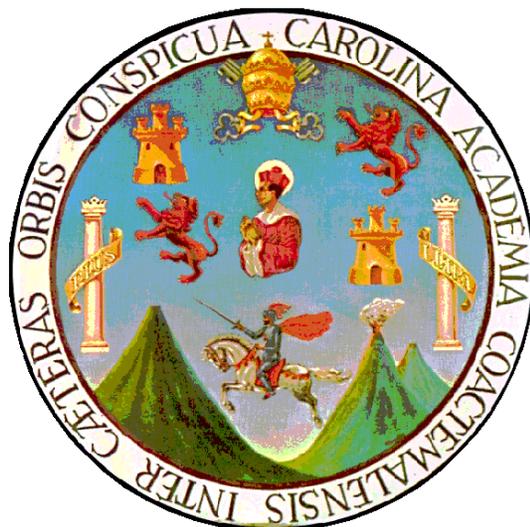


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



**ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y SU
VINCULACIÓN CON EL DESARROLLO ACADÉMICO, EN LA
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA**

**Tesis sometida a la consideración del Tribunal examinador de la Maestría en
Administración Pública, para optar al grado de Maestro.**

Presentada por

Dr. Manuel Eduardo Rodríguez Zea

Guatemala, noviembre de 2,010



INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -INAP-

www.inap.gob.gt

El Director de Estudios de Postgrado del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

C E R T I F I C A :

Primero: Haber tenido a la vista el examen de graduación que copiada literalmente dice: -----

“En la ciudad de Guatemala siendo las **diez horas con quince minutos** del día viernes cinco de noviembre del año dos mil diez, reunidos en la sede del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- los Miembros del Tribunal Examinador Dr. Luis Alfonso Beteta Vásquez, Secretario; Lic. Nery Roberto Díaz Gómez, Asesor del Trabajo de Investigación; Examinador Lic. Hugo Abel Monterroso Escalante; para practicar el examen del estudiante **Manuel Eduardo Rodríguez Zea**, sobre la investigación que realizó titulada **“Análisis del Proceso Administrativo-Financiero y su Vinculación con el Desarrollo Académico en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia”**. PRIMERO: Los Miembros del Tribunal Examinador interrogaron en forma individual al postulante sobre el contenido de su investigación. SEGUNDO: Que habiendo contestado satisfactoriamente a los cuestionamientos que le fueron planteados al sustentante, fue **aprobado** por **unanimidad** de votos. TERCERO: El trabajo de investigación del sustentante se aprueba **con correcciones mínimas**. CUARTO: El Tribunal Examinador notificó lo anterior al postulante y declaró concluido el examen. QUINTO: No habiendo más que hacer constar y siendo las **once horas con treinta minutos**, se da por concluida la presente en el mismo lugar y fecha de su inicio, firmando los que en ella intervinieron.-----



GOBIERNO DE ÁLVARO COLOM
GUATEMALA

Boulevard Los Próceres 16-40 zona 10, Ciudad de Guatemala • PBX: (502) 2419-8181 | FAX: (502) 2419-8126 • informacion@inap.gob.gt



INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -INAP-

www.inap.gob.gt

Y para los usos legales que al interesado **Manuel Eduardo Rodríguez Zea**, convengan extendiendo, firma y sello la presente certificación en dos hojas de papel membretado del Instituto Nacional de Administración Pública, haciendo constar que no existen trámites o recursos pendientes de resolver en la ciudad de Guatemala a los treinta y un días del mes de enero de dos mil once.

Vo. Bo.



Dr. Luis Alfonso Beteta Vásquez
Director de Estudios de Postgrado



GOBIERNO DE ÁLVARO COLOM
GUATEMALA

Boulevard Los Próceres 16-40 zona 10, Ciudad de Guatemala • PBX: (502) 2419-8181 | FAX: (502) 2419-8126 • informacion@inap.gob.gt

DEDICATORIA

Esta Tesis la dedico:

A la Universidad de San Carlos de Guatemala,

Al Instituto Nacional de Administración Pública y,

A la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia,

Por ser los más Valiosos Centros del Saber Científico, que permiten el desarrollo de la Nación y me formaron en el campo profesional.

A mi esposa, quien me ha estimulado a ampliar mis conocimientos en otros campos lejanos de mi primera formación universitaria, por su solidaridad, estímulo y apoyo incondicional.

A mis hijos, para que este logro sirva como ejemplo de perseverancia.

A mis nietos presentes y futuros, porque son y serán mi mayor alegría.

A mis padres Abdón y Felipe y a mis hermanos, *in memoriam*.

A mi madre y hermana.

AGRADECIMIENTOS

A la Dirección General de Docencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ya que si no hubiera sido por su apoyo logístico, esta meta no hubiera sido alcanzada.

A los Docentes de INAP, quienes me enseñaron la realidad de la Administración Pública.

Un especial agradecimiento al MAP Nery Roberto Díaz, porque fue realmente un guía en la realización de esta investigación.

Al M.V. MSc. Víctor Hugo Galindo, quien siempre me estimuló a continuar en el estudio y alcanzar la meta propuesta.

Al personal Docente y Administrativo de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia por su desinteresada y valiosa participación en la realización de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
Capítulo I. PROBLEMATIZACIÓN	13
1.1. Planteamiento del Problema a Investigar.....	13
1.1.1 Justificación.....	13
1.1.2 Delimitación del Problema.....	14
1.1.3.1 Delimitación Espacial.....	14
1.1.3.2 Delimitación Temporal.....	14
Capítulo II. ELEMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS	15
2.1 Marco Institucional.....	15
2.2 Marco Teórico.....	17
2.2.1 La Educación Superior.....	17
2.2.2 Administración Universitaria.....	23
2.2.3 Planificación.....	26
2.2.4 Vinculación Plan Operativo Anual y el Presupuesto.....	30
2.3 Hipótesis.....	35
2.3.1 Operacionalización de la Hipótesis.....	35
2.4.1 Objetivos.....	36
Capítulo III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1 Proceso Administrativo-financiero.....	37
3.2 Análisis de los POA's y presupuestos 2007, 2008 y 2009.....	40
3.3 Voluntad Política.....	45
3.4 Vinculación Académica.....	47
3.5 Causas Administrativo-financieras que dificultan la planificación y ejecución presupuestaria.....	48
CONCLUSIONES	51
PROPUESTA	52
BIBLIOGRAFÍA	64

ANEXOS.....	66
--------------------	-----------

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Personal Docente y Administrativo contratado durante el año 2009.....	37
CUADRO 2: Propuesta de cambios para una mejor planificación y ejecución del presupuesto hacia la academia.....	44
CUADRO 3: Causas más frecuentes que dificultan la ejecución presupuestaria.....	49
CUADRO 4: Objetivos estratégicos de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.....	54
CUADRO 5: Esquema gráfico del código presupuestario de egresos de la USAC.....	73
CUADRO 6: Ejecución presupuestaria durante los años 207, 2008 hasta julio 2009 en la FMVZ, USAC.....	74
CUADRO 7: Respuestas de administrativos y docentes de calificación a la programación, planificación y ejecución presupuestaria...	75
CUADRO 8: Respuestas de administrativos y docentes si planes de desarrollo están reflejados en el POA.....	75
CUADRO 9: Respuestas de administrativos y docentes de si es posible encaminar más la planificación y ejecución presupuestaria hacia el desarrollo académico.....	75
CUADRO 10: Respuestas de administrativos y docentes si existe o no evaluación, monitoreo y control de la ejecución presupuestaria.....	76
CUADRO 11: Respuestas de administrativos y docentes de si existe voluntad Política para vincular la academia con el proceso administrativo-Financiero.....	76
CUADRO 12: Respuestas de administrativos y docentes de si existe en el POA y la planificación y ejecución presupuestaria una vinculación con la academia.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1: Calificación de la programación, planificación y ejecución presupuestaria, FMVZ, 2009.....	40
GRÁFICA 2: Calificación de si están reflejados los planes de desarrollo Académico en el POA y el presupuesto anual.....	43
GRÁFICA 3: Posibilidad de encaminar más la planificación y ejecución Presupuestaria hacia el desarrollo académico.....	43
GRÁFICA 4: Existencia o no de evaluación, monitoreo y control de la Ejecución presupuestaria.....	45
GRÁFICA 5: Existencia de voluntad política para vincular la academia con el proceso administrativo-financiero.....	47
GRÁFICA 6: Existencia en la elaboración del POA y la planificación y ejecución presupuestaria de una vinculación fuerte con la academia.....	48

ÍNDICE DE SIGLAS

ANAVI	Asociación Nacional de Avicultores
CSUCA	Consejo Superior Universitarios Centroamericano
DPT	Dirección Técnica del Presupuesto
EPS	Ejercicio Profesional Supervisado
FMVZ	Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, amenazas
LAARSA	Laboratorio de Referencia Regional de Sanidad Avícola
OIRSA	Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria
POA	Planificación Operativa Anual y/o Plan Operativo Anual
REDCA	Red para el Desarrollo Educativo para Centro América y el Caribe
UNESCO	Organización de Naciones Unidas para la Educación y la Salud
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala

ÍNDICE DE ANEXOS

1.	Base legal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.....	67
2.	Organigrama General de Administración.....	69
3.	Presentación del tema de investigación.....	70
4.	Boleta de entrevista a personal administrativo y docente.....	71

INTRODUCCIÓN

Las instituciones del Estado, tienen su accionar a través de los recursos humanos, tecnológicos y financieros. Los financieros que son recaudados se planifican para volcarlos hacia la población en programas y proyectos de desarrollo socio-económico, como por ejemplo la educación.

Las instituciones deben de elaborar el Plan Operativo Anual y el Presupuesto de funcionamiento anual, los cuales deben tener una fuerte vinculación, para así evitar fallas en la ejecución afectando los procesos de inversión y funcionamiento de cada organización pública.

En la Educación Superior, la Universidad de San Carlos es la única que tiene el carácter de estatal y a pesar de ser un ente autónomo, goza de una asignación no menor del cinco por ciento (5%) del Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado.

La Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia es una unidad académica dependiente de la administración central de la USAC. Para obtener sus recursos de funcionamiento, debe, al igual que otras unidades académicas y la administración central, elaborar sus propios POA's y Presupuestos Anuales.

Siempre se ha considerado por algunos miembros del Consejo Superior Universitario, que esta unidad académica tiene un presupuesto muy elevado con relación al bajo número de estudiantes que están inscritos, comparado con otras Facultades o Escuelas que tienen un número elevado de los mismos; pero el mismo se da, por la necesidad de adquisición de equipos e insumos fundamentales para el desarrollo académico y las unidades productivas con que cuenta.

Se considera que existen fallas administrativo-financieras que dificultan la planificación, programación y ejecución presupuestaria en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. En tal virtud, se estimó necesario analizar los presupuestos y los POA's de los últimos tres años y, realizar entrevistas al personal administrativo y docente para determinar si éstas existen y establecer las causas, por lo cual no es posible vincular adecuadamente a éstos, con la academia, lo que redundará en poco desarrollo del sistema enseñanza-aprendizaje y un mal aprovechamiento de los recursos financieros.

En el presente trabajo de tesis, se incluye en el Capítulo I el planteamiento del problema a investigar, la definición del problema, la justificación y la delimitación espacial y temporal. En el Capítulo II, los elementos teóricos y metodológicos, el marco institucional, el marco teórico, los objetivos, la hipótesis y la operacionalización de la hipótesis. En el Capítulo III, los resultados de la investigación en los procesos administrativo-financieros, el análisis de los POA's, la voluntad política, la vinculación académica y las causas administrativo-financieras que dificultan la planificación. Por último, se encontrarán las conclusiones y la propuesta que podría servir para solucionar la problemática encontrada.

Capítulo I. PROBLEMATIZACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema a Investigar.

1.1.1 Definición del Problema:

¿Cuáles son las causas por las cuales el proceso administrativo-financiero en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia y la ejecución del presupuesto anual, no se vinculan de manera adecuada con el Desarrollo Académico?

1.1.2 Justificación:

La Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es la única escuela facultativa de ese género en nuestro país. Por ser una Unidad Académica muy específica, a través del tiempo ha sido cuestionada sobre el alto presupuesto anual que consume y teniendo un bajo número de estudiantes, en comparación con otras Facultades o Escuelas. Sin embargo, no se ha considerado que el alto presupuesto tiene mucha relación con la adquisición, mantenimiento y servicio que se debe dar al equipo que se necesita para un adecuado funcionamiento de las dos escuelas que la conforman.

A pesar de lo anterior, esta unidad siempre ha contado con serios problemas de ejecución de los presupuestos anuales. Se han enumerado incontables causas de esta situación, por las distintas administraciones que han pasado por ella, sin haberse concluido en la auténtica razón para su incumplimiento.

Anualmente se establece una Planificación Operativa Anual (POA), la elaboración de proyectos de desarrollo para las dos escuelas y un presupuesto de ejecución para cada período, pero nunca se ha llegado a operativizar éste correctamente, por lo que no se han satisfecho las necesidades académicas de la misma, de forma adecuada.

Probablemente una de las causas de ello, es la falta de relación entre el Presupuesto elaborado, el POA y los programas establecidos por Escuela, lo que es indicativo de fallas en los procesos administrativo-financieros.

Por lo anteriormente expuesto, se consideró necesario analizar los procesos administrativos y financieros, para descubrir cuál es la causa por la que la planificación y posterior ejecución presupuestal, no vincula de manera adecuada, las necesidades de la academia.

Este estudio servirá, a las actuales y futuras autoridades de la facultad, para que conozcan la problemática que existe en lo que se refiere a los procesos administrativo-financieros, que corrijan de manera adecuada lo que corresponde a la programación y planificación presupuestaria y, que año con año, el presupuesto asignado a la Unidad Académica sea ejecutado, no sólo en el 100%, sino que rinda también en la obtención de insumos y equipo de última generación para la impartición adecuada de la docencia, tanto teórica como práctica, teniendo, entonces, una adecuada vinculación de lo administrativo con lo académico, en beneficio de los futuros profesionales que allí se forman.

1.1.3 Delimitación del Problema:

1.1.3.1 Delimitación espacial.

El presente trabajo se llevó a cabo en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el cual se analizó el proceso administrativo-financiero y su vinculación con el desarrollo académico de la misma.

1.1.3.2 Delimitación temporal.

Esta investigación se realizó en el período comprendido del 1 de julio al 20 de noviembre del año 2009.

Capítulo II. ELEMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

2.1 Marco Institucional:

Por Acuerdo del Consejo Superior Universitario del 27 de septiembre de 1957, fue fundada la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia con la finalidad de encargarse de la docencia, investigación y extensión universitaria en el campo de la Medicina Veterinaria y Zootecnia en Guatemala y de los demás países de Centroamérica, anexa a la Facultad de Ciencias Médicas, trasladándose luego, al Campus Universitario como Unidad Académica independiente, el 27 de septiembre de 1974, a los nuevos edificios modulares inaugurados en dicha fecha, junto con el Hospital Médico Veterinario. (Ver Anexo 1).

