



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

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN
ACADÉMICA E INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Pedro Estuardo Paniagua Gómez
Asesorado por el Ing. César Augusto Akú Castillo

Guatemala, julio de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN
ACADÉMICA E INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

PEDRO ESTUARDO PANIAGUA GÓMEZ
ASESORADO POR EL ING. CÉSAR AUGUSTO AKÚ CASTILLO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN
ACADÉMICA E INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 28 de julio de 2014.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pedro Estuardo Paniagua Gómez', written in a cursive style.

Pedro Estuardo Paniagua Gómez

Guatemala, 25 de febrero de 2015

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Ingeniero Urquizú:

Me complace saludarle, haciendo referencia al trabajo de graduación titulado "Manual de Normas y Procedimientos para la División de Evaluación Académica e Institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala", desarrollado por el estudiante universitario Pedro Estuardo Paniagua Gómez con número de carné 200819338, que como asesor apruebo el contenido del mismo.

Para su conocimiento y efectos, sin otro particular, me suscribo.


Atentamente
Ing. César Augusto Akú Castillo
Asesor
Colegiado No. 4073

César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN ACADÉMICA E INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Pedro Estuardo Paniagua Gómez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. Milbian Kattina Mendoza Méndez
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

KATTINA MENDOZA MÉNDEZ
INGENIERA INDUSTRIAL
Colegiado No. 7418

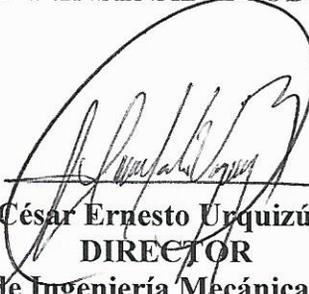
Guatemala, junio de 2015.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN ACADÉMICA E INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Pedro Estuardo Paniagua Gómez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



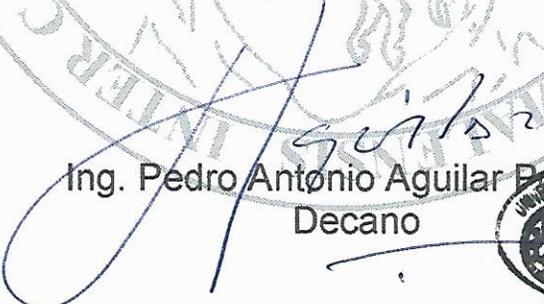
Guatemala, julio de 2015.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN ACADÉMICA E INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: **Pedro Estuardo Paniagua Gómez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Pedro Antonio Aguilar Paniagua
Decano



Guatemala, julio de 2015

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por su compañía en todo momento. Por traer a mi vida a las personas indicadas en el momento indicado.
- Mis padres** Carlos Arturo Paniagua y Rosa María Gómez, por su amistad, cariño, confianza, paciencia y amor incondicional.
- Mis hermanos** Carlos David y José Fernando Paniagua Gómez, por su tiempo y sus consejos. Porque son mis ejemplos a seguir, ambos.
- Mi tía** María Elena Paniagua, por su gran apoyo en todo momento. Por su cariño y por ser mi guía espiritual.
- Mis amigos** Ingeniero César Akú, por su formación, amistad y apoyo. A los que siempre han estado allí toda la vida: Diego Armando Fernández, Jorge Balsells, Leonel Vásquez. A mis amigos de batalla: Edgar Constantino, Priscilla Toledo, Eduardo Díaz, Luis Carlos Ovalle y Luis Rosales.

AGRADECIMIENTOS A:

**Dr. José María
Gramajo Gármendez**

Por todo su apoyo y comprensión en la realización de este trabajo. Por sus consejos, tiempo y amistad.

**División de Evaluación
Académica e
Institucional, Usac**

A todo el personal administrativo en general, por su buen recibimiento y apoyo a mi persona durante la realización de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Historia	1
1.2. Misión	2
1.3. Visión.....	3
1.4. Estructura organizacional	3
1.4.1. Organigrama.....	3
2. PROCEDIMIENTOS ACTUALES.....	5
2.1. Recepción y distribución de correspondencia interna	5
2.1.1. Descripción de la recepción y distribución de correspondencia interna	5
2.1.2. Normas específicas en la recepción y distribución de correspondencia interna	5
2.1.3. Formularios utilizados en la recepción y distribución de correspondencia interna	5
2.2. Emisión y envío de correspondencia interna	6
2.2.1. Descripción de la emisión y envío de correspondencia interna	6

2.2.2.	Normas específicas en la emisión y envío de correspondencia interna	7
2.2.3.	Formularios utilizados en la emisión y envío de la correspondencia interna	7
2.3.	Contacto con las unidades académicas	8
2.3.1.	Descripción.....	8
2.3.2.	Normas.....	9
2.3.3.	Formato utilizado	9
2.4.	Socialización del proceso de autoevaluación	9
2.4.1.	Descripción.....	10
2.4.2.	Normas.....	10
2.4.3.	Formato utilizado	10
2.5.	Acompañamiento y asesoría	11
2.5.1.	Descripción del acompañamiento y asesoría	11
2.5.2.	Normas del acompañamiento y asesoría	12
2.5.3.	Formato utilizado para el acompañamiento y asesoría.....	12
2.5.4.	Formato actual de la autoevaluación sin acreditación	13
2.6.	Autoevaluación con acreditación en la línea de la agencia acreditadora correspondiente.....	14
2.6.1.	Descripción de la autoevaluación con acreditación	14
2.6.2.	Normas para la autoevaluación con acreditación....	14
2.6.3.	Formato actual para la autoevaluación con acreditación	15
3.	PROPUESTA.....	17
3.1.	Diseño de procedimientos.....	17

3.1.1.	Recepción y distribución de correspondencia.....	17
3.1.2.	Emisión y envío de correspondencia interna	21
3.1.3.	Diseño del contacto con las distintas unidades académicas.....	24
3.1.4.	Socialización del proceso de autoevaluación	25
3.1.5.	Autoevaluación sin acreditación	25
3.1.6.	Autoevaluación con acreditación	28
3.1.7.	Normas generales de aplicación a todos los procesos de autoevaluación y acreditación	34
3.2.	Convenios de servicio entre clientes internos.....	35
3.3.	Elección, recolección y organización de información para mejoras.....	36
3.4.	Elección del alcance de la investigación.....	37
3.5.	Identificar el desperdicio de recursos o insumos	38
3.6.	Cuantificación de los desperdicios	39
3.7.	Consecuencias de desperdicios de recursos	39
3.8.	Planificación de un método mejorado.....	40
3.9.	Análisis financiero.....	41
4.	IMPLEMENTACIÓN	43
4.1.	Mejora del índice de productividad general	44
4.1.1.	Mejora del índice de productividad parcial.....	44
4.2.	Análisis de la mejora de los recursos	45
4.2.1.	Análisis de la eficiencia en los distintos procesos estudiados	46
4.3.	Responsabilidad de la dirección	46

