaje de Lenguas. Dicho centro perteneció a la Dirección de Extensión Universitaria por aproximadamente 28 años y sus servicios se proyectaron hacia la población guatemalteca a través de cursos libres de idiomas.

Tiene en su carácter de programa autofinanciable, particularidades que lo distinguen de las otras unidades académicas de la Universidad, asimismo, se crea la necesidad de reformas académicas y administrativas.

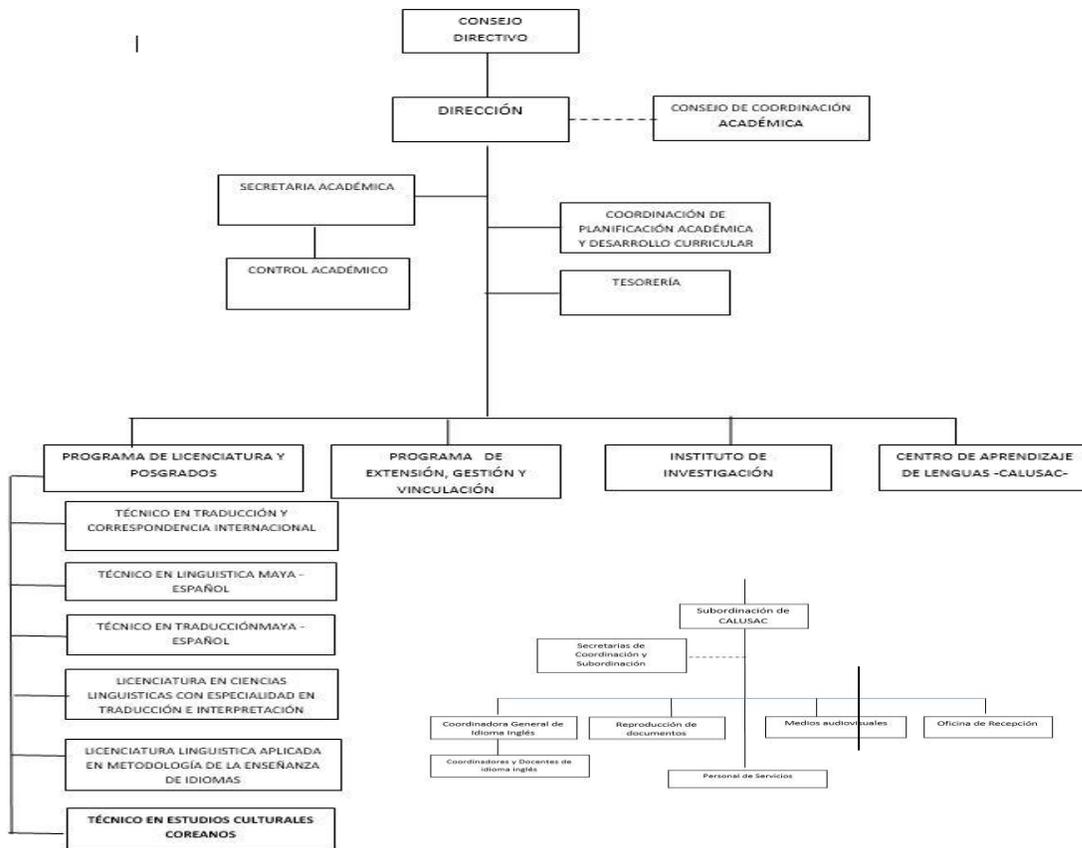
Calusac ha crecido en gran parte debido a la demanda de los idiomas extranjeros, atiende anualmente 90 000 estudiantes, tanto en la sede central zona 12, como en 21 extensiones universitarias a nivel nacional.

El 21 de julio del 2004 el Honorable Consejo Superior Universitario según punto sexto de Acta Núm. 16-2004 acordó la unificación entre Calusac y la Escuela de Ciencias Lingüísticas y se llevó a cabo en el 2006 el funcionamiento de ambas unidades.

1.1.2. Estructura organizacional

A continuación, se da a conocer todo lo relacionado a la estructura en que se organiza la Escuela de Ciencias Lingüísticas, representado en un organigrama tipo vertical indicando la mayor jerarquía a la menor.

Figura 1. Organigrama Escuela de Ciencias Lingüísticas y Calusac



Fuente: elaboración propia.

1.1.2.1. Departamentos y funciones

En este apartado se describe cómo está conformada la Escuela de Ciencias Lingüísticas dentro de la cual se desarrollan las actividades del Centro de Aprendizaje de Lenguas –CALUSAC-.

- Estructura orgánica

La Escuela de Ciencias Lingüísticas, para cumplir con sus objetivos de formación profesional a nivel de Educación Superior, docencia, investigación y extensión, se integra de la siguiente forma:

- Consejo directivo

Es el máximo órgano de dirección dentro de la Escuela de Ciencias Lingüísticas, se integra por el Director, quien preside, dos representantes de los profesores titulares, un representante de los egresados a nivel licenciatura de la Escuela de Ciencias Lingüísticas, electo por los profesionales graduados o incorporados a la Universidad de San Carlos de Guatemala del Colegio correspondiente, dos representantes estudiantiles y el Secretario. El proceso electoral de estos cargos, será normado por la reglamentación universitaria vigente.

- Consejo de coordinación académica

El Consejo de Coordinación Académica, se integra con los siguientes miembros:

- Director de la escuela, quien preside el consejo.

- Secretario de la escuela, quien es el Secretario del Consejo.
- El Coordinador del Programa de Licenciaturas y Postgrado.
- El coordinador de cada carrera existente.
- El Coordinador del Instituto de Investigaciones Lingüísticas e Interculturales.
- El Coordinador del Programa de Extensión, Gestión y Vinculación.
- El Coordinador del Centro de Aprendizaje de Lenguas.
- El Coordinador de la Unidad de Planificación Académica y Desarrollo Curricular.

La estructura académica de la Escuela de Ciencias Lingüísticas, consiste en la integración de todas y cada una de las unidades y programas que conforman la administración y desarrollo del plan de estudios. La estructura académica se integra de la forma siguiente:

- Programa de Licenciaturas y Postgrado.
- Programa de Extensión, Gestión y Vinculación.
- Instituto de Investigaciones Lingüísticas e Interculturales.
- Centro de Aprendizaje de Lenguas (CALUSAC).
- Unidad de Planificación Académica y Desarrollo Curricular.

- Dirección Escuela de Ciencias Lingüísticas

Es la dependencia ejecutiva superior que desempeña el trabajo de decisión superior que consiste en planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar actividades docentes y administrativas para el desarrollo, ejecución y consecución de objetivos, políticas, programas y planes de estudio de La escuela de Ciencias Lingüísticas de la Universidad de San Carlos Guatemala y

se encarga de y velar porque se cumpla lo resuelto por el Consejo Superior Universitario, Rectoría y el Órgano de Dirección de la escuela que dirige.

- Secretaria Académica

Dependencia operativa y administrativa superior que desempeña trabajo de decisión superior que consiste en planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar actividades docentes y administrativas y académicas para el desarrollo, ejecución y consecución de objetivos, políticas, programas y planes de estudio de la escuela no facultativa de Ciencias Lingüísticas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y velar porque se cumpla lo resuelto por el Consejo Superior Universitario, Rectoría y el Órgano de Dirección de la escuela que dirige.

- Asesoría de Planificación

Es la dependencia administrativa que asesora, planifica las acciones administrativas, académicas y de presupuesto de la Escuela de Ciencias Lingüísticas.

- Tesorería

Dependencia administrativa que se encarga de realizar los trabajos de especialización que consiste en administrar, coordinar, ejecutar y supervisar actividades relacionadas con información y aplicación del manejo y control de fondos presupuestarios y demás servicios contables, en una agencia de tesorería de la Escuela de Ciencias Lingüísticas.

- Control académico

Es la dependencia administrativa que se encarga de registro académico, revisar, administrar, coordinar, asignación de los estudiantes, ejecutar y supervisar actividades relacionadas con la inscripción.

- Programas de la Escuela de Ciencias Lingüísticas

El Programa de Licenciaturas y Postgrado, está a cargo de un coordinador, quien, de acuerdo con las necesidades de la Escuela, podrá a su vez desempeñar las funciones de coordinador de carrera. Cada carrera debe tener un coordinador. El programa, su administración y desarrollo será regulado por un normativo específico, que deberá ser aprobado por la instancia administrativa de mérito.

El Programa de Extensión, Gestión y Vinculación, está a cargo de un coordinador. Este programa tiene la responsabilidad de desarrollar las políticas de la Escuela en materia de extensión y servicios, así como, las de gestión y vinculación para incentivar la cooperación interinstitucional e internacional. El programa, su administración y desarrollo será regulado por un normativo específico, que deberá ser aprobado por la instancia de mérito.

El Instituto de Investigaciones Lingüísticas e Interculturales, está a cargo de un coordinador. Esta unidad tiene la responsabilidad de desarrollar las políticas de investigación de la escuela para generar conocimiento y contribuir a la solución de problemas en el ámbito de las Ciencias Lingüísticas y de la Traducción e Interpretación, a través del estudio de los idiomas nacionales y extranjeros y de sus relaciones interculturales y de los procesos, los productos y los procedimientos de la translación (traducción e interpretación). El instituto, su

administración y desarrollo será regulado por un normativo específico, que deberá ser aprobado por la instancia administrativa de mérito.

El Centro de Aprendizaje de Lenguas (CALUSAC), está a cargo de un coordinador tiene como finalidad desarrollar programas de educación continua, orientados al aprendizaje de los idiomas nacionales y extranjeros que la sociedad demande. Este centro no podrá otorgar grados académicos universitarios. Su administración y desarrollo será regulado por un normativo específico, que deberá ser aprobado por la instancia superior administrativa que corresponda.

La Unidad de Planificación Académica y Desarrollo Curricular, está a cargo de un coordinador, tiene como finalidad la planificación, evaluación y desarrollo de los elementos que conforman el sistema curricular de la escuela en una forma integral, visionaria y holística. Esta unidad, su administración y desarrollo será regulado por un normativo específico, que deberá ser aprobado por la instancia superior administrativa que corresponda.

La Escuela de Ciencias Lingüísticas es la institución de la Universidad de San Carlos de Guatemala, “es la encargada de realizar tres funciones: investigación, docencia, y extensión en la enseñanza de idiomas y la formación de traductores y lingüistas.”¹

¹FUNES PINEDA, Concepción, LOBOS, Luis Armando, DÁVILA SOLARES, Odilia Elizabeth. *Manual de organización de Escuela de Ciencias Lingüísticas*. p. 5.

1.2. Generalidades del sistema de administración

A continuación, se brinda la visión y misión de la Escuela de Ciencias Lingüísticas obtenidos.

1.2.1. Descripción del sistema administrativo

El sistema administrativo actualmente tiene un enfoque que involucra la interacción con otras unidades académicas y administrativas, tienen un sistema de comunicación informal muchas veces debido a la diversidad de tareas que se llevan a cabo. Sin embargo, el sistema administrativo es burocrático y poco flexible en todo lo relacionado a la planificación, organización, integración, dirección y control ejercido. A pesar de esto el sistema administrativo sigue el orden de jerarquías para la toma de decisiones y tiene bien definidas sus metas a corto y largo plazo. Tienen asignado un presupuesto el cual es ejecutado en el 95 % y tienen una tasa de crecimiento del 20 % anual. A continuación, se presenta la visión y misión de la unidad académica.

1.2.1.1. Visión

Proyectarnos como la unidad académica que aplica procesos de enseñanza aprendizaje de idiomas para consolidar y formar profesionales universitarios a nivel de técnicos, licenciaturas y post grados en Ciencias Lingüísticas, Traducción e interpretación y Correspondencia Internacional con el propósito de consolidar las competencias profesionales de desempeño superior.

1.2.1.2. Misión

“Somos la unidad académica que se encarga de fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje de idiomas para consolidar las competencias profesionales

de desempeño superior inherente a los hechos culturales, aplicando procesos científicos, pedagógicos y técnicos y de las ciencias lingüísticas en las dimensiones inter e intraculturales. La formación profesional se orientará a la promoción del desarrollo económico y social sostenible de la sociedad guatemalteca con un alto contenido de conocimientos y práctica de los valores éticos y morales.”²

1.2.1.3. Actividades a las que se dedica

Calusac imparte cursos libres de diferentes idiomas como inglés, francés, alemán, italiano, mandarín, coreano, ruso, hebreo, portugués, quiché, queqchi, kaqchiquel, latín, hebreo, japonés para estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala para población en general adulta y adolescentes. Promueve la cultura y permite a los estudiantes poder optar a becas en el extranjero.

1.2.2. Funcionamiento del sistema administrativo

- Son funciones de la Escuela de Ciencias Lingüísticas, las siguientes:
 - Desarrollar los planes de estudio, a nivel superior en el grado de Licenciado, otorgando títulos correspondientes a las carreras y especialidades que, de acuerdo a las necesidades del país, sean aprobadas por el Consejo Superior Universitario.

² FUNES PINEDA, Concepción, LOBOS, Luis Armando, DÁVILA SOLARES, Odilia Elizabeth. *Manual de organización de Escuela de Ciencias Lingüísticas*. p. 22.

- Otorgar y reconocer los grados académicos y los títulos profesionales, así como los diplomas que correspondan a los estudios que se realicen en la Escuela de Ciencias Lingüísticas.
- Promover, organizar, dirigir y ejecutar los planes de enseñanza para formar técnicos en carreras cortas, a nivel de enseñanza superior, y post grados en sus diferentes ciclos de estudio aplicando la ciencia y la tecnología.
- Mantener relaciones con entidades e Instituciones del país o extranjeras dedicadas a prestar servicios educacionales, laborales y sociales público y privadas que puedan coadyuvar al logro de sus objetivos Institucionales sin comprometer, disminuir, desvirtuar o tergiversar la autonomía universitaria y la soberanía nacional.
- Asesorar a las instituciones educativas en el campo lingüístico en su organización y funcionamiento.”³

A continuación, se hace una breve descripción de las funciones que se observó tiene el sistema administrativo de Calusac.

- Desarrollar programas para las distintas unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que tenga como requisito el aprendizaje de un idioma extranjero.

³FUNES PINEDA, Concepción, LOBOS, Luis Armando, DÁVILA SOLARES, Odilia Elizabeth.
Manual de organización de Escuela de Ciencias Lingüísticas. p. 25.

- Otorgar y reconocer el aprendizaje de un idioma extranjero por medio de certificaciones de cursos y diplomas.
- Promover la enseñanza de los distintos idiomas y su cultura por medio de eventos culturales.
- Mantener relaciones con entidades e Instituciones de países extranjeros.
- Brindar a la población guatemalteca un servicio de calidad en el aprendizaje de un idioma extranjero.

1.2.3. Objetivos del sistema administrativo

- Son objetivos de la escuela de ciencias lingüísticas, los siguientes:
 - Formar recursos humanos en el dominio de idiomas nacionales y extranjeros, así como, promover dentro del proceso formativo, la prestación de servicios lingüísticos a nivel nacional e internacional, con el fin de contribuir a resolver problemas concretos de la realidad nacional e internacional vinculado al campo de la lingüística, la enseñanza de idiomas y la traducción e interpretación en general.
 - Formar profesionales a nivel de educación superior en el campo de las ciencias lingüísticas que utilicen los instrumentos estructurales lexicológicos y fonéticos de las lenguas estudiadas, que apliquen correctamente las reglas gramaticales de la lengua española y que se desenvuelvan satisfactoriamente en otras lenguas nacionales o extranjeras aprendidas.

- Formular, administrar, ejecutar y evaluar proyectos de investigación lingüísticas cultural y educativa a nivel de las lenguas nacionales y extranjeras, con énfasis en el desarrollo de la institución y de la sociedad guatemalteca.
- Formar el recurso humano a nivel superior en el campo de las Ciencias Lingüísticas con conocimiento científico, capacidad crítica objetiva que le permita afrontar y resolver problemas de la realidad.
- Formar profesionales que realicen excelentes servicios de traducción e interpretación de alta calidad y certeza legal.
- Capacitar en forma continua en idiomas y ciencias lingüísticas a la población de diferentes edades en el sistema de formación integral de la Escuela de Ciencias Lingüísticas de la USAC.
- Formar profesionales con altos valores éticos y morales del más alto nivel académico en la especialidad lingüística.
- Capacitar a los jóvenes y adultos, en procesos de formación continua a nivel de pregrado y post grado, para el aprendizaje de las distintas lenguas nacionales y extranjeras.
- Desarrollar programas de investigación aplicada, orientada hacia el estudio y solución de la problemática lingüística e intercultural de la nación.

- Desarrollar programas para la vinculación y gestión de la escuela de ciencias Lingüísticas, con los distintos sectores de la Sociedad en el ámbito nacional e internacional.
- Promover el estudio e investigación científica de la realidad lingüística cultural de la nación, su problemática, desarrollo y aplicaciones científicas de las lenguas de nuestro país.
- Desarrollar programas de vinculación, gestión y proyección social, con los distintos sectores de la sociedad.
- Formar recursos humanos en el dominio de idiomas nacionales y extranjeros, así como, promover dentro del proceso formativo, la prestación de servicios lingüísticos a nivel nacional e internacional, con el fin de contribuir a resolver problemas concretos de la realidad nacional e internacional vinculado al campo de la lingüística, la enseñanza de idiomas y la traducción e interpretación en general.
- Formular, administrar, ejecutar y evaluar proyectos de investigación lingüística cultural y educativa a nivel de las lenguas nacionales y extranjeras, con énfasis en el desarrollo de la Institución y de la sociedad guatemalteca.
- Formar el recurso humano a nivel superior en el campo de las Ciencias Lingüísticas con conocimiento científico, capacidad crítica objetiva que le permita afrontar y resolver problemas de la realidad.
- Formar profesionales que realicen excelentes servicios de traducción e interpretación de alta calidad y certeza legal.

- Capacitar en forma continua en idiomas y ciencias lingüísticas a la población de diferentes edades en el sistema de formación integral de la Escuela de Ciencias Lingüísticas de la USAC.
- Formar profesionales con altos valores éticos y morales del más alto nivel académico en la especialidad lingüística.
- Capacitar a los jóvenes y adultos, en procesos de formación continua a nivel de pre-grado y post grado, para el aprendizaje de las distintas lenguas nacionales y extranjeras.
- Desarrollar programas de investigación aplicada, orientada hacia el estudio y solución de la problemática lingüística e intercultural de la nación
- Desarrollar programas para la vinculación y gestión de la escuela de ciencias Lingüísticas, con los distintos sectores de la Sociedad en el ámbito nacional e internacional.”⁴

⁴ FUNES PINEDA, Concepción, LOBOS, Luis Armando, DÁVILA SOLARES, Odilia Elizabeth.
Manual de organización de Escuela de Ciencias Lingüísticas.p. 28.

2. EVALUACIÓN

Se presentan en esta sección el listado de los procesos administrativos que por su importancia son motivo de análisis.

2.1. Departamento de Control Académico

Los procesos administrativos están dentro de las atribuciones del personal administrativo del departamento de Control Académico para brindar servicio a los estudiantes y docentes de Centro de Aprendizaje de Lenguas (CALUSAC).

Las tareas desempeñadas por los oficinistas del departamento de Control Académico fueron agrupadas en el listado que a continuación se presenta y serán motivo de análisis por su importancia para lograr los objetivos deseados. Actualmente no se presentan en ningún manual de procedimientos por este motivo se lleva a cabo este trabajo de graduación.

Como principal fortaleza se denota que las autoridades están buscando la mejora continua.

Se tiene como objetivo principal presentar una propuesta con mejoras a dichos procedimientos por parte de este trabajo de graduación.

2.1.1. Procedimiento para asignación de cursos

Este procedimiento se genera a partir de que se realice una inscripción, dicho proceso está a cargo del personal de inscripciones quienes tienen dentro de sus atribuciones, verificar que toda la información presentada por el estudiante sea correcta. La papelería de inscripción es recibida por el departamento de Control Académico para su digitación en el sistema de cómputo.

2.1.2. Procedimiento para generación de actas oficiales

Este procedimiento depende totalmente de la programación anual de Calusac, en donde se determinan las fechas de inicio y finalización de cursos de los distintos idiomas. Cada vez que se abre una temporada de inscripciones en CALUSAC, el personal del departamento de Control Académico procede a crear según los horarios autorizados de cursos, las secciones respectivas dentro del sistema de cómputo. La distribución de funciones es compartida cuando deben realizar este proceso, debido a la cantidad de fichas de inscripción y secciones que deben ser habilitadas.

2.1.3. Procedimiento de reposición de constancias

Inicia en el departamento de Control Académico debido a que dicho trámite depende de las notas finales de los estudiantes y durante cada curso se le entrega en papel especial la nota obtenida. Este procedimiento permite que un estudiante que por extravió o deterioro no tiene la constancia respectiva.

2.1.4. Procedimiento de certificación de cursos

Todo estudiante que tenga cursos aprobados dentro de CALUSAC podrá solicitar una certificación oficial, esta certificación es un listado de uno o más cursos aprobados y se elaboran en papel seguridad, deben pasar por un proceso de revisión el cual está a cargo de una sola persona en el departamento de Control Académico. En este procedimiento existe una interacción entre varias áreas y departamentos, cada uno de los cuales tiene asignado un tiempo de entrega.