El 11 de enero de 1969 el Honorable Consejo Universitario de la Universidad de San Carlos, aprobó la diversificación de la carrera de Medicina Veterinaria y Zootecnia, autorizándole para el efecto la creación de la Escuela de Zootecnia, independiente de la de Medicina Veterinaria.

El proceso de Reestructura del nuevo Plan de Estudios se inició con la gestión del decanato durante el período 1997-2000, el 15 de enero de 1998, nombrándose una comisión de reestructura representada por ambas escuelas (Veterinaria y Zootecnia). El Proyecto de modernización consistió en desarrollar 4 grandes sub-proyectos: 1. Planificación estratégica de la Facultad; 2. Elaboración de escenarios futuros al año 2,008 y perfil profesional de las dos carreras; 3. Elaboración del Plan de Estudios y 4. Elaboración de los pensa y contenidos programáticos de los cursos.

El Plan de estudios fue aprobado por el Consejo Superior Universitario en el mes de noviembre de 1,999, y los pensa, por la Junta Directiva, el 30 de Enero del 2,001.

La Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia ocupa los edificios: M-6 en el cual está ubicado el Decanato, Secretaría Académica, Tesorería, Auditorium, el Departamento de Ciencias Fisiológicas, el Departamento de Bromatología y la Biblioteca con servicio de Internet; el edificio M-7 con aulas y laboratorios; el edificio M-8 en donde está ubicado el Hospital Veterinario; el edificio del Instituto de Reproducción Animal, la Unidad de Comercialización de Productos Pecuarios y la Granja Experimental en el Campus Central de la Carolingia. Además posee entre sus recursos, la finca Medio Monte en Palín, Escuintla y, la finca San Julián en Patulul, Suchitepéquez.

Para la estructura organizacional de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia para el nuevo plan de estudios, se establecen tres escuelas: Medicina Veterinaria, Zootecnia y, la de Postgrado. Adicionalmente están establecidas las áreas Introdutoria y Modular, así como las unidades productivas de apoyo a la docencia e investigación, que funcionan jerárquicamente en forma independiente de las escuelas mencionadas, dependiendo directamente del Decanato.

En la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a pesar de tener ésta, cincuenta y dos años de fundación, la mayor problemática es la mala planificación y la ejecución presupuestaria, porque no vinculan adecuadamente las necesidades Académicas de la misma, durante el año 2009.

La estructura presupuestaria de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia está basada en la misma del Estado, por lo que ésta no puede variar de ninguna forma dentro de la programación, planificación y ejecución (Ver cuadro No. 3).

Las variantes que tiene por Unidad Académica, en relación al presupuesto general de la Universidad, se dan por los programas de investigación y extensión, de los cuales carece la Administración Central, otras Unidades Académicas y otras instituciones estatales.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 La Educación Superior:

La Universidad de San Carlos de Guatemala es una institución autónoma con personalidad jurídica, que se rige por su Ley Orgánica y por los estatutos y reglamentos que ella emita.¹

Para su funcionamiento, a la USAC, le corresponde una asignación privativa no menor del cinco por ciento de Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, debiéndose procurar un incremento presupuestal adecuado al aumento de su población estudiantil o al mejoramiento del nivel académico.²

El ente encargado de formular el Presupuesto Anual de la Universidad, es el Consejo Superior Universitario³, quien debe de aprobarlo, a través del voto de sus miembros y decretar y enmendar el Presupuesto de ingresos y gastos de la institución y de sus unidades Ejecutivas,⁴ por lo que el patrimonio de la misma son los bienes de cualquier clase que se le hayan adjudicado y los nacionales que hubiere tenido a su servicio y administración, las rentas, productos y emolumentos que provengan de sus bienes propios, el producto de los impuestos, arbitrios, derechos, cuotas y tasas establecidas y las que se establezcan a su favor y los demás bienes que haya adquirido o adquiera de conformidad con la ley.⁵

Así mismo, es obligación de las Juntas Directivas de las diferentes Unidades Académicas, dictaminar sobre el presupuesto anual de la respectiva Facultad, para someterlo al Consejo Superior Universitario, en la época que al efecto se señale.⁶

¹ Artículo 82 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

² Artículo 84 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

³ Título IV, Artículo 24, inciso i) de la Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

⁴ Capítulo II, Artículo 11, inciso f) del Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

⁵ Título VII, Artículo 48, incisos del 1º. al 4º. de la Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

⁶ Capítulo III, Artículo 30, inciso e) del Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En materia de Educación Superior, la USAC muestra un significativo liderazgo en el Sistema, del cual participan las más importantes universidades privadas del país en el marco de programas y proyectos concertados para el desarrollo educativo.

El Plan de Acción para la Transformación de la Educación Superior de América Latina y el Caribe que UNESCO impulsara a fines del siglo pasado, ha logrado que el Sistema Nacional de Educación Superior muestre, en la actualidad, crecientes índices de calidad y pertinencia frente a las necesidades sociales de desarrollo. Los esfuerzos de actualización constante en materia de Educación Superior que tienen en los organismos subregionales de integración académica tales como el CSUCA, REDCA y otros, diversos mecanismos de cooperación horizontal que han derivado en un importante fortalecimiento académico a nivel del país. En ese contexto, la USAC juega un papel relevante de liderazgo para optimizar los flujos de intercambio y cooperación.

El liderazgo de la USAC en materia de Desarrollo Científico-Tecnológico y Educativo, ha encontrado un fuerte sustento en los procesos de Evaluación Institucional adoptados ya desde fines del siglo pasado, procesos que también se han generalizado en la subregión en el marco de la cooperación horizontal propiciado por los organismos subregionales de integración académica, con apoyo de diversos organismos regionales e internacionales de cooperación técnica y financiera.

Dicho liderazgo se extiende a otros campos del desarrollo económico y social nacional, y se expresa en la presencia activa de la USAC en todos los asuntos relevantes del país, mediante sus programas de Investigación y Extensión y su contribución crítica a los mismos, en el marco de una estrategia institucional de apoyo a la concertación, consolidación del proceso de paz y desarrollo de la democracia política, social y económica⁷.

⁷ USAC, POA 2009.

En el campo de la educación Agropecuaria, Agroalimentaria y Forestal, las Facultades de Agronomía y Medicina Veterinaria y Zootecnia de la USAC, lideran un subsistema nacional en el que participan las Facultades homólogas de las principales universidades privadas, los Centros Regionales de la propia USAC, la Escuela Nacional Central de Agricultura y otras instituciones educativas públicas y privadas de nivel medio y vocacional. Por su parte la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ha consolidado su papel en la oferta regional para Centro América de servicios educativos, apoyándose tanto en el sistema presencial como en el sistema a distancia para desarrollar dicha actividad.

La consolidación del subsistema ha facilitado la integración horizontal y vertical de la Educación Agropecuaria, Agroalimentaria y Forestal, facilitando los procesos de nivelación de los estudiantes que pasan del nivel medio al superior y reduciendo significativamente los tiempos de estudio que anteriormente eran extensos, debido tanto a deficiencias de los estudiantes de nuevo ingreso al nivel superior, como a la superposición de acciones en las interfases de los niveles.

Los Ministerios de Educación y de Salud, con apoyo de dicho subsistema, desarrollan importantes programas de Capacitación Agropecuaria, Agroalimentaria y Forestal de cobertura nacional, destinados a productores pequeños y medianos, así como a otros actores que se desempeñan en el ámbito de las cadenas agroalimentarias.

Los egresados de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia cumplen un rol pertinente en el ejercicio profesional, desempeñándose tanto en los segmentos de alto desarrollo tecnológico y competitividad de las cadenas agroalimentarias y servicios de sanidad animal y conservación de los recursos naturales, como en los sectores de pequeños y medianos productores y productores de subsistencia. Tal desempeño profesional muestra un pleno aprovechamiento de las oportunidades ocupacionales existentes en el sector público y privado del país y el área

centroamericana, así como a través de la organización y manejo de consultorías y empresas privadas oferentes de servicios⁸.

Sobre el desarrollo de la educación superior es fundamental mencionar que para que ésta sea eficaz, deben de superarse ciertas barreras relacionadas con la existencia de estructuras organizativas que tienden a la burocratización, con la dificultad de definir los clientes y, en general, con la cultura de la institución y del personal académico.

La mejora en los procesos educativos superiores supone, no sólo cambios en los procesos administrativos sino que aporta nuevas formas de entender el proceso de enseñanza y aprendizaje, el proceso de investigación, los esfuerzos que requiere el trabajo interdisciplinario o la utilización de las redes tecnológicas⁹.

Álvarez y Rodríguez (1997) indicaron que, en las universidades, la mejora educativa implica impregnar el concepto y la metodología de la calidad en toda la organización y, por tanto, que la misma esté presente no sólo en las tareas de apoyo y administrativas, o en las clases, sino que afectará a todos los aspectos del centro educativo (actividades docentes y extraacadémicas, tutorías, etc.)¹⁰

La consecución de objetivos claros y la implantación de acciones de mejora requieren un amplio y efectivo interés del profesorado, el cual tiene que preocuparse por la calidad del trabajo que lleva a cabo, así como por adoptar iniciativas adecuadas. Su motivación y rendimiento determinan la capacidad de aprendizaje del estudiante y, en consecuencia, influyen en la contribución que la institución realiza a la sociedad¹¹.

⁸ Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, POA, 2009

⁹ Newby, P. (1999). "Culture and quality in higher education", Higher Education Policy, 12, p.261-275.

¹⁰ Álvarez, A.M. y Rodríguez V., Álvarez Arday, M. y Rodríguez Vidarte, S. (1997). "La calidad total en la Universidad: ¿Podemos hablar de clientes?", Boletín de Estudios, vol. LII (161). p. 333-352.

¹¹ Rowley, J. (1996) "Motivation and academic staff in higher education", Quality assurance in Education, 4(3), p. 11-16.

Los aspectos relacionados con el papel del profesor en la enseñanza activa son: a) se centra en el proceso de aprendizaje; b) hace que el alumno asuma mayor responsabilidad de sus estudios en un marco preestablecido; c) espera que el alumno aprenda a encontrar y utilizar información requerida para la solución de problemas concretos; d) espera que el alumno aprenda explorando y descubriendo, planteándose situaciones, formulando y verificando situaciones, resolviendo problemas; e) se centra en el proceso recreativo de identificar y resolver problemas reales, por definir, que tienen generalmente varias soluciones; f) fomenta la comunicación en ambos sentidos; g) estimula las relaciones informales entre alumnos y profesor así como la espontaneidad; h) estimula una actitud crítica y dialogante con los alumnos en un plano de igualdad¹².

En uno de los trabajos más conocidos y difundidos sobre la mejora de la calidad de la enseñanza universitaria, se plantean seis principios que distinguen una buena docencia. Son respecto de: a) la claridad de las explicaciones y el estímulo del interés de los estudiantes por la materia; b) una evaluación y retroinformación adecuadas; c) el establecimiento de objetivos claros y elevadas expectativas de aprendizaje; d) una gestión autónoma del aprendizaje por parte de los estudiantes; y e) la evaluación de la propia docencia a través de la interacción con los estudiantes¹³.

Los estudiantes también identifican seis factores de calidad en la enseñanza universitaria: a) organización de la clase y claridad de exposición; b) entusiasmo e interés; c) estimulación de la participación; d) utilidad del material docente; e) puntualidad; y f) cumplimiento de las tutorías; todos ellos determinan la satisfacción del estudiante con el profesor¹⁴.

¹² Veciana, J.M. (1973). "Causas de la resistencia a la formación permanente", en Ponencias presentadas en el II Congreso de la Formación, Tomo II, p.42.

¹³ Ramsden, P.A. (1992). "Learning to teach in higher education". Routledge, London.

¹⁴ Peña, D. (1997). "La mejora de la calidad de la educación: reflexiones y experiencias", Boletín de Estudios Económicos, vol. LII (161), p. 202-227.

Según la European Foundation for Quality Management, el producto de la enseñanza es el valor añadido al conocimiento, habilidades y desarrollo personal del que aprende¹⁵.

Considerando que la actividad esencial es el proceso de aprendizaje del estudiante y su desarrollo educativo, en torno a ello se sitúan las cuatro actividades educativas que influyen en su calidad: de una adecuada enseñanza, del proceso de evaluación del alumno, de los cursos y, del programa de desarrollo del personal. Existen otras actividades que tienen influencia importante, como lo son la investigación, el plan de desarrollo académico de la institución, de los vínculos con la comunidad empresarial y del acceso, incluyendo éste todos los procesos de reclutamiento, admisión y consejo¹⁶. Para el caso de la USAC, este proceso de reclutamiento se da para el personal administrativo según el Reglamento de las Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su personal¹⁷ y para el personal docente a través del Reglamento de concursos de Oposición del Profesor Universitario¹⁸.

Para el aseguramiento del control de los procesos docentes básicos en una universidad pueden implantarse varios mecanismos, a saber: a) comprobar que cada clase efectivamente se imparte mediante hojas de firmas, b) utilizar encuestas docentes de satisfacción de los estudiantes con el profesor y c) analizar el rendimiento académico de los estudiantes al finalizar la asignatura. Estos mecanismos no garantizan necesariamente una buena calidad de la docencia ni que el alumno aprenda¹⁹.

¹⁵ European Foundation for Quality Management. (EFQM) (1995). "Self-Assessment. Guidelines for Public Sector: Education. EFQM, Bruselas.

¹⁶ Barnett, R. (1992). "Improving Higher Education.Total Quality Care. The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham.

¹⁷ Leyes y Reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Pág. 103

¹⁸ Leyes y Reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Pág. 85

¹⁹ Peña, 1997, Ibid.

La docencia de una titulación se lleva a cabo en el marco de una universidad de que dependen unos servicios básicos para la docencia, como laboratorios y bibliotecas, y de apoyo a la misma, como servicios deportivos y culturales, servicio de alumnos, etc.²⁰.

2.2.2 Administración Universitaria:

La universidad se puede conceptualizar como un sistema abierto, dado que sus fronteras son relativamente difusas y son frecuentes las interacciones entre el entorno y los diversos elementos del sistema. Los dos subsistemas principales que integran el sistema son: a) el tecnológico, que está formado por los elementos que transforman los *inputs* del entorno (estudiantes, recursos financieros, etc.) en *outputs* que se devuelven a dicho entorno (licenciados, conocimientos, servicios a la sociedad, etc.) y, b) el administrativo, compuesto por los elementos que ayudan a coordinar, planificar y dirigir las actividades de la institución (decano, jefes de departamentos, secretarios, sistemas de dirección, normativas, presupuestos, etc.)²¹.