5.	SEGUIMIENTO.....	51
5.1.	Capacitación al personal administrativo de los nuevos métodos de actuación y procesos mejorados	55
5.2.	Auditoría interna en cada una de las jefaturas de la DEAI	57
	CONCLUSIONES.....	61
	RECOMENDACIONES	63
	BIBLIOGRAFÍA.....	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la DEAI	4
2.	Actual formulario para la recepción y distribución de correspondencia interna	6
3.	Formulario para la emisión y envío de la correspondencia interna	8
4.	Modelo en uso para el contacto con las unidades académicas	9
5.	Modelo para la socialización del proceso de autoevaluación	11
6.	Formato utilizado para solicitud del acompañamiento y asesoría a las unidades académicas	13
7.	Formato actual de la autoevaluación sin acreditación	13
8.	Formato actual para la autoevaluación con acreditación	15
9.	Recepción y distribución de correspondencia interna mejorado	20
10.	Emisión y envío de correspondencia interna mejorado	23
11.	Procedimiento de autoevaluación sin acreditación	27
12.	Procedimiento de autoevaluación con acreditación	32
13.	Relación entre la DEAI y la unidad académica que solicita acompañamiento	33
14.	Flujo de la implementación del nuevo método de trabajo	50
15.	Ciclo de seguimiento	54

TABLAS

I.	Recepción y distribución de correspondencia interna	19
II.	Emisión y envío de documentos internos	22

III.	Procedimiento de autoevaluación sin acreditación	26
IV.	Procedimiento de autoevaluación con acreditación	29
V.	Ventajas y desventajas en la etapa de seguimiento por el personal administrativo.....	55

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
\$	Dólares
h-h	Horas hombre
IF	Índice de frecuencia de accidentes
Kg	Kilogramos
lb	Libras
W	Peso máximo permisible
Q	Quetzales

GLOSARIO

Acreditación	Garantiza el reconocimiento mutuo de los organismos de certificación a nivel internacional. Expresa mediante un documento, que una persona posee las facultades necesarias para desempeñar un cometido.
Asesor	Aquel individuo que como actividad profesional se encarga del asesoramiento y de brindar consejos a determinadas personas que se encuentran ante determinadas circunstancias.
Autoevaluación	Método que consiste en valorar uno mismo la propia capacidad que se dispone para tal o cual tarea o actividad, así como también la calidad del trabajo que se lleva a cabo.
Calidad	Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.
Capacitación	Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

CCA	Consejo Centroamericano de Acreditación.
Consenso	Acuerdo que se alcanza por el consentimiento entre los miembros de un grupo o entre varios grupos.
CSUCA	Consejo Superior Universitario Centroamericano.
DEAI	División de Evaluación Académica e Institucional.
DIGED	Dirección General de Docencia.
Diseño	Actividad que combina creatividad y técnica. Tarea que tiene por misión la creación de objetos que dispongan de utilidad y estética.
Emisión	Acción y efecto de emitir.
Estrategia	Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.
Ética	La ética es una ciencia que tiene por objeto de estudio a la moral y la conducta humanas.
Gestación	Acción y efecto de gestar o gestarse.
Gestión	Correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización.

Integración	Acción y efecto de integrar o integrarse. Constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo.
Jefatura	Puesto o empleo de jefe o director.
Procedimiento	Todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número más o menos ordenado y clarificado de pasos cuyo resultado sea el mismo una y otra vez.
Proceso	Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
Sensibilización	Proceso de comunicación, activo y creativo, que promueve una transformación, un cambio de actitudes y comportamientos en la sociedad.
SICEVAES	Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación.
Simulación	Recreación de procesos que se dan en la realidad mediante la construcción de modelos que resultan del desarrollo de ciertas aplicaciones específicas.
Sistematizar	Proceso por el cual se pretende ordenar una serie de elementos, pasos, etapas, entre otros, con el fin de otorgar jerarquías a los diferentes elementos.

RESUMEN

La Universidad de San Carlos de Guatemala, decide el 3 de febrero del 2004, crear la División de Evaluación Académica e Institucional, cuya misión principal es desarrollar programas y actividades que permitan a través de una evaluación apropiada garantizar la calidad educativa de las distintas unidades académicas.

El objetivo de la creación de dicha institución es garantizar el desarrollo de acciones estratégicas, que permitan a la Universidad de San Carlos de Guatemala asegurar la calidad profesional, ética y humana de sus egresados, para ofrecer al país un recurso humano adecuado a las necesidades de la sociedad.

La DEAI realiza un conjunto de procedimientos administrativos que tienen como fin, asesorar y acompañar durante todo el proceso de autoevaluación a las unidades académicas. Los resultados de estas autoevaluaciones serán analizados por la institución para recomendar la aplicación a una acreditación en el área profesional que haya sido evaluada. La DEAI está en la capacidad de brindar apoyo tanto a la unidad académica que aplique a la acreditación así como a los agentes o institución acreditadora.

El conjunto de procedimientos administrativos ha sido analizado y mejorado para su aplicación de forma inmediata. Este análisis es necesario debido a que desde hace más de 10 años (cuando inició la DEAI) esta no había sido nunca objeto de estudio en materia de ingeniería y no se aplicaban herramientas para el estudio de sus resultados.

OBJETIVOS

General

Desarrollar el Manual de Normas y Procedimientos para la División de Evaluación Académica e Institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para el cumplimiento de los objetivos para los que dicha institución fue creada.

Específicos

1. Documentar las actividades y tareas que se realizan dentro de la DEAI.
2. Capacitar al personal administrativo acerca de las herramientas de mejora para su aplicación periódica (retroalimentación).
3. Desarrollar metodologías de trabajo que eviten procesos acumulativos, duplicados, retrasos, o distracciones durante el proceso de acompañamiento para la acreditación a las distintas facultades académicas.

INTRODUCCIÓN

La correcta aplicación de las herramientas de ingeniería juega un papel importante dentro del desarrollo de cualquier empresa o institución. Una empresa que no aplique ingeniería para sus procesos de fabricación está destinada al fracaso y una institución que pase por alto la implementación de las herramientas de ingeniería tendrá problemas por procesos engorrosos, tareas internas duplicadas sin motivo alguno, molestia en sus clientes al no prestar un servicio adecuado y generará con ello falta de interés de ocupar los servicios de dicha institución.

La División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI), de la Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución que se encarga de brindar asesoría y acompañar a las unidades académicas durante el proceso de acreditación de las carreras.

La acreditación, agrega valor a la Universidad, estudiantes y profesionales egresados de la unidad académica acreditada. Es por eso que es indispensable que la DEAI cuente con procedimientos bien definidos, a manera que sea un incentivo para los directivos y demás personal la implementación de los procesos o actividades de mejora por medio de la constante autoevaluación, con el fin de cumplir poco a poco las condiciones que plantean las distintas organizaciones para otorgar la acreditación.

En el presente trabajo, se han documentado los principales procesos que se llevan dentro de la DEAI, se ha mapeado toda su actividad. Se han analizado los involucrados desde el inicio de cada proceso, con el objetivo de que en base

a las aplicaciones de herramientas de la carrera de Ingeniería Industrial, sean estos mejorados, modificándolos en su totalidad o haciendo una reconstrucción de sus actividades, para que estas tengan un ritmo adecuado y una fluidez que elimine los procedimientos engorrosos a los clientes.

Una vez aplicado el estudio con las herramientas de ingeniería se procede a replantear los procedimientos administrativos, así como un planteamiento estricto relacionado con las normas que aplican a la DEAI.

Los nuevos procedimientos eliminan los cuellos de botella para el personal administrativo, y permiten distribuir de manera eficaz las actividades para los involucrados en cada tarea.