2.1.5. Procedimiento de constancias de estudio

Este procedimiento se realiza cuando un estudiante solicita una carta que haga constar que estudia y cumple con los requisitos para pertenecer a esta unidad académica. Es un procedimiento que lo realiza la Coordinación de CALUSAC quien recibe la solicitud y elabora la carta o constancia de estudio sin previa verificación de datos. No tiene ningún costo realizar dicho trámite.

2.1.6. Procedimiento de exámenes de ubicación

Los exámenes de ubicación en CALUSAC dan la opción a las personas que tienen conocimiento de un idioma ingresar al nivel más adecuado según sus conocimientos de gramática y pronunciación. Para los interesados el único requisito es pagar el examen y presentarse en el lugar y hora que fueron programados los exámenes.

2.1.7. Procedimiento de registro de notas

El departamento de Control Académico tiene como función principal el resguardo de la información académica de los estudiantes, actualmente se lleva un archivo en donde se resguardan las actas oficiales de todos los cursos que se han impartido en CALUSAC, desde el año 1985 a la fecha.

2.1.8. Procedimiento de corrección de datos

Para este procedimiento los errores en los datos ingresados al sistema de cómputo dependen en un 75 % del error humano al desempeñar el ingreso de las fichas de inscripción, cada oficinista debe dar ingreso a más de 4 000 fichas de inscripción y realizar diversidad de tareas al mismo tiempo.

2.1.9. Procedimiento de verificación de inscripciones

Antes de efectuar la impresión de actas oficiales el departamento de Control Académico debe realizar procesos previos de verificación de inscripción de cada estudiante, quienes tienen permitido realizar cambios de horario o salón.

2.1.10. Procedimiento de ingresos por evento

Este procedimiento surge de lo solicitado al departamento de Control Académico por parte de Auditoría Interna de la Universidad de San Carlos y el departamento de Tesorería de la Escuela de Ciencias Lingüísticas. Se lleva manualmente en una hoja en Excel y se detalla la cantidad de pagos con recibos 101-C que se presentaron en el departamento de Control Académico para solicitar reposiciones de constancia de nota, reposiciones de carnet.

2.1.11. Procedimiento para solicitud de compras

Este procedimiento surge de lo solicitado al departamento de Control Académico por parte de Auditoría Interna de la Universidad de San Carlos y el departamento de Tesorería de la Escuela de Ciencias Lingüísticas.

2.1.12. Procedimiento para solicitud de insumos

Este procedimiento surge de lo solicitado al departamento de Control Académico por parte de Auditoría Interna de la Universidad de San Carlos y el departamento de Tesorería de la Escuela de Ciencias Lingüísticas.

2.1.13. Procedimiento para verificaciones académicas

Como departamento encargado del control, este procedimiento se lleva a cabo verificando las notas de los estudiantes que solicitan una certificación de cursos.

2.1.14. Procedimiento para asignación de becados

No existe un procedimiento establecido para determinar la asignación de estudiantes que fueron becados en CALUSAC.

2.1.15. Procedimiento para calificación de exámenes

La calificación de los exámenes la realizan los docentes de cada idioma a mano y utilizando plantillas previamente diseñadas.

2.1.16. Procedimiento para extender solvencias a docentes

No está establecido actualmente el procedimiento para extender solvencias a los docentes de CALUSAC, solamente se hace la consulta a los oficinistas si todo lo relacionado a actas oficiales por parte del docente ha sido entregado y a partir de esa información se redacta una carta para indicar que esta solvente en el departamento.

2.1.17. Procedimiento para publicaciones *online*

El departamento de Control Académico se ha hecho cargo de la información para público en general utilizando para esto carteles por no existir un área de información y divulgación que tenga estas funciones para cubrir la demanda de información de CALUSAC.

2.2. Descripción de puestos y características

No existe un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones y todas las situaciones, lo gerentes deben establecer cuál es el mejor al examinar la situación que enfrentarán: el trabajo a realizar y la forma en que debe hacerse, las personas involucradas y sus personalidades, la tecnología utilizada en el departamento, los usuarios a atender y otros factores ambientales internos y externos de la situación; sin embargo, si conocieran los diversos modelos de departamentalización, sus ventajas y desventajas, así como los peligros de cada uno, los gerentes en ejercicio serían capaces de diseñar una estructura organizacional más adecuada para sus operaciones particulares.

CALUSAC se rige por los procesos establecidos en la Universidad de San Carlos de Guatemala en todo lo relacionado a puestos de trabajo y escala salarial.

2.2.1. Departamento de Control Académico

El ente regulador para creación de puestos es la División de Administración de Recursos Humanos la cual depende de la Dirección General de Administración de la Universidad de San Carlos. Esta área fue creada por medio del punto sexto de Acta núm. 11-79 de sesión celebrada por el Consejo Superior Universitario el 18 de abril de 1979. Y es la responsable de velar por una adecuada valoración y clasificación.

Con base en el catálogo de puestos de la carrera administrativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala se hace la siguiente descripción de los puestos del departamento de Control Académico, actualmente consta de una persona encargada con puesto de auxiliar de control académico, pero con 19 años de ser la que dirige el departamento y cinco oficinistas con tareas de digitación, tareas secretariales y tareas de archivo entre otras.

Título del puesto	Clasificación
Auxiliar de Control Académico	12.25.12

Figura 2. Descripción del puesto de Auxiliar de Control Académico

<p style="text-align: center;">I. IDENTIFICACIÓN</p> <p>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Control Académico de la Escuela de Ciencias Lingüísticas</p> <p>PUESTO NOMINAL : Auxiliar de Control Académico CÓDIGO: 12.25.12</p> <p>PUESTO FUNCIONAL: Auxiliar de Registro</p> <p>INMEDIATO SUPERIOR: Secretaría Académica</p> <p>SUBALTERNOS: Ninguno</p>
<p style="text-align: center;">II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p style="text-align: center;">1. NATURALEZA</p> <p>Trabajo de oficina que consiste en realizar tareas auxiliares de registro de documentos y trámites concernientes a inscripción, calificaciones y movimiento de estudiantes de La Escuela de Ciencias Lingüísticas.</p> <p style="text-align: center;">2. ATRIBUCIONES</p> <p>2.1. ORDINARIAS</p> <ul style="list-style-type: none">a) Enviar a las facultades listas de inscripción emitidas, actualizadas y depuradas.b) Ingreso de información sobre estudiantesc) Asignación de cursos, profesores, horarios.d) Atención al público por ventanilla de inscripcióne) Preparación de listados de estudiantes.f) Impresión de actas de examen.g) Entrega de actas de examenh) Otras inherentes a la naturaleza del puesto. <p>2.2. PERIÓDICAS</p> <ul style="list-style-type: none">a) Impresión de actas y constancias.b) Otras inherentes a la naturaleza del puesto. <p>2.3. EVENTUALES</p> <ul style="list-style-type: none">a) Sacar diplomas.b) Estadísticas e informes.c) Otras inherentes a la naturaleza del puesto. <p style="text-align: center;">3. RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Por la naturaleza de sus funciones debe tener relación directa con la Secretaría Académica, unidad de planificación y Las coordinaciones de la Unidad CALUSAC y Licenciaturas y Post grados y otras unidades académicas en la medida en que se vayan desarrollando.</p>

Continuación de la figura 2.

<p style="text-align: center;">3. RESPONSABILIDAD</p> <p>Velar por que se cumpla con las normas y Reglamentos de la Unidad de Registro y estadística Brindar informes a la autoridad superior.</p>
<p style="text-align: center;">III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</p> <p>1. Requisitos de Formación y Experiencia</p> <p>a. Personal Externo</p> <p>Título de nivel medio con especialidad en computación y no ser estudiante de la unidad académica a que pertenezca, tres años en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto que incluya atención al público.</p> <p>b. Personal Interno</p> <p>Título de nivel medio, conocimientos de computación, y no ser estudiante de la unidad académica a que pertenezca, y cuatro en la ejecución de tareas afines.</p>

Fuente: FUNES PINEDA, Concepción, LOBOS, Luis Armando, DÁVILA SOLARES, Odilia Elizabeth. *Manual de organización de Escuela de Ciencias Lingüísticas.*

Figura 3. **Puesto Oficinista I**

<p>-UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL UNIDAD DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS</p> <p>CLASIFICACIÓN 12.05.56 PUESTO OFICINISTA I OFICINISTA I CATEGORÍA OFICINA "D" NIVEL OFICINA</p> <p>DESCRIPCIÓN</p> <p>I. NATURALEZA DEL PUESTO Trabajo de oficina que consiste en realizar diversas tareas mecanográficas rutinarias y repetitivas, así como ejecutar otras labores auxiliares de apoyo en el proceso de trámites administrativos y/o académicos.</p> <p>II. REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA</p> <p>a. Personal Externo Título de nivel medio, conocimientos de computación y un año en ejecución de labores de oficina afines al puesto.</p> <p>b. Personal Interno Título de nivel medio, conocimientos de computación y seis meses en ejecución de labores de oficina.</p> <p>/CAPO/JFMG/ZARF. Julio, 2002.</p>
--

Fuente: FUNES PINEDA, Concepción, LOBOS, Luis Armando, DÁVILA SOLARES, Odilia Elizabeth. *Manual de organización de Escuela de Ciencias Lingüísticas*

2.3. Políticas y Normas

A continuación se describe las políticas y normas del Departamento de Control Académico:

2.3.1. Departamento de Control Académico

- Constitución Política de la República de Guatemala, Sección Quinta, Universidades, artículo 87.
- Normativo de Evaluación y Promoción de los Estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Manual de Normas y Reglamento del Departamento de Registro y Estadística de la Universidad de San Carlos de Guatemala, capítulo III, artículo 15; capítulo IV, artículo 18; capítulo V, artículos 25 al 27; capítulo VII, artículos 37 al 41.
- Reglamento y políticas establecidas por parte de la Escuela de Ciencias lingüísticas.

2.4. Análisis de procedimientos

Es importante que cuando se tengan que tomar decisiones para hacer más efectivos la resolución de problemas primero se debe buscar y comprender que lo ocasiona. Se debe desglosar el problema y estudiar los muchos factores internos o externos que no permiten que las actividades se desarrollen eficazmente. Se analizaron los siguientes procedimientos.

- Procedimiento para asignación de cursos

Se observó que no se realiza ningún tipo de verificación de información previo a la asignación en el sistema de cómputo, esto debido a que ya se dio una verificación por parte del personal que realizó la inscripción.

- Procedimiento de generación de actas oficiales.

Se observó que no hay un procedimiento de depuración de actas en el sistema cuando son creadas con datos erróneos, por lo tanto, en el sistema de cómputo se tiene un compendio de secciones que no fueron utilizadas pero que en su momento pueden generar confusión.

- Procedimiento de reposición de constancias.

Se presentan varios factores que pueden afectar el buen desarrollo de este procedimiento y son:

- No está formalmente establecido el tiempo en que debe realizarse la entrega de la reposición de constancias.
- Depende de la información que el estudiante proporcione.
- El sistema de cómputo no permite obtener toda la información académica.

- Procedimiento de certificación de cursos

Se observó que ocho días es lo establecido como tiempo de entrega, pero muchas veces llegan a ser 15 días.

- Procedimiento de constancia de estudios

Es un procedimiento que lo realiza la Coordinación de CALUSAC quien recibe la solicitud por parte del estudiante y elabora la carta o constancia de estudio sin previa verificación de datos. No tiene ningún costo realizar dicho trámite.

- Procedimiento de exámenes de ubicación

No hay un procedimiento establecido que permita llevar el control de cuantas veces un estudiante puede someterse a esta prueba. Se debe considerar que para realizar este tiene un costo mínimo y es una fuente de ingresos importante para CALUSAC por ser un programa autofinanciable, se llevan a cabo cuatro veces al año para todos los idiomas que se imparten.

- Procedimiento de registro de notas

Este procedimiento funciona siempre y cuando no existan estudiantes faltantes en los listados de notas, existen diversos factores externos, así como el margen de error en las operaciones que se desarrollen internamente que pueden hacer que el porcentaje de errores en los listados de notas se incremente o disminuya. Las combinaciones de varios procesos se representan en este procedimiento, la calidad en cada una de las tareas realizadas, así como la efectividad para la resolución de problemas de asignación. Se generan muchas veces atrasos y un ambiente tenso dentro del departamento por el poco tiempo que se tiene para la digitación de fichas de inscripción, verificaciones e impresiones.

- Procedimiento para corrección de datos

No existe un procedimiento establecido para las correcciones de nombre o carnet del estudiante. Este procedimiento se eliminaría si se invirtiera en la automatización de los procesos administrativos, los datos erróneos son generados por que la documentación del estudiante es llenada a mano y en la mayoría de los casos no es una letra legible.

- Procedimiento para la verificación de inscripciones

Se realizan las verificaciones previas para la impresión de listados finales revisando listados entregados al departamento de Control Académico por cada docente, pero no se cuenta con los recursos para notificar al estudiante si tiene algún problema en su asignación previo a la impresión de listados finales.

- Procedimiento de ingreso por evento

Se observó que se lleva a cabo esta tarea por medio de un archivo en excell en donde se anotan los datos solicitados para el reporte respectivo, por el volumen de formularios se invierte demasiado tiempo en este proceso por parte de los oficinistas encargados.

- Procedimiento para solicitud de compras

Se observó que, en este procedimiento, aunque se cumplan con realizar los procesos establecidos no siempre se realizan oportunamente las compras, debido muchas veces a factores relacionados con el presupuesto de la unidad.

- Procedimiento para solicitud de insumos

No se cuenta con un procedimiento adecuado para llevar inventarios de papel utilizado dentro del departamento de Control Académico, las solicitudes llenadas no son resueltas por no contar con existencia dentro del almacén a cargo de Tesorería, no se brinda información al respecto de la existencia total mensualmente al personal administrativo.

- Procedimiento para verificaciones académicas

No está determinado el tiempo que le lleva al oficinista hacer la verificación correspondiente, por lo tanto, es un cuello de botella que está ocasionando la acumulación de tareas y atraso en la entrega de las certificaciones de cursos. No existe un procedimiento de cómo se lleva a cabo la verificación académica.

- Procedimiento para asignación de becados

Solamente se recibe la documentación oficial por parte de la Secretaria Académica y se procede a su ingreso al sistema de cómputo del departamento.

- Procedimiento para calificación de exámenes

No se tiene una distribución de tareas y procedimientos para la calificación de exámenes por idioma.

- Procedimiento para extender solvencia a los docentes

No está establecido actualmente el procedimiento para extender solvencias a los docentes de CALUSAC, solamente se hace la consulta a los oficinistas si todo lo relacionado a actas oficiales por parte del docente ha sido entregado y a partir de esa información se redacta una carta para indicar que esta solvente en el departamento.

- Procedimiento para publicación de información online

Actualmente no se cuenta con un procedimiento establecido para hacer llegar la información que se necesita publicar, no se tiene un manual de normas de colores para todo lo relacionado a publicidad institucional.

2.4.1. Observación directa

Es un eje esencial en los procesos de construcción del conocimiento para el investigador que requiere datos para su estudio. El registro para este tipo de recolección de información se hace con una descripción de hechos y puntos de vista de los involucrados en el desarrollo de cada uno de los procedimientos. Para determinar cómo se desarrollaban las funciones dentro del departamento de control académico se me dio acceso y pude observar directamente como se generaba cada uno de ellos.

Se me permitió formar parte del equipo de trabajo de este departamento y para facilidad se me permitió observar cómo se desarrollaban cada una de las actividades y se pudo observar que el procedimiento que genera complicaciones es el procedimiento de digitación de fichas de inscripción al sistema de cómputo por medio del cual se realizan las asignaciones de cursos,

durante el año el flujo de papelería para asignación de cursos es constante y en algunos bimestres suele ser mayor. Se observó que cualquier problema técnico ocasiona atrasos en este procedimiento.

La mayoría de los procedimientos se llevan de forma sencilla pero voluminosa, ocasionando que en la mayoría de los casos las jornadas laborales se extiendan fuera del horario de contratación para poder cumplir con las fechas previamente establecidas en el calendario que elabora la Coordinación de CALUSAC.

2.4.2. Método Ishikawa

Este diagrama también llamado de causa y efecto o diagrama de pescado, tiene como función principal proporcionar la comprensión de los posibles factores que puedan generar un problema o bien ayudar a determinar propuestas para poder solucionarlo.

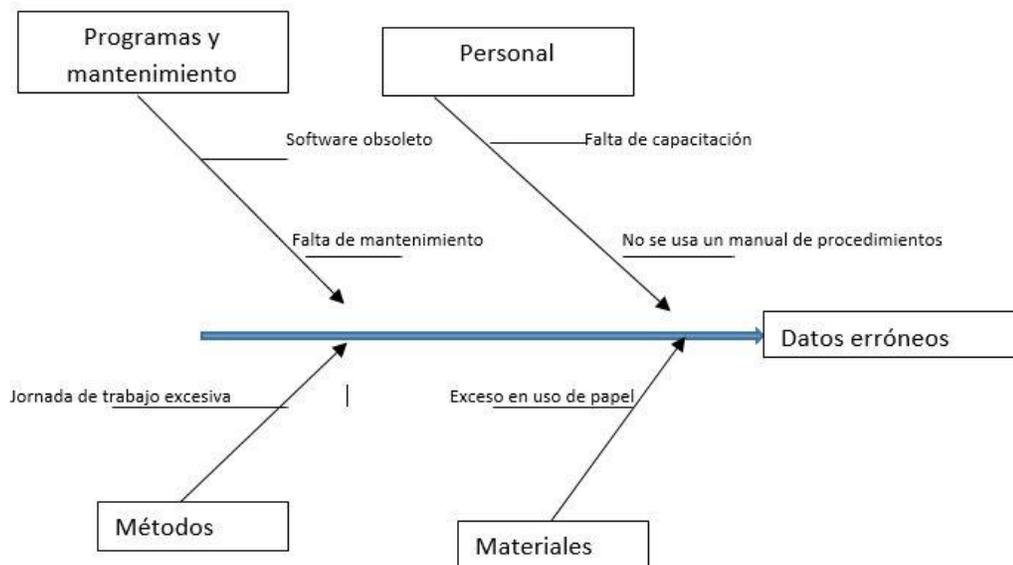
Se debe determinar qué problema queremos resolver, desglosar los pasos en que se lleva el proceso a analizar y comprender su desarrollo.

Se construye a partir de una clasificación de posibles causas que si pueden ser cuantificadas o probadas y se debe dar prioridad al listado de causas que tengan un mayor efecto en el problema, se puede dar una ponderación de uno a cinco a las causas según el grado de importancia, se deben asignar las responsabilidades por cada causa, el tiempo en el que queremos atacar cada causa, recolectar datos para eliminar la causa esto a través de un plan de acción.

Los efectos se anotan de lado derecho, dando como resultado una lluvia de ideas plasmadas en un diagrama que permite tener una comprensión más amplia del problema a solucionar.

Para el análisis de los procesos como el de corrección de datos, se utilizó esta herramienta por considerar vital para el análisis.

Figura 4. **Análisis de procedimiento para corrección de datos**



Fuente: elaboración propia.

2.4.3. Entrevistas

Las entrevistas son principalmente un método de investigación o de recolección de datos para que posteriormente estos puedan ser analizados y realizar una interpretación de los problemas que son formulados o motivo de estudio.

Para el análisis de los procedimientos se realizaron entrevistas al 100 % del personal administrativo que actualmente labora en el departamento de Control Académico ver apéndice. De estos resultados ver apéndice II, se pudo analizar que, si el departamento de Control Académico cuenta con manuales de procedimientos y se invierte en actualizar el sistema de cómputo actual, esto permitiría la implementación y mejora del proceso de inscripción. De dicho proceso se desprenden las tareas y procedimientos que se llevan a cabo dentro del departamento analizado.

2.5. Estrategias

Las estrategias son como tal los propósitos fundamentales que tiene una organización y la dirección en donde serán utilizados los recursos asignados para que se puedan alcanzar los objetivos trazados. Hablamos de las metas, objetivos y políticas las cuales orientan para que exista un compromiso con las decisiones que finalmente se tomarán.

- Dentro de las estrategias propuestas estas son las siguientes:
 - Meta: mejorar el servicio que se brinda al estudiante de CALUSAC por parte del departamento de Control Académico.

- Objetivo: crear procedimientos que permitan la automatización de los mismos cuando esto sede.

- Políticas: solicitar a las autoridades de la Escuela de Ciencias Lingüísticas el apoyo respectivo para que se tengan las herramientas tecnológicas dentro del departamento de Control Académico, así como el personal idóneo para dichas tareas las cuales van encaminadas a la automatización de los procesos administrativos y mejora continua para el personal que allí labora.

3. DISEÑO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

3.1. El proceso de la administración por objetivos

Se realizará una síntesis de los conceptos teóricos que sirvieron como herramientas administrativas para realizar la propuesta de mejora de los procedimientos del departamento de Control Académico.