Las universidades pueden ser consideradas como un tipo particular de organización profesional denominada burocracia profesional, en la que existe un gran núcleo operativo de base plana donde los profesionales académicos desarrollan sus actividades. Se caracterizan por vincular a especialistas debidamente capacitados y formados para su núcleo de operaciones, concediéndoles un considerable control sobre su propio trabajo. El *staff* de apoyo y la estructura administrativa, bastante desarrollada e integrada por el personal de administración y servicios, se centra en apoyar al personal académico y a los alumnos²².

²⁰ Peña, 1997, Ibid.

²¹ Álamo Vera, F.R. (1995). "La planificación estratégica de las universidades. Propuesta metodológica y evidencia empírica". Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España.

²² Mintzberg, H. (1984). "La estructuración de las organizaciones". Ariel, Barcelona.

Desde el punto de vista de la estructura organizativa, las universidades presentan en general estructuras de tipo matricial, integradas tanto por unidades de investigación como por centros docentes (facultades), con base a las disposiciones del marco legal²³.

En los procesos de toma de decisiones, la autonomía profesional del profesorado afecta a las que fueron adoptadas por el mismo, con relación a las actividades de docencia e investigación. Son los propios profesores quienes ejercen un estrecho control sobre las decisiones directivas, al ocupar temporalmente cargos de responsabilidad o al implicarse en las comisiones que se crean para tomar decisiones de relevancia que afectan a la institución, tales como los decanos, los secretarios o ser miembros de las Juntas Directivas.

En las universidades también son muchas las decisiones que se adoptan colectivamente por los cargos directivos, los profesionales académicos y los representantes de los colectivos implicados. Las mismas, son el resultado de una serie de procesos interactivos que tienen lugar en los diversos cuerpos colegiados, juntas, claustros, o comisiones. Una de las dificultades principales para la aplicación de las ideas de la calidad en la universidad es el rechazo de toda institución conservadora a cualquier cambio que pueda afectar los equilibrios de poder existentes en su seno. Las decisiones en la universidad son tomadas en general por órganos colectivos donde están representados los distintos intereses, ello conduce a decisiones basadas en la negociación y en el compromiso, lo que hace difícil el cambio en el ámbito institucional²⁴.

La revisión de la literatura muestra la importancia que tienen los elementos de la administración, para asegurar resultados. Por ello, el modelo de partida establece que la dirección y actuación de los responsables académicos en el proceso de implantación de mejora de la docencia, tiene efectos directos en las actitudes y percepciones de los agentes implicados en el mismo (estudiantes, profesores,

²³ Solà, F. (1999). "El *holding*, nova fórmula de direcció estratègica de la universitat, Barcelona Management Review, p. 6-17.

²⁴ Peña, Ibid.

personal de administración y servicios), lo que a su vez influye en los resultados efectivamente alcanzados, como un mayor nivel de satisfacción, una menor resistencia al cambio y el logro de los objetivos de mejora²⁵.

En cuanto a la implicación y participación de los grupos inmersos, en el ámbito de la enseñanza, juegan un papel insustituible tanto el productor del servicio (el personal académico) como el cliente directo o copartícipe del mismo (los estudiantes). El estudio de las percepciones de los grupos en estudio, sobre análisis administrativo-financiero, a pesar de la multitud de investigaciones sobre los servicios docentes en general, poco se ha hecho hasta el momento en este tema en el contexto de la educación universitaria.

Algunos autores destacan los factores relacionados con el entorno laboral y la cultura de la institución que afectan a la motivación, satisfacción y compromiso del profesorado y pueden contribuir a crear un ambiente de apoyo a la mejora de la calidad docente. Los principales aspectos que influyen de forma positiva son: a) el compromiso de la alta dirección de la institución; b) la implicación del conjunto del profesorado en la mejora de la calidad docente y la creación de valores compartidos dentro del colectivo; c) la interacción y colaboración entre los mismos en cuestiones relacionadas con la docencia; d) la existencia de programas de desarrollo y formación; e) el apoyo de los coordinadores de departamento y directores; y f) la evaluación y recompensa de las actividades docentes²⁶.

A pesar de la importancia que se otorga hoy en día a la docencia universitaria, los resultados de las iniciativas emprendidas no son inmediatos ni siempre efectivos. Por ello, el problema actual no se manifiesta en la divulgación del tema, sino más bien en la metodología y problemática que lleva a descubrir las causas de la mala

²⁵ Veciana, Ibid.

²⁶ Farmer, D.W. (1999). "Institutional improvement and motivated faculty: A case study", *New Directions for Teaching and Learning*, 78, P. 71-78. y en Feldman, K.A. y Paulsen, M.B. (1999). "Faculty motivation: The role of a supportive teaching culture", *New Directions for Teaching and Learning*, 78, p. 71-78.

planificación y ejecución presupuestaria, que redundan en el poco desarrollo académico.

2.2.3 Planificación:

La planificación consiste en un patrón de decisiones coherente, unificador e integrado, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo, mediano y corto plazo, programas, proyectos y planes de acción y por el orden de prioridades para la asignación de recursos.

El Instituto Latinoamericano de Planificación en Educación Superior (ILPES), define a la planificación como un proceso social, que con esfuerzos de racionalización, busca optimizar la relación entre medios y fines, que se enfoca en la problemática del conjunto de la sociedad y se constituye en un medio para la determinación de objetivos que implican cambios en la misma y que además busca asegurar su cumplimiento²⁷.

Luis Lira establece que “la planificación es un método de intervención para producir cambios en el curso y tendencia de los eventos, por lo cual, cuando se aplica a la conducción de las sociedades, está influida por ideas de dicha sociedad y limitada por las condiciones en que la misma se desarrolla”²⁸.

La planificación es un proceso mediante el cual, el conocimiento técnico aplicado en el marco de un método, precede y define acciones de intervención, para producir un cambio en la tendencia de eventos sociales, políticos y/o económicos, fijando metas concretas en plazos determinados, y asignando medios o recursos en función de objetivos que se pretenden alcanzar.

²⁷ ILPES. “Discusiones sobre Planificación”. Santiago de Chile, julio de 1965.

²⁸ Lira, L. “Revalorización de Planificación del Desarrollo”- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y social –ILPES-. Santiago de Chile, 2006.

Existen varios tipos de planificación: a) Normativa, que impone metas y acciones, fijando algún tipo de sanción cuando éstas no son cumplidas; b) Indicativa, que sólo persigue dar una indicación o sugerencia sobre el curso que debe seguir la economía, sin obligar a determinado sector que la siga, c) Territorial, dirigida a la ordenación del territorio sobre la base de un análisis técnico, un consenso ciudadano y un compromiso político; d) Social, que es el uso de teorías y métodos de la planificación para mejorar los indicadores tomando en cuenta las diferentes escalas geográficas y los diferentes grupos sociales.

Independientemente de cuál de los tipos anteriormente citados sea, para todos, la planificación es el planteamiento de programas, proyectos y actividades en un tiempo determinado; comúnmente se programan para todo un año y, sirve como fundamento para la asignación de los recursos financieros de la institución.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, en función de la misión, sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Según Ibarra (2005), “Es crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios.

Se entiende por planificación estratégica, el proceso de determinación de las metas de la organización y de las estrategias adecuadas para que se enmarquen en el Plan Estratégico Institucional. Constituye una guía general para el cumplimiento de las funciones asignadas, por medio de la ejecución de programas.

La planificación estratégica es un programa general de trabajo, que contiene el marco de orientación, que expone en el corto, mediano y largo plazo los lineamientos y directrices para cumplir la misión de la institución, fija la visión, los objetivos estratégicos y operativos que enmarcan el desarrollo de programas y proyectos. Permite la sustentación del Plan Operativo Anual (POA) institucional.

Planificar estratégicamente, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos), “qué hacer” (estrategias); ésta busca poder concentrarse sólo en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Existen cuatro puntos de vista sobre la planificación estratégica.

Primero: la esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de oportunidades y peligros que surgen en el futuro. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo: es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias. Proceso que decide de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Es sistemática ya que es organizada y conducida con base a una realidad entendida. Proceso continuo especialmente en cuanto a la formulación de estrategias. Debe efectuarse en forma continuada y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero: la planificación estratégica es una actitud, es una forma de vida, representa un proceso mental, es un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

Cuarto: un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, y planes operativos con presupuesto a corto plazo.

La planificación operativa se desprende de la planificación estratégica, es anual, está conformada por objetivos operativos planteados a alcanzar en un año de trabajo, o sea en el corto plazo. Estos objetivos establecen en términos específicos, lo que se desea obtener en un plazo determinado, con una medición de tipo cuantitativo. Deben ser necesarios y suficientes para alcanzar los objetivos estratégicos.

El plan estratégico es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico-operativo de la institución. El punto de partida son los objetivos operativos contenidos en el Plan Estratégico, los que se desglosan a nivel de actividades y a partir de ellas establecer la secuencia de ejecución, la cuantificación y asignación de los recursos requeridos: humanos, físicos, institucionales, financieros, etc. y, la preparación del documento denominado POA.

El Plan Operativo Anual (POA), se traduce a programas y proyectos.

Un plan operativo hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Un programa, en sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en proyectos relacionados, o coordinados por un conjunto de otros, asociados.

Un proyecto es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

La dinámica de la planeación operativa consiste en iniciar el estudio que tiene como fin manejar, hacer, operar o funcionar su proceso mecánico a través de implantar, integrar, ejecutar y controlar.

La importancia de la planeación operativa tiene varios indicadores:

- a) La eficiencia del orden, para evitar la improvisación,
- b) Se hacen planes sobre la forma en que una acción habrá de coordinarse,
- c) Los planes se detallan para que puedan ser realizados integral y eficazmente;
- d) Todo plan, tiende a ser económico;
- e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo.

2.2.4 Vinculación Plan Operativo Anual y el Presupuesto:

Según Cibotti y Sierra, “el presupuesto es un instrumento de ejecución anual de los planes a mediano plazo del sector público, que además es un registro de los ingresos y los gastos públicos, que además permite cumplir funciones de fiscalización que permite garantizar la eficiencia en el cumplimiento de los programas de ejecución a través del uso de la técnica del presupuesto por programas”²⁹.

Gonzalo Martner establece que “actualmente el presupuesto más que un instrumento administrativo y contable, es una herramienta política, que expresa transacciones realizadas, resultados propuestos, y decisiones gubernamentales, que contribuye al ejercicio de poder mediante su ejecución; además, que es un

²⁹ Cibotti, R. y Sierra, E. “El Sector Público en la Planificación del Desarrollo”. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social _ILPES-. 12ª. Edición. Santiago de Chile, 1985.

elemento de planificación por cuanto incluye las metas a cumplir con determinados recursos, así mismo, es una herramienta de administración dado que se deben realizar acciones específicas para coordinar, ejecutar y controlar los planes y programas”³⁰.

Martner manifiesta además que, “el presupuesto del sector público abarca el área de las decisiones directas del Estado en la ejecución del plan anual. Como ésta la forma primordial de acción del gobierno, que por su intermedio controla directa e indirectamente una importante proporción de los recursos nacionales, exige una programación suficientemente detallada que permita analizar tanto la racionalidad interna de los diversos programas, como su correspondencia con los objetivos y las metas del plan a mediano plazo”³¹.

Martner señala también, que “el presupuesto de gobierno constituye el instrumento de ejecución inmediata a corto plazo, de los objetivos a largo y mediano plazo contenidos en los planes generales de desarrollo y de inversiones públicas. Se deben formular dentro del contexto de los planes operativos anuales, de los cuales forma parte”³².

De lo anterior se desprende, que existe una estrecha vinculación entre la planificación del desarrollo a largo plazo, la planificación estratégica y la planificación operativa anual, con el presupuesto público.

La elaboración y ejecución presupuestaria tienen como base las normas que fueron aprobadas por el Honorable Consejo Superior Universitario en los puntos de acta No. 41-90 del 3 de octubre, el acta No. 42-90 de fecha 8 de octubre y el acta No.44-90 del 12 de octubre de 1990, con vigencia desde el 12 de octubre de 1990. El mismo ha tenido algunas modificaciones en el punto Décimo del acta

³⁰ Martner, G. “Planificación y Presupuesto por Programas”. Editorial Siglo XXI editores. 12^a. Edición, corregida y aumentada. Buenos Aires, Argentina, 1981.

³¹ Martner, G. Óp. Cit. Pág. 24.

³² Martner, G. Óp. Cit. Pág. 25.

número 18-95 del 12 de julio de 1995 y en el punto Tercero del acta No. 29-95 de fecha 11 de octubre de 1995, para adecuarse al normativo que rige, en ese campo, a todo el Estado de Guatemala³³.

El presupuesto general de la Universidad de San Carlos debe ajustarse a las normas del “Sistema de Presupuesto por Programas” y del “Sistema Integrado y Uniforme de Contabilidad” del Estado³⁴.

Se rige por la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Ley No. 2-86³⁵ y la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92.³⁶

El Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como instrumento operativo de la planificación universitaria, debe contener acciones proyectadas para el cumplimiento de los fines y objetivos de la Institución. Su formulación debe atender instrucciones dictadas por la Dirección General Financiera, a través del Departamento de Presupuesto, acordes con los criterios de política presupuestal aprobados por el Consejo Superior Universitario³⁷.

La Política Presupuestal se basa en los principios de Anualidad, Unidad, Equilibrio, Programación y Publicidad. Los ingresos corrientes deberán contemplarse y estimarse sobre bases técnicas. Se mantendrá una política de racionalización y austeridad en el gasto. Las partidas presupuestarias contienen el monto máximo para cubrir los servicios y no obligan a la realización de los gastos y, por lo tanto, la autorización de los mismos es facultativa de las autoridades correspondientes³⁸.

³³ Normas que regulan la elaboración y ejecución de presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, marzo 1997.

³⁴ Normas que regulan la elaboración y ejecución de presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, marzo 1997.

³⁵ Decreto Ley No. 2-86 del Congreso de la República.

³⁶ Decreto Ley No. 57-92 del Congreso de la República.

³⁷ Normas que regulan la elaboración y ejecución de presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, marzo 1997.

³⁸ Normas que regulan la elaboración y ejecución de presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, marzo 1997.

Las asignaciones presupuestarias durante los tres últimos años para la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, han sido de Q.13,611,994.02 (84.5% en funcionamiento y 15.5% inversión); Q.17,008,473.65 (83.8% de funcionamiento y 16.2% en inversión) y Q.20,655,836.47 (77.6% funcionamiento y 22.4% inversión), durante los años 2007, 2008 y 2009, respectivamente, lo que demuestra un incremento total en los últimos dos períodos de 24.95% y de 21.44%, en relación al año anterior, pero debe hacerse notar, que para estos dos últimos años, dentro de los rubros de inversión, el Laboratorio de Análisis de Referencia en Sanidad Avícola (LAARSA) consume gran cantidad de ellos, por la construcción de infraestructura y la compra de equipos.³⁹. (Ver cuadro No. 5).