Con lo anterior, se logra una disminución considerable en el tiempo de operación y se aprovecha de mejor manera el recurso humano. Las unidades académicas se mostrarán con mayor interés al ser más eficientes los procedimientos de asesoría, lo que facilitará en teoría que se consigan más acreditaciones por parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

1. GENERALIDADES

1.1. Historia

De las discusiones del IV Congreso Universitario Centroamericano realizado en Tegucigalpa en 1995, quedó claro que los problemas económicos, sociales y políticos de la región imponen grandes retos a las universidades nacionales, aunado a nuevos desafíos derivados de la revolución científica y tecnológica, los procesos de globalización económica y cultural, la apertura comercial e integración regionales y la internacionalización de la educación superior.

Derivado de lo anterior, se consideró que la Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación Superior, realizada de manera conjunta en el ámbito centroamericano, podrían ser una poderosa estrategia de integración y gestión del cambio, el mejoramiento y las transformaciones requeridas.

El Consejo Superior Universitario de Centroamérica (CSUCA) en 1997, desarrolló un intenso proceso de diseño y gestación del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación (SICEVAES), en donde se realizaron talleres tanto nacionales como a nivel de la región centroamericana, tratando temas de sensibilización, capacitación y búsqueda de consensos entre los académicos y autoridades de las universidades estatales de Centroamérica.

En 1998, el CSUCA constituyó oficialmente el SICEVAES; desde su inicio el desarrollo de SICEVAES fue concebido como un proceso de dos etapas, la primera impulsó la evaluación como instrumento para promover una cultura nueva en sus universidades miembros, además participativa en donde se valore y promueva la calidad de la evaluación. En una segunda etapa se propuso establecer las condiciones, instrumentos y mecanismos institucionales regionales, para la acreditación internacional de la calidad de programas e instituciones de educación superior en Centroamérica, bajo una perspectiva de integración.

El diecinueve de noviembre del 2003, se constituyó oficialmente en la ciudad de Panamá, el Consejo Centroamericano de Acreditación (CCA), integrado por: académicos, representantes, titular y suplentes de los países que integran Centroamérica y Belice, universidades estatales, Consejo Superior Universitario (CSUCA), colegios profesionales (cepuca), universidades privadas de Centroamérica, ministerios de educación (CECC) y representantes estudiantiles de la Federación de Estudiantes Universitarios de Centroamérica (FEUCA); dando posteriormente como consecuencia local, la creación de una unidad que sistematizara los procesos dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es entonces cuando el tres de febrero del 2004, mediante Acuerdo de Rectoría No. 104-2004, se crea la División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI).

1.2. Misión

“Desarrollar programas y/o actividades que permitan, a través de una evaluación apropiada y debidamente consensuada con las distintas Unidades Académicas que forman la familia universitaria, garantizar la calidad educativa de estas. Los cambios y mejoras institucionales solo

pueden tener sentido cuando responden a un programa de evaluación debidamente establecido.”

1.3. Visión

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

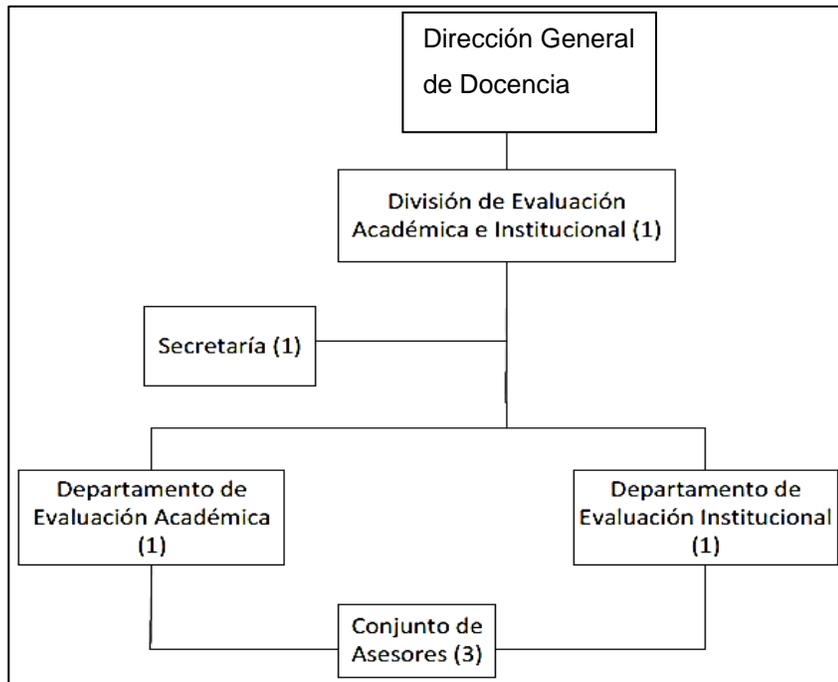
1.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional es el siguiente.

1.4.1. Organigrama

La Dirección de Evaluación Académica e Institucional se compone actualmente de un director de Docencia, Secretaria, la Jefatura del Departamento de Evaluación académica, la Jefatura de Evaluación Institucional y del Conjunto de Asesores que apoyan a las jefaturas antes mencionadas.

Figura 1. **Organigrama de la DEAI**



Fuente: elaboración propia.

2. PROCEDIMIENTOS ACTUALES

2.1. Recepción y distribución de correspondencia interna

A continuación se presenta la recepción y distribución de correspondencia. Interna.

2.1.1. Descripción de la recepción y distribución de correspondencia interna

Cuando una unidad académica esté interesada en la asesoría por parte de la DEAI para su acreditación, deberá presentar formalmente su solicitud ante dicha división, para su estudio, consideraciones y planes de implementación óptimos.

2.1.2. Normas específicas en la recepción y distribución de correspondencia interna

- Verificar si la correspondencia recibida pertenece a la División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI).
- La correspondencia recibida debe ser guardada en el archivo respectivo ordenada por fecha.

2.1.3. Formularios utilizados en la recepción y distribución de correspondencia interna

Todas las solicitudes junto con la información complementaria que se recibe dentro de la DEAI, se registran por medio del libro de control de ingreso

de correspondencia. A continuación se detallan los formularios dependiendo de la actividad administrativa que corresponda.

Figura 2. **Actual formulario para la recepción y distribución de correspondencia interna**

Descripción del procedimiento			
Nombre de la unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)			
Título del procedimiento: Recepción y distribución de correspondencia interna			
Hoja núm. 1 de 1		núm. de Formas: Formulario	
Inicia: Secretaria DEAI		Termina: persona designada	
Unidad	Puesto Responsable	Paso núm.	Actividad

Fuente: DEAI Oficina 305, S-11, tercer nivel, Facultad de Ciencias Económicas.

2.2. Emisión y envío de correspondencia interna

La emisión y envío de correspondencia interna se presenta a continuación.

2.2.1. Descripción de la emisión y envío de correspondencia interna

Toda la documentación que se genere por parte de la DEAI, deberá contar con ciertos requisitos que los distinguirá como documentos emitidos por la institución, así como un conjunto de datos que servirán para control interno y designar responsabilidades; firmas de recibidos. Aunado a lo anterior, la copia de los documentos emitidos por la institución, deberá ser almacenada en el archivo para su seguimiento.

2.2.2. Normas específicas en la emisión y envío de correspondencia interna

- Todos los documentos que se emiten en la División de Evaluación Académica e Institucional, deben ir debidamente identificados con un número correlativo e indicado el nombre de la persona que redactó el documento.
- Al momento de entregar un documento debe identificar la firma de la persona que recibe el mismo.
- Todo documento a enviar debe contener lo siguiente:
 - Contar con la copia respectiva para firmar de recibido
 - Llevar un número correlativo
- Los documentos enviados deben ser guardados en el archivo correspondiente ordenado por fecha.