3.1.1. Definición

Conocida por sus siglas APO este es un sistema administrativo en donde las instituciones u organizaciones se basan en el proceso que permite determinar por parte de los gerentes subordinados de manera conjunta los objetivos comunes que se desean alcanzar. Se definen las responsabilidades de cada área y se delinear los resultados esperados, a su vez estos sirven para diseñar patrones de desempeño y permite realizar evaluaciones para comparar los resultados alcanzados con los esperados por la institución u organización, además permite evaluar el desempeño de los gerentes y subordinados.

3.1.2. Aplicaciones

En el departamento de Control Académico = Co.Ac se presentan las siguientes aplicaciones en el ámbito laboral.

- Evaluar mensualmente o semestralmente a cada oficinista

- Motivar al empleado por medio de recompensas según resultados una recompensa es un día realizando poca carga laboral.
- Capacitaciones que pueden solicitar en las distintas unidades administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Evaluaciones continuas que permiten los ajustes a los planes como por ejemplo los cronogramas de trabajo.

3.1.3. Ventajas y Desventajas

El encargado del departamento de Co. Ac. dentro de las ventajas que tendrá en la elaboración de controles efectivos será que le permitirán la medición de resultados, adicional a esto le ayudarán a realizar acciones correctivas, delegación de autoridad y la identificación de los oficinistas con las metas, por lo tanto, las ventajas para el encargado del departamento es que la planificación debe hacerse para obtener resultados y permite tener personal con propósitos claramente definidos en los puestos de trabajo.

Dentro de las desventajas la principal es que si no establece objetivos razonables no habrá una evaluación del desempeño acorde los resultados pues exceden las posibilidades de cumplirse. Las normas son indispensables para el establecimiento de las metas, de tener deficiencia seria inoperante la administración por objetivos pues no hay pautas para cumplir con los objetivos.

Es necesario mencionar que si no se puede transmitir a los oficinistas o personal del departamento como funciona y por qué se hace y cuáles serán los beneficios estos puede alentarlos a un comportamiento poco ético, el menospreciar metas importantes, poca flexibilidad cuando se requiera cambiar o ajustar los objetivos.

3.1.4. Alcances

Es importante que se tomen los siguientes beneficios al tener los objetivos claros y cuáles serán los alcances:

- Motiva la creación de grupos de trabajo dentro de Co.Ac.
- Supervisión de áreas las cuáles serán las principales, dentro de las cuales está el área de sedes regionales, de certificaciones, y el área de asignaciones.
- La responsabilidad no se delega solo se comparte por lo tanto el trabajo puede ser equipo, pero debe existir un responsable el cual tendrá la atribución a su cargo.
- Existe mayor comunicación entre los empleados y el encargado del departamento de Co. Ac. creando un grupo en redes sociales.
- El subordinado se concentra en áreas concretas, al dividir en áreas dentro del departamento se coordina de una mejor forma las tareas a cargo de cada oficinista.
- Los resultados obtenidos quedan registrados de una forma objetiva

3.1.5. Estrategias

Tienen como función principal brindar una estructura para los planes operacionales y estas influyen en toda la organización. Aquí se determina el propósito y los objetivos a largo plazo.

- Estrategias sugeridas:
- Estar al día con los calendarios en donde se programan cada una de las actividades académicas de CALUSAC.

- Realizar reuniones semanales con el personal del departamento de Co. Ac. en donde se plantee previamente una agenda con lo más relevante de la semana y el objetivo del trabajo a desempeñar priorizando tareas.
- Registrar todo lo relacionado a las observaciones realizadas por los oficinistas.

3.1.6. Toma de decisiones

Es la opción que se elige dentro de muchas alternativas y está dentro del proceso de planeación porque se a definir el problema que será motivo de análisis, se va a generar la lluvia de ideas para las posibles alternativas y que acciones que va a tomar para diseñar la solución.

El encargado de Co. Ac. junto con el oficinista encargado de cada área debe programar los días disponibles de trabajo y la fecha en que estos deben ser finalizados para cumplir con lo establecido en los calendarios académicos de CALUSAC

3.2. Organización

Una organización es una estructura formal constituida por puestos de trabajo, esta debe ser flexible y efectiva aportando un ambiente para donde el desempeño de cada uno de los empleados contribuya efectivamente a las metas.

3.2.1. Departamento por servicio y funciones

Se definen los departamentos por servicio aquellos que agrupan sus actividades de acuerdo a los distintos servicios que la organización ofrece.

En el caso de los departamentos por funciones estos permiten a la gerencia un estricto control de sus actividades y se sigue el principio de la especialización por puesto de trabajo, tienen como funciones básicas la producción, ventas y financiamiento entre otros.

El departamento de Co.Ac. depende jerárquicamente de la Secretaria Académica y Dirección de la Escuela de Ciencias Lingüísticas.

Brinda servicio a la población estudiantil de CALUSAC, en todo lo relacionado a trámites estudiantiles sobre notas de cursos, certificaciones, asignaciones y cumple con la función del resguardo de la información estudiantil de esta unidad.

Dentro de él se llevan a cabo distintos procesos para que los docentes de CALUSAC pueden tener un medio para consignar las notas obtenidas por los estudiantes formalmente inscritos en cada curso.

Es deber de este departamento mantener el control y orden de la información académica.

Está sujeto a normativos y políticas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3.2.2. Características

- Tiene el control de la información de CALUSAC
- Establece las metas que deben alcanzarse en cada inicio de curso.
- Define los planes a corto o mediano plazo, a corto plazo es la creación del manual de procedimientos y a largo plazo la automatización de los mismos.
- La retroalimentación ayuda a realizar ajustes en los planes
- La dirección de la Escuela de Ciencias Lingüísticas participaría en todo el proceso.
- Se debe capacitar al personal en las etapas de la administración por objetivos para que estos puedan cumplirse.
- La administración por objetivos es un estilo de administración participativa permitiendo que el personal administrativo pueda opinar sobre las mejoras que deben realizarse y así ser parte de las mismas.

3.2.3. Normativos

“Son los criterios que se aplican para evaluar las características cualitativas y las cuantitativas y es preciso establecerlas para cada una de las características que se medirán.”⁵

Se pudo obtener información al respecto y según indico la Coordinación de CALUSAC, los normativos del estudiante y docente no han sido aprobados por el Consejo Superior Universitario ni tampoco por el Consejo Directivo de la Escuela de Ciencias Lingüísticas por estar en proceso de evaluación.

⁵ HELLRIEGEL, Susan E. Jackson, John W. Slocum. *El control organizacional. Administración un enfoque basado en competencias.* p. 32.

3.2.4. Puestos de trabajo

Lugar donde una persona desarrolla dentro de la organización las tareas asignadas, que tienen como objetivo producir servicios o productos. Es importante que la persona coincida con el puesto de trabajo, entonces la selección del personal adecuado para el puesto de trabajo es indispensable para asegurar la calidad, Se debe evaluar las necesidades que existen actualmente y a futuro de personal calificado que cumpla con los requisitos organizacionales.

Un puesto bien definido podrá manejarse con efectividad.

3.2.5. Funciones y atribuciones

Las funciones de trabajo son todas aquellas responsabilidades que tiene el empleado dentro de su puesto de trabajo. Las atribuciones son todas aquellas tareas que el trabajador asume y es responsable de los resultados obtenidos. En este caso son los derechos y obligaciones que adquiere al ser contratado.

3.2.6. Manuales

Estos son instrumentos administrativos que dan apoyo para que se lleven a cabo tareas cotidianas en donde interactúan los distintos departamentos y áreas de una organización. Se genera a partir de la información ordenada de forma sistemática e integral brindando de forma clara, instrucciones, políticas, funciones, responsabilidades y procedimientos para el desarrollo de las operaciones de la organización. Se describen a continuación los más relevantes

para este trabajo sin embargo existen muchos más que son indispensables para fortalecer la administración por objetivos.

- **Manuales de organización:** contienen un resumen de la estructura organizacional de la organización y que funciones debe cumplir cada departamento o área.
- **Manuales departamentales:** son los que norman el modo en que se deben desarrollar las actividades y son utilizados por el personal a cargo.
- **Manuales de procedimientos:** este determina detalladamente los pasos a seguir para iniciar una actividad y finalizarla de manera correcta.
- **Manuales de bienvenida:** son utilizados en las organizaciones para dar a conocer la historia de la organización, objetivos, misión y puede adjuntarse a este las normas, derechos y obligaciones del personal de nuevo ingreso en la organización.

3.3. Dirección

La función gerencial de dirigir la define Heinz Wehrich como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Esta función incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura. También señala que, si los gerentes no comprenden la complejidad e individualidad de las personas, no pueden aplicar de forma correcta las generalizaciones sobre la motivación esta es un concepto que se aplica a toda clase de impulsos, necesidades, anhelos.

Hay tres tipos de necesidades que pueden ser motivadoras y son la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro.

El liderazgo tiene como ingrediente básico el poder, el segundo ingrediente es el entendimiento de las personas y el siguiente ingrediente es la capacidad de influir en sus seguidores para que desarrollen todas sus aptitudes en un proyecto, y por último es el estilo del líder y el lugar donde este se desarrolla. La comunicación tiene como propósito de transmitir información asegurando que nuestro receptor comprenda lo que el emisor informa.

La dirección requiere de información pertinente para la toma de decisiones por lo tanto se describen las más utilizadas.

3.3.1. Formas de registro de actividades

Es vital para la administración y el factor humano llevar un registro de todas las actividades programadas por medio de formas diseñadas para identificar los factores a corregir.

3.3.1.1. Formularios

Son instrumentos de forma física o digital que permiten que los usuarios brinden de una forma estructurada información pertinente y posteriormente esta pueda ser procesada.

3.3.2. Canales de comunicación

Se definen como formales o informales y son utilizados para transmitir dentro de las organizaciones información pertinente. Actualmente la información debe fluir rápidamente y son utilizados como herramientas para comunicar a las personas de niveles inferiores que hacer. El propósito de una buena

comunicación es influenciar el cambio beneficiando a la organización al integrar de una forma clara que y como se deben desarrollar las actividades diarias.

3.3.2.1. Circulares

Estos son documentos preparados en donde se comunica un mismo mensaje a un grupo. En la administración son canales de comunicación formal por parte de la gerencia o dirección de las organizaciones.

3.3.2.2. Correo electrónico

Actualmente los medios electrónicos en la comunicación han revolucionado la forma en que interactuamos dentro de los puestos de trabajo, han venido a reemplazar los canales de comunicación tradicionales. Este medio de comunicación permite una mayor rapidez para transmitir mensajes.

- Reuniones periódicas

Las reuniones con el personal dentro de una organización es un canal de comunicación que facilita las funciones de dirección. En éstas se da un intercambio de información en donde se toma conciencia de las necesidades y problemas existentes, pueden ser diarias o mensuales según se necesite por parte de la dirección o personal encargado de los departamentos.

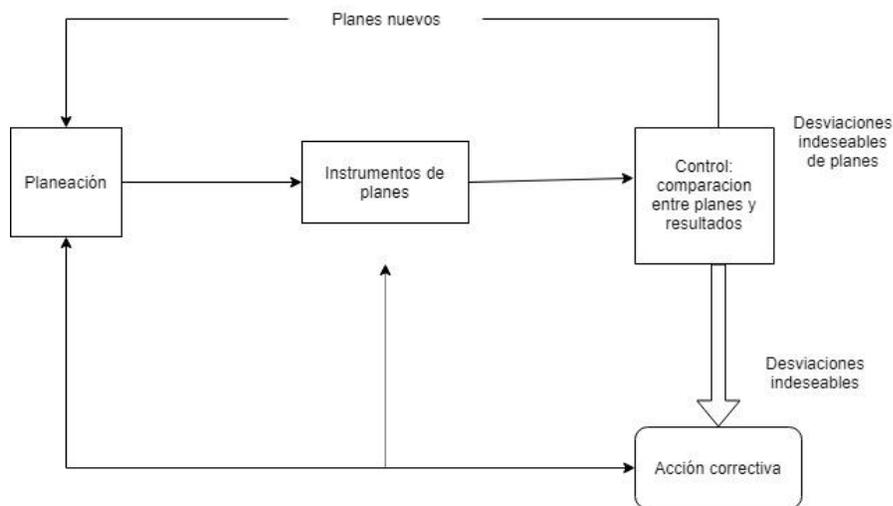
3.3.3. Reportes

Suelen ser documentos en donde se brindan datos de una tarea realizada por los subordinados, también hay reportes que pueden ser internos o externos según se requiera en la organización.

3.4. Control

Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa para asegurar que se cumplan los objetivos de la organización. Ver figura IV.

Figura 5. **Relaciones estrechas entre planeación y control**



Fuente: Libro de administración una perspectiva global (Heinz/Harold Koontz).

Fuente: elaboración propia.

El proceso de control básico en cualquier lugar y para lo que sea que controle incluye tres pasos:

- Establecer estándares
- Medir el desempeño contra los estándares
- Corregir las variaciones de los estándares y planes

3.4.1. Sistema de controles

Se identifican tres enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

- El control de mercado: usa mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa del mercado, para establecer las normas que se utilizan en el sistema. Comúnmente lo usan las organizaciones cuyos productos o servicios son claramente específicos y distintivos y que enfrentan una enorme competencia en el mercado.
- El control burocrático: destaca la autoridad organizacional. Se basa en mecanismos administrativos y jerárquicos, como normas, reglamentaciones, procedimientos, políticas, estandarización de actividades, descripciones de empleos bien definidas y presupuestos, para asegurar que los empleados exhiben comportamientos apropiados y cumplen con las normas de desempeño.
- El control de clan: regula el comportamiento de los empleados por medio de valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización. Lo usan con frecuencia las organizaciones donde son comunes los equipos y la tecnología cambia con rapidez.

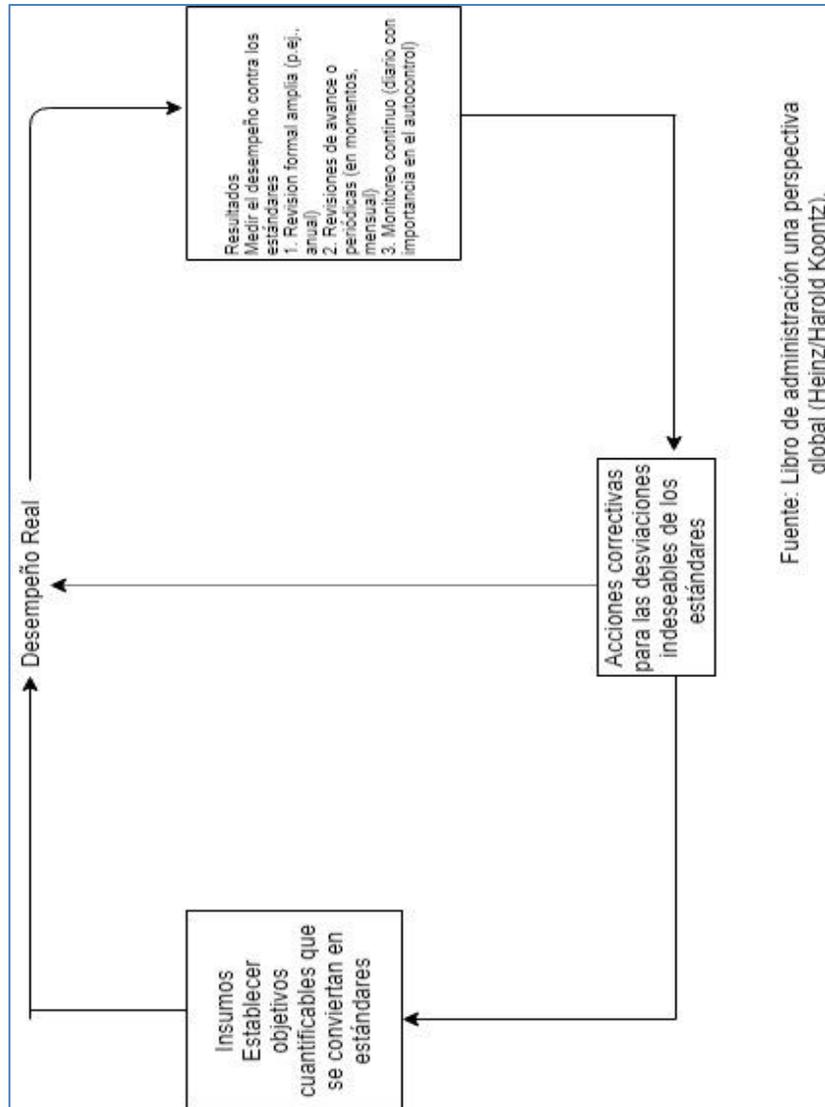
3.4.2. Elaboración de formularios

Para determinar cuál es el desempeño real, un gerente debe obtener información sobre éste. Por lo tanto, la primera etapa del control es la medición. Las cuatro fuentes de información que usan con frecuencia los gerentes para medir el desempeño real son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. Se deben crear los formularios tomando en cuenta que los estudiantes atendidos son guatemaltecos, pero también hay población extranjera y no todos son de la ciudad capital, por lo que se debe solicitar la información específica de la sede regional de donde provienen para filtrar las solicitudes y determinar el tiempo de entrega de los documentos que solicitan.

3.4.3. Evaluaciones periódicas sobre estándares

El gerente de una unidad administrativa de una institución gubernamental podría usar el número de páginas de documentos procesadas al día, el número de solicitudes de clientes procesadas por hora o el tiempo requerido para procesar el trabajo administrativo.

Figura 6. Evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia.

3.4.4. Análisis de indicadores

La mayor parte de los trabajos y actividades se pueden expresar en términos tangibles y mensurables. Sin embargo, cuando un indicador del desempeño no se puede expresar en términos cuantificables, los gerentes deben usar medidas subjetivas. Aunque estas medidas subjetivas tienen

limitaciones importantes, son mejores que no tener estándares en absoluto e ignorar la función de control. Si una actividad es importante, la excusa de que es difícil medir es inaceptable.

3.4.5. Vinculación con los departamentos administrativos

Es vital entender la importancia de la vinculación entre los distintos departamentos, agrupar las actividades según las funciones de una empresa refleja lo que esta hace típicamente.

La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente al menos en algún nivel. en la estructura organizacional de casi cualquier empresa. La coordinación de actividades entre departamentos puede lograrse mediante reglas y procedimientos, varios aspectos de la planeación como metas y presupuesto, la jerarquía organizacional, las relaciones interpersonales y, en ocasiones, los departamentos de enlace.

3.4.6. Técnicas de control

Para los administradores es de vital importancia que los planes tengan éxito, por tal motivo se han desarrollado distintas técnicas de control para ayudar a la planeación.

Existen varias técnicas de control, pero se describirá a continuación la que más se adapta a las necesidades del departamento de Control Académico.

- Asignación de presupuestos: estos son planes que se formulan numéricamente para el futuro, son enfoques de resultados en términos financieros se incluyen los ingresos, gastos y el capital disponible. El

objetivo es controlar sin embargo muchas veces se usan con propósitos erróneos.

- Asignación de presupuestos cero: se hace la división de los programas a desarrollar junto con sus metas, actividades y recursos necesarios. Los programas deseables se costean y revisan en términos de sus beneficios para la empresa, luego se clasifican según esos beneficios y se seleccionan con base en el paquete que rendirá el beneficio deseado.
- Grafica de Gantt: esta técnica muestra los sucesos entre un programa de producción relacionado con el tiempo. Se basa en el concepto de que las metas totales de un programa deben considerarse como una serie de planes interrelacionados.

3.4.7. Control directo

Este tipo de control es llamado también control concurrente como su nombre lo indica, ocurre mientras se lleva a cabo una actividad. Cuando el control se ejerce mientras se realiza el trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos. En este caso es la supervisión directa. Cuando un gerente supervisa directamente las acciones de los empleados, puede corregir los problemas conforme ocurren. Aunque, por supuesto, existe cierto retraso entre la actividad y la respuesta correctiva del gerente, el retraso es mínimo.

3.4.8. Capacitación y sensibilización

La capacitación son todo tipo de actividades que se llevan a cabo para ayudar a los empleados a superar sus limitaciones y beneficia el desempeño que tienen en los puestos de trabajo que tienen.

Existen varios tipos de capacitaciones todo depende del propósito que se desea alcanzar.

- Capacitación por inducción: esta ayuda al trabajador de reciente ingreso indicando la forma de hacer las cosas de la empresa.
- Capacitación en habilidades básicas: es cuando la empresa invierte en empleados que no poseen conocimientos de ciertas áreas o que no saben leer y no pueden desempeñar tareas básicas como por ejemplo redactar una carta o resolver un problema matemático.

La sensibilización es vital para que los objetivos puedan ser alcanzados, creando un plan estratégico de sensibilización ayudará a minimizar la resistencia al cambio proveniente del miedo a lo desconocido o miedo a perder los beneficios adquiridos. Se genera un alto grado de compromiso al establecer la sensibilización como herramienta estratégica y permite que se logre una mayor productividad y beneficia el clima laboral dentro de las organizaciones.