El diseño del presupuesto se basa en la ejecución por programas que son: Administración, Docencia, Investigación y Extensión; y, siete (7) subprogramas que son: las Direcciones de las Escuelas de Medicina Veterinaria, de Zootecnia, la de Prácticas Profesionales, de Nivel Introductorio, de Fincas, del Hospital Médico Veterinario y la de Investigación.

Cada Unidad Académica, además, debe de elaborar su Programación Operativa Anual (POA), para que la misma, forme parte del general para la Universidad. Asociado a ello, cada Escuela o programa facultativo, elabora sus propios programas de desarrollo académico, de extensión y servicio e investigación y, éstos, deben estar acorde al presupuesto facultativo, para que haya una adecuada justificación de los gastos de inversión.

La planificación estratégica de largo plazo y la planificación operativa anual (de corto plazo), están estrechamente vinculadas. Si éstas, no incluyen a la Academia de una manera adecuada, es echar por tierra la razón única de la Universidad. Por lo tanto, cada vez que se pretenda programar el Plan Operativo Anual y el Presupuesto y, ejecutarlos; éstos deberán de ser encaminados al funcionamiento,

³⁹ Presupuestos ordinarios, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

la obtención de equipos e insumos adecuados, para el correcto funcionamiento de todos los programas de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Por lo anteriormente expuesto, se hizo necesario investigar cuáles son las percepciones de profesores y administrativos con relación a la planificación y ejecución presupuestaria, qué cambios experimentan como consecuencia de las mismas y cuál es la influencia del contexto específico en que éstas se desenvuelven. También se necesitó comparar las percepciones de ambos grupos con el fin de observar posibles diferencias en las valoraciones que realizan de la actividad administrativa-financiera y su influencia en lo académico y de las formas de mejorarla.

2.3 Hipótesis:

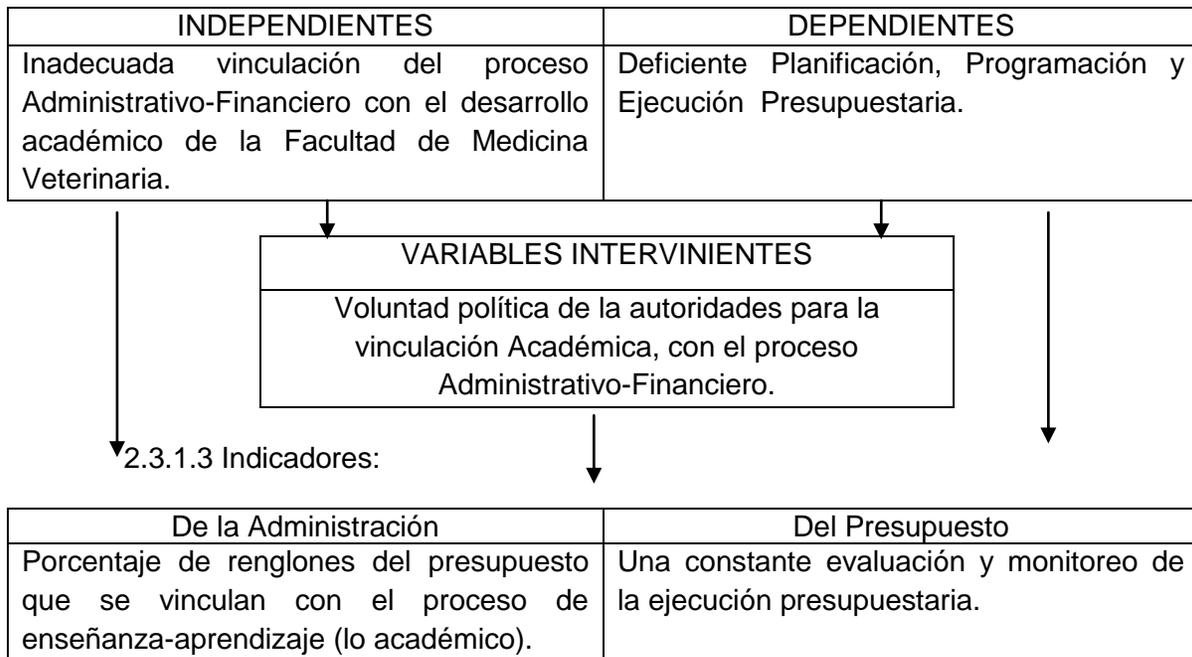
La desvinculación entre el proceso Administrativo-Financiero, la ejecución del presupuesto anual y las necesidades académicas de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se debe a la falta de una adecuada planificación, lo que provoca un inadecuado rendimiento institucional.

2.3.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS:

2.3.1.1 Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad de San Carlos de Guatemala.

2.3.1.2 Variables:

Operacionalización de la Hipótesis



2.4 OBJETIVOS:

2.4.1 GENERAL:

Determinar cuáles son las causas que provocan la desvinculación entre el proceso administrativo-financiero, la ejecución del presupuesto y las necesidades académicas, en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

2.4.2 ESPECÍFICOS:

1. Identificar las causas administrativo-financieras que ocasionan una mala planificación, programación y ejecución presupuestaria.
2. Identificar la vinculación presupuesto y desarrollo académico de la facultad.
3. Establecer si en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) y del presupuesto existe vinculación con un adecuado desarrollo académico.
4. Corroborar si los planes de desarrollo académico, elaborados por las dos Escuelas de la Facultad, tienen vinculación con el presupuesto anual de la Unidad Académica.

Capítulo III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo presenta los resultados de la información generada de las 43 boletas de entrevistas, con el objeto de indagar sobre los procesos administrativo-financieros, así como las revisiones a los presupuestos anuales 2007, 2008 y 2009 y, los POA's hasta el año 2009, para determinar si existe vinculación con el desarrollo académico. En las 43 entrevistas se incluyó al personal administrativo (incluyendo a profesionales en estos puestos) y al personal docente, lo que representa el 28.6% y 51.3% respectivamente, para un total de 79.9% del personal en toda la Unidad académica.

Cuadro 1

Personal Docente y Administrativo Contratado en la FMVZ, USAC, en el año 2009.

Tipo de Personal	Contratado	Entrevistado	Porcentaje
Administrativo	14	4	28.6
Docente	76	39	51.3

Fuente: Investigación de campo, 2009.

Los resultados obtenidos en cada uno de los análisis y las entrevistas son, los que se indican a continuación.

3.1 Proceso administrativo-financiero

Los procesos administrativo-financieros son basados en la estructura organizacional de cada institución, aunque preferentemente en la estructura académica, la misma es vertical, con decisiones de parte de la cúpula, que controla el desempeño y los resultados de la misma, ya sea a través de la promoción estudiantil, como de la ejecución presupuestaria anual⁴⁰.

⁴⁰Rodríguez Espinar, "La evaluación institucional universitaria". Revista de Investigación Educativa, 15(2), p.179-214. España, 1997.

La acción institucional necesita ser planeada, organizada, dirigida y controlada en todos los niveles para que tenga éxito y pueda capacitar a la misma, en cuanto a las condiciones indispensables para su supervivencia y su crecimiento.

A fin de obtener una adecuada eficiencia organizacional, la misma se basa en la manera de cómo se asignan y se aplican los recursos institucionales; para operacionalizar la eficiencia, es necesario definir objetivos, medir el alcance de los mismos y medir éstos en función del valor de los recursos institucionales utilizados así como conocer los posibles destinos alternativos de los mismos.

Los recursos utilizados en cualquier actividad institucional, deben ser controlados, es importante señalar a Newman y Warren, quienes manifestaron que: “El objetivo básico del control es asegurar que los resultados de las operaciones tengan tanta conformidad como sea posible con los objetivos establecidos. Un objetivo secundario del control es proporcionar información periódica que agilice la revisión de los objetivos. Estos objetivos se alcanzan mediante la fijación de patrones, la comparación de los resultados reales y previstos con respecto a estos patrones y mediante la toma de una acción correctiva”⁴¹.

Para el caso de la educación superior, a ésta “se le califica como un Producto Abstracto, porque no permite descripción precisa, identificación, ni una especificación adecuada. Es el producto o servicio que no tiene correspondiente físico concreto capaz de permitir una media descriptible o perfectamente identificable”⁴².

Los presupuestos por Programas como los que se elaboran en la USAC, requieren aplicarse como cita Chiavenato: “la identificación de las misiones y gastos relacionados con ellas, desde la justificación de su necesidad, el proyecto y la

⁴¹ Citados por Chiavenato en “Administración. Proceso Administrativo”. Pág.354.

⁴² Chiavenato, I. (2001). “Administración. Proceso Administrativo”. 3era.ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia. Pág.354.

producción, hasta la entrega del producto. Se hace énfasis en la naturaleza planificadora del proceso presupuestal y se facilita la asignación de los recursos sobre una base uniforme, permitiendo que sea acumulativa para cualquier punto del ciclo de vida del programa”⁴³.

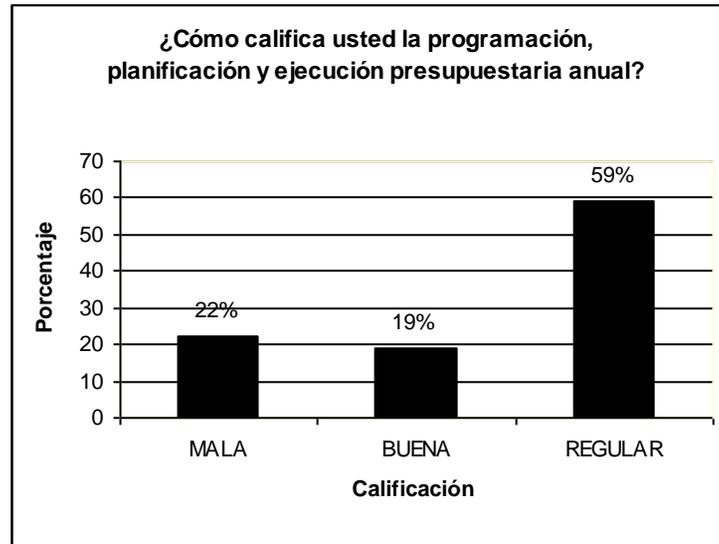
Con respecto a la programación y la planificación del presupuesto de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, para su realización, ésta se circunscribe a un grupo muy particular de personas. En este grupo se incluye al Decano, el Secretario Académico, la Secretaria Adjunta, el Agente de Tesorería, el encargado de compras y la encargada de elaboración de planillas, para mantener que todos los procesos en ese campo, se desarrollen de la mejor manera; también participan los Directores y la Coordinadora Académica, para establecer los renglones presupuestarios que sea necesario incluir y, asignar fondos, en los programas de Docencia y Extensión.

Los procesos administrativo-financieros cuentan con poca participación del resto del personal docente y algunos otros del personal administrativo, quienes podrían aportar luces para la planificación y presupuestación, no son tomados en cuenta y de allí, que la mayoría del personal, califique este proceso como regular en un 59%. Los demás entrevistados calificaron a ésta como mala en un 22% y como buena en un 19% (Ver Cuadro 7 y gráfica 1).

⁴³ Chiavenato, Ibid.

Gráfica 1

Calificación de la programación, planificación y ejecución presupuestaria, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, 2009.



Fuente: Investigación de campo, 2009.

3.2 Análisis de los POA's y los presupuestos 2007, 2008 y 2009

Los POA's tienen como base, los DPT1, DPT2, DPT3, DPT4 y DPT5, así como la Misión y Visión institucional y, a pesar de que la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia es una Unidad Académica dependiente de la Rectoría, tiene sus propios conceptos, como Facultad, los cuales son los siguientes:

VISIÓN

Una Facultad capaz de cumplir con sus obligaciones académicas, que le permitan realizar acciones orientadas a resolver los retos que presenta la sociedad guatemalteca, en los campos de docencia, investigación, extensión y servicio, ofreciendo al subsector pecuario y empresarial profesionales en salud y producción

animal de alto nivel y competitividad dentro del contexto del avance y actualización de las demás naciones latinoamericanas⁴⁴.

MISIÓN

La Facultad prepara profesionales con capacidad de gestión, científica, técnica y ética, para satisfacer las necesidades de seguridad alimentaria, producción, sanidad animal y la transformación de sus productos, mediante la utilización de conocimientos y tecnologías modernas apropiadas, haciendo uso sostenible de los recursos⁴⁵.

Hasta el año 2008, se elaboró el Plan Operativo Anual (POA), para que éste tuviera vigencia en el presente año 2009.

Luego de revisarse éste, se comprueba que está encaminado más a los proyectos autofinanciables, que al Desarrollo Académico, en su aspecto teórico. Con la planificación se establecen algunas prácticas extramuros, pero no a la totalidad de las que se realizan en toda la Unidad Académica.

Se incluye en el POA, la búsqueda de instituciones o entidades que puedan brindar apoyo financiero a estudiantes, para la realización del Ejercicio Profesional Supervisado. Desafortunadamente, el mismo es muy repetitivo en este renglón, lo que se lo hace muy grande sin ninguna necesidad.

La mayor planificación del presupuesto, se encuentra para la construcción y equipamiento del Laboratorio de Referencia Regional de Sanidad Avícola (LAARSA), probablemente porque se pretende tener construido y equipado a la mayor brevedad posible esta área diagnóstica. Desafortunadamente, el mismo, no está enmarcado dentro de la Academia, ya que es un proyecto en que se incluye a la USAC, la Facultad, OIRSA y la iniciativa privada a través de ANAVI, lo que

⁴⁴ Propuesta General de Reestructura Académica y Administrativa de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, aprobada por el Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala el 19 de noviembre de 1999.

⁴⁵ Propuesta General de Reestructura, Ibid.

generará ingresos económicos a este ente y la Universidad, pero será más útil para la iniciativa privada, OIRSA y el Ministerio de Ganadería y Alimentación, que a la docencia misma, por los altos controles de seguridad que existirán y, vedará el libre acceso a los estudiantes y los profesores que lo quieran usar con fines académicos.

Teóricamente, este laboratorio de referencia determinará y diagnosticará las enfermedades más comunes detectadas en Guatemala y Centro América, así como confirmará o denegará aquellas que por su implicación sanitaria, sean de alto riesgo para la producción avícola, exclusivamente. Lo que sí es válido en el mismo, es que podrá generar proyectos de investigación para la solución de problemáticas sanitarias avícolas en los campos de diagnóstico y prevención vacunal en gran medida y, de manera mínima, en otras esferas del campo, lo que eventualmente, podría realimentar la docencia.