2.2.3. Formularios utilizados en la emisión y envío de la correspondencia interna

Todas las solicitudes junto con la información complementaria que se recibe dentro de la DEAI, se registran por medio del libro de control de Documentos emitidos por la DEAI. A continuación se detallan los formularios dependiendo de la actividad administrativa que corresponda.

Figura 3. **Formulario para la emisión y envío de la correspondencia interna**

Descripción del Procedimiento			
Nombre de la Unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)			
Título del procedimiento: Emisión y envío de documentos			
Hoja núm. _1_de _1_		núm. de Formas: No aplica	
Inicia: Secretaria		Termina: Secretaria	
Unidad	Puesto Responsable	Paso núm.	Actividad

Fuente: DEAI Oficina 305, S-11, Tercer nivel, Facultad de Ciencias Económicas.

2.3. **Contacto con las unidades académicas**

A continuación se presenta el contacto con las académicas.

2.3.1. **Descripción**

El contacto con las unidades académicas tiene como objetivo primordial que estas busquen acreditarse en sus distintas carreras, en el orden que ellas crean conveniente.

En esta actividad se expondrá ante la dirección de cada facultad la importancia de contar con una academia acreditada, las ventajas de contar con profesionales egresados de una universidad acreditada, el impacto en el mercado y con la sociedad.

2.3.2. Normas

- Las unidades académicas deben ser contactadas por escrito, con copia a la Secretaría General y a la Dirección General de Docencia.
- La nota del primer contacto va dirigida a la persona encargada de la carrera que va a realizar el proceso.

2.3.3. Formato utilizado

El formato a utilizar es el siguiente.

Figura 4. **Modelo en uso para el contacto con las unidades académicas**

Descripción del Procedimiento			
Nombre de la Unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)			
Título del procedimiento: Emisión y envío de documentos			
Hoja núm. _1_ de _2_		núm. de Formas: No aplica	
Inicia: Jefe de (DEAI)		Termina: Asesor profesional (DEAID)	
Unidad	Puesto Responsable	Paso núm.	Actividad

Fuente: Oficina 305 (DEAI), S-11, Tercer nivel, Facultad de Ciencias Económicas.

2.4. Socialización del proceso de autoevaluación

La socialización del proceso de autoevaluación se presenta a continuación.

2.4.1. Descripción

Luego de que la Junta Directiva haya nombrado a una comisión para la autoevaluación de la unidad académica, la DEAI se encargará de exponer la importancia de involucramiento en el proceso de autoevaluación, con el fin de que se busque la acreditación y el mejoramiento de la calidad académica.

Este proceso busca que se conozcan las etapas de la autoevaluación.

2.4.2. Normas

- El proceso de socialización debe iniciar cuando la unidad académica por medio de su Junta Directiva o su Consejo Académico, ha nombrado una comisión para iniciar el proceso de autoevaluación.
- Es responsabilidad del Jefe de la DEAI y del profesional asesor, realizar la socialización de la importancia de su involucramiento en el proceso de autoevaluación de la carrera, para fines de mejoramiento de la calidad académica.
- El proceso de socialización persigue que toda la comunidad académica conozca las etapas que conlleva la autoevaluación y la importancia de su participación, así como el compromiso ante la comunidad universitaria y ante la sociedad.
- Se deben realizar talleres periódicos en donde se explique a la comunidad universitaria, las diferentes etapas de la autoevaluación.

2.4.3. Formato utilizado

El formato a utilizar es el siguiente.

Figura 5. **Modelo para la socialización del proceso de autoevaluación**

Descripción del procedimiento	
Nombre de la unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)	
Título del procedimiento: Socialización del Proceso de Autoevaluación	
Hoja núm. _1_ de _2_	núm. de Formas: No aplica
Inicia: Paso Jefe	Termina: Profesional Asesor designado

Fuente: DEAI Oficina 305, S-11, Tercer nivel, Facultad de Ciencias Económicas.

2.5. Acompañamiento y asesoría

Los acompañamientos y asesorías son las siguientes:

2.5.1. Descripción del acompañamiento y asesoría

Para el proceso de acompañamiento se utilizará como recurso humano a un asesor, que será un profesional designado por la DEAI. El busca que el acompañamiento se realice por lo menos una vez al mes en la unidad designada por parte del asesor. La finalidad de esta operación es proveer apoyo a la Comisión, por lo que el asesor estará en sintonía con los intereses con fines de acreditación de la unidad académica.

Las consultas que sean necesarias esclarecer para dar continuidad al proceso de acreditación, quedarán a cargo del asesor designado.

2.5.2. Normas del acompañamiento y asesoría

- El proceso de acompañamiento lo debe realizar el asesor profesional designado por el jefe de la DEAI.
- El proceso de acompañamiento se realiza directamente con la comisión nombrada por el Consejo Directivo o por la Junta Directiva.
- El proceso de acompañamiento y asesoramiento debe realizarse al menos una vez al mes, en la unidad designada por parte del asesor profesional designado.
- Este proceso debe realizarse para proveer apoyo a la comisión, por lo que el asesor profesional debe estar disponible a los requerimientos y las necesidades de la unidad académica.

2.5.3. Formato utilizado para el acompañamiento y asesoría

Los formatos utilizados para el acompañamiento y asesoría son los que se presentan a continuación.

Figura 6. **Formato utilizado para solicitud del acompañamiento y asesoría a las unidades académicas**

Descripción del procedimiento	
Nombre de la unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)	
Título del procedimiento: Acompañamiento y Asesoramiento del Proceso de Autoevaluación	
Hoja núm. _1_de _2_	núm. de Formas: No aplica
Inicia: Profesional Asesor de (DEAI) Comisión Autoevaluadora de Unidad Académica	Termina: Profesional Asesor de (DEAID)

Fuente: DEAI Oficina 305, S-11, Tercer nivel, Facultad de Ciencias Económicas.

2.5.4. Formato actual de la autoevaluación sin acreditación

A continuación se presenta el formato actual de la autoevaluación sin acreditación.

Figura 7. **Formato actual de la autoevaluación sin acreditación**

Descripción del procedimiento	
Nombre de la unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)	
Título del procedimiento: Autoevaluación sin acreditación (visita de pares en la línea del SICEVAES)	
Hoja núm. _1_de _2_	núm. de Formas: No aplica
Inicia: Comisión Autoevaluadora	Termina: Comisión Autoevaluadora

Fuente: DEAI Oficina 305, S-11, Tercer nivel, Facultad de Ciencias Económicas.

2.6. Autoevaluación con acreditación en la línea de la agencia acreditadora correspondiente

A continuación se presenta la autoevaluación con acreditación en la línea de la agencia acreditadora correspondiente.

2.6.1. Descripción de la autoevaluación con acreditación

En esta parte del procedimiento, se cuenta con un plan de trabajo por parte de la comisión autoevaluadora, la cual está conformada por un coordinador responsable de todo el proceso a manera que exista comunicación con el asesor.

Se generará un informe de la autoevaluación y este debe estar con todos los lineamientos que propone la Guía de la Agencia Acreditadora elegida.