3.4.9. Cronograma de trabajo

Ayudan a planificar y muestra las etapas en que se deben realizar las tareas en una jornada laboral y su grado de ejecución. Permiten mejorar el desempeño, permiten establecer el tiempo en que se deben llevar a cabo los objetivos a nivel individual de grupo y organizacional. Los usos de estos mejoran la productividad. El más acorde a este trabajo de investigación es el diagrama de Gantt por ser versátil y nos ayuda a dar seguimiento a las tareas y a la toma de decisiones. Ver apéndice.

3.4.10. Análisis financiero

Este tipo de estudio son cuantitativos y nos brindan una idea de la posición que la organización ocupa respecto al mercado y como se están utilizando los recursos asignados en capital o especie. Los análisis financieros dan elementos para determinar la solvencia o capacidad de pago que tiene la organización, la estabilidad o equilibrio para desarrollar sus actividades y continuar haciéndolas y la rentabilidad de la misma. Estos informes son presentados a la gerencia para la toma de decisiones y el rumbo que se seguirá en el futuro.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Para llevar a cabo la implementación de los procesos administrativos del departamento de Control Académico se necesita cumplir con lo descrito a continuación, es importante para la implementación contar con la presentación de las ventajas de usar un manual de procesos administrativos.

En la implementación de estos debe existir participación activa de las autoridades de CALUSAC, capacitación constante al personal administrativo y docente.

Es vital que la información se traslade oportunamente al estudiante y por medio del uso de la tecnología actual se pueda presentar de la mejor manera el procedimiento que se debe seguir y las normas que deben cumplirse.

La retroalimentación es un elemento que debe tomarse en cuenta por que mediante la evaluación se determinarán los ajustes futuros que deben realizarse a cada uno de los procedimientos para lograr los objetivos planteados previamente.

Se debe tomar en cuenta lo siguiente para una implementación:

4.1. Esquema de control operativo

Es necesario que el encargado del Departamento de Control Académico se asegure que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se

realizan correctamente. Se deben recopilar datos diariamente, hacer una medición y posteriormente una comparación de los resultados deseados con los obtenidos. Esto permitirá hacer las correcciones debidas a los procedimientos ya establecidos. El control operativo asegura con anticipación los cambios que se pueden dar externamente y el impacto que pueden ocasionar en el desempeño de las funciones.

Un esquema de control debe ser un ejercicio permanente y a su vez flexible para que se encamine al comportamiento deseado y no una forma de coaccionar para el mismo.

4.2. Contenido

El contenido muestra los pasos a tomar en cuenta para la implementación de los procedimientos que se diseñen, incluirá a todas las áreas o departamentos involucrados, es importante que el Departamento de Control Académico lleve el registro de sus actividades y defina a partir de los objetivos de la Escuela de Ciencias Lingüísticas sus planes de acción para alcanzar la mayor productividad y calidad en el servicio que se presta a toda la población guatemalteca, cumpliendo las leyes y normativos ya establecidos dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala y buscando la mejora continua para el recurso humano como el aprovechamiento de los insumos asignados.

4.2.1. Responsabilidades y alcances

El Departamento de Control Académico tiene la responsabilidad de la divulgación de los procedimientos establecidos, dichos procedimientos deben ser aprobados previamente por el Consejo Directivo de la Escuela de Ciencias Lingüísticas previo a su implementación. El encargado del departamento debe

brindar las capacitaciones al personal administrativo y buscar canales de comunicación que permitan la divulgación de los mismos dentro de la comunidad estudiantil.

4.2.2. Instrucciones a seguir

A partir de los manuales de procedimientos pueden implementarse instructivos que permitan al trabajador tener una herramienta adicional para respaldar el actuar en determinado momento. Las instrucciones para que cumplan con su objetivo deben ser claras indicando que es lo que se desea conseguir, quien está a cargo de conseguirlo, con que se cuenta para conseguirlo y el encargado debe dar el seguimiento a las instrucciones dadas.

En la mayoría de los casos las instrucciones cambian o son distorsionadas debido a que no fueron entendidas por el trabajador. Se propone que se aclare el propósito de la instrucción, el tono y lenguaje apropiado para asegurar la credibilidad.

4.2.3. Normas

El personal del Departamento de Control Académico debe cumplir con los procedimientos establecidos.

El personal del Departamento de Control Académico debe conocer y cumplir con los lineamientos de los procedimientos establecidos.

Es responsabilidad del Departamento de Control Académico divulgar a todo nivel la existencia de los manuales elaborados.

El contenido del manual debe ser revisado y actualizado por un especialista en la materia y aprobado por el Consejo Directivo de la Escuela de Ciencias Lingüísticas.

4.2.4. Verificación y asesoramiento

El encargado debe realizar verificaciones diarias sobre el desempeño de las funciones del personal administrativo, la verificación no tiene que ser un proceso tedioso ni rutinario, puede hacerse teniendo reuniones en las cuales se hagan las consultas y se tomen en cuenta los puntos de vista del personal que desarrolla las actividades diariamente. Es importante también que el encargado del departamento realice estas verificaciones con el estudiante de Calusac quienes son los clientes a los que se les brinda un servicio, así como al cuerpo docente.

Se propone la implementación de encuestas y formularios de control.

Para el asesoramiento se cuenta dentro de la Universidad de San Carlos con la División de Desarrollo Organizacional que es la dependencia de la Dirección General de Administración (DIGA) quienes dentro de sus funciones brindan apoyo administrativo-financiero, estudios de organización, sistemas de procesos, fortalecimiento del talento humano y gestión estratégica del cambio.

4.2.5. Indicación de fechas

Se propone que se implementen cronogramas de actividades en donde se especifiquen las fechas en que deben realizarse cada una de las actividades dentro del departamento, deben tomarse en cuenta los factores externos como asuetos o feriados que puedan modificar dicho cronograma. Estos deben ser

capaces de registrar las funciones que cada personal administrativo del departamento tiene y el tiempo en que le lleva realizarlas. Ver apéndice II.

4.2.6. Formatos a utilizar

El diseño de los formatos que se utilizaran dentro del departamento de Co.Ac. deben contener los siguientes datos.

- Nombre de la unidad académica
- Nombre del departamento
- Dirección, correo del departamento, teléfonos
- No. de formulario
- No. de procedimiento o código
- Datos personales del solicitante
- Datos académicos pertinentes
- Nombre del personal responsable
- Fecha de inicio y finalización del proceso

4.2.7. Tipos de archivos

Los tipos de archivos a utilizar dentro del departamento deben clasificarse por su importancia, actualmente toda la información sobre notas de estudiantes esta únicamente en papel. Se sugiere para el cumplimiento del resguardo de la información del estudiante se implemente un sistema de eliminación de fichas de inscripción, siguiendo las normas establecidas por la unidad de Archivo General de la Universidad de San Carlos, quienes por medio de una comisión reguladora analizan la importancia de los documentos almacenados y autorizan su eliminación o bien el tiempo para ser archivados.

Se deben implementar controles para que tanto la correspondencia como las actas oficiales estén resguardados y en ambientes controlados para evitar su deterioro o destrucción.

En el caso de los archivos de notas estas pueden ser digitalizadas, ayudando a que los procedimientos que se desprenden de las solicitudes de reposiciones de nota y verificación de certificaciones sean más ágiles.

4.3. Circuito o flujo de información

Para que la información sobre los distintos procedimientos implementados pueda ser socializada fuera del departamento a las distintas áreas de CALUSAC y llegue a sus usuarios, se debe implementar un mecanismo de comunicación efectivo.

El departamento puede implementar el uso de redes sociales para realizar las publicaciones de todo lo relacionado al departamento incluyendo el manual de procedimientos, programaciones, noticias, entre otros. Aunque no debe dejarse fuera la comunicación formal cuando se crea conveniente. Toda información que se publique debe estar respaldada por el encargado del departamento y seguir el procedimiento establecido.

4.4. Especificaciones de curso o acción a seguir ante cada alternativa

Al iniciar el cambio, la tendencia es incrementar las fuerzas que lo impulsarán; de hecho, esto puede producir algún movimiento, pero a menudo también incrementa la resistencia al reforzar las fuerzas restrictivas. Otro enfoque, uno que es más efectivo, es reducir o eliminar las fuerzas restrictivas y luego ir a un nuevo nivel de equilibrio. En las organizaciones un cambio en las

políticas tiene menos resistencia cuando quienes se van a ver afectados por este, participan en él.

- El proceso del cambio incluye tres pasos:
 - Descongelar
 - Mover o cambiar
 - Volver a congelar

La primera etapa, descongelar, crea la motivación para el cambio: si las personas se sienten incómodas con la situación actual, pueden ver la necesidad del cambio; sin embargo, en algunos casos puede surgir un problema ético relativo a la legitimidad de deliberadamente crear una incomodidad que pueda iniciar el cambio. La segunda etapa es el cambio mismo: puede ocurrir a partir de la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva distinta.

La tercera etapa, volver a congelar, estabiliza el cambio: para que sea efectivo debe ser congruente con el auto concepto y los valores de una persona.”⁶ Es indispensable crear estrategias que permitan llevar de la mejor forma los cambios que se den en los procedimientos y hacer partícipes a los afectados por el mismo.

⁶ HEINZ WEIHRICH, M.C. Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación,. p. 16.

4.5. Reestructuración de los procesos

En este apartado se presente el diseño de los procedimientos analizados.

Tabla I. **Asignación de cursos**

Título del procedimiento: Asignación de cursos			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: Oficinista de control académico		Termina: Docente de Calusac	
Unidad	Responsable	PASO	ACTIVIDAD
Departamento de Control Académico	Oficinista	1	Recibe información sobre los horarios, temporadas, docentes y procede a generar las secciones en el sistema de cómputo que utiliza el departamento de control académico.
Co. Ac.	Oficinista	2	Recibe boletas de inscripción de los cursos programados por la Coordinación de Calusac las cuales deben ser digitadas al sistema.
	Oficinista	3	Procede a digitar cada ficha de inscripción con los datos consignados por el estudiante, las cuales fueron previamente clasificadas por idioma, nivel y horario.
	Docentes	4	Los docentes de Calusac hacen entrega a oficinista de control académico de los listados de estudiantes que tienen dentro de los diferentes cursos que imparten.
Co.Ac	Oficinista	5	Revisa cada listado proporcionado por los docentes y asigna al estudiante.
	Docente	6	Recibe listado de estudiantes corregido.
			Fin del procedimiento

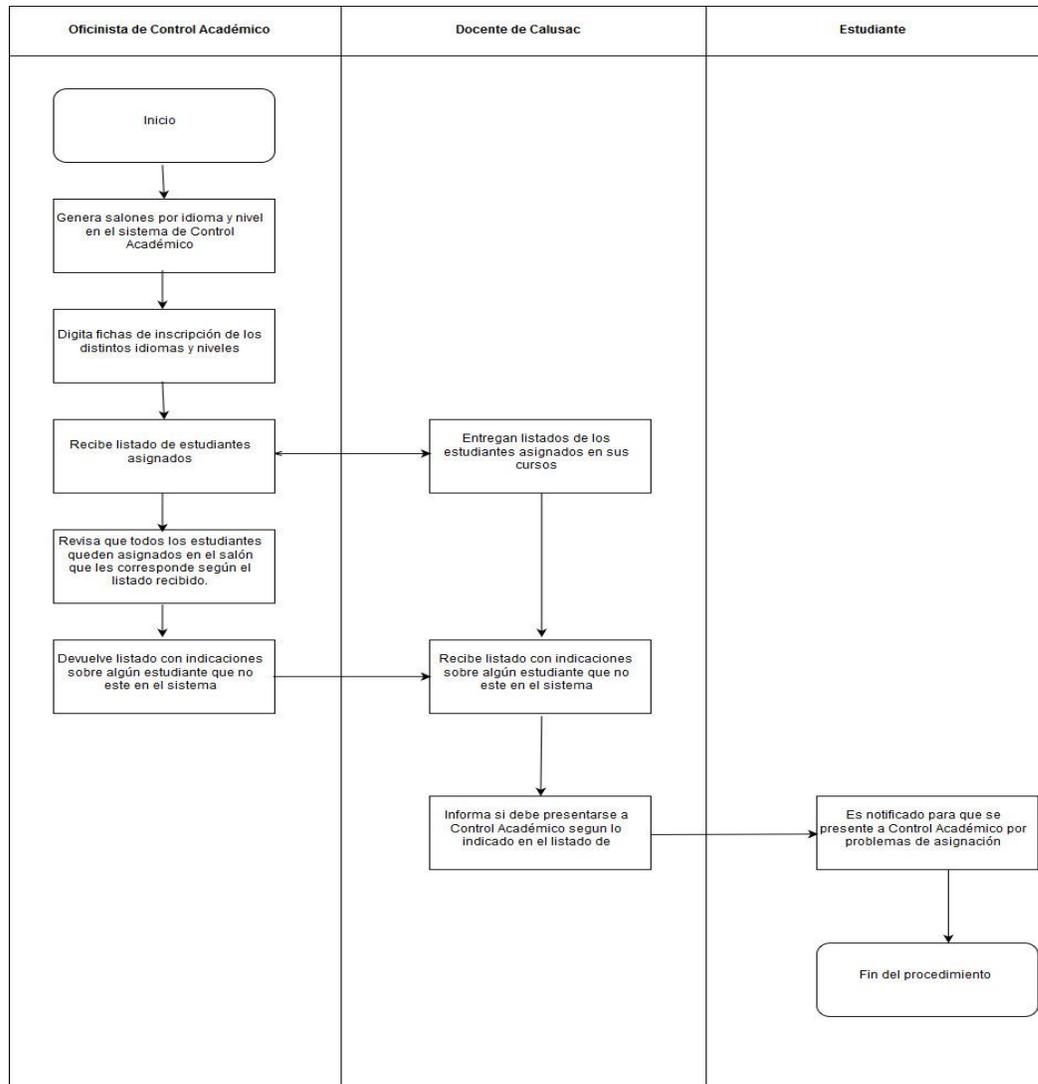
Fuente: elaboración propia.

Tabla II. **Generación de actas oficiales**

Título del procedimiento: generación de actas oficiales Unidad: Departamento de Control Académico			
Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Generación de actas oficiales			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: oficinista de Control Académico		Termina: Docente de Calusac	
Unidad	Responsable	PASO Número	ACTIVIDAD
Departamento de Control Académico	Oficinista	1	Revisa las secciones que fueron creadas en el sistema tomando en cuenta el idioma, nivel y horario. Dichas secciones deben coincidir con lo programado por la Coordinación de CALUSAC.
Departamento de Control Académico	Oficinista	2	Verifica si hay cambios solicitados en nombres de docentes asignados por idioma.
	Oficinista	3	Si todo esta correcto procede a imprimir actas finales para docentes de Calusac. De lo contrario realiza cambios y procede nuevamente desde el paso 1.
	Oficinista	4	Finalizada la impresión de actas oficiales procede a imprimir constancias en papel full color tamaño especial.
Departamento de Control Académico	Oficinista	5	Compagina las actas y constancias las cuales son entregadas a los docentes de Calusac.
	Docente	6	Recibe sus actas respectivas para consignar notas finales.
			Fin del procedimiento

Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

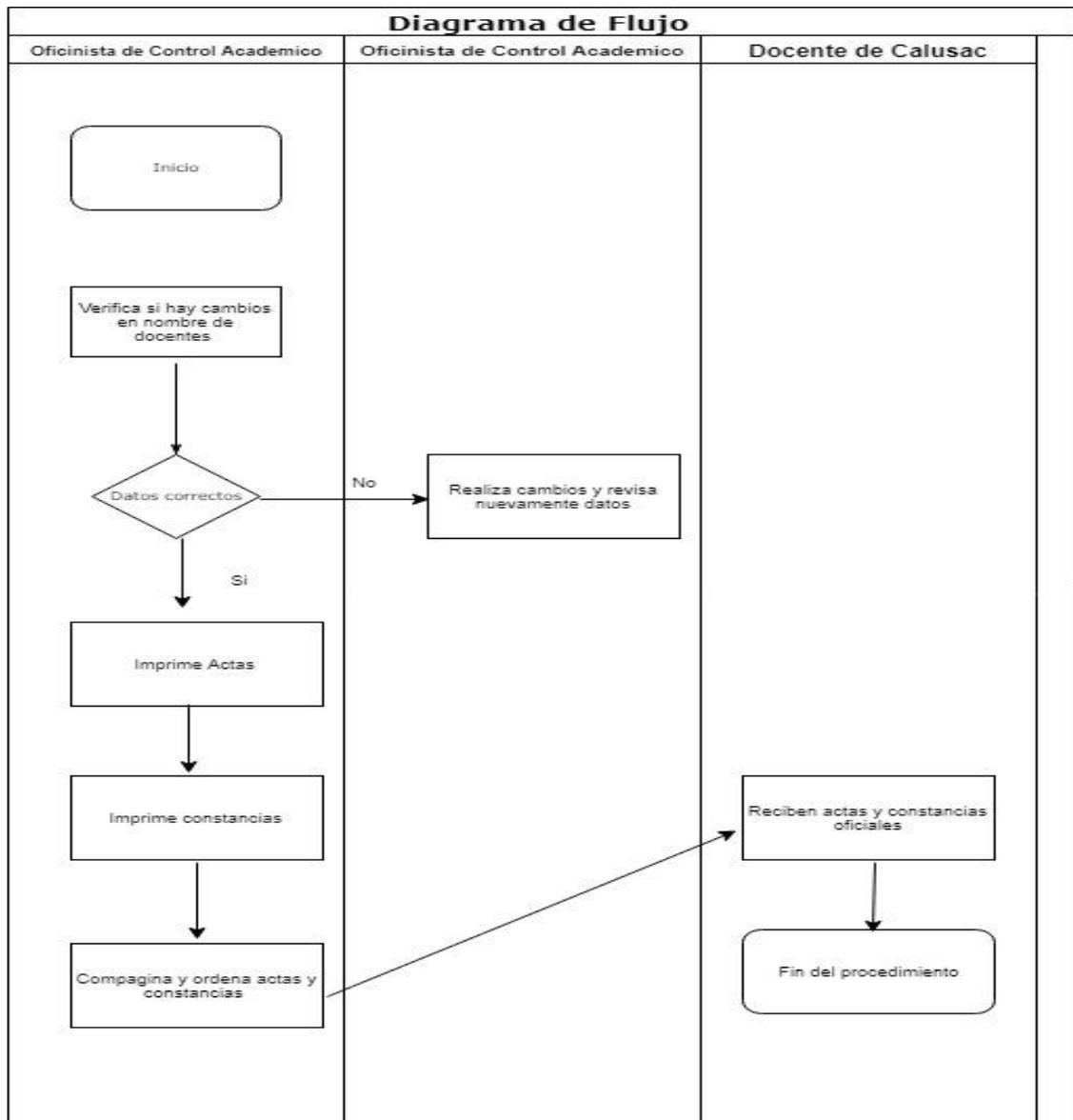
Tabla III. Diagrama de asignación de cursos



Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. Diagrama de flujo de procesos 1

Título del procedimiento: Generación de Actas Oficiales
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

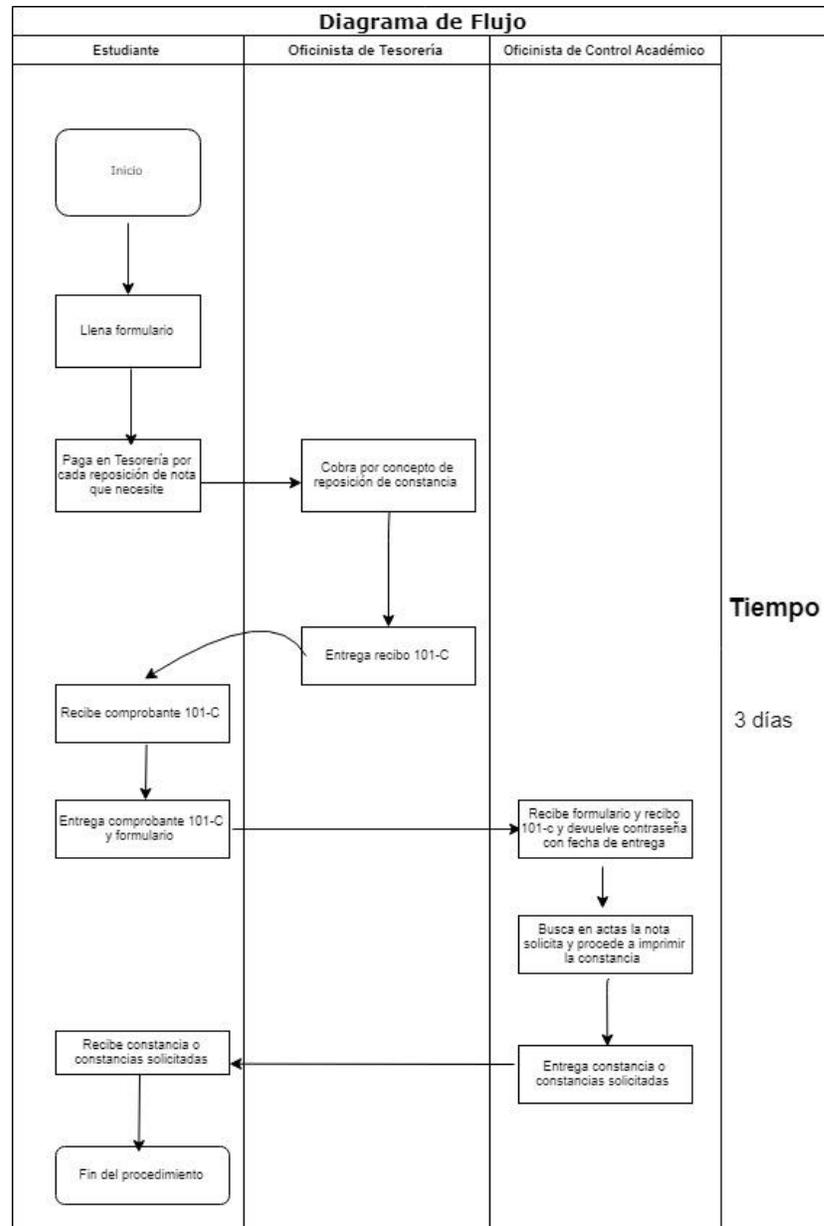
Tabla V. **Reposiciones de constancias**

Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: reposición de constancias			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: oficinista de control académico		Termina: estudiante de Calusac	
Unidad	Responsable	PASO Número.	ACTIVIDAD
	Estudiante	1	Llena formulario para solicitar reposición de constancia.
	Estudiante	2	Paga en Tesorería Q25.00 por la cada reposición de nota que solicite.
Departamento de Tesorería	Oficinista Tesorería	3	Procede a cobrar y emitir recibo de pago 101-c para estudiante.
	Estudiante	4	Se dirige nuevamente al departamento de control académico para hacer entrega de formulario de reposición y recibo de pago 101-c.
Departamento de Control Académico	Oficinista	5	Recibe formulario, recibo de pago 101-c y entrega contraseña a estudiante con fecha se le entregará la reposición de constancia.
Departamento de Control Académico	Oficinista	6	Busca nota solicitada por estudiante
Departamento de Control Académico	Oficinista	7	Imprime constancia de curso
	Estudiante	8	Se presenta a recibir constancia de curso según fecha indicada.
			Fin del procedimiento.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. Diagrama de reposiciones de constancias

Título del procedimiento: Reposición de constancias
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

Tabla VII. **Certificaciones de cursos**

Nombre de la unidad: oficina de recepción			
Título del procedimiento: certificación de cursos			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: recepción de Calusac		Termina: estudiante de Calusac	
Unidad	Responsable	PASO	ACTIVIDAD
	Estudiante	1	Llena formulario para solicitar certificación de cursos con encargada de oficina en recepción de CALUSAC
	Estudiante	2	Paga en Tesorería Q25,00 por la certificación de cursos.
	Oficinista de Tesorería	3	Procede a solicitar datos del estudiante y Q25,00 para realizar el cobro y emitir recibo de pago 101-c.
	Estudiante	4	Entrega formulario para solicitar certificación de cursos, recibo de pago 101-c y constancias de cursos aprobados a encargada de oficina de recepción.
Oficina de recepción	Encargada	5	Recibe documentos, revisa y si cumple con los requisitos entrega contraseña para recoger certificación.
Oficina de recepción	Encargada	6	Emite certificación de cursos y la traslada al departamento de Control Académico para su revisión y firma.
Departamento de Control Académico	Oficinista	7	Verifica datos en certificaciones emitidas y si todo esta correcto procede a solicitar Vo.Bo. ha encargado del departamento.
	Encargada de oficina de recepción	8	Recibe certificaciones firmadas por encargado de Control Académico y procede a solicitar firmas en Secretaria Académica, Coordinación de Calusac y Dirección. Recibe certificaciones con error para su corrección.
	Estudiante	9	Se presente a recoger según fecha indicada su certificación de cursos.
			Fin de procedimiento

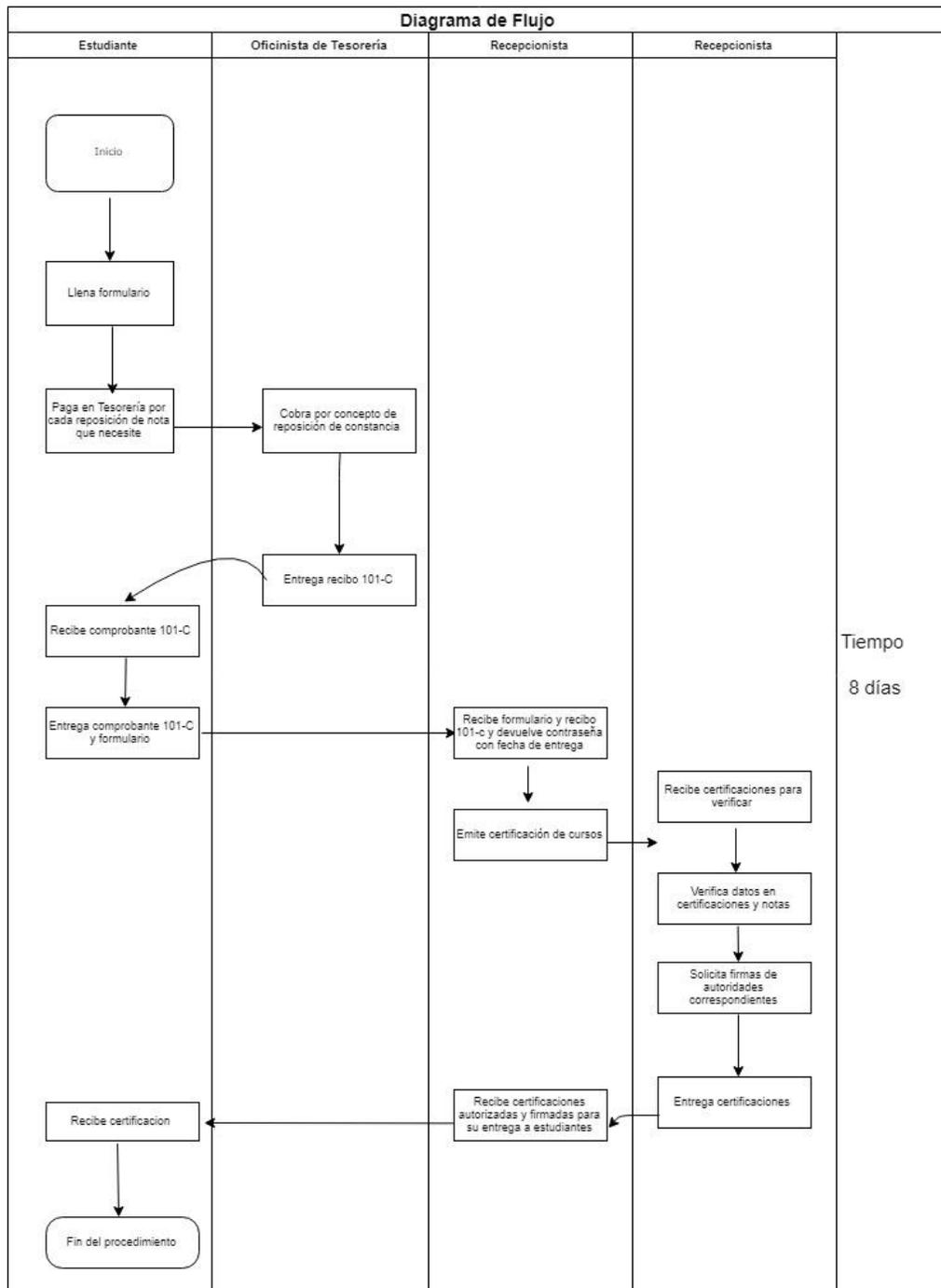
Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Solicitud de constancia de estudio**

Título del procedimiento: solicitud de constancia de estudios Unidad: Departamento de Control Académico			
Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Solicitud de constancia de estudios			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: departamento de control académico		Termina: estudiante de Calusac	
Unidad	Responsable	PASO	ACTIVIDAD
	Estudiante	1	Solicita constancia de estudio en el departamento de control académico.
Departamento de Control Académico	Oficinista	2	Recibe formulario y fotocopia de documento de identificación, indicando fecha de entrega (3 días plazo).
	Oficinista	3	Verifica en el sistema de cómputo la fecha de la última inscripción, idioma, nivel y horario, nombre del estudiante y CUI.
	Oficinista	4	Traslada formulario a Coordinación de Calusac para la elaboración de la constancia de estudio.
Coordinación de CALUSAC	Secretaria	5	Emite y firma constancia de estudio para estudiante.
	Estudiante	7	Se presenta a recibir constancia de estudio según fecha y lugar indicado en Coordinación de Calusac
			Fin del procedimiento.

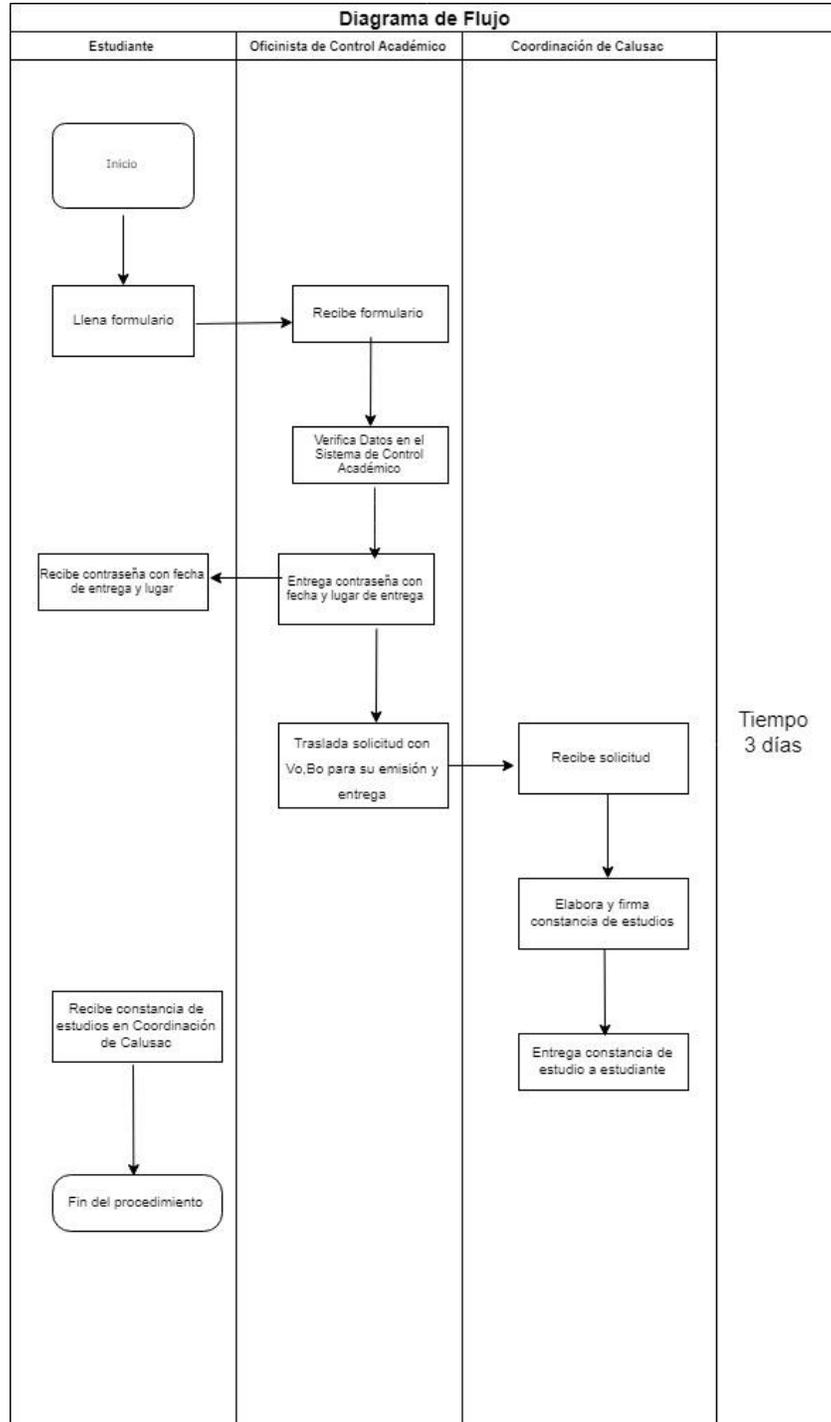
Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. Diagrama de certificación de cursos



Fuente: elaboración propia, empleando Draw. io 2018.

Tabla X. Diagrama de constancias de estudio



Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

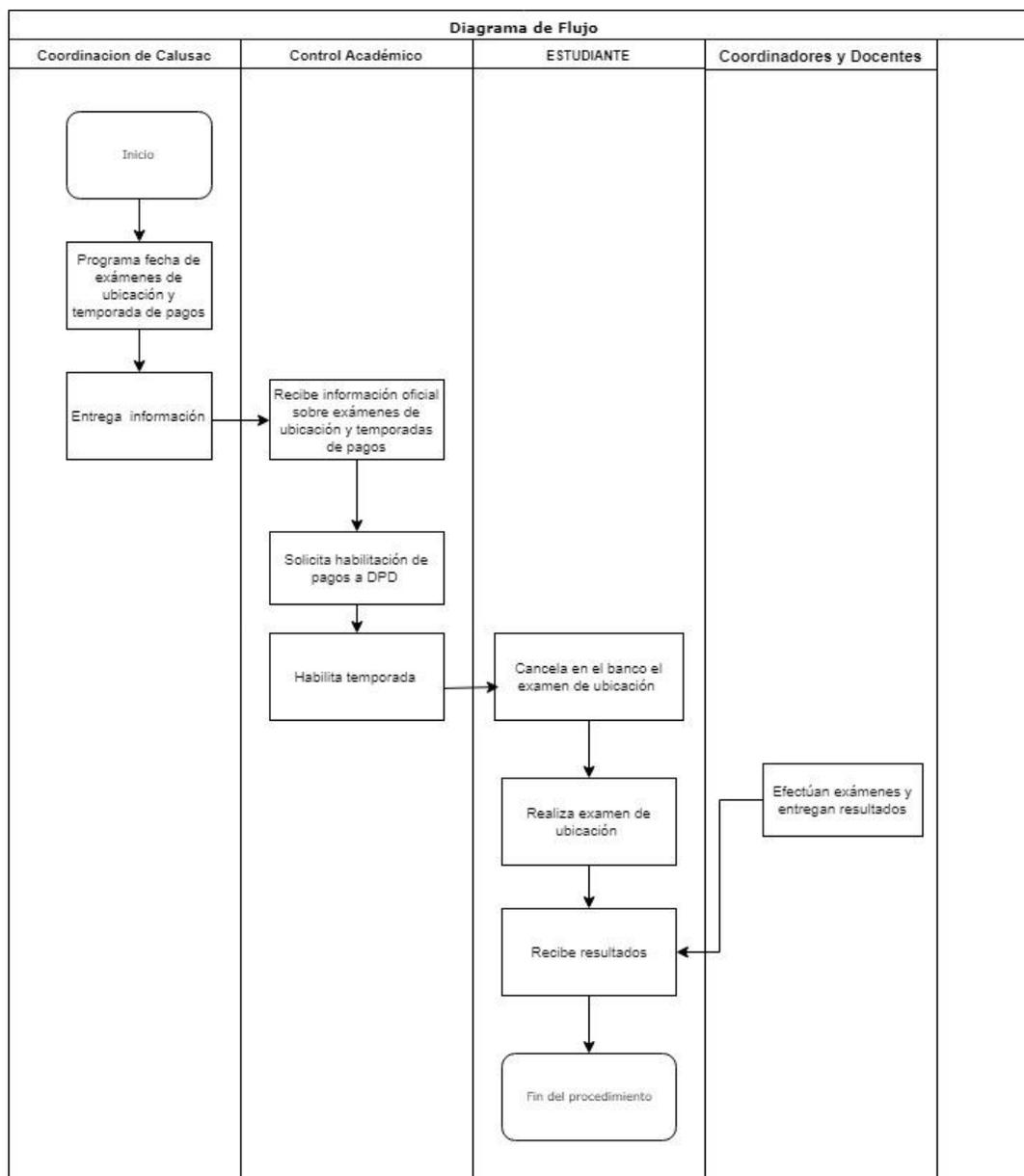
Tabla XI. Exámenes de ubicación

Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Exámenes de ubicación			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: Coordinación de Calusac		Termina: estudiante	
Unidad	Responsable	PASO Número	ACTIVIDAD
Coordinación de CALUSAC	Coordinadora de CALUSAC	1	Programa fechas para realizar exámenes de ubicación
Departamento de Control Académico	Encargado	2	Recibe calendario oficial de exámenes de ubicación.
	Encargado	3	Solicita al departamento de Procesamiento de Datos la habilitación de temporada de pago de exámenes de ubicación.
Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos	Técnico	5	Habilita y notifica a encargado del departamento de control académico que ya fue aperturada la temporada de pagos.
Departamento de Control Académico	Encargado	6	Habilita pago en página web de Calusac
	Estudiante	7	Genera orden de pago de Q50.00
	Estudiante	8	Cancela en Banrural pago de Q50.00 por concepto de examen de ubicación.
	Estudiante	9	Se presenta a realizar examen según calendario oficial. Presenta recibo de pago y documento de identificación.
	Docente encargado de examen de ubicación	10	Entrega resultados al estudiante luego de finalizar el examen de ubicación.
			Fin del procedimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. Diagrama de examen de ubicación

Título del procedimiento: Exámenes de ubicación
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

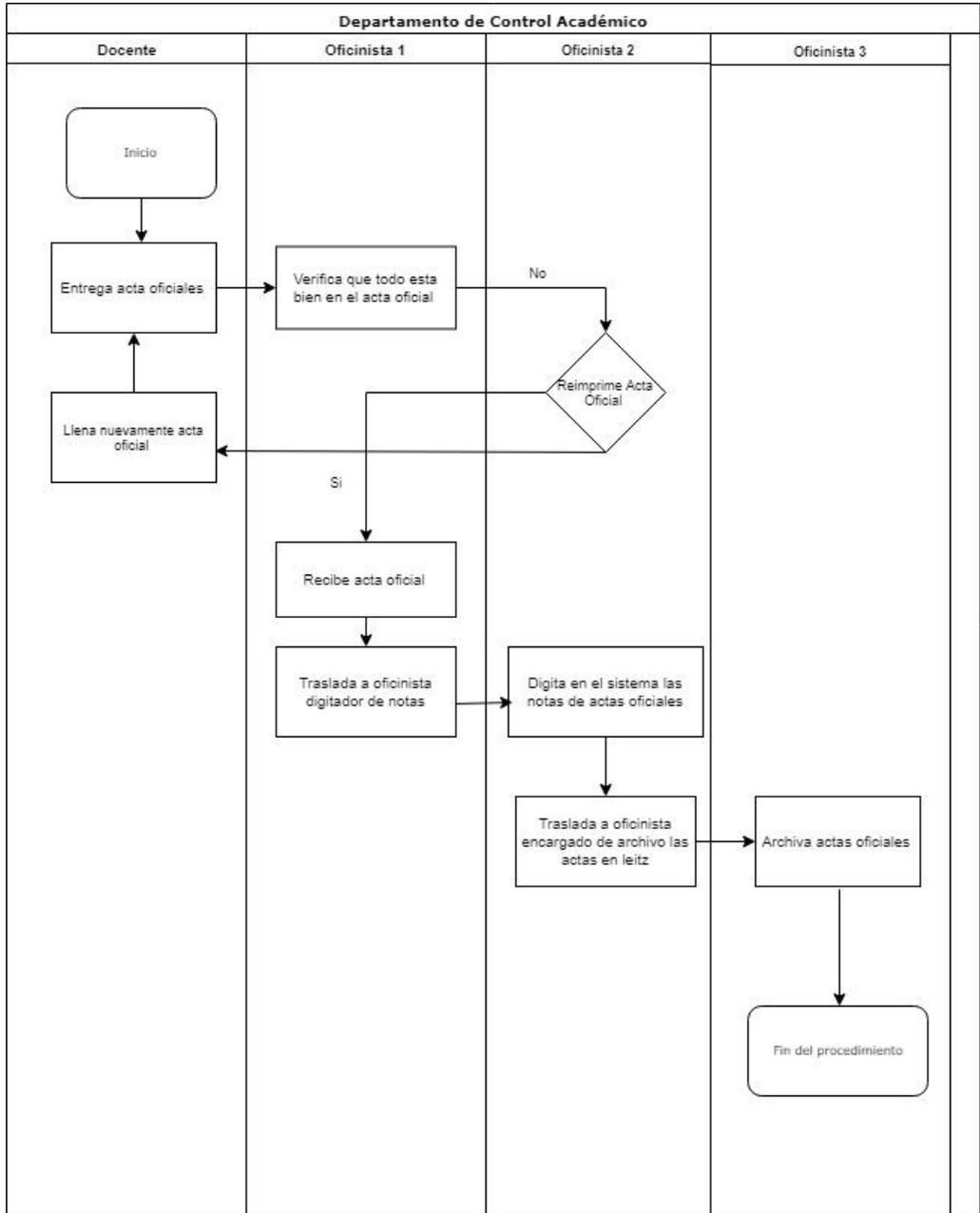
Tabla XIII. **Registro de notas**

Título del procedimiento: Registro de notas			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: departamento de Control Académico		Termina: departamento de Control Académico	
Unidad	Responsable	PASO	ACTIVIDAD
	Docente	1	Entrega Actas Oficiales en ventanilla de Control Académico
Departamento de Control Académico	Oficinista	2	Verifica que no tenga tachones, corrector, manchas o daños en las hojas.
	Oficinista	3	Recibe Acta oficial y archiva en leitz por orden de idioma, nivel y horario.
	Oficinista	4	Traslada leitz con actas oficiales a oficinista digitador encargado del ingreso de notas al sistema.
	Oficinista digitador	5	Procede a ingresar en el sistema el número de Acta Oficial, carnet de estudiante, zona del curso y nota de examen final.
	Oficinista digitador	6	Al finalizar ingreso de notas traslada leitz a oficinista encargado de archivo.
	Oficinista de archivo	7	Traslada leitz a archivo del departamento de Control Académico.
			Fin del procedimiento.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. Diagrama de registro de notas