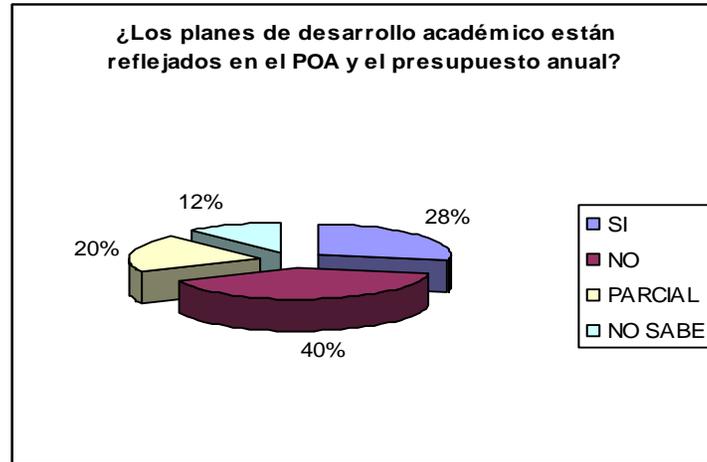
Para todo lo demás, en lo que respecta a la Academia, no existe para el año 2009, ninguna asignación, vinculación o apoyo a la misma.

Los presupuestos 2007, 2008 y 2009, fueron analizados desde el punto de vista de la programación y ejecución. Los años 2008 y 2009 tuvieron incrementos considerables de 24.95% y de 21.44% respectivamente, pero, los mismos, fueron exclusivamente para poder aplicarse en incrementos salariales.

Los entrevistados tuvieron que responder la pregunta de si los planes de desarrollo académico están reflejados en el POA y el presupuesto anual. El 40% respondió que no, 28% que si, 20% que sólo parcialmente y un 12% que no sabe.(Ver Cuadro 8, gráfica 2).

Gráfica No. 2

Calificación de si están reflejados los planes de desarrollo académico en el POA y el presupuesto anual, 2009.

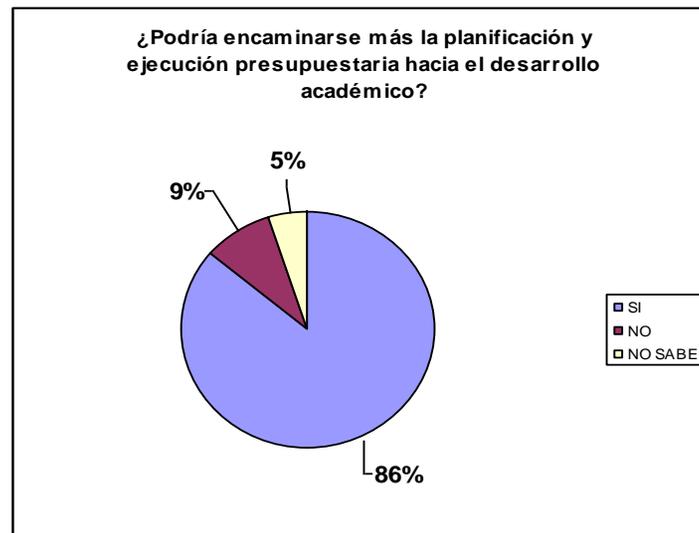


Fuente: Investigación de campo 2009.

En el cuestionamiento de si existe la posibilidad de encaminar más la planificación y ejecución presupuestaria hacia el desarrollo académico, el 84% respondió que si es posible, el 9% respondió que no y apenas el 7% que no sabe. (Ver Cuadro 9, gráfica 3).

Gráfica No. 3

Posibilidad de encaminar más la planificación y ejecución presupuestaria hacia el desarrollo académico, 2009.



Fuente: Investigación de campo 2009.

Dentro de las posibilidades de realizar cambios que logren una mejor planificación y ejecución del presupuesto hacia la academia, se obtuvieron las siguientes opiniones:

Cuadro 2

Opinión del personal de la FMVZ, USAC, para desarrollar cambios y lograr una mejor planificación y ejecución del presupuesto hacia la academia.

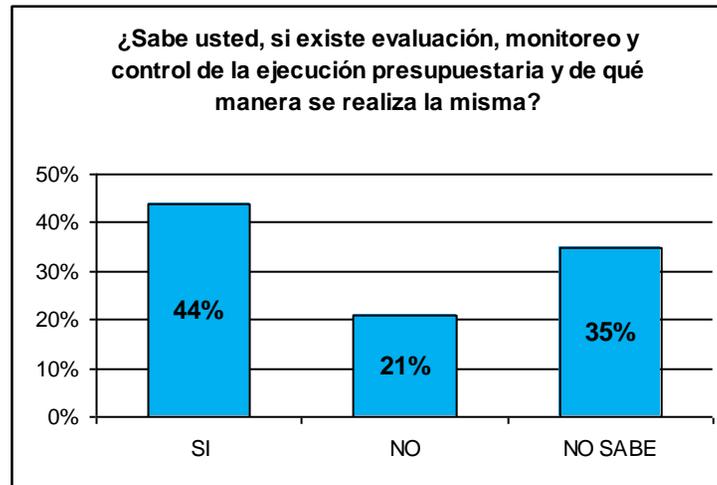
No. orden	Propuesta	Número de opiniones	Porcentaje
1	Que se deben de priorizar las necesidades de todos los departamentos.	18	40
2	Es posible lograrlo, si se tiene mayor participación del personal para la planificación.	9	20
3	Pueden lograrse cambios en el renglón de capacitación docente, tanto en viáticos al exterior, como al interior, para que los profesores puedan asistir 32 idios de post grado.	7	16
4	Que se asignen más recursos a la compra de equipo y tecnología de punta, para poder brindar una mejor docencia.	5	11
5	Que se brinde más apoyo a los programas de docencia productiva o auto financiables.	3	7
6	Que se utilice para la construcción y equipamiento de aulas virtuales, que faciliten la docencia tanto de profesores como de estudiantes.	2	4
7	Que se establezcan renglones que apoyen a los proyectos de investigación que muchos profesores quieren desarrollar para realimentar la docencia.	1	2.

Fuente: Investigación de campo 2009.

Sobre el cuestionamiento de si sabe el personal administrativo y docente, si existe evaluación, monitoreo y control de la ejecución presupuestaria, el 44% respondió que si existe, el 21% respondió que no y el 35%, que no sabe. (Ver Cuadro10, gráfica 4).

Gráfica No. 4

Existencia o no de evaluación, monitoreo y control de la ejecución presupuestaria.



Fuente: Investigación de campo 2009.

3.3 Voluntad Política

Las políticas facultativas están planteadas en el plan de desarrollo institucional y los POA's, siendo las siguientes:

- 1.- Cumplir con los fines y disposiciones expresados en la Constitución Política de la República de Guatemala, la Ley Orgánica y los Estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como de los Reglamentos y Normativos de la Facultad.
- 2.- Optimizar la eficiencia del recurso humano en lo administrativo, docente y estudiantil, con el propósito de adecuarlo a las necesidades académico-administrativas y la calidad de la enseñanza-aprendizaje requeridos.
- 3.- Recurrir a fuentes alternas de financiamiento para un mejor funcionamiento proyección académica.
- 4.- Propiciar la óptima interacción entre las unidades académicas, institutos de investigación y unidades de apoyo, así como entre las actividades de docencia, investigación y extensión.
- 5.- Hacer eficaz el papel rector de la Facultad dentro de la sociedad guatemalteca, como institución del Estado encargada de la formación de profesionales

responsables de velar por la salud, producción de animales, industria e inocuidad de alimentos de origen animal.

6.- Promover mecanismos de adecuación que oriente a la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia en la formación profesional y ocupacional de sus egresados, acorde a las necesidades individuales y colectivas en el país, para que coadyuven a la transformación de la realidad, en beneficio de la sociedad.

7.- Coordinar y orientar el desarrollo de la investigación, de tal manera que en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia se estudie y de respuesta a los problemas nacionales, proponiendo soluciones viables, en los campos de formación profesional que ofrece.

8.- Impulsar la investigación y extensión en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia a través de la generación, validación y transferencia de la tecnología.

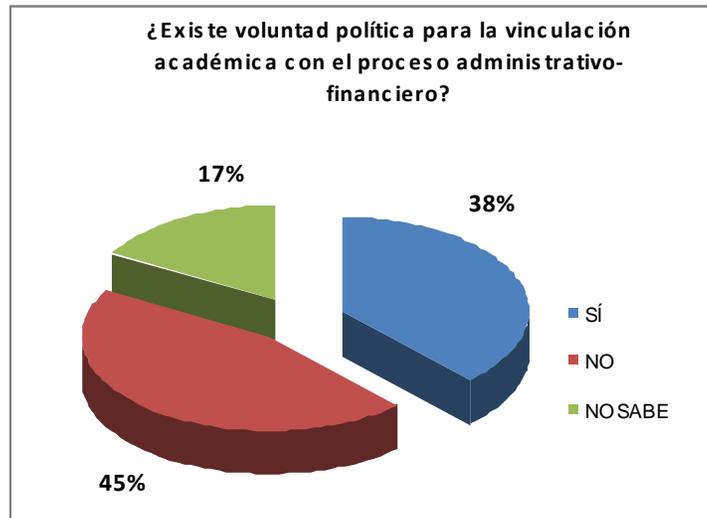
9.- Desarrollar el deporte y la cultura en función de la formación y salud integral de la población universitaria.

En virtud de lo anterior, podemos decir, que sí existe cierto apoyo, por parte de la Administración facultativa, hacia la orientación del presupuesto y el POA 2010, hacia la academia, y así poder cumplir con lo indicado anteriormente. Es de suponer que quienes recién acaban de tomar la administración, por ser específicamente Profesores en la Unidad Académica, están tratando de brindar más énfasis al campo académico, ya que conocen las deficiencias que se tienen en el mismo, al momento de dedicarse a brindar conocimientos tanto teóricos como prácticos.

Los entrevistados en este cuestionamiento respondieron casi de manera similar, pero se debe de indicar, que el no saber si existe voluntad política, es sinónimo de apatía, desinterés o de totalidad ignorancia del quehacer facultativo. Se elige por elegir, por simple amistad y no por los programas que estén dispuestos a llevar a cabo las nuevas autoridades. (Ver Cuadro 11, gráfica 5)

Gráfica No. 5

Existencia de voluntad política para vincular la academia con el proceso administrativo-financiero.



Fuente: Investigación de campo 2009.

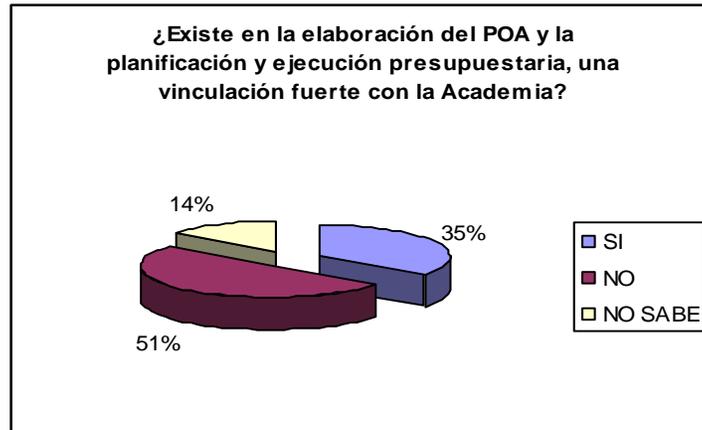
3.4 Vinculación Académica

No se menciona con exactitud en el POA 2009, si el mismo está encaminado en cuanto a la planificación, programación y ejecución hacia la academia y solamente hace énfasis en los proyectos autofinanciables. Se busca también apoyo de tipo económico para los estudiantes que realizan Ejercicio Profesional Supervisado, pero nada más.

Hasta la elaboración del POA 2010, se mencionan aportes sustantivos a la academia, desde la adquisición de insumos, como a la compra de equipo con fines docentes. Desafortunadamente, la manifestación más grande el POA, tiene que ver más con el desarrollo de LARRSA, mientras que los demás proyectos, no se ven reflejados en lo absoluto. (Ver Cuadro 12, gráfica 6).

Gráfica No. 6

Existencia en la elaboración del POA y la planificación y ejecución presupuestaria de una vinculación fuerte con la Academia.



Fuente: Investigación de campo 2009.

3.5 Causas administrativo-financieras que dificultan la planificación y la ejecución presupuestaria.

De las cuarenta y tres entrevistas realizadas, se señalaron 69 opiniones como las causas más frecuentes que dificultan la ejecución presupuestaria, respuestas que se presentan en porcentajes, como se presenta a continuación:

Cuadro 3**CAUSAS MÁS FRECUENTES QUE DIFICULTAN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

No. orden	Propuesta	Número de opiniones	Porcentaje
1	Ejecución sin planificación.	11	16
2	Ejecución muy centralizada	10	14
3	Falta de participación de todo el personal docente y administrativo en la planificación.	8	12
4	La ejecución no es equitativa.	7	10
5	Planificación limitada a cantidades propuestas por la administración central de la universidad.	5	7
6	Muchos procesos burocráticos que retardan las compras.	5	7
7	Se pierden recursos porque no se ejecuta a totalidad lo planificado.	5	7
8	Se desconoce cómo se elaboró el presupuesto.	4	6
9	El presupuesto se empieza a ejecutar muy a destiempo.	4	6
10	Existe falta de control en la ejecución.	3	5
11	El personal no sabe planificar.	3	5
12	No se toman en cuenta las prioridades o los imprevistos.	2	3
13	No se valoran a los recursos que son públicos.	1	1
14	Se realizan muchas transferencias sin planificación.	1	1

Fuente: Investigación de campo 2009.

De lo anterior, es sencillo determinar, que la ejecución presupuestaria sin planificación, es la que mayor porcentaje presenta, así como la opinión de que no existe participación de todo el conglomerado para la programación, y planificación

del presupuesto. Asociado a ello, se señala por los entrevistados, que la ejecución del presupuesto no es equitativa ya que se le adquiere material, insumos y equipo sólo a determinadas áreas y se margina a aquellas que no tienen mucha importancia dentro de la Unidad Académica. El limitado presupuesto y la exagerada presencia de procesos burocráticos se indican como otra de las causas de peso, lo que redundaría en los tiempos cortos de ejecución y que por lo tanto, la falta de consumo de todo el presupuesto no es posible anualmente. No existe capacidad para planificar adecuadamente, no se conoce cómo se realizan los procesos de ejecución presupuestaria, la falta de priorización en la adquisición de bienes y servicios, el exceso de transferencias presupuestarias no planificadas y que no se le da importancia a los recursos públicos son señaladas también, pero en menor cuantía.