La unidad académica que está buscando la acreditación proporcionará toda la información que se requiera, con la finalidad de que todas las actividades que son requisito para la acreditación, no superen un tiempo máximo de cuatro días.

2.6.2. Normas para la autoevaluación con acreditación

- Se debe establecer un horario específico, para que el profesional asesor designado pueda realizar reuniones con la comisión de acreditación correspondiente.
- La Comisión Autoevaluadora debe crear un plan de trabajo, el cual el profesional asesor pueda verificar oportunamente.

- Dentro de la Comisión correspondiente debe existir un coordinador responsable del proceso, que permitirá que exista una buena comunicación con el profesional asesor.
- El informe de la autoevaluación debe estar ajustado a la Guía de la Agencia Acreditadora elegida.
- Si existe algún problema en el desarrollo del proceso, el profesional asesor debe buscar el apoyo respectivo.
- La unidad académica proporcionará todas las facilidades del caso, para que los pares puedan llevar a cabo su labor durante un máximo de 4 días.

2.6.3. Formato actual para la autoevaluación con acreditación

A continuación se presenta la figura de un formato actual para la autoevaluación con acreditación.

Figura 8. **Formato actual para la autoevaluación con acreditación**

Descripción del procedimiento	
Nombre de la unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)	
Título del procedimiento: Autoevaluación con acreditación en términos de la agencia acreditadora	
Hoja núm. _1_de _2_	núm. de Formas: No aplica

Fuente: DEAI Oficina 305, S-11, Tercer nivel, Facultad de Ciencias Económicas.

3. PROPUESTA

3.1. Diseño de procedimientos

En este capítulo se plantean las modificaciones que se consideran convenientes para que la metodología de trabajo que se lleva dentro de la DEAI, sea acorde a los intereses de las distintas unidades académicas que solicitan el apoyo para la autoevaluación de sus actividades (las que interesen a la unidad académica).

Con los diseños presentes en este capítulo, se espera que el apoyo por parte de la DEAI sea altamente eficaz y de esta manera poder asesorar y acompañar en las áreas que sean necesarias, mejorar las distintas unidades académicas, o bien podría darse el caso de que la unidad académica que solicitó la intervención de la DEAI para su autoevaluación, esté preparada para dar el siguiente paso y acreditarse formalmente por algún sistema que brinde este servicio, tal es el caso como SICEVAES, entre otros.

3.1.1. Recepción y distribución de correspondencia

La recepción de la correspondencia se considerará parte fundamental en el proceso de solicitud, ya que a partir de la papelería que se incluya, podrá conocerse la intención de la unidad que realiza dicha solicitud; esta podrá exponer dos panoramas, el primero en donde busque una autoevaluación sin fines de acreditación, para que se vayan detectando las áreas en las que debe trabajar para una futura acreditación, o bien, puede darse el caso de que la unidad que presenta la solicitud lo haga con fines de acreditación con lo que se deberá dar prioridad a la solicitud, ya que agrega valor a la carrera y a la universidad en sí.

Para que lo anterior expuesto tenga efecto, se recomienda:

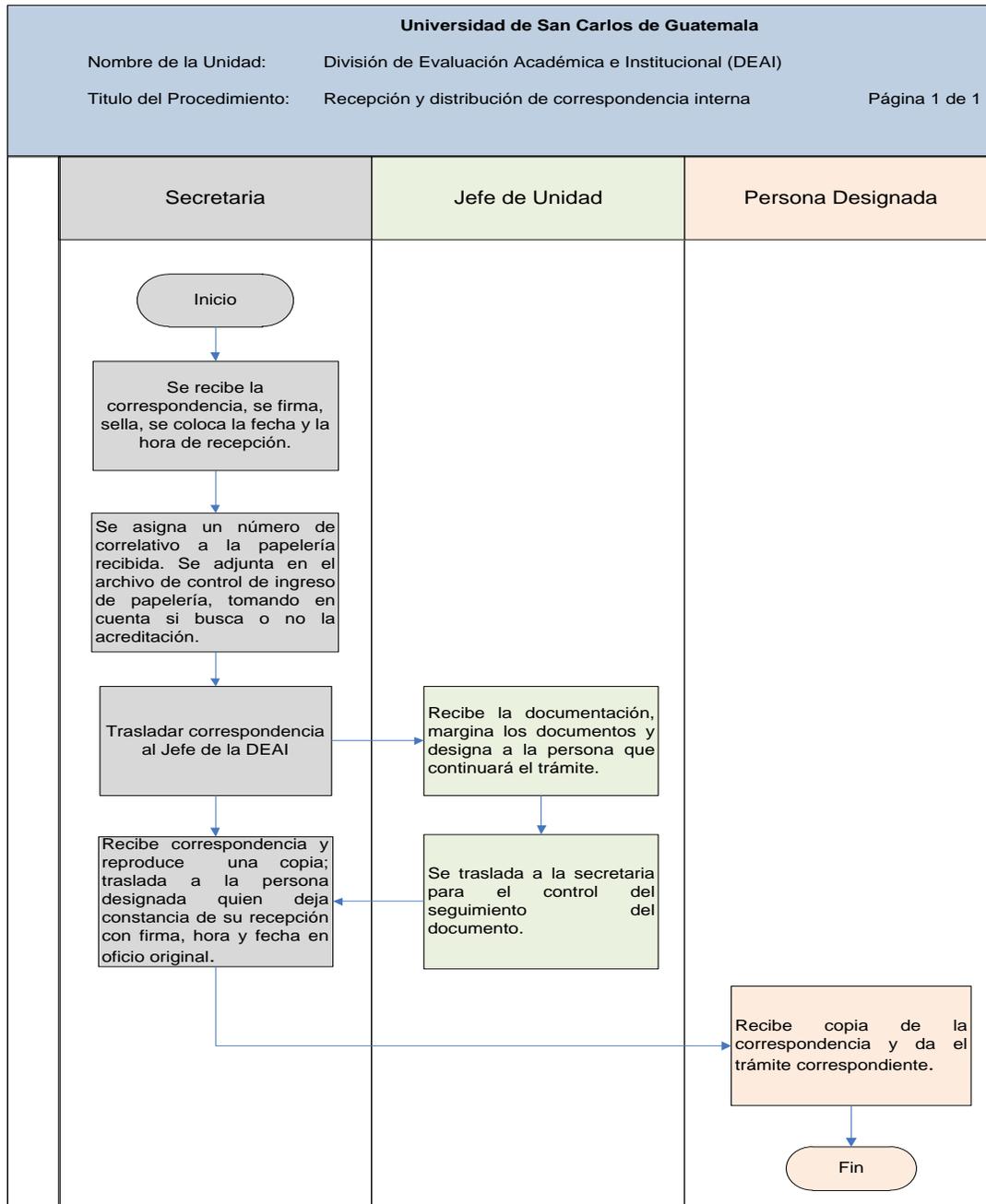
- Verificar que la papelería presentada esté completa, bien identificada por la unidad académica que presenta y evaluar si el motivo de presentar la papelería está relacionado directamente con las atribuciones de la DEAI.
- Una vez aceptada la papelería, esta debe ser almacenada en el archivo respectivo, ordenada por fecha de ingreso y por intención (evaluación para acreditación / evaluación sin acreditación).
- Se traslada aviso al jefe de la unidad para que tenga conocimiento de la solicitud.
- El jefe de la unidad, revisa la papelería y designa a un encargado para el seguimiento y continuidad del proceso.
- Dar aviso a la secretaria para llevar control de los avances del registro.