Título del procedimiento: Registro de notas
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

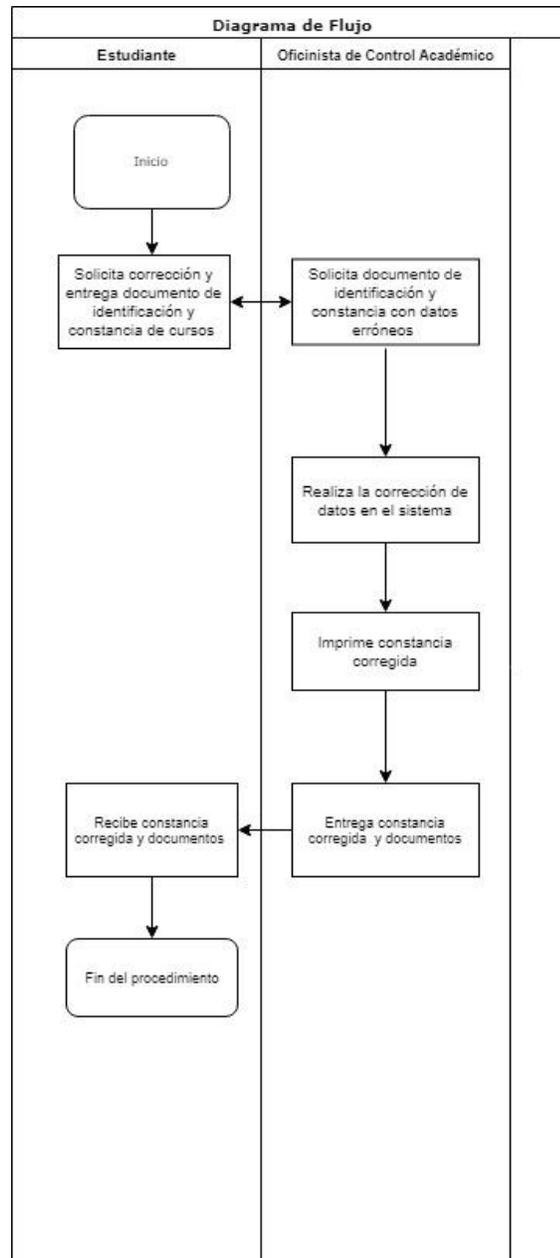
Tabla XV. **Solicitud de corrección de datos**

Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Solicitud de corrección de datos			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: departamento de control académico		Termina: estudiante de Calusac	
Unidad	Responsable	PASO No.	ACTIVIDAD
	Estudiante	1	Solicita corrección de nombre en constancia de curso
Departamento de Control Académico	Oficinista	2	Solicita documento de identificación y procede a realizar cambio en el sistema de control académico.
	Oficinista	3	Realiza las observaciones en constancia de curso firma y sella.
	Oficinista	4	Entrega constancia corregida e indica que en la siguiente constancia que se emita para el estudiante los datos saldrán correctos.
	Estudiante	5	Recibe constancia con observaciones.
			Fin del procedimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Diagrama de solicitud de corrección de datos**

Título del procedimiento: Solicitud de corrección de Datos
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw. io 2018.

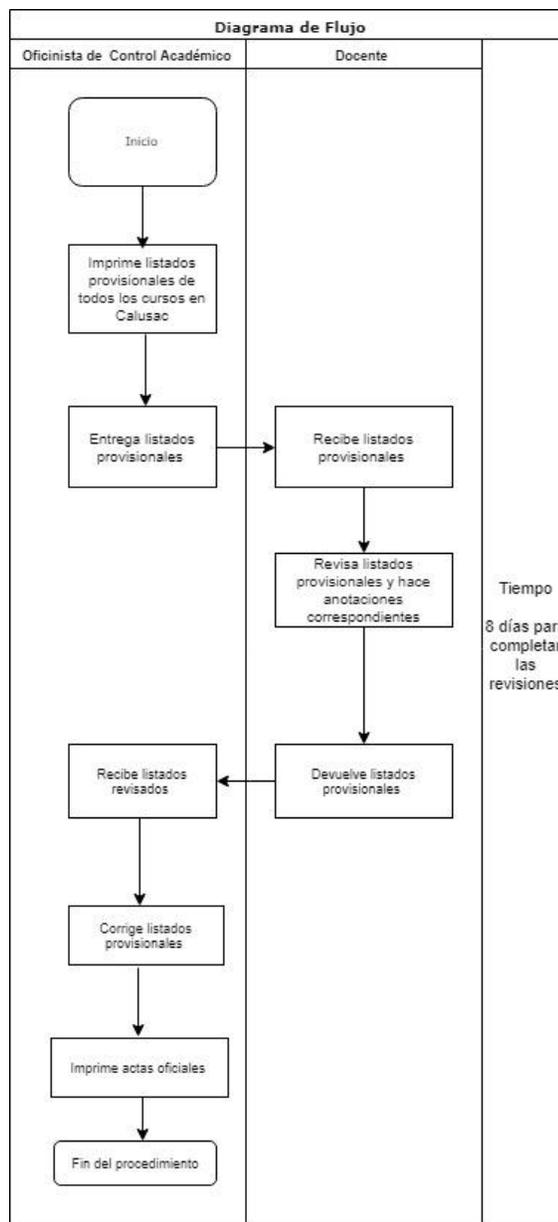
Tabla XVII. **Verificación de inscripciones**

Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Verificación de inscripciones			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: Departamento de Control Académico		Termina: Departamento de Control Académico	
Unidad	Responsable	PASO No.	ACTIVIDAD
Departamento de Control Académico	Oficinista	1	Imprime listado de estudiantes asignados por idioma, nivel y horario en papel provisional.
Departamento de Control Académico	Oficinista	2	Entrega acta provisional a docentes de CALUSAC para su revisión.
	Docente	3	Revisa que todos los estudiantes estén en el acta provisional
	Docente	4	Devuelve acta provisional a oficinista de control académico para ser corregida si fuera el caso, agregar o trasladar estudiantes según lo solicite el docente.
Departamento de Control Académico	Oficinista	5	Recibe acta provisional y procede a realizar correcciones solicitadas.
Departamento de Control Académico	Oficinista	6	Procede a imprimir actas oficiales y constancias de cursos.
			Fin del procedimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. Diagrama de verificación de inscripciones

Título del procedimiento: Verificación de inscripciones
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw. io 2018.

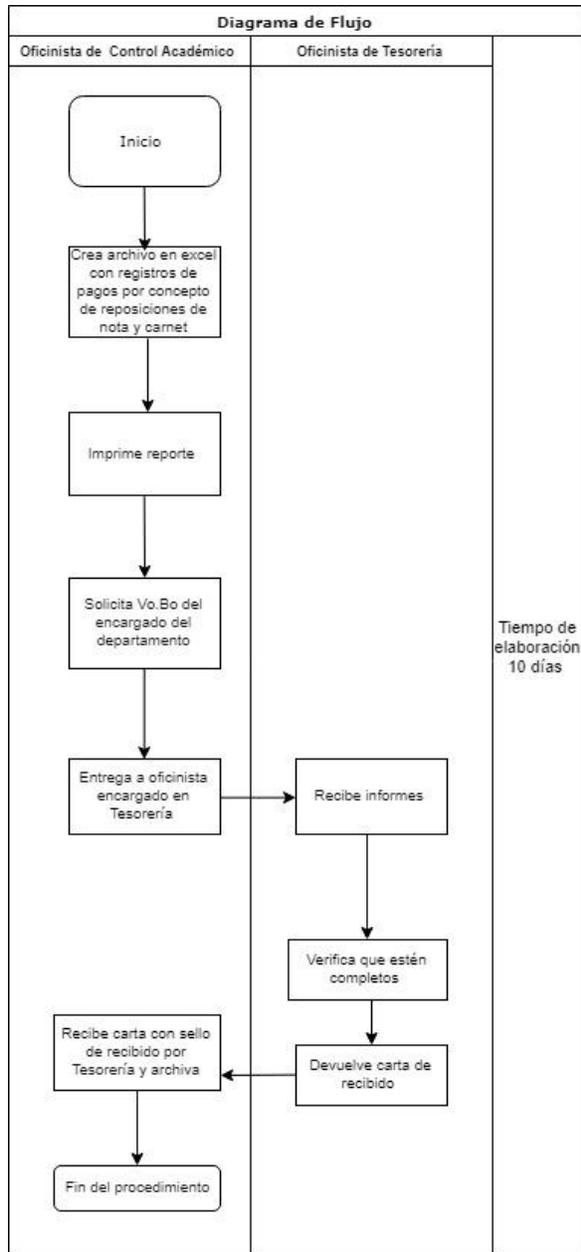
Tabla XIX. **Ingresos por evento**

Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Ingresos por evento			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: Departamento de Control Académico		Termina: departamento de Tesorería	
Unidad	Responsable	PASO	ACTIVIDAD
Departamento de Control Académico	Oficinista	1	Al finalizar cada mes oficinista crea archivo en Excel para registrar número de carnet, número de recibo de pago y fecha de pago por evento o trámite académico.
Departamento de Control Académico	Oficinista	3	Imprime reportes por concepto de reposiciones de nota o de carnet
	Oficinista	4	Solicita Vo.Bo. de encargado del departamento .
Departamento de Control Académico	Oficinista	5	Traslada de forma oficial a oficinista de Tesorería el reporte de ingresos por evento.
Departamento de Tesorería	Oficinista	6	Recibe reportes y verifica que estén completos
		7	Devuelve carta con sello de recibido a oficinista de Control Académico para su archivo.
			Fin del procedimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. Diagrama de ingresos por evento

Título del procedimiento: Ingresos por evento
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw. io 2018.

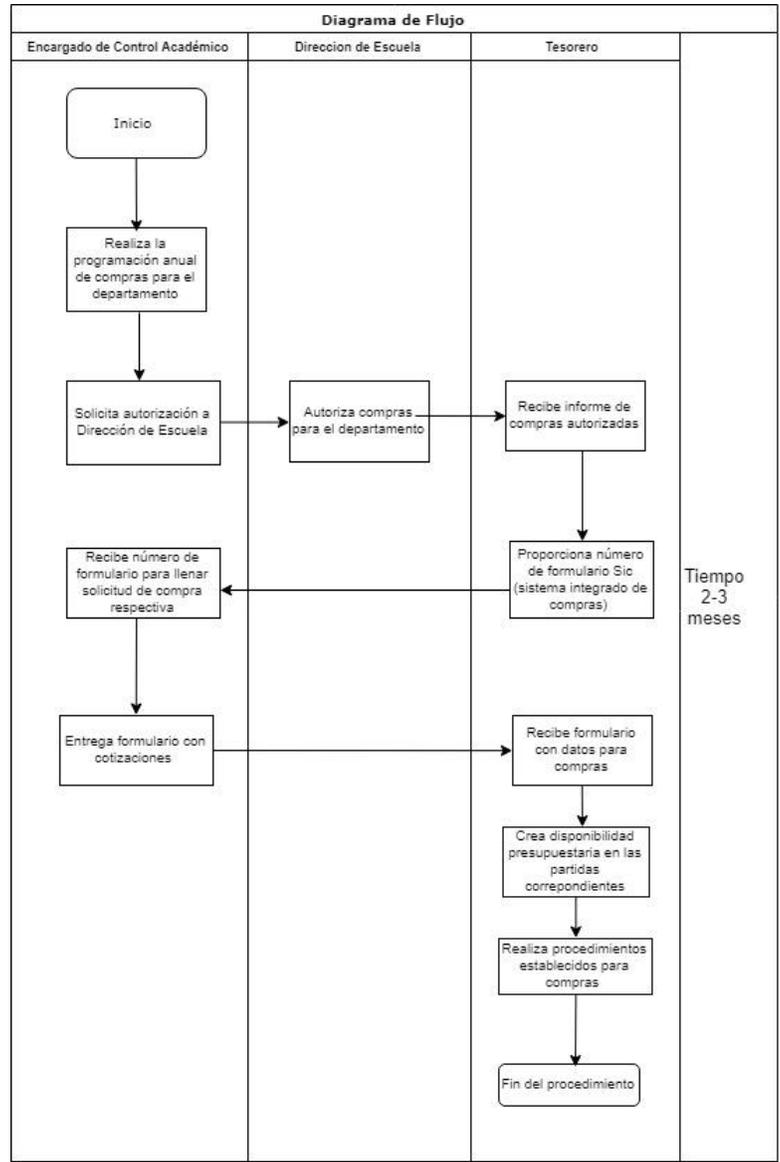
Tabla XXI. **Solicitud de compras**

Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Solicitud de compras			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: departamento de Control Académico		Termina: departamento de Tesorería	
Unidad	Responsable	PASO	ACTIVIDAD
Departamento de Control Académico	Encargado	1	Programa compras de insumos o equipos para el funcionamiento y desarrollo de cada una de las tareas a su cargo en PAC.
Departamento de Control Académico	Encargado	2	Según programación solicita en Tesorería correlativo de formulario SIC (sistema integrado de compras)
	Encargado	3	Procede a llenar dicho formulario con las características principales de los insumos o equipo para su compra.
	Encargado	4	Imprime cada formulario y solicita firmas de Director de Escuela.
Departamento de Control Académico	Dirección	5	Traslada formulario lleno y firmado al departamento de Tesorería para el respectivo trámite.
Departamento de Tesorería	Tesorero	6	Procede a revisar y solicitar cotizaciones respectivas con datos actualizados para crear la disponibilidad.
Departamento de Tesorería	Tesorero	7	Realiza trámite de compra respectivo siguiendo las normas y procedimientos establecidos en la Universidad de San Carlos.
			Fin del procedimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. **Diagrama de solicitud de compras**

Título del procedimiento: Solicitud de compras
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

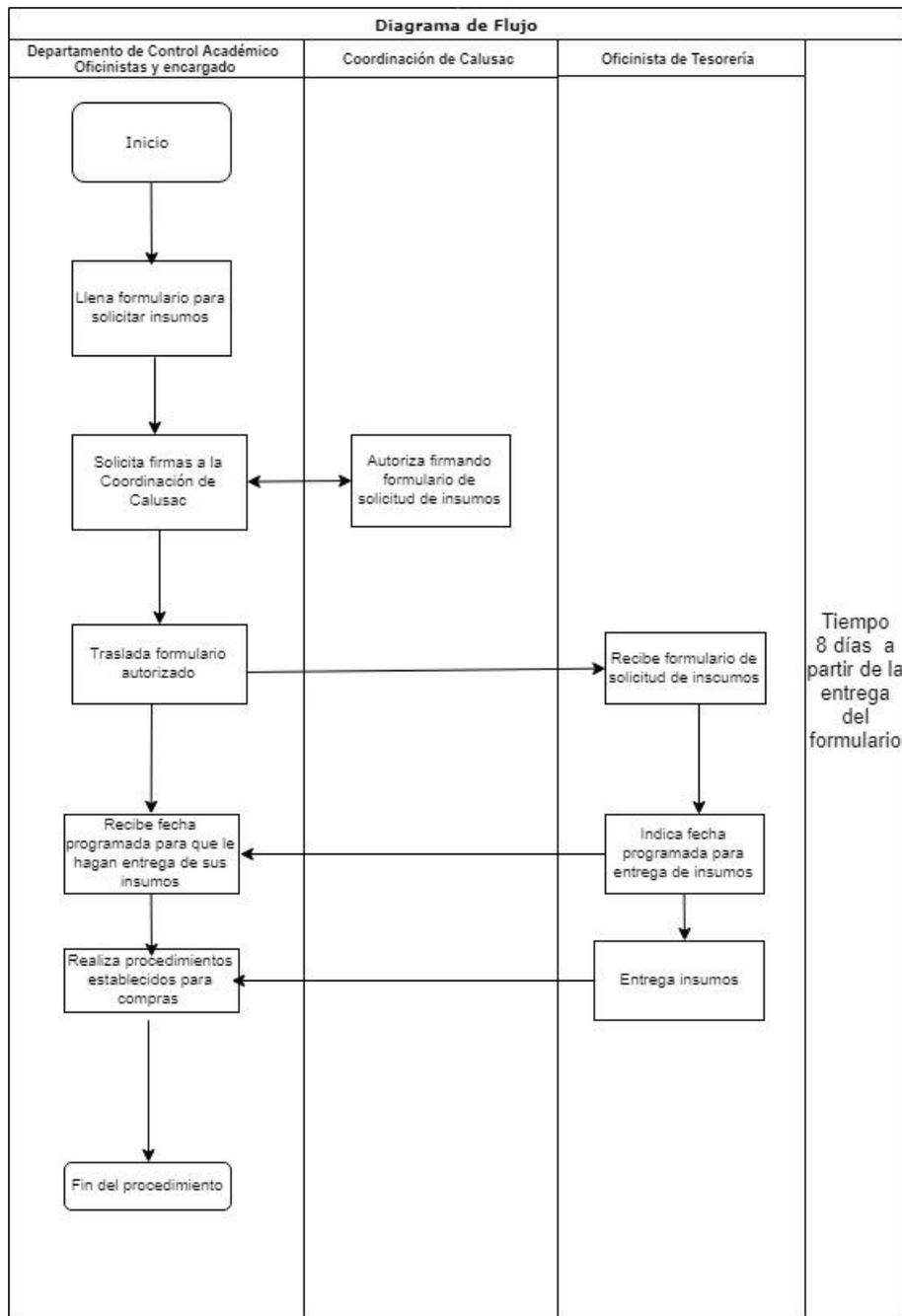
Tabla XXIII. Solicitud de insumos

Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Solicitud de insumos			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: departamento de Control Académico		Termina: departamento de Control Académico	
Unidad	Responsable	PASO	ACTIVIDAD
Departamento de Control Académico	Oficinista	1	Llena formulario para solicitar insumos de librería según calendario establecido los cuales le servirán para desempeñar sus tareas diarias.
Departamento de Control Académico	Oficinista	2	Solicita firma de la Coordinación de CALUSAC
	Oficinista	3	Traslada formulario al departamento de Tesorería.
	Oficinista	4	Recibe fecha programada para la entrega de los insumos.
Departamento de Tesorería	Oficinista	5	Recibe formulario y da indicaciones de cuando se hará entrega de lo solicitado.
Departamento de Control Académico	Oficinista	6	Recibe insumos solicitados a Tesorería
			Fin del procedimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. Diagrama de solicitud de insumos

Título del procedimiento: Solicitud de insumos
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