CONCLUSIONES

1. Existen deficiencias en la planificación y ejecución presupuestaria, por lo que se confirma la hipótesis. Se puede afirmar que, la estructura matricial plana, en donde no todo el personal participa, permite que éste se ejecute sin una adecuada planificación, que se realicen demasiadas transferencias por no haberse priorizado las necesidades de la facultad y, por lo tanto, que la misma ejecución sea fuera de tiempo, ocasionando que se pierdan muchos recursos.
2. Las causas administrativo-financieras que dificultan la planificación y ejecución presupuestaria en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, son: a) no se programa la ejecución presupuestaria por bimestre, trimestre o cuatrimestre, por lo que no se dan los procesos de cotizaciones y compras de manera adecuada; b) no se permite participación de mayor número de personas en la planificación; c) se ejecuta el presupuesto sin priorizar necesidades y se soslaya la planificación; d) existen demasiados procesos burocráticos que retardan los procesos de compra de insumos y equipo, por lo que muchos de éstas ya no se realizan; y e) la falta de asignación de recursos al inicio del año y el recorte antes de que el mismo termine, no permiten la ejecución del gasto de manera racional.
3. En el presupuesto existen los renglones de gasto especificados para la ejecución de compras de insumos y equipo para el sector académico; pero en muchos de los casos, porque no se cotiza a tiempo o, el portal de Guatecompras no es utilizado por proveedores, no se logra la compra de éstos.

4. No existe casi ninguna vinculación con el aspecto académico en el POA 2009, porque no existe la planificación para la obtención de equipo e insumos y, solamente hay actividades para prácticas extramuros y la búsqueda de financiamiento para estudiantes por realizar E.P.S.; a pesar de ello, el mayor énfasis se da casi exclusivamente para los proyectos autofinanciables.

5. En el presupuesto 2009, se encuentra cierto apoyo a la docencia, en cuanto a la compra y adquisición de equipo e insumos, pero no se ejecuta el mismo con celeridad, por lo que se deja mucho sin poderse adquirir, al final del ejercicio anual.

6. Tanto el personal docente, como el administrativo, presentan serias deficiencias para planificar la ejecución presupuestaria, porque carecen de conocimiento sobre los procesos administrativos que deben llevarse a cabo para lograr esta finalidad, probablemente porque las autoridades electas y personal ya contratado, por ser improvisados en el campo de la administración, no pueden utilizar los recursos de manera adecuada.

PROPUESTA

Esta propuesta pretende establecer las bases para una Planificación Estratégica y Operativa en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia y su vinculación académica con el presupuesto.

La propuesta se basa en presentar la Planificación Estratégica como una herramienta del quehacer diario, basándose en: a) la determinación de los objetivos institucionales; b) el FODA institucional, lo que permitirá hacer un análisis externo e interno y así, obtener ventajas competitivas; c) formulación de alternativas estratégicas y elección de la estrategia institucional; d) elaborar la planeación estratégica, incluyendo actividades que permitan vincular lo académico con el presupuesto, en función de la misión, sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y, de los recursos disponibles y e) la implementación, mediante la aplicación de planes tácticos y operacionales.

Este proceso determinará las estrategias y metas adecuadas para alcanzarlas. Creará un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, que concreten y especifiquen la visión y la misión definida de la institución y, los servicios que presta.

La planificación estratégica buscará entonces, concentrarse sólo en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, pero sobre todo, da importancia a la vinculación académica con el proceso administrativo-financiero de la Facultad.

Se plantea además, la formulación del Presupuesto Participativo, en el cual se debe involucrar a uno o dos representantes de los trabajadores de la Facultad.

En el Organigrama institucional, se encuentra ubicada la denominada Unidad de Vinculación, dependiente de la Unidad de Coordinación Académica y Planificación, sin funciones hasta este momento; ésta deberá ser la encargada de ejecutar la propuesta y, para ello, se le asignará la estructura organizacional y las funciones

que debe de cumplir, así como a tres profesionales del gremio, para poder desarrollarla.

En la elaboración de la propuesta, se utilizó la metodología del marco Lógico, por lo que se elaboró la matriz de planificación utilizando la lógica vertical y horizontal, para contar con un despliegue de objetivos estratégicos, operativos y sus actividades, referidas a los programas y proyectos a desarrollar, con el fin de alcanzar las metas institucionales.

1. Propuesta: “Planificación Estratégica y Operativa de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, del año 2011 hasta el año 2015”.

Con base a la información obtenida en la presente investigación, se procedió a vincular los objetivos estratégicos con los objetivos operativos y sus respectivas actividades.

Cuadro No.4
Objetivos Estratégicos de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

No.	Descripción
1	Producir el conocimiento necesario y enriquecer las experiencias docentes, haciéndolos totalmente objetivos y auténticos para la formación técnica, mediante la investigación científica y sistemática que coadyuve a resolver problemas de sanidad y producción animal.
2	Contribuir a la formación del estudiante mediante la implementación de sistemas modernos de enseñanza y evaluación continua, objetiva, clara y precisa y, llevar la docencia a su aplicación práctica por medio de la extensión de los servicios de la Facultad a diversas comunidades, proporcionando un campo de estudio y aplicación de los conocimientos adquiridos por los estudiantes y fortaleciéndose la retroalimentación docente.
3	Elevar el nivel docente por medio de la especialización, procurando estudios de postgrado y formación pedagógica.

Fuente: Propuesta General de Reestructura Académica y Administrativa de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, aprobada por el Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala el 19 de noviembre de 1999.

2. Objetivos y Actividades para alcanzar las metas institucionales.

Se hace necesario para alcanzar las metas institucionales, desarrollar los objetivos estratégicos y operativos, así como todas las actividades (programas y/o proyectos) que deben desarrollarse estableciendo su respectivo cronograma.

2.1 Objetivo Estratégico No. 1:

Nivel	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
<p><i>Misión:</i></p> <p>Somos una institución formadora de profesionales capacitados técnica y científicamente.</p>			
<p><i>Objetivo Estratégico:</i></p> <p>Producir el conocimiento necesario y enriquecer las experiencias docentes, haciéndolos totalmente objetivos y auténticos para la formación técnica, mediante la investigación científica y sistemática que coadyuve a resolver problemas de sanidad y producción animal.</p>	<p>-Número protocolos de investigación elaborados por año.</p> <p>-Número total de investigaciones terminadas y publicadas por año.</p>	<p>Aplicación de los resultados de las investigaciones en áreas problema de producción y sanidad animal.</p>	<p>En el presupuesto anual existe una adecuada asignación al Instituto de Investigaciones Pecuarias.</p>
<p><i>Objetivo Operativo</i></p> <p>Fortalecer el conocimiento sobre los problemas sanitarios y de producción en la región centroamericana.</p>	<p>-Obtener suficiente información sobre la situación sanitaria y productiva de Centro América, por diversas vías.</p>	<p>Corroborar si existen los problemas sanitarios y productivos reportados por cada uno de los países centroamericanos.</p>	<p>Incremento de presupuesto para viajes a las áreas con problemas sanitarios y productivos.</p>
<p><i>Objetivo Operativo:</i></p> <p>Realizar investigaciones que reflejen la problemática de la producción y sanidad animal en el área centroamericana.</p>	<p>Realizar por lo menos cinco investigaciones que demuestren la problemática de la producción y sanidad pecuaria regional.</p>	<p>Aplicación de las recomendaciones o propuestas de solución a las problemáticas encontradas en el área centroamericana.</p>	<p>El IIP contará con los suficientes recursos presupuestarios para divulgar los resultados de las investigaciones.</p>
<p><i>Actividades</i></p> <p>Obtención de información escrita y visitas a comunidades con problemas sanitarios y de producción.</p>	<p>-Número de documentos obtenidos y analizados.</p> <p>-Número de comunidades visitadas.</p>	<p>Número de casos clínicos diagnosticados y tipos de producción animal estudiados.</p>	<p>El número de problemas sanitarios y con producción deficiente es relativamente bajo en el área centroamericana.</p>
<p><i>Actividades:</i></p> <p>-Realizar al menos una investigación por cada departamento de las dos Escuelas.</p>	<p>Número de investigaciones realizadas por Escuela anualmente.</p>	<p>Publicación de los resultados de las investigaciones en revistas, foros u otros medios.</p>	<p>Existe asignación presupuestaria para divulgación de los resultados de las investigaciones.</p>

2.2 Objetivo Estratégico No. 2:

Nivel	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
<i>Misión:</i> Somos una institución de educación superior, que forma a profesionales de manera efectiva.			
<i>Objetivo estratégico:</i> Enseñar de manera adecuada en teoría y práctica la problemática sanitaria y productiva en la región de Centro América.	Los estudiantes responden de manera adecuada a los cuestionamientos que se les hagan.	La mayoría de estudiantes supera las pruebas que se les hagan.	Sólo el 10% de los estudiantes no son capaces de responder adecuadamente a las preguntas que se les hagan.
<i>Objetivo Estratégico:</i> Aplicar todos los conocimientos teóricos adquiridos, a nivel de campo para solucionar problemas productivos y sanitarios en la región.	Aplicación adecuada de los conocimientos teóricos en las prácticas de campo.	Evaluación del rendimiento individual de los estudiantes en la práctica.	Asignación adecuada en el presupuesto para la realización de las prácticas extramuros.
<i>Objetivo Operativo:</i> Elaborar pruebas claras, concisas y elaboradas pedagógicamente para evitar confusiones.	Las pruebas están convenientemente elaboradas.	No existe confusión en los estudiantes para responder a los cuestionamientos.	Si no existe confusión para responder preguntas, los estudiantes estarán mejor preparados.
<i>Objetivo Operativo:</i> Detectar comunidades con problemas de producción y sanidad, para que los estudiantes actúen solucionándolos.	-Número de prácticas extramuros realizadas. -Número de comunidades atendidas y problemas solucionados. -Número de estudiantes participantes en las prácticas.	Visitas frecuentes a las comunidades atendidas para determinar si se presentan de nuevo los problemas detectados y atendidos con anterioridad.	Asignación de recursos en el presupuesto para la realización de prácticas de campo.
<i>Actividades:</i> -Brindar cursos sobre la elaboración de pruebas objetivas al personal docente.	Los profesores elaboran pruebas objetivas que no permitan confusión.	Las pruebas escritas y prácticas permiten a los estudiantes responder adecuadamente.	Se deben asignar recursos en el presupuesto, para brindar cursos de capacitación docente.
<i>Actividades:</i> Prácticas extramuros en comunidades rurales.	-Número de prácticas realizadas. -Número de estudiantes	Continuidad de las prácticas en las comunidades atendidas	Adecuada asignación de recursos.

2.3 Objetivo Estratégico No. 3:

Nivel	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
<i>Objetivo estratégico:</i> Fortalecer el conocimiento del personal docente a través de cursos de postgrado.	Asistencia de la mayoría de profesores a cursos de capacitación y estudios de postgrado.	Capacitar anualmente por lo menos a cinco profesores.	Que existan fondos presupuestarios en el renglón de capacitaciones.
<i>Objetivo Operativo:</i> Enviar profesores a estudiar a universidades nacionales o extranjera para capacitarlos en su campo de acción.	Número de profesores enviados a capacitación anualmente.	Número de profesores capacitados en cursos de postgrado por año.	Si existen fondos en el presupuesto anual, es posible enviar un número adecuado de profesores al año.
<i>Actividades:</i> Establecer acuerdos con otras universidades nacionales o extranjeras para que acepten profesores para estudios de postgrado	Número de universidades con las que se tenga acuerdos. -Número de profesores aceptados para estudios de postgrado.	Presentación de constancias o títulos recibidos por los profesores enviados a capacitarse.	Si existen suficientes recursos en el presupuesto, es factible enviar a los docentes a capacitarse.

Como base fundamental del presente Plan Estratégico deben de considerarse la Visión y la Misión de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, porque las mismas representan a la única unidad académica en su género, como la piedra angular de la producción y sanidad pecuaria en la República de Guatemala.

Las actividades relevantes que se proponen ejecutar en el presente plan requieren, la voluntad política de las autoridades, el esfuerzo de los profesionales docentes y administrativos, los técnicos, los estudiantes y el personal de servicio; pero sobre todo, el apoyo financiero de la administración central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de tal manera que las metas planteadas, sean cumplidas a cabalidad.

Para la ejecución de la Planificación Estratégica es menester darle vida a la unidad indicada en el Organigrama Institucional, denominada Unidad de Vinculación, quien dependerá de la Unidad de Coordinación Académica y Planificación, para que cumpla con este reto (Ver Organigrama, Anexo 2).

Para que la Unidad de Vinculación funcione de manera adecuada, necesita contar con personal profesional, incluido dentro de las nóminas de salarios y con todas las prestaciones que otorga la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo que se plantean los puestos y salarios que deben tener las personas contratadas para el efecto.

PUESTO	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
Coordinador de la Unidad de Vinculación (categoría de Profesor Titular II)	Q. 9,320.00	Q. 88,953.00
Planificador de la Unidad de Vinculación (categoría de Profesor Titular I)	Q. 8,472.00	Q. 81,405.00
Programador de la Unidad de Vinculación (categoría de Profesor Titular I)	Q. 8,472.00	Q. 81,405.00
TOTAL	Q. 26,264.00	Q. 251,763.00

A continuación se proponen las atribuciones, funciones de la unidad y, el personal que deberá estar a cargo de la misma.

1. Funciones del personal de la Unidad de Vinculación:

Las principales funciones serán las de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar la realización del Plan Operativo Anual, la ejecución presupuestaria anual priorizado el buen funcionamiento de la Facultad y, la adecuada vinculación del POA y el Presupuesto, con la Academia.

2. Funciones de la Unidad:

- Programar la elaboración del POA.
- Planificar la elaboración del Presupuesto anual.
- Vincular los ítems anteriores, de manera adecuada, al buen funcionamiento académico.
- Velar porque la ejecución presupuestaria se realice de manera trimestral, priorizando la academia, para poder obtener avances en la adquisición de bienes e insumos, sin ningún tipo de retraso.
- Monitorear el avance en los procesos de cotización y adquisición de bienes e insumos útiles para el buen funcionamiento de la Facultad.
- Realizar controles mensuales sobre la ejecución presupuestaria, para evitar atrasos en las compras y adquisiciones de bienes e insumos que retrasarían el avance facultativo.
- Planificar todas aquellas actividades docentes, que tengan relación con la extensión y servicio, para que no falten los recursos necesarios a las mismas.
- Establecer relaciones y acuerdos con otras universidades e instituciones, nacionales y extranjeras, que permitan desarrollar programas de capacitación docente e investigaciones y proyectos de desarrollo en el campo de la producción y sanidad animal y todas aquellas que sean necesarias, para el efectivo funcionamiento de la Unidad.