Tabla I. **Recepción y distribución de correspondencia interna**

Recepción y distribución de correspondencia interna			
Nombre de la unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)			
Hoja núm. 1 de 1		núm. de páginas recibidas:	
Busca Acreditación?		SÍ / NO	
Inicia: Secretaria DEAI		Termina: Persona Designada	
Unidad	Puesto Responsable	Paso núm.	Actividad
DEAI	Secretaria	1	Se recibe la correspondencia, se firma, sella, se coloca la fecha y la hora de recepción.
		2	Se asigna un número de correlativo a la papelería recibida. Se adjunta en el archivo de control de ingreso de papelería, tomando en cuenta si busca o no la acreditación.
		3	Trasladar correspondencia al jefe de la (DEAI).
	Jefe	4	Recibe la documentación, margina los documentos y designa a la persona que continuará el trámite.
		5	Se traslada a la secretaria para el control del seguimiento del documento.
	Secretaria	6	Recibe correspondencia y reproduce una copia; traslada a la persona designada quien deja constancia de su recepción con firma, hora y fecha en oficio original.
	Persona designada	7	Recibe copia de la correspondencia y da el trámite correspondiente.

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Recepción y distribución de correspondencia interna mejorado**



Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Emisión y envío de correspondencia interna

Todo documento emitido por la DEAI relacionado con las autoevaluaciones de las distintas unidades académicas, se consideran para la institución de suma importancia, dado a que el contenido del documento puede dar margen a que la unidad busque acreditarse o bien, hacer cambios en su estructura tanto organizacional como metodológica con consecuencias claras que repercuten directamente a estudiantes y profesionales pertenecientes a la Unidad, por lo tanto, se recomienda que:

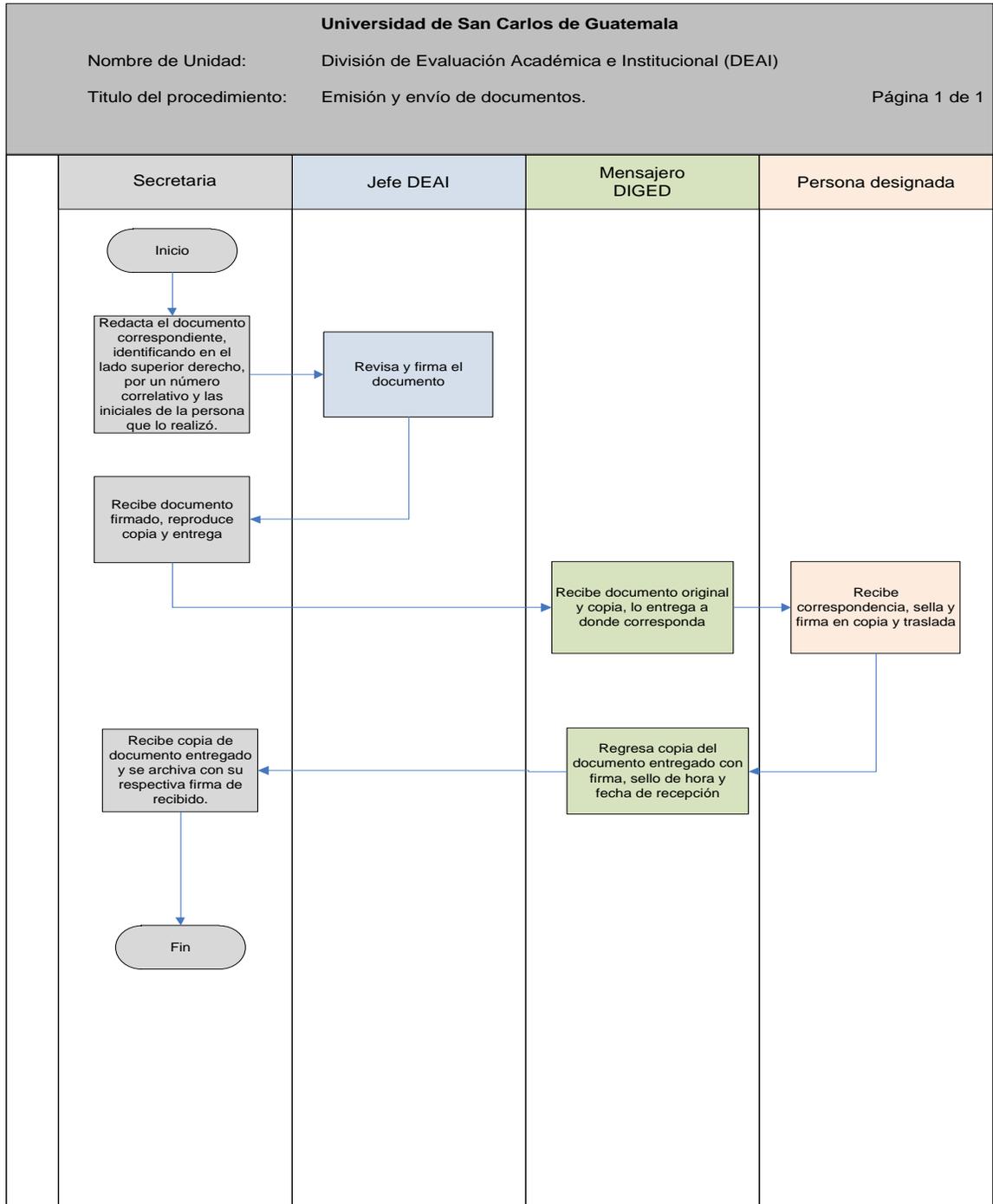
- Los documentos que se emitan a nombre de la División de Evaluación Académica e Institucional, deberán ir debidamente identificados con el correlativo con el que fueron creados desde la Secretaría e indicando el nombre de la persona que redactó el documento.
- Todo documento que sea emitido por la DEAI deberá adjuntar una copia para que el destinatario firme de recibido.
- Las copias de los documentos deberán ser almacenadas en el archivo correspondiente por fecha.

Tabla II. **Emisión y envío de documentos internos**

Emisión y envío de documentos			
Nombre de la unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)			
Hoja núm. 1 de 1		Método: Mejorado	
Inicia: Secretaria		Termina: Secretaria	
Unidad	Puesto Responsable	Paso núm.	Actividad
DEAI	Secretaria	1	Se redacta el documento, en el lado derecho superior se coloca el correlativo.
	Jefe	2	Revisa y firma el documento.
	Secretaria	3	Recibe documento firmado, reproduce copia y entrega a mensajero.
DIGED	Mensajero	4	Recibe documento original y copia, lo entrega a donde corresponda.
Dependencias correspondientes	Persona designada	5	Recibe correspondencia, sella, firma en copia y traslada.
DIGED	Mensajero	6	Regresa copia del documento entregado con firma, sello de hora y fecha de recepción.
DEAI	Secretaria	7	Recibe copia de documento entregado y se archiva con su respectiva firma de recibido.

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. **Emisión y envío de correspondencia interna mejorado**



Fuente: elaboración propia.

3.1.3. Diseño del contacto con las distintas unidades académicas

Se considera actividad fundamental el tener un buen acercamiento a las unidades académicas, para motivarlas y darles a conocer los beneficios que se obtienen al tener una carrera acreditada, es por eso que el diseño de esta actividad debe ser cuidadosamente estudiada y así poder plantear una estrategia que tenga como fin primordial incentivar a los distintos directores de escuela, a que busquen la acreditación de la escuela que tienen a su cargo.