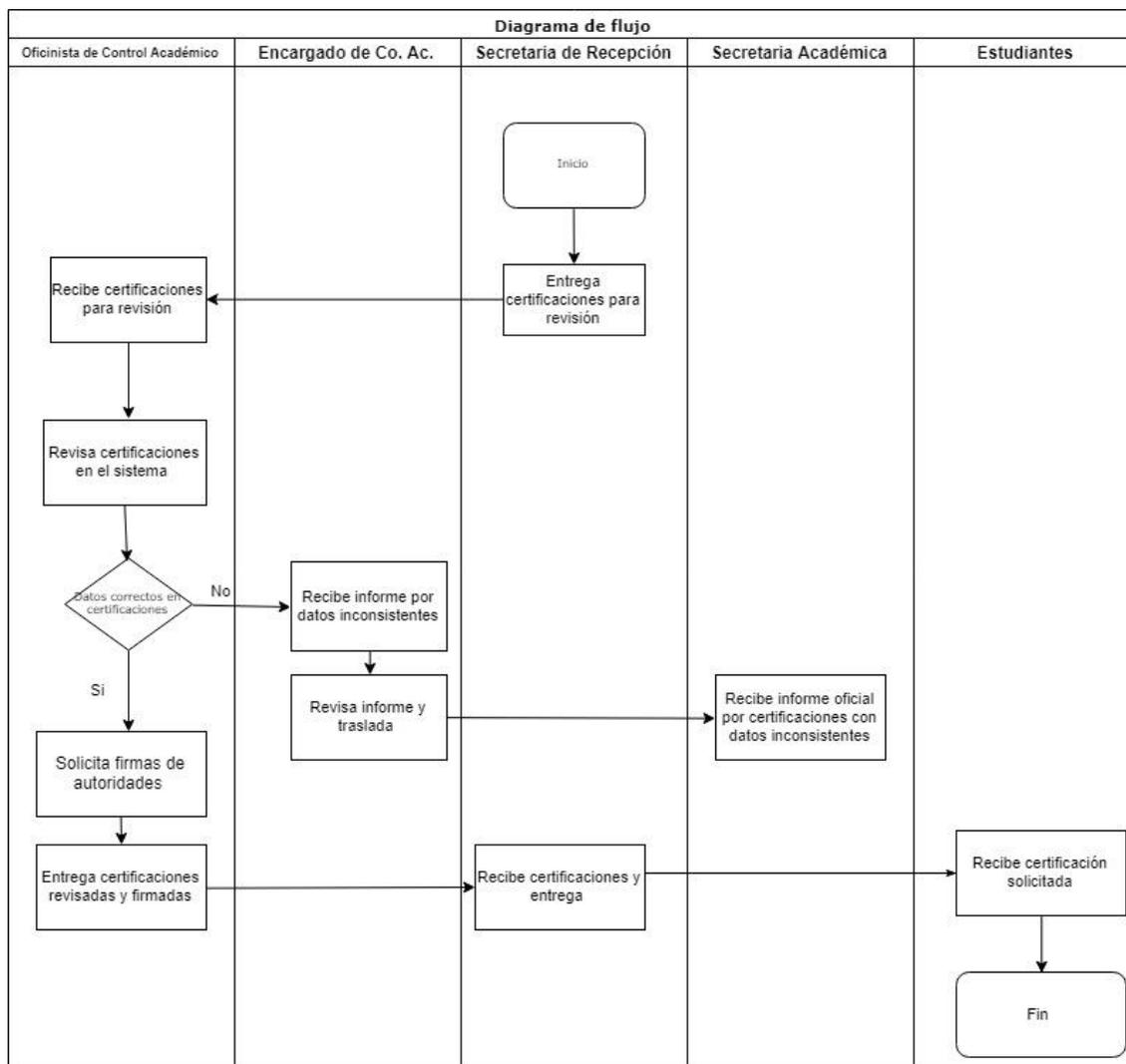
Tabla XXV. **Verificaciones académicas**

Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Verificaciones académicas			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: departamento de Control Académico		Termina: Secretaría Académica	
Unidad	Responsable	PASO	ACTIVIDAD
Departamento de Control Académico	Oficinista	1	Recibe certificaciones de cursos de CALUSAC.
Departamento de Control Académico	Oficinista	2	Revisa en los certificados los datos de estudiante por medio del sistema del departamento de Control Académico
	Oficinista	3	Traslada a encargado del departamento para firma respectiva si no se encontraron inconsistencias.
Departamento de Control Académico	Encargado del departamento	4	Traslada informe a encargado del departamento indicando cuales fueron las inconsistencias detectadas en la certificación de cursos.
Departamento de Control Académico	Encargado del departamento	5	Registra en el sistema número de certificación con datos erróneos.
Departamento de Control Académico	Encargado del departamento	6	Traslada de forma oficial informe a Secretaría Académica.
Secretaría Académica	Secretaría	7	Cita a estudiante para las aclaraciones respectivas.
			Fin del procedimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. Diagrama de verificaciones académicas

Título del procedimiento: Verificaciones académicas
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

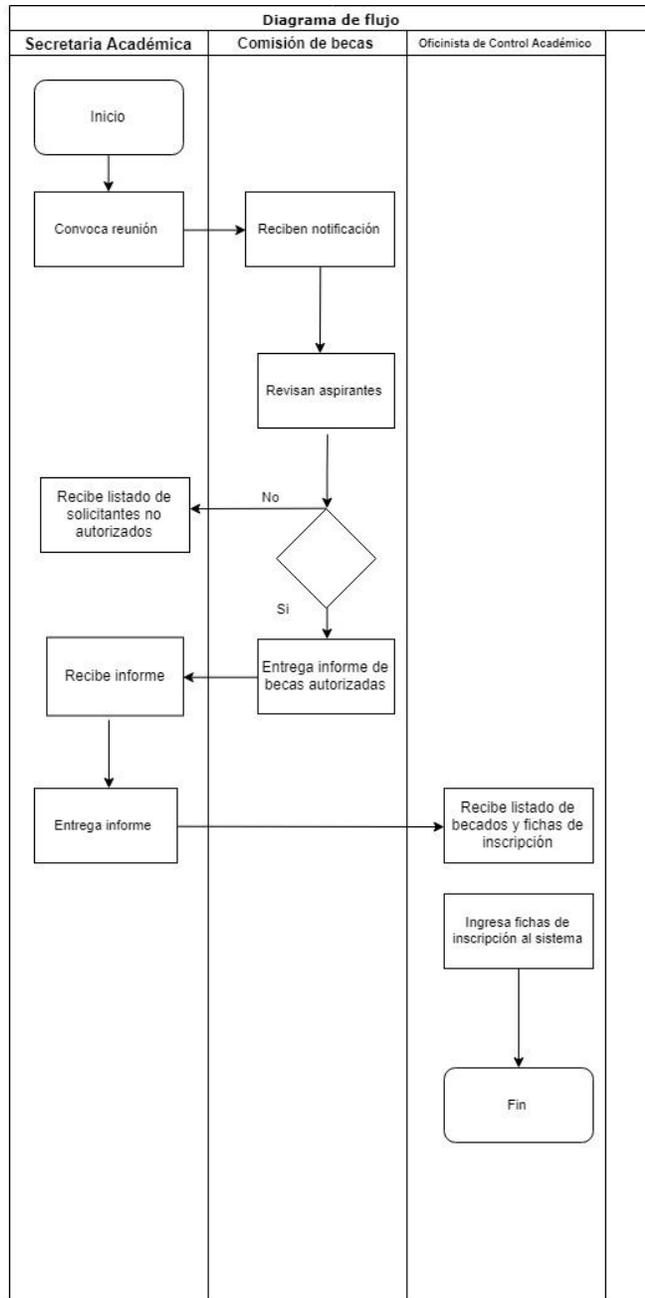
Tabla XXVII. Asignación de becados de CALUSAC

Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Asignación de becados por CALUSAC			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: Comisión de Becas de Calusac		Termina: Departamento de Control Académico	
Unidad	Responsable	PASO	ACTIVIDAD
Secretaria Académica		1	Convoca reunión de comisión de becas para CALUSAC.
Departamento de Control Académico		2	Revisión se requisitos para becados y autorizan inscripciones
	Oficinista	3	Recibe listado aprobado por Coordinación y Secretaría Académica y fichas de asignación de estudiantes becados según temporada.
	Oficinista	4	Ingresa fichas de becados autorizados según listado oficial al sistema de control académico
	Oficinista	5	Asigna al idioma, nivel y horario correspondiente a cada uno de los becados.
			Fin del procedimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVIII. Diagrama de asignación de becados

Título del procedimiento: Asignación de becados de CALUSAC
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

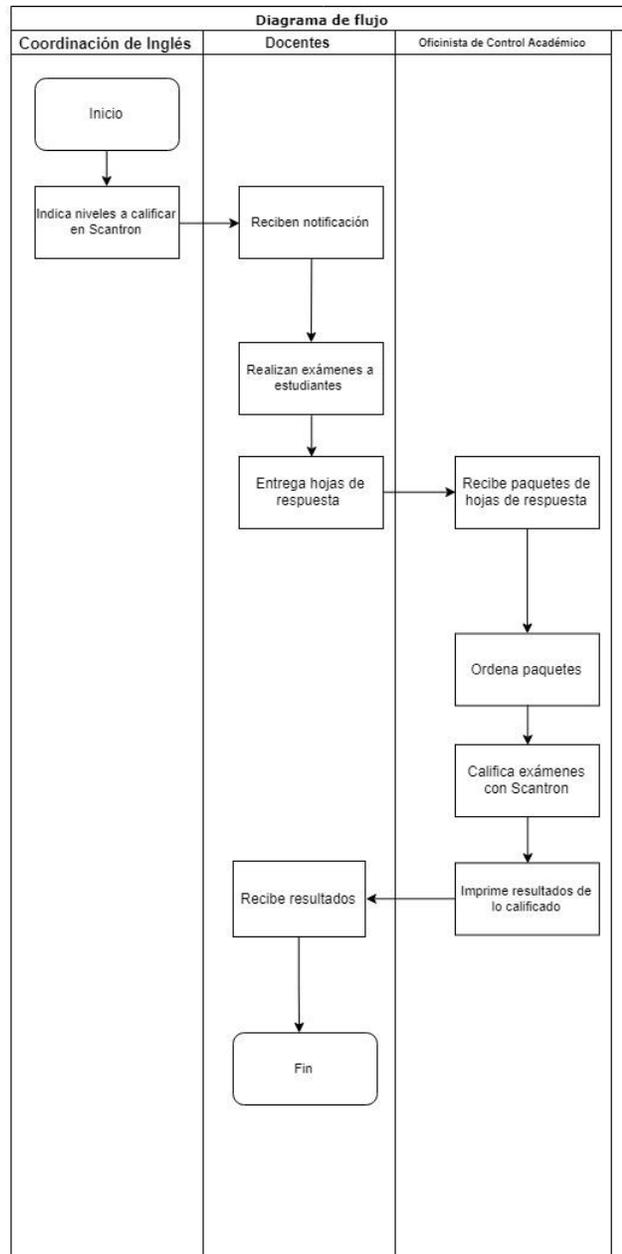
Tabla XXIX. **Calificación de exámenes**

Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Calificación de exámenes			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: departamento de control académico		Termina: Docentes de Calusac idioma inglés	
Unidad	Responsable	PASO No.	ACTIVIDAD
Coordinación general de idioma Inglés	Coordinadora general de idioma Inglés	1	Planifica niveles que deben ser calificados por medio del scantron durante el bimestre correspondiente e informar al departamento de Control Académico y oficina de reproducción de documentos.
	Docentes de idioma inglés	2	Realiza examen final de cursos en CALUSAC según lo programado en el calendario oficial.
Departamento de Control Académico	Oficinista	3	Recibe paquete de exámenes de idioma inglés utilizados en el examen final por cada docente los cuales tienen las hojas de respuesta de cada estudiante que sustento el examen final.
	Oficinista	4	Ordena hojas de respuesta temario A y temario B
	Oficinista	5	Inserta paquete de hojas de respuesta temario A y B al scantron para proceder a su calificación en forma continua.
Depto. Control Académico	Oficinista	6	Imprime lista de resultados del temario A y del temario B
	Docente	7	Recibe listado de resultados que contiene carnet del estudiante y nota de examen final para el temario A y B
			Fin del procedimiento.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXX. **Diagrama de calificación de exámenes**

Título del procedimiento: Calificación de Exámenes
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

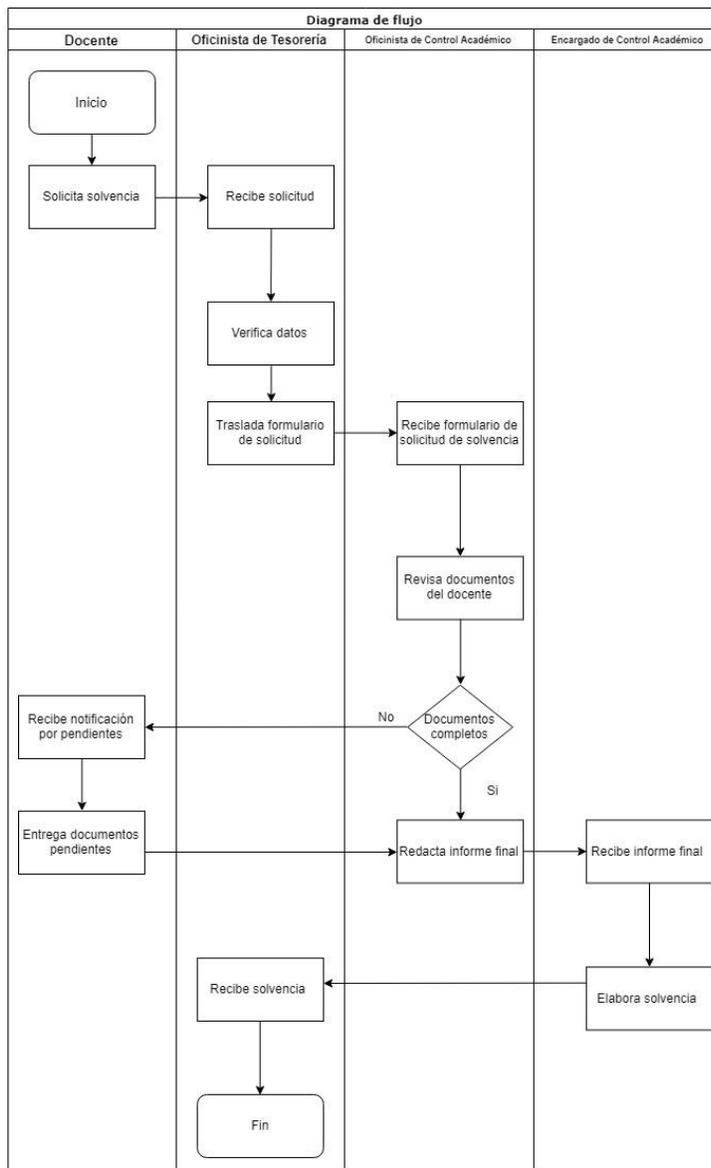
Tabla XXXI. **Solvencia para docentes de CALUSAC**

Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Solvencia para docentes de CALUSAC			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: Docente		Termina: Tesorería	
Unidad	Responsable	PASO	ACTIVIDAD
	Docente	1	Solicita a Tesorería trámite de solvencia general
Departamento de Tesorería	Oficinista	2	Revisa contrataciones del docente y procede a solicitar solvencia al depto. de Control Académico llenando un formulario con datos del docente.
Departamento de Control Académico	Oficinista	3	Recibe solicitud recibida por el departamento de Tesorería para la emisión de solvencia.
	Oficinista	4	Revisa todos los documentos académicos contenidos del docente desde su fecha de contratación hasta la fecha de solicitud.
Departamento de Control Académico	Oficinista	5	Elabora informe indicando que todo lo relacionado a documentos académicos (listados de notas finales) fueron revisados y están completos.
Departamento de Control Académico	Encargado	6	Revisa informe y da una revisión previo a emitir la solvencia general del docente.
Departamento de Control Académico	Encargado	7	Elabora solvencia general
Departamento de Tesorería	Oficinista	8	Recibe solvencia general del docente para trámite respectivo.
			Fin del procedimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXII. Diagrama extender solvencias a docentes

Título del procedimiento: Extender solvencias a docentes
 Unidad: Departamento de Control Académico
 Elaboración propia



Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

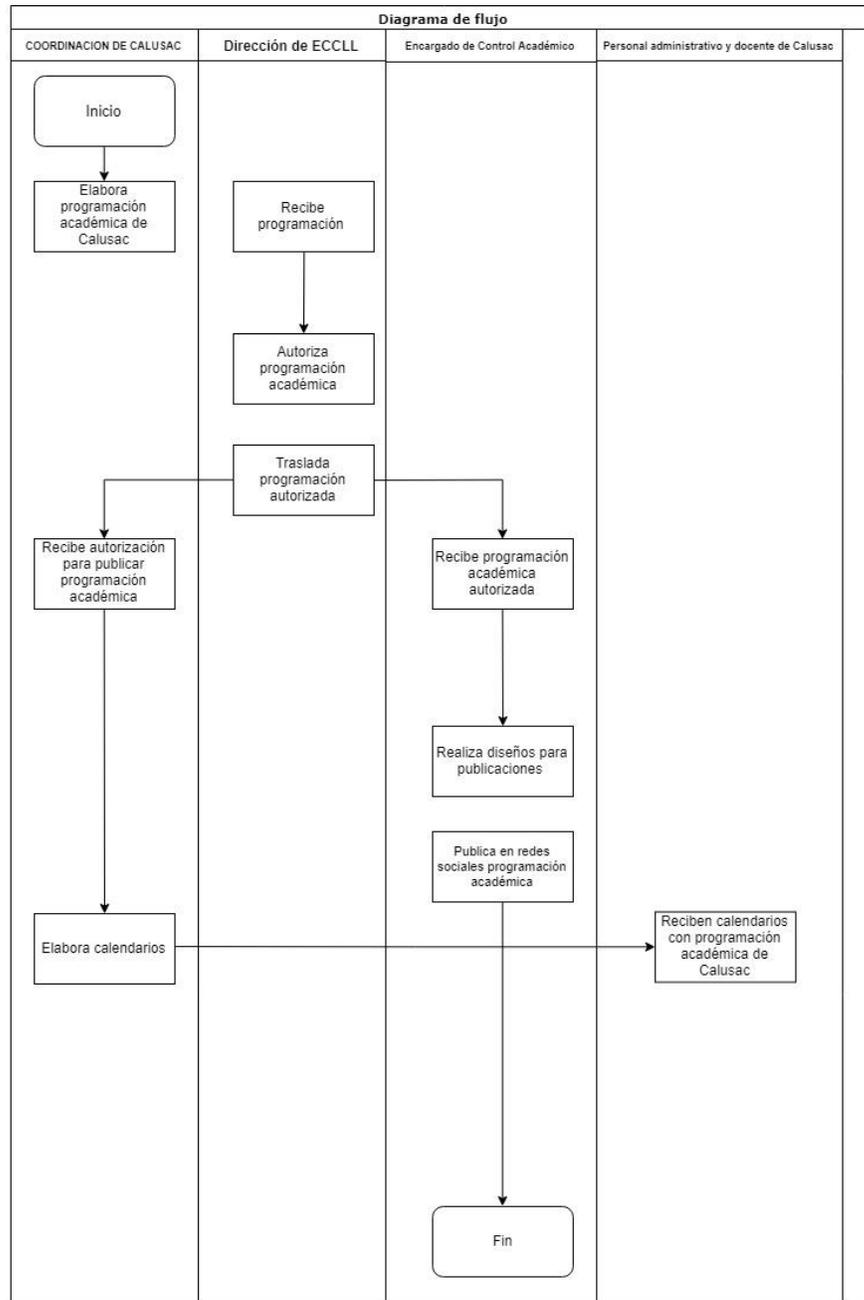
Tabla XXXIII. Publicaciones sobre información de cursos

Nombre de la Unidad: Control Académico			
Título del procedimiento: Publicaciones sobre información de cursos modalidad online			
Hoja 1 de: 1		Número de formas: 1	
Inicia: Coordinación general de idioma Inglés		Termina: Redes sociales de Calusac	
Unidad	Responsable	PASO	ACTIVIDAD
Coordinación general de idioma Inglés en Calusac	Coordinadora general	1	Elabora programación académica de cursos modalidad online y traslada a Dirección de Escuela de Ciencias Lingüísticas.
Dirección de Escuela de Ciencias Lingüísticas	Director	2	Recibe calendario académico por parte de la Coordinación general de idioma inglés cursos modalidad online para su revisión y autorización.
Coordinación general de idioma inglés de CALUSAC	Coordinadora general	3	Traslada al departamento de Control Académico archivos con la programación oficial de cursos modalidad online.
Departamento de Control Académico	Encargado	4	Realiza las publicaciones solicitadas en sitios web oficiales de Calusac.
Departamento de Control Académico	Encargado	5	Revisa publicaciones web y procede a habilitarla para ser vista por público en general.
			Fin del procedimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. **Diagrama de publicación de información de cursos**

Título del procedimiento: Publicación de información de cursos online
 Unidad: Departamento de Control Académico



Fuente: elaboración propia, empleando Draw.io 2018.

4.6. Formación de equipos de cada departamento para capacitarlos

Los grupos son más que un conjunto de personas que actúan entre sí, para el encargado del departamento de control académico es muy beneficioso contar con un equipo de trabajo bien conformado. Es necesario que se especifique que autoridad tendrán y si serán o no responsables en la toma de decisiones, los grupos son útiles para transmitir y compartir información, por tal motivo no puede dejarse fuera a ningún integrante del departamento.

Los asuntos a tratar en grupo deben seleccionarse con cuidado y previamente preparar una agenda con los puntos a analizar para formular la propuesta, se debe establecer el tono de la reunión, integrar ideas y tratar que la reunión no se desvíe del tema. Los beneficios son muchos dentro de estos está el fortalecimiento del trabajo en equipo, es un dispositivo de capacitación para el personal, todos pueden opinar sobre el tema a analizar y se fijan objetivos dentro del departamento a corto plazo, el grupo del departamento interactuara con otros grupos y apoya la divulgación de información, los grupos crean normas por lo tanto si un trabajador no sigue al grupo este puede motivarlo para que no se aisle y se integre al departamento.

Se hace la propuesta para lograr la identificación del personal del departamento de control académico con la institución, lograr objetivos, mejorar el servicio y el desempeño, el encargado del departamento debe programar capacitaciones bimestralmente o semestralmente para el personal esta propuesta se hace debido a que las capacitaciones tienen múltiples beneficios para el trabajo dentro de los cuales se pueden mencionar, brindan gran ayuda para solucionar problemas, fortalece la confianza en el equipo de trabajo , mejora las habilidades individuales , aumenta el nivel de satisfacción del puesto

por que se ven beneficiados al enriquecer su puesto de trabajo, hacen sentir más útil al trabajador.