3. Personal de la Unidad:

La Unidad de Vinculación para un buen funcionamiento necesitará contar con el siguiente personal:

- Un profesional universitario, Médico Veterinario o Zootecnista, Coordinador de esta Unidad, con Maestría en Administración, con amplia experiencia en planificación y ejecución presupuestaria, vinculación administrativo-financiera y académica, relaciones interinstitucionales y, monitoreo y evaluación de ejecución presupuestaria y dos profesionales universitarios, encargados de realizar programación, planificación y verificar ejecución presupuestaria en el campo académico y los programas autofinanciables de extensión.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE VINCULACIÓN

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
TÍTULO DEL PUESTO:	Coordinador
UNIDAD:	Vinculación
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Secretario Académico
2.- PROPÓSITO PRINCIPAL:	
Planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar la ejecución del Plan Operativo Anual, la ejecución presupuestaria anual priorizado el buen funcionamiento de la Facultad y, la adecuada vinculación del POA y el Presupuesto con la Academia.	
3.- ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordina las actividades generales de la Unidad de Vinculación. • Coordina la planificación y la elaboración del presupuesto anual y el Plan Operativo Anual. • Analizar la ejecución presupuestaria y proponer los cambios pertinentes. • Monitorea los procesos de compra de bienes e insumos. • Evalúa si existe vinculación entre el presupuesto, el POA y la academia. • Realiza monitoreo, evaluación y control presupuestal. • Establece vínculos con otras universidades nacionales y extranjeras. • Programa reuniones con todo el personal docente para elaborar el presupuesto anual. 	
4.- EDUCACION Y EXPERIENCIA	
Experiencia:	Médico Veterinario o Zootecnista. Maestro en Administración. Experiencia mínima de cinco (5) años, en planificación y ejecución presupuestaria, vinculación administrativo-financiera y académica, relaciones interinstitucionales y, monitoreo y evaluación de ejecución presupuestaria, comprobables.
5.- OTROS REQUISITOS	
Tener buenas relaciones interpersonales, organizado, incorruptible y cumplidor de sus obligaciones.	
7. HABILIDADES Y DESTREZAS ADQUIRIDAS	
Capaz de reaccionar de manera rápida a procesos que requieran actuación inmediata, ser capaz de analizar todos los casos que se le presenten sobre su responsabilidad.	
7.- RESPONSABILIDAD	
Responsabilidad por equipo	Responsable del rendimiento de su equipo de trabajo e individualmente de todos y cada uno de ellos.
Información confidencial	Capaz de mantener toda la información relativa a sus labores de forma confidencial y privada.
Responsabilidad por personal	Ser responsable de todo el actuar de su personal, a través de la supervisión continua del quehacer.
Toma de Decisiones	Capaz de decidir de forma pronta y oportuna sobre la ejecución presupuestaria, de acuerdo a las necesidades de la unidad.
Supervisión	Realizar supervisiones mensuales a la ejecución presupuestaria, para evitar atrasos en las compras.
8.- CONDICIONES AMBIENTALES Y ESFUERZO	
AMBIENTE	ESFUERZO - FÍSICO
Oficina bien iluminada y con buena ventilación.	Trabajo sentado, exposición al brillo de la computadora, cansancio visual y mental. Mantener buena condición física para soportar el movimiento constante para la realización de sus actividades y, disponibilidad de tiempo.

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
TÍTULO DEL PUESTO:	Planificador
UNIDAD:	Vinculación
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Coordinador de la Unidad de Vinculación
2.- PROPÓSITO PRINCIPAL:	
Planificar la ejecución presupuestaria anual priorizado la adecuada vinculación del POA y el Presupuesto, con la Academia.	
3.- ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica la elaboración del presupuesto anual • Planifica la elaboración del Plan Operativo Anual • Monitorea los procesos de compra de bienes e insumos • Evalúa si existe vinculación entre el presupuesto, el POA y la academia. • Realiza control mensual de la ejecución presupuestaria del presupuesto norma y de proyectos autofinanciables. 	
4.- EDUCACION Y EXPERIENCIA	
Educación:	Médico Veterinario o Licenciado en Zootecnia, con un mínimo de cinco (5) años de haberse graduado. Contar con Maestría en Administración.
Experiencia:	Experiencia en planificación y ejecución presupuestaria, y, vinculación administrativo-financiera y académica, comprobables.
5.- OTROS REQUISITOS	
Tener buenas relaciones interpersonales, organizado y cumplidor de sus obligaciones.	
6. HABILIDADES Y DESTREZAS ADQUIRIDAS	
Capaz de reaccionar de manera rápida a alguna adulteración de los procesos que le incumben, ser capaz de analizar todas las fallas que se le presenten en la ejecución presupuestaria o el POA.	
7.- RESPONSABILIDAD	
Responsabilidad por equipo	Responsable del rendimiento individual para beneficio de todos.
Información confidencial	Capaz de mantener toda la información relativa a sus labores de forma confidencial y privada.
Responsabilidad por personal	Ser corresponsable de todo el actuar del personal de la Unidad.
Toma de Decisiones	Capaz de decidir de forma pronta y oportuna sobre la planificación y ejecución presupuestaria, de acuerdo a las necesidades de la unidad.
Supervisión	Realizar supervisiones mensuales a la ejecución presupuestaria, para rendir informe trimestral y supervisar que la planificación para el año próximo, esté en camino.
AMBIENTE	ESFUERZO - FÍSICO
Oficina bien iluminada y con buena ventilación, computadora con el software más actual.	Trabajo sentado, exposición al brillo de la computadora, cansancio visual y mental. Mantener buena condición física para soportar el movimiento constante para la realización de sus actividades.

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
TÍTULO DEL PUESTO:	Programador
UNIDAD:	Vinculación
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Coordinador de la Unidad de Vinculación
2.- PROPÓSITO PRINCIPAL:	
Programar la ejecución presupuestaria anual priorizado la adecuada vinculación del POA y el Presupuesto, con la Academia.	
3.- ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Programa la elaboración del presupuesto anual • Programa la elaboración del Plan Operativo Anual • Monitorea los procesos de compra de bienes e insumos del presupuesto ordinario y proyectos autofinanciables. • Evalúa si existe vinculación entre el presupuesto, el POA y la academia. • Realiza control mensual para rendir informe trimestral de la ejecución presupuestaria. 	
4.- EDUCACION Y EXPERIENCIA	
Educación:	Médico Veterinario o Licenciado en Zootecnia, con un mínimo de cinco (5) años de haberse graduado. Contar con Maestría en Administración.
Experiencia:	Experiencia en planificación y ejecución presupuestaria, y, vinculación administrativo-financiera y académica.

5.- OTROS REQUISITOS	
Tener buenas relaciones interpersonales, organizado y cumplidor de sus obligaciones.	
6. HABILIDADES Y DESTREZAS ADQUIRIDAS	
Capaz de reaccionar rápidamente a las necesidades de programación inmediata de procesos que sean de beneficio para la ejecución presupuestaria o el POA.	
7.- RESPONSABILIDAD	
Responsabilidad por equipo	Responsable del rendimiento individual para beneficio de todos.
Información confidencial	Capaz de mantener toda la información relativa a sus labores de forma confidencial y privada.
Responsabilidad por personal	Ser corresponsable de todo el actuar del personal de la Unidad.

CÓMO EJECUTAR LA PROPUESTA

La Junta Directiva de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, conoce la Propuesta y la acepta como válida para una mejor planificación y ejecución presupuestaria, con el objetivo de darle mayor impulso a la academia.

Producto de la aceptación que la propuesta tiene, la Junta Directiva Acuerda en sesión ordinaria, darle vigencia a la Unidad de Vinculación, la cual será encargada de ejecutar la propuesta elaborada en esta investigación, ya que producto de la reestructura académica y administrativa de 1999, ese Honorable Cuerpo Colegiado, tiene la potestad de hacerla funcionar.

PASOS PARA LA EJECUCIÓN

1. Junta directiva Acuerda darle vigencia a la Unidad de Vinculación.
2. Traslada una copia del Acuerdo, al Honorable Consejo Superior Universitario, para su conocimiento.
3. Junta Directiva informa a la Unidad de Coordinación Académica y Planificación (UCAP), del Acuerdo, ya que la Unidad de Vinculación dependerá directamente de ese programa, con vigencia a partir del 1 de julio del año 2011.
4. La Junta Directiva envía una copia del Acuerdo alcanzado, al Departamento de Presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para que tome en consideración las tres plazas que serán nombradas, dentro del presupuesto de la unidad académica, a partir de julio de 2011 y a la Agencia de Tesorería de la facultad, para que procedan a incluir a estos tres profesionales dentro de las nóminas ordinarias.
5. Se procede a la asignación de espacios físicos, equipo y de personal administrativo, a la Unidad de Vinculación.
6. Junta Directiva a través de UCAP, procede a convocar a través de las formas que considere adecuadas de publicación, las plazas a selección para el Personal Profesional que integrará la Unidad de vinculación, los cuales deberán llenar las características y cualidades asignadas en la Propuesta, en el mes de marzo de 2011, para que inicien labores a partir del 1 de julio de 2011.
7. UCAP recibe la documentación correspondiente de los profesionales que estén interesados en las plazas y envía la propuesta en orden prioritario a la Honorable Junta Directiva, para que ésta proceda a los nombramientos correspondientes.
8. Junta Directiva elabora los contratos correspondientes, a los tres profesionales que hayan sido electos para los puestos definidos de la Unidad de Vinculación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álamo Vera, F.R. (1995). "La planificación estratégica de las universidades. Propuesta metodológica y evidencia empírica". Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España.
2. Álvarez Arday, M. y Rodríguez Vidarte, S. (1997). "La calidad total en la Universidad: ¿Podemos hablar de clientes?", Boletín de Estudios, vol. LII (161). p. 333-352.
3. Barnett, R. (1992). "Improving Higher Education.Total Quality Care. The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham.
4. Cifuentes Medina, E. (2005). "El Plan y la Tesis". Magna Terra Editores. 2ª. Edición. Guatemala. 213 Págs.
5. Cibotti, R. y Sierra, E. (1985). "El Sector Público en la Planificación del Desarrollo". Insituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social – ILPES-. 12ª. Edición, Santiago de Chile.
6. Chiavenato, I. (2001). "Administración. Proceso Administrativo". 3era.ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 325. Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, 1947.
8. Constitución Política de la República de Guatemala.
9. Decreto Ley No. 2-86 del Congreso de la República de Guatemala.
10. Decreto Ley No. 57-92 del Congreso de la República de Guatemala.
11. European Foundation for Quality Management. (EFQM) (1995). "Self-Assessment. Guidelines for Public Sector: Education. EFQM, Bruselas.
12. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Presupuestos Ordinarios.
13. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, POA, 2009.
14. Farmer, D.W. (1999). "Institutional improvement and motivated faculty: A case study", New Directions for Teaching and Learning, 78, P. 71-78.
15. Fedozzi, L. (1998). "Presupuesto participativo, reflexiones sobre la experiencia de Porto Alegre". Editorial IPPUR, Brasil.
16. Feldman, K.A. y Paulsen, M.B. (1999). "Faculty motivation: The role of a supportive teaching culture", New Directions for Teaching and Learning, 78, p. 71-78.
17. Hernández Sampieri, R. et al. (2003). "Metodología de la Investigación". McGraw Hill. 3ª. Edición. México, 705 Págs.

18. Hill, F.M. (1995). "Managing service quality in higher education: the role of student as primary consumer", *Quality Assurance in Education*, 3(3), p. 10-21.
19. Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, 1954.
20. Leyes y Reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
21. Martner, G. (1981). "Planificación y Presupuesto por Programas". Editorial Siglo Veintiuno. 20ª. Edición, corregida y aumentada. Argentina.
22. Mintzberg, H. (1984). "La estructuración de las organizaciones". Ariel, Barcelona.
23. Monzón García, S.A. (2003). "Introducción al Proceso de la Investigación Científica". Editorial Óscar De León Palacios. 3ª. Edición. Guatemala. 234 Págs.
24. Morgan Sanabria, R. (2003). "La Hipótesis Científica". Editorial estudiantil Fénix. Guatemala. 117 Págs.
25. Newby, P. (1999). "Culture and quality in higher education", *Higher Education Policy*, 12, p.261-275.
26. Normas que regulan la elaboración y ejecución de presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, marzo 1997.
27. Peña, D. (1997). "La mejora de la calidad de la educación: reflexiones y experiencias", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LII (161), p. 202-227.
28. Propuesta General de Reestructura Académica y Administrativa de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, aprobada por el Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala el 19 de noviembre de 1999.
29. Ramsden, P.A. (1992). "Learning to teach in higher education". Routledge, London.
30. Rodríguez Espinar, S. (1997). "La evaluación institucional universitaria", *Revista de Investigación Educativa*, 15(2), p. 179-214.
31. Rowley, J. (1996) "Motivation and academic staff in higher education", *Quality assurance in Education*, 4(3), p. 11-16.
32. Sherer, W. (1999). "Ciudadanía sin fronteras". Editorial HUCITEC, Sao Paulo, Brasil.
33. Solà, F. (1999). "El *holding*, nova fórmula de direcció estratègica de la universitat, *Barcelona Management Review*, p. 6-17.
34. Veciana, J.M. (1973). "Causas de la resistencia a la formación permanente", en Ponencias presentadas en el II Congreso de la Formación, Tomo II, p.42.