Esta es una actividad que está orientada específicamente a los directores de Escuela, por lo que no puede establecerse un método en general que sea aplicable por cuestión de horarios laborales, compromisos profesionales, entre otros; por lo que únicamente se puede diseñar un conjunto de estrategias para hacer llegar la información a los encargados de escuelas en cuestión.

Para dar a conocer los beneficios de una acreditación, se recomienda:

- Conferencias, en donde los principales convocados sean los directores de Escuelas y en donde se dé a conocer los beneficios de dirigir una academia acreditada, sus ventajas profesionales y el interés que pueda despertar en el estudiante, el egresar con una licenciatura acreditada.
- Evaluaciones no solicitadas a las unidades académicas para mostrar a sus directores los resultados y puedan atacar áreas que presenten deficiencias.
- La entrega de volantes informativos a estudiantes, profesionales y personal administrativo de las distintas unidades académicas, con

información relevante acerca de las ventajas y el proceso de acreditación de una escuela académica.

3.1.4. Socialización del proceso de autoevaluación

Por socialización se refiere al proceso a través del cual los estudiantes, docentes y personal administrativo, se encuentran anuentes a respetar las normas de una academia acreditada, esto permitirá obtener las capacidades necesarias para acercarse de una manera eficiente a la acreditación de la carrera.

En otras palabras, se refiere a la socialización como el constante proceso de autoevaluación, para ir mejorando áreas que presenten deficiencia y con esto mejorar la calidad de educación y condiciones académicas, que se viven en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3.1.5. Autoevaluación sin acreditación

El objetivo primordial de este proceso será simular todas las exigencias en evaluación, a la que es sometida la unidad académica interesada en la acreditación o mejoras internas por parte de SICEVAES, por lo que se recomienda lo siguiente:

- Nombrar a un coordinador que sea el responsable del proceso y mantenga comunicación regular con el asesor designado por parte de la DEAI.
- La autoevaluación debe apegarse a las normativas de SICEVAES.

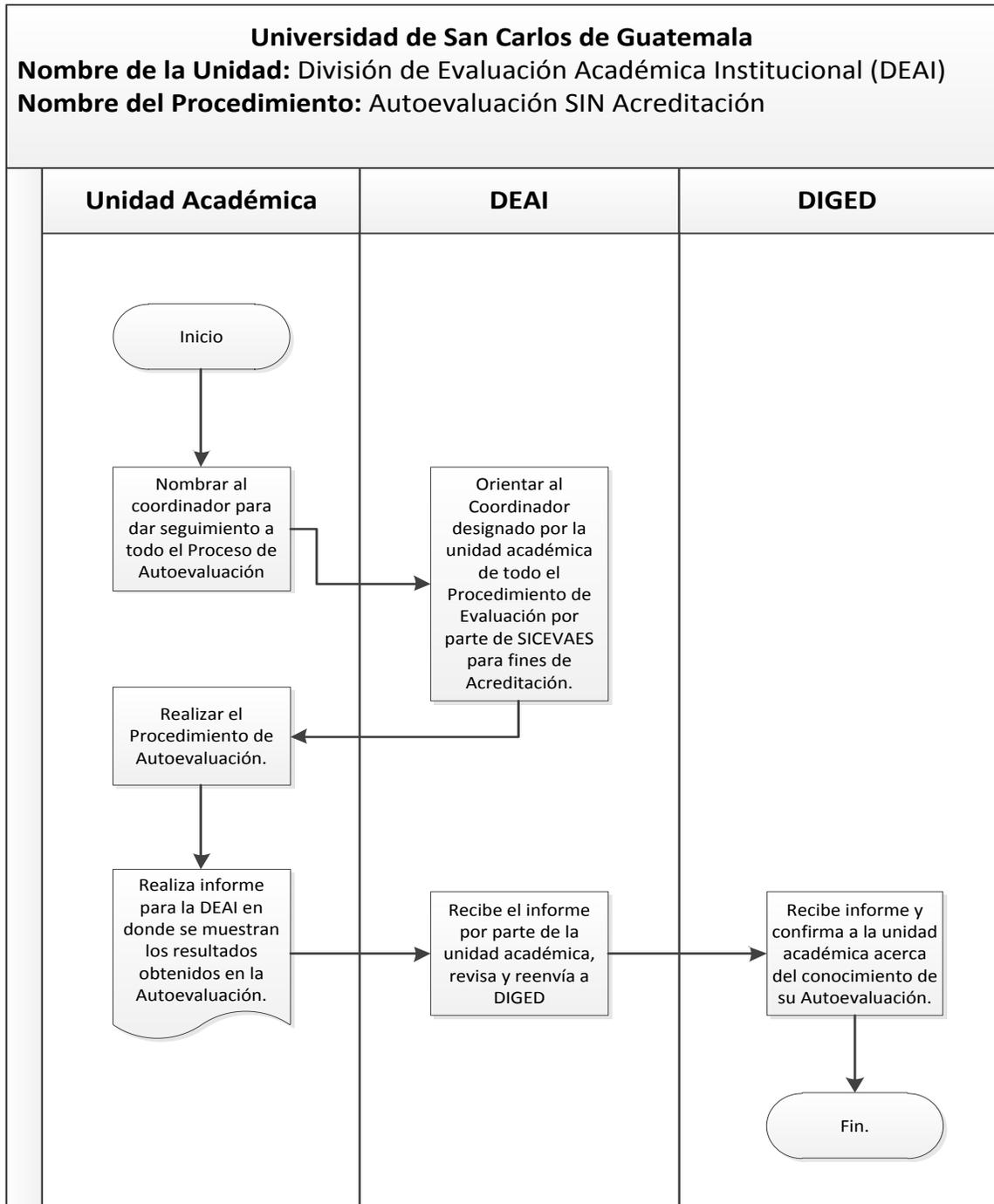
- El asesor designado será el encargado de buscar el apoyo respectivo en cuanto se presenten complicaciones dentro del proceso de autoevaluación; para esto, puede acudir a las oficinas de la DEAI.
- Al haberse realizado la autoevaluación, el coordinador deberá generar un informe para ser enviado a la DEAI y esta a su vez, trasladará la información que considere conveniente a la Dirección General de Docencia, con el objetivo de dejar constancia de los resultados y que esta sea útil en el futuro, para cuando la unidad académica decida realizar el proceso con fines de acreditación.

Tabla III. **Procedimiento de autoevaluación sin acreditación**

Procedimiento de Autoevaluación sin Acreditación.			
Nombre de la unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)			
Inicia: Unidad Académica		Termina: DIGED	
Unidad	Puesto responsable	Paso núm.	Actividad
Unidad Académica	Comisión Autoevaluada	1	Nombrar a un Coordinador para que se encargue del proceso que será acompañado por la DEAI.
DEAI	Jefe	2	Introducción al Coordinador de todo el proceso de Autoevaluación tomando como base SICEVAES.
Unidad Académica	Coordinador	4	Realizar procedimiento de Autoevaluación.
		5	Realiza Informe con los resultados obtenidos y envía a la DEAI.
DEAI	Jefe	6	Recibe informe y envía copia a DIGED.
DIGED	Director	7	Recibe informe y confirma a la Unidad Académica del conocimiento de la Autoevaluación.

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. Procedimiento de autoevaluación sin acreditación



Fuente: elaboración propia.