4.7. Retroalimentación

El proceso de implementar procedimientos requiere control para evaluarlos, esto significa que la retroalimentación es una parte importante para alcanzar los objetivos dentro del departamento de control académico. Se debe corregir el desempeño de las tareas que realicen los oficinistas, solamente así se podrá asegurar la calidad en el servicio y el cumplimiento de lo establecido en las normas y reglamentos de la Escuela de Ciencias Lingüísticas. Se debe tener un sistema que permita simular antes, durante y después de un proceso que se lleve a cabo, al crear reglas y políticas se asegura el desempeño óptimo de las actividades. Se propone se enfoque la atención en los trámites ya realizados para corregir las posibles causas futuras que afecten el producto final como la calidad en el servicio ejemplo como fue atendido por teléfono o correo un estudiante, el tiempo de espera por un trámite, errores en documentos emitidos por el departamento por mencionar algunos.

Sin embargo, la retroalimentación no será beneficiosa para el departamento si las acciones correctivas se hacen fuera de tiempo.

En los formularios de solicitudes que ingresan al departamento, puede incluirse un apartado en donde el cliente o estudiante indique el nivel de servicio obtenido, información que le será útil al encargado del departamento de control académico para hacer los ajustes correspondientes. Las encuestas son otro medio de retroalimentación, estas son fáciles de elaborar y deben tener un objetivo y ser sensibilizadas con el personal del departamento indicando cuáles serán los beneficios de la misma.

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA NUEVA PROPUESTA IMPLEMENTADA

Desarrollo de programas para el seguimiento y control de la propuesta:

En esta sección da a conocer los elementos para asegurar un seguimiento y control de los procedimientos presentados para el departamento de Control Académico.

5.1. Análisis de la administración y el recurso humano

En toda organización la cultura influye en el ambiente ético y el comportamiento de los empleados. Esto significa que si la cultura está bien fortalecida y se rige por normas éticas influirá positivamente en la conducta de los empleados. Si la administración se basa en la participación, la comunicación, la creatividad y la diversidad entonces se creará una cultura de innovación, cultura que actualmente se tiene en el departamento de Control Académico y administración de la Escuela de Ciencias Lingüísticas, esto hace más fácil alcanzar el objetivo final en los procesos administrativos dentro de los cuales está la sistematización de los procedimientos y el mejoramiento en la calidad el servicio.

Es vital que se incluya a los estudiantes quienes son los clientes, se debe crear una cultura sensible a los clientes de Calusac, el personal administrativo de Calusac debe ser cordial y sociable, los procedimientos no deben ser rígidos, el saber escuchar es muy importante para satisfacer y entender al cliente, debe existir claridad en las funciones de cada uno de los trabajadores.

El entorno externo de una u otra forma puede llegar a afectar las condiciones de la administración, sin embargo, es pertinente que a nivel de la dirección y encargados de los distintos departamentos se tome en cuenta cuando se lleve a cabo la planificación, organización, dirección y control de los procesos.

5.1.1. Análisis de infraestructura tecnológica

Dentro del departamento de Control Académico se cuenta con un sistema de cómputo en red con una computadora que funciona como servidor para almacenar toda la base de datos académica del departamento, tiene a su disposición servicio de internet.

Por lo tanto, se cuenta con infraestructura para realizar sus funciones, sin embargo, es necesario se realicen los cambios pertinentes en el sistema de cómputo, el cual fue diseñado por el Departamento de Procesamiento de Datos de la Universidad de San Carlos de Guatemala en 1997, se han solicitado ajustes, pero por ser un sistema en lenguaje FOX actualmente no permite modificaciones mayores al sistema.

La Dirección de Escuela de Ciencias Lingüísticas ha solicitado presupuesto para invertir en un sistema de cómputo para el departamento que permita llevar a cabo el control administrativo y realizar de manera eficiente las funciones del departamento.

5.1.2. Seguimiento a la administración por objetivos

Es necesario que se fijen los objetivos en cada proceso que se lleva a cabo, los cuales deben ser encaminados a los objetivos de la Escuela de

Ciencias Lingüísticas, medir los objetivos planteados con los resultados obtenidos brindará un esquema de cómo se desarrollan las tareas en el departamento de Control Académico.

5.1.3. Evaluación periódica de factores que determinan la efectividad

Los factores que determinan la efectividad en el trabajo pueden ser varios dentro de los planteados son la responsabilidad que un trabajador debe asumir para realizar una actividad, la simplificación de las actividades, la automotivación de los empleados quienes podrán tener la disposición a realizar un esfuerzo adicional para poder llegar y cumplir los objetivos.

Estas son algunas de las premisas que pueden ser evaluadas periódicamente para determinar la efectividad del proceso administrativo, no está demás mencionar que la autogestión del trabajador depende del encargado del departamento quien debe facilitar insumos para que desarrolle sus actividades, debe dar autonomía para actuar y alcanzar los objetivos dentro del departamento.

5.1.4. Definición de metas a corto y mediano plazo

El encargado del departamento deberá dar a conocer las metas planteadas durante cada programación de tareas a corto o mediano plazo, la definición de las mismas puede variar de acuerdo a los estándares de calidad que se desean alcanzar internamente.

5.1.5. Auditoría de la comunicación

Es una herramienta que permite examinar todo lo relacionado a las políticas, canales de comunicación, programa de asensos, reuniones, solución a problemas y todo lo que tenga relación con las metas de la institución con las necesidades de los trabajadores, es medio que podemos utilizar para alcanzar metas dentro de la organización.

5.1.6. Controles para la corrección con anticipación

En las técnicas que se pueden utilizar se propone la técnica PERT (técnica de evaluación y revisión de programas), es una de las técnicas más actuales para saber con anticipación que problemas puede tener el departamento para realizar la entrega de documentos a tiempo al estudiante.

Los pasos para aplicar esta técnica son los siguientes:

- Hacer un análisis del sistema en que se lleva a cabo la planeación y control dentro del departamento.
- Desarrollar un modelo de sistema
- Mantener actualizado el modelo, esto significa que se deben hacer revisiones continuas a los factores y variables que interactúan.
- Recopilar periódicamente datos para la retroalimentación
- Evaluar periódicamente las variaciones de la información
- Llevar a cabo acciones para solucionar los problemas detectados.

Es necesario anticiparse a las posibles causas que puedan desencadenar problemas por imprevistos en los procedimientos y falta de información entre otros.

5.1.7. Análisis de tiempos

Hellriegel/Jackson indica que el análisis de red de tiempos y eventos más conocida como la técnica PERT es un técnico que permite planear y controlar y tiene tres tiempos:

- El optimista, es el tiempo necesario si todo funciona perfecto
- El probable, el tiempo en el que se piensa se lleva a cabo el trabajo
- El pesimista, se basa en la suposición que algo malo sucederá
- Se deben seguir las 5 etapas importantes:
 - Planificar para hacer el análisis de tiempos -eventos
 - Planear de forma descendente por toda la cadena de autoridad
 - Concentrar la atención en los datos críticos que necesiten corrección
 - Realizar controles futuros y reducir el tiempo asignado a alguna otra tarea que ocasione demoras.
 - Crear un sistema que permita agilizar las acciones a tomar ejerciendo presión en el área donde sea preciso.

5.1.8. Controles directos o indirectos

El control directo tiene como puntos principales la calidad, los tiempos con los planes a desarrollar, que hemos logrado con las metas, los costos, cuantas horas se lleva realizar cada tarea por el empleado, el sistema y cuantas horas de la jornada se invierten en una tarea.

Se debe medir el desempeño bajo estándares establecidos de los trabajadores, así como realizar inspecciones de rutina cuando se lleven a cabo

las funciones del departamento. Es vital el control directo o indirecto para el buen funcionamiento del departamento.

5.1.9. Evaluación de controles indicadores, estándares

Actualmente no se cuenta indicadores de calidad o estándares de servicio en el departamento de Control Académico, sin embargo, se insta a las autoridades de la Escuela de Ciencias Lingüísticas para que se delegue a un especialista en la materia y pueda realizar un manual de calidad, estos son documentos en donde se plasman los objetivos y estándares de calidad, el compromiso con la calidad y las políticas de calidad que se manejan.

Esto servirá para que los clientes conozcan, se ajusten y supervisen los estándares de calidad que se tienen a través de un documento público como el manual de calidad.

5.1.10. Retroalimentación

Se deben realizar informes por parte de los oficinistas del departamento indicando los problemas que se suscitaron durante la jornada y la forma en que estos fueron resueltos. Teniendo retroalimentación sobre todo lo acontecido en el departamento de Control Académico se podrán detectar las fuentes de problemas y crear estrategias que permitan la solución inmediata de los mismos.

5.1.11. Participación activa en los procedimientos por parte del personal.

Se hace necesario que los oficinistas del departamento de control académico tengan participación en todo lo relacionado al diseño de los procedimientos que pueden ser establecidos, ellos son los que dan vida a los procedimientos, se sugiere realizar reuniones periódicas en donde el personal pueda exponer sus observaciones a los procedimientos y seguir los lineamientos descritos para realizar los ajustes correspondientes, los procedimientos deben ser flexibles y no rígidos.

5.1.12. Resultados esperados

Se espera que al implementar un sistema de control para las actividades que se desarrollan diariamente por el personal administrativo del departamento de Control Académico, se beneficien los puestos de trabajo y así como de las alternativas que se plantearon en este manual.

Es responsabilidad el encargado del departamento velar por que el buen funcionamiento y aplicación de los manuales y normativos que se diseñen para su departamento.

El equipo de trabajo se espera se integre para llevar a cabo los objetivos que se plantearan a corto y mediano plazo.

5.1.13. Supervisión de las actividades

La supervisión deberá ser realizada directa o indirectamente por las autoridades de la Escuela de Ciencias Lingüísticas y muy especialmente por la Coordinación de CALUSAC y Secretaría Académica por las funciones que les corresponde. Los departamentos que interactúan diariamente y el personal administrativo deben velar por que se mantengan los estándares de calidad que se fijan. Los estudiantes que son los clientes que atiende esta unidad académica deberán de igual forma proponer y ejercer la presión a donde corresponda para que implementen programas acordes a las tecnologías que se manejan globalmente.

5.1.14. Encuestas

Estas son formas de obtener información y pueden ser una opción para determinar si los objetivos propuestos van bien encaminados. Existe dentro de la universidad ya procedimientos establecidos para las mismas.

CONCLUSIONES

1. Con el crecimiento estudiantil de CALUSAC cada año se dieron cambios desde 1997 a la fecha, que fueron a nivel institucional y cambiaron el funcionamiento de cada uno de sus departamentos. Sin embargo, los cambios a nivel funcional no se han dado aún, el proceso de inscripción es el mismo y de este se desprenden la mayoría de los procesos administrativos que se describen en este manual.
2. Si no existe una segregación de funciones en el puesto de encargado del departamento de Co. Ac será muy difícil dar seguimiento a la propuesta planteada en este trabajo de graduación, pues es la figura que debe presentar las propuestas de mejoramiento y ordenamiento de funciones dentro del departamento.
3. Todo proceso tecnificación es necesario para que no existan aglomeraciones y repetición de tareas. Se solventarían en un 85 % los procesos que dependen del ingreso de información al sistema de cómputo.
4. Los procedimientos actualmente con que se cuentan no están estandarizados en todas las sedes regionales de CALUSAC, por lo tanto, deben crearse los lineamientos que permitan realizar las mejoras a nivel general.

5. Si no existen controles y monitoreo sobre el funcionamiento de los procesos, no habrá control de tiempos y datos concretos sobre el nivel de servicio que se brinda a los estudiantes de CALUSAC.

6. La retroalimentación es vital para hacer las comparaciones y proponer procedimientos futuros según sea necesario.

RECOMENDACIONES

1. El Departamento de Control Académico debe tener como política la utilización del manual de procedimientos en el desarrollo de sus tareas.
2. Deben dividirse adecuadamente las tareas de los oficinistas para evitar la repetición de las mismas.
3. Que los procesos administrativos sean propuestos por el encargado del Departamento de Control Académico, elaborados por la unidad de planificación de la Escuela de Ciencias Lingüísticas, revisados y aprobados por el Consejo Directivo de la misma unidad académica, en acompañamiento de la División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a su implementación.
4. Es pertinente que durante las reuniones informativas en donde las autoridades puedan sensibilizar a los trabajadores sobre los objetivos y metas que el Departamento de Control Académico en congruencia con las metas de CALUSAC desea alcanzar previo a realizar cambios de algún tipo en los procedimientos establecidos.
5. Deben apoyarse en los mecanismos y sistemas existentes dentro de la Universidad de San Carlos para el proceso de la planificación, la cual debe ir encaminada a cumplir lo que establece el Plan Operativo Anual de la Universidad de San Carlos y Plan Estratégico USAC 2022 que tienen como objetivo principal afianzar la cultura de la planificación a corto mediano y largo plazo dentro de las unidades académicas.

BIBLIOGRAFÍA

1. HELLRIEGEL Don, SLOCUM John W. Jr. *Administración un enfoque basado en competencias*. 7a ed. México: Thomson, 1998. 323 p.
2. ————. *Administración un enfoque basado en competencias*. 11a ed. México: Thomson, 1998. 215 p.
3. ROBBINS, Stephen y COULTER. Mary. *Administración*. 6a. ed. Colombia: Pearson Educación, 2010. 125 p.
4. STEPHEN P. Robbins. *Comportamiento organizacional*. 8a ed. México: Prentice Hall, 2005. 138 p.
5. WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark, KOONTZ Harold. *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. 15a ed. México: McGraw Hill, 2012. 212 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. **Encuesta**

ENCUESTA No.1

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias Lingüísticas

Departamento de Control Académico

BOLETA DE ENCUESTA

La Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio de la Dirección de Escuela de Ciencias Lingüísticas perteneciente a la Facultad de Ingeniería, autoriza a Mónica Solórzano, estudiante de Ingeniería Industrial de esta casa de estudios superiores, a entrevistar a las personas que considere apropiadas para pasarles la siguiente encuesta de cuyos resultados, podrá recabar y obtener datos e información para uso exclusivo de su trabajo de tesis de graduación, entendiéndose que la misma será de uso confidencial por lo que se suplica a las autoridades civiles respectivas y público en general, brindarle el apoyo necesario para la ejecución del mismo. Exclusivo para personal del departamento de Control Académico

Instrucciones: Marque con **X** la respuesta.

1. ¿Cuál de estos procedimientos considera es el que lleva más tiempo finalizar?

Continuación del apéndice 1.

- Procedimiento para asignación de cursos
- Procedimiento para generación de actas oficiales
- Procedimiento para reposiciones de constancias
- Procedimiento para certificaciones de cursos
- Procedimiento para constancias de estudio
- Procedimiento para exámenes de ubicación
- Procedimiento para registro de notas
- Procedimiento para corrección de datos
- Procedimiento para verificación de inscripciones
- Procedimiento para ingresos por evento
- Procedimiento para solicitud de compras
- Procedimiento para solicitud de insumos
- Procedimiento para verificaciones académicas
- Procedimiento para calificación de exámenes
- Procedimiento para extender solvencias a docentes
- Procedimiento para publicación de información online

Indique _____

2. ¿Cuál de estos factores considera ocasiona mayor problema para realizar los procedimientos antes descritos?

- El sistema de cómputo no responde a las necesidades
- Poca divulgación y falta de instructivos
- Falta de personal
- Falta de recursos tecnológicos
- Mala distribución de funciones

Continuación del apéndice 1.

No hay manual de procedimientos establecido

Otro _____

3. ¿Alguna vez ha recomendado Ud. a su jefe inmediato alguna mejora en los procedimientos?

Sí (continúe)

No

Si la respuesta es NO, pase a la No. 14

¿Qué recomendó?

4. ¿Cuántas veces es notificado sobre algún cambio en los procedimientos establecidos?

Una

Dos

Tres

Cuatro

Cinco

Seis

Siete

Ninguna _____

Continuación del apéndice 1.

5. ¿Describe cambios que considere han tenido los procedimientos ya establecidos?

Indique _____

6. ¿Qué procedimientos considera pueden ser automatizados?

Indique _____

Gracias!!

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Resultados de encuesta i

1. ¿Cuál de estos procedimientos considera es el que lleva más tiempo finalizar?

Muestra	Oficinistas (7)	Estudiantes (100)
	Asignación de cursos	Reposiciones de nota
	Generación de actas oficiales	Exámenes de ubicación
	Registro de notas	Certificación de cursos
	Verificaciones académicas	Asignación de cursos

2. ¿Cuál de estos factores considera ocasiona mayor problema para realizar los procedimientos antes descritos?

Muestra	Oficinistas (7)	Estudiantes (100)
	El sistema de computo	Poca o nada de información
	Falta de personal	No hay instructivos
	Distribución de tareas	Mucho tiempo de espera en los procesos

3. ¿Alguna vez ha recomendado usted alguna mejora en los procedimientos actuales?

Resultado. Todos de una u otra forma indicaron han solicitado mejoras al respecto.

Que recomendaron: El personal del departamento solicito la implementación de un sistema automatizado que permita eliminar la digitación de fichas de inscripción y que el estudiante haga directamente la asignación de cursos en un portal web.

El 100 % de los estudiantes encuestados solicitaron se agilice la forma en que se brinda información sobre cada uno de los procedimientos que deben realizar para los distintos trámites estudiantiles que ellos solicitan.

Continuación del apéndice 2.

4. ¿Cuántas veces es notificado sobre algún cambio en los procedimientos establecidos?

Resultado. El personal del departamento en su totalidad a solicitado a las autoridades dichos cambios sin embargo no han tenido respuesta debido a la poca disponibilidad de programadores en el departamento de Procesamiento de Datos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Continuación del apéndice II.

5. ¿Describa cambios que considere han tenido los procedimientos ya establecidos?

Resultado:

Los siete oficinistas indicaron que los cambios han sido en los formularios utilizados para actualizar datos como el CUI y correos, cambios de diseño sin embargo hay algunos procedimientos que aún no fueron establecidos y socializados.

El 100 % de los estudiantes indicaron que por no ser constantes en su inscripción a los cursos de CALUSAC, no han notado cambios en los procedimientos conocidos.

6. ¿Qué procedimientos considera pueden ser automatizados?

Resultado:

El 100 % de los encuestados indico que todos los procedimientos que se llevan a cabo actualmente pueden ser automatizados siempre y cuando se garantice la veracidad de los datos que son utilizados en cada uno de ellos, debido a que

el departamento de control académico es un ente que certifica dichos datos y los resguarda.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Cronograma de actividades

Febrero 2018

Cronograma de Actividades	Duración	Inicio	Finalización	Fecha de entrega
Registro de notas				
Digitación de papelería				
Revisión de listados oficiales				
Asignación de cursos				
Impresión de Actas Oficiales				
Reportes				

Fuente: elaboración propia.

Por su el tipo de tareas este es el cronograma que permite de una forma sencilla llevar el control de las actividades diarias, la duración permitirá que cada mes se pueda verificar la variación en los tiempos en que se llevan a cabo los procesos.

ANEXOS

Anexo 1. Acuerdo de Rectoría No. 1495-2012

Clasificación de Archivo
A108-U05-N00001

08 de octubre de 2012

 **USAC**
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
SECRETARÍA GENERAL

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA
DIVISIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RECIBIDO
09 OCT. 2012

Firma: Andrea Hora: 2:34

Señora Jefa de la
División de Desarrollo Organizacional
Licda. Betzy Elena Lemus Sandoval de Bojórquez
Ciudad Universitaria

Señora Jefa:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, le transcribo el **Acuerdo de Rectoría N° 1495-2012**; dictado el día de hoy, que copiado literalmente dice:

"EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Considerando: Que la Dirección General de Administración -DIGA-, es la instancia de dirección superior, encargada de planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las funciones administrativas, técnicas y de servicio de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de las unidades que la integran, en apoyo a la docencia, investigación y extensión de la Universidad. **Considerando:** Que la Dirección General de Administración -DIGA-, requiere contar con un instrumento administrativo que oriente a su personal para el desempeño efectivo de sus actividades. **Considerando:** Que el Manual de Normas y Procedimientos constituye un aporte a la gestión administrativa de la Dirección General de Administración -DIGA-. **POR TANTO:** De conformidad con las atribuciones que le confiere el Artículo 17 del Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala; **ACUERDA: Primero: Aprobar el Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección General de Administración -DIGA-, según documento adjunto. Segundo:** Encargar al personal que se designe de la Dirección General de Administración -DIGA-, revisar periódicamente dicho Manual y actualizarlo, congruente con las necesidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala. **Tercero:** El presente Manual entra en vigencia a partir de la fecha de su aprobación. **COMUNIQUESE.** Dado en la ciudad de Guatemala, a los ocho días del mes de octubre de dos mil doce. (ff) Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios, Rector; Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo, Secretario General."

Me es grato suscribir deferentemente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Secretario General



c.c. DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
División de Desarrollo Académico -DDO- con Manual
/adela

Fuente: Universidad de San Carlos de Guatemala.