ANEXOS

ANEXO No. 1

Base legal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

El acuerdo transcrito literalmente dice:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

El Consejo Superior Universitario:

Considerando:

Que es deber de la Universidad de San Carlos de Guatemala procurar la elevación del nivel espiritual y de las condiciones de vida de los habitantes de la República, promoviendo la difusión y el desarrollo de la Ciencia que imparte en sus aulas, y organizando el estudio de nuevas disciplinas científicas, de acuerdo con el espíritu de la Universidad contemporánea y en armonía de las necesidades de la nación;

Considerando:

Que es función y deber de la Universidad, prestar su más amplia constante colaboración en el estudio y la resolución de los problemas que confronta Guatemala, en especial, de aquellos que estén directamente relacionados con el desarrollo de las posibilidades económicas sociales del país;

Considerando:

Que ante el desarrollo que ha cobrado la agricultura y la ganadería de Guatemala, como fuentes primordiales de la prosperidad económica de la nación, es evidente la necesidad de organizar los estudios de Medicina Veterinaria y Zootecnia, en nuestro medio, para que aquellas actividades dispongan de los recursos eficaces que proporcionan la ciencia y la técnica;

Por tanto:

En ejercicio de las facultades que le confieren los Artículos 6o., fracción final de la ley orgánica y 6o. Inciso d) de los Estatutos de la Universidad y de conformidad con lo resuelto en el Consejo Superior Universitario en su sesión de fecha veintisiete de septiembre del año en curso;

Acuerda:

Artículo 1º: Creación de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Artículo 2o. La Rectoría de la Universidad queda autorizada para organizar esta facultad, en forma independiente, en el momento en que lo permitan las circunstancias económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Dado en la ciudad de Guatemala, a los veintisiete días del mes de septiembre de mil novecientos cincuenta y siete.;

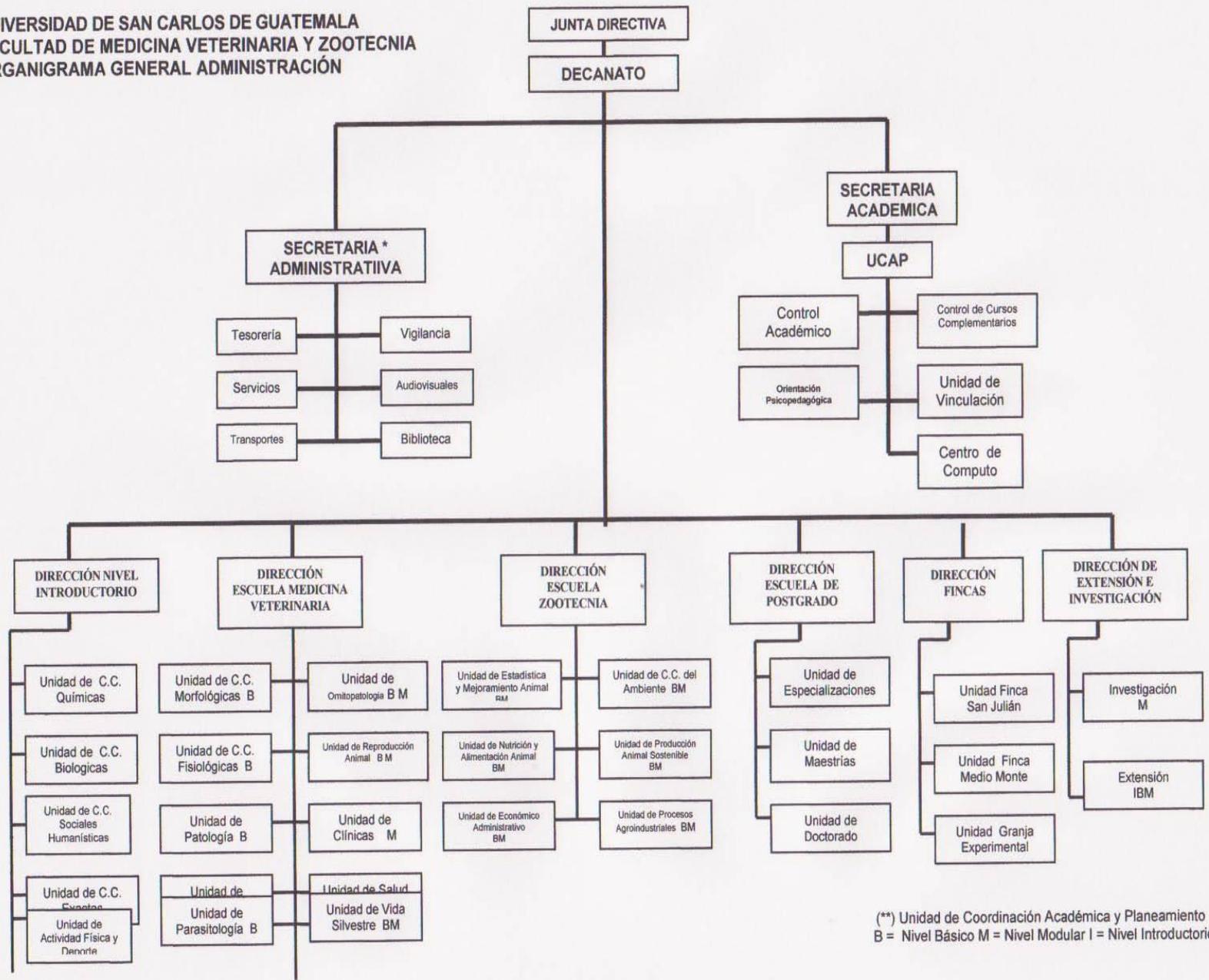
(f) Vicente Díaz Samayoa
Rector

(f) Gilberto Chacón Pazos
Secretario

Para organizar e instalar la Facultad, fue designado el Dr. Francisco R. Rodas, graduado en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de México, como Decano interino. Después de 3 años se realizaron las elecciones para Decano y fue electo como primer decano el Dr. Francisco R. Rodas C., quien cumpliera su mandato en 1964.

ANEXO No. 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
 ORGANIGRAMA GENERAL ADMINISTRACIÓN





ANEXO NO. 3

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Dentro del proceso de formación en la Maestría en Administración Pública, se encuentra como último paso, la elaboración de la investigación final o Tesis, en donde se señalan problemas encontrados en la Administración Pública y las posibles soluciones o alternativas de solución para los mismos.

El tema de investigación será: **ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y SU VINCULACIÓN CON EL DESARROLLO ACADÉMICO, EN LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA, DURANTE EL AÑO 2009.**

Para poder desarrollar esta investigación, según la metodología propuesta, debe de realizarse entrevistas a personalidades de esa Unidad Académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para conocer su opinión acerca del proceso Administrativo-Financiero y la vinculación con el desarrollo académico.

OBJETIVO: Conocer la opinión de personas involucradas en el proceso Administrativo-Financiero, en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, sobre la planificación, programación y ejecución del presupuesto anual, la elaboración de los POA's, los proyectos de las dos Escuelas que conforman la Facultad y, si éstos, están vinculados con un adecuado desarrollo académico, durante el año 2009.



ANEXO NO. 4

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y SU VINCULACIÓN CON EL DESARROLLO ACADÉMICO, EN LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA, DURANTE EL AÑO 2009.

BOLETA DE ENTREVISTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE

Instrucciones: A continuación encontrará varios cuestionamientos que tienen relación con los procesos administrativo-financieros de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Llene los espacios en donde se cuestiona sobre su opinión y luego razone su respuesta. Sea objetivo y honesto a la hora de responder, ya que sus respuestas pueden permitir un mejor desarrollo académico y administrativo de la Facultad.

B-II.1 ¿Participa usted activamente en la programación y planificación del presupuesto anual y sabe si la misma la hacen participativa para otros sectores de la Unidad Académica, para obtener una adecuada vinculación del mismo con el área académica?

B-II.2. ¿Cómo califica la programación, planificación y ejecución del presupuesto anual?

BUENA REGULAR MALA (Explique el porqué de su respuesta)

B-II.3. ¿Existen o conoce usted, causas que ocasionen una mala programación, planificación y ejecución presupuestaria?

SI NO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

B-II.4. ¿Existe en la elaboración del POA y la planificación y ejecución presupuestaria, una vinculación fuerte con la Academia?

SI NO

B-II.5. ¿Los planes de desarrollo académico están reflejados en el POA y el presupuesto anual?

B-II.6. ¿En qué áreas se refleja más el incremento del presupuesto anual?

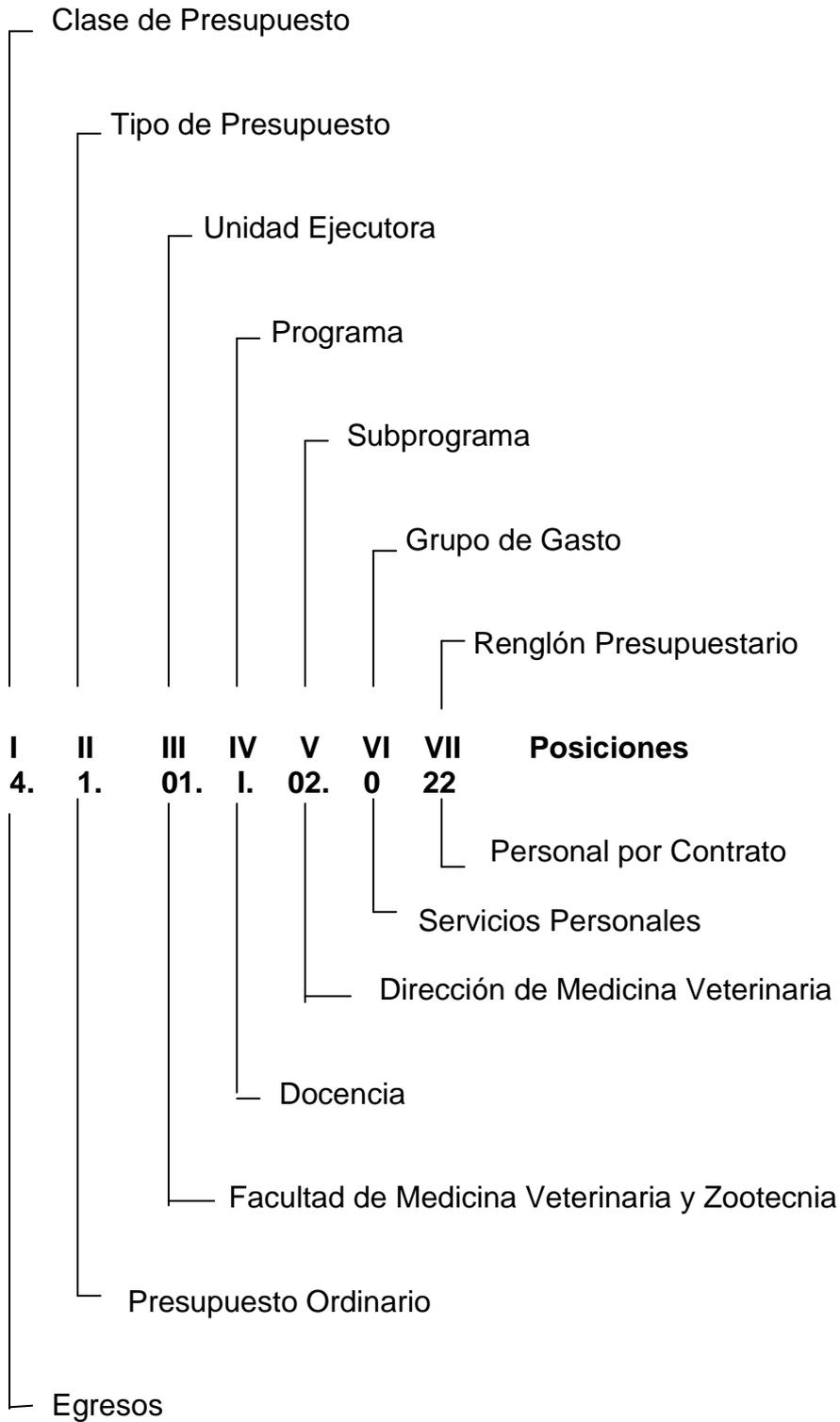
B-II.7. ¿Podría encaminarse más la planificación y ejecución presupuestaria, hacia el desarrollo académico? ¿Cómo?

B-II.8. ¿Si se hace una planificación y ejecución presupuestaria tan fuerte en LAARSA, qué beneficios directos considera usted que traerá este laboratorio a la parte Académica?

B-II.9. ¿Sabe usted, si existe evaluación, monitoreo y control de la ejecución presupuestaria y de qué manera se realiza la misma?

B-II.10. ¿Existe voluntad política para la vinculación académica con el proceso administrativo-financiero?

**CUADRO No. 5
ESQUEMA GRÁFICO DEL CÓDIGO PRESUPUESTARIO DE EGRESOS DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



CUADRO No. 6

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DURANTE LOS AÑOS 2007, 2008 Y HASTA JULIO 2009, EN LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

AÑO	PROGRAMA	ASIGNACIÓN INICIAL	AMPLIACIÓN PRESUPUESTO	PORCENTAJE EJECUTADO
2007	Administración	2,271,311.68	530,826.60	87.45
	Docencia	9,984,226.75	1,223,501.24	88.44
	Extensión	12,423,890.00	1,754,327.84	87.77
	Investigación	168,351.57	0.00	79.72

AÑO	PROGRAMA	ASIGNACIÓN INICIAL	AMPLIACIÓN PRESUPUESTO	PORCENTAJE EJECUTADO
2008	Administración	2,747,845.24	1,157,979.32	87.23
	Docencia	12,478,892.19	921,122.46	94.03
	Extensión	16,146,591.00	2,620,806.93	91.82
	Investigación	201,519.57	448,689.00	90.84

AÑO	PROGRAMA	ASIGNACIÓN INICIAL	AMPLIACIÓN PRESUPUESTO	PORCENTAJE EJECUTADO (hasta julio 09)
2009	Administración	2,788,154.28	1,288,809.98	36.21
	Docencia	13,963,602.15	1,265,182.34	39.76
	Extensión	17,579,256.00	3,172,970.47	39.62
	Investigación	217,095.57	382,387.87	65.74

Fuente: Investigación de campo, julio a octubre de 2009.

CUADRO No. 7
RESPUESTAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE, AL
CUESTIONAMIENTO DE CÓMO CALIFICA LA PROGRAMACIÓN,
PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.

CATEGORÍA	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
BUENA	7	19
REGULAR	28	59
MALA	8	22

CUADRO No. 8
RESPUESTAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE AL
CUESTIONAMIENTO DE SI LOS PLANES DE DESARROLLO ACADÉMICO
ESTÁN REFLEJADOS EN EL POA Y EL PRESUPUESTO ANUAL.

CATEGORÍA	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	12	28
NO	17	40
PARCIALMENTE	9	20
NO SABE	5	12

CUADRO No. 9
RESPUESTAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE AL
CUESTIONAMIENTO DE SI EXISTE LA POSIBILIDAD DE ENCAMINAR MÁS LA
PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA HACIA EL DESARROLLO
ACADÉMICO.

CATEGORÍA	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	36	84
NO	4	9
NO SABE	3	7

Fuente: Investigación de campo, julio a octubre de 2009.

CUADRO No. 10
RESPUESTAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE AL
CUESTIONAMIENTO DE SI EXISTE O NO EVALUACIÓN, MONITOREO Y
CONTROL DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.

CATEGORÍA	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	19	44
NO	9	21
NO SABE	15	35

CUADRO No. 11
RESPUESTAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE AL
CUESTIONAMIENTO DE SI EXISTE VOLUNTAD POLÍTICA PARA VINCULAR LA
ACADEMIA CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO.

CATEGORÍA	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	16	38
NO	19	45
NO SABE	8	17

CUADRO No. 12
RESPUESTAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE AL
CUESTIONAMIENTO DE SI EXISTE EN EL POA Y LA PLANIFICACIÓN Y
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNA VINCULACIÓN FUERTE CON LA
ACADEMIA.

CATEGORÍA	No. RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	15	35
NO	22	51
NO SABE	6	14

Fuente: Investigación de campo, julio a octubre de 2009.