3.1.6. Autoevaluación con acreditación

Las distintas unidades académicas que presenten su solicitud de acompañamiento a la DEAI para conseguir acreditarse, tendrán prioridad en las actividades y procesos que se realicen para tal finalidad.

Para las unidades académicas que deseen iniciar su proceso de acreditación, se recomienda que:

- Se establezca un horario específico en el que el asesor designado realice reuniones con la Comisión Evaluadora.
- La Comisión autoevaluadora deberá crear un plan de trabajo, que sea oportunamente verificada por el asesor.
- Dentro de la Comisión Autoevaluadora deberá designarse a un coordinador para que sea el responsable del proceso y que establezca un canal directo de comunicación con el asesor.
- El informe de la autoevaluación deberá estar ajustado a la Guía de la Agencia Acreditadora elegida.
- De existir algún inconveniente, el asesor deberá comunicarlo a la DEAI para buscar apoyo o alternativas al inconveniente.
- La unidad académica deberá proporcionar todas las facilidades para que los evaluadores puedan llevar a cabo su labor durante un máximo de 4 días.

Tabla IV. Procedimiento de autoevaluación con acreditación

Procedimiento para autoevaluación con acreditación			
Nombre de la unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)			
Fecha:			
Unidad Académica:			
Facultad:			
Inicia: Profesional asesor		Termina: (DEAI) y Junta Directiva	
Unidad	Puesto Responsable	Paso núm.	Actividad
DEAI	Profesional asesor	1	Solicita audiencia para explicar y exponer en que consiste la autoevaluación y la acreditación.
Unidad Académica	Decano o director	2	Realizan una reunión en la cual se discuta la autoevaluación y acreditación con la agencia correspondiente.
	Junta Directiva	3	Nombran a la Comisión de Autoevaluación y Acreditación y elabora el acuerdo correspondiente.
		4	Envían copia del acuerdo para oficializar la actividad.
DEAI	Profesional asesor	5	Recibe el acuerdo y contacta a los miembros de la Comisión de autoevaluación para acordar fecha, hora y lugar para la capacitación de primera fase (autoevaluación).
DEAI y Unidad Académica	Profesional asesor y Junta a Directiva	6	Realizan reunión donde se elabora cronograma de trabajo y discuten pormenores del proceso.

Continuación de la tabla IV.

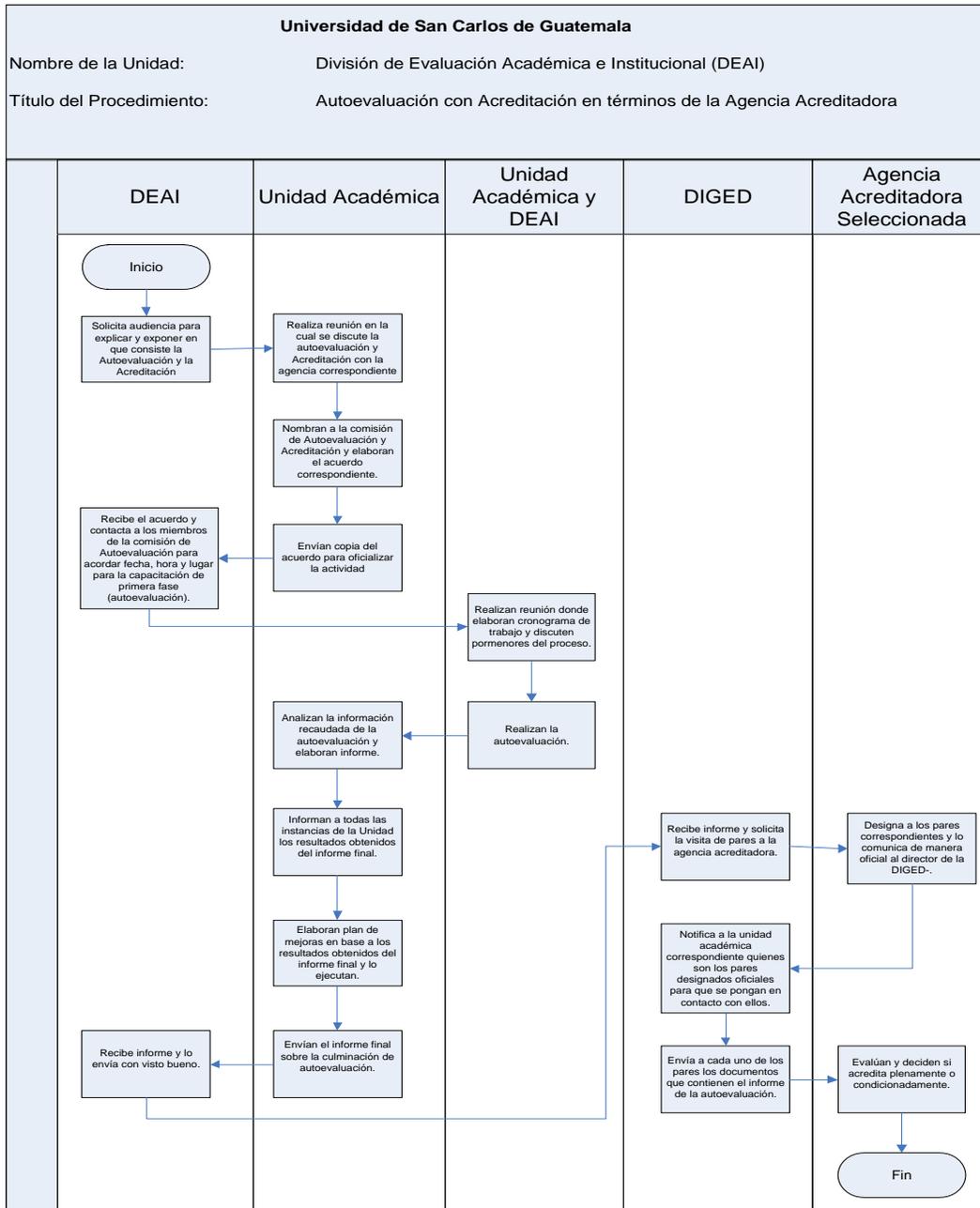
Procedimiento para autoevaluación con acreditación			
Nombre de la unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)			
Fecha:			
Unidad Académica:			
Facultad:			
Inicia: Profesional asesor		Termina: (DEAI) y Junta Directiva	
Unidad	Puesto Responsable	Paso núm.	Actividad
DEAI	Profesional asesor	7	Solicita audiencia para explicar y exponer en qué consiste la autoevaluación y la acreditación.
Unidad Académica	Decano o director	8	Realizan una reunión en la cual se discuta la autoevaluación y acreditación con la agencia correspondiente.
	Junta Directiva	9	Nombran a la Comisión de Autoevaluación y Acreditación y elabora el acuerdo correspondiente.
		10	Envían copia del acuerdo para oficializar la actividad.
DEAI	Profesional asesor	11	Recibe el acuerdo y contacta a los miembros de la Comisión de Autoevaluación para acordar fecha, hora y lugar para la capacitación de primera fase (autoevaluación).
DEAI y Unidad Académica	Profesional asesor y Junta a Directiva	12	Realizan reunión donde se elabora cronograma de trabajo y discuten pormenores del proceso.

Continuación de la tabla IV.

Procedimiento para autoevaluación con acreditación			
Nombre de la unidad: División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI)			
Fecha:			
Unidad Académica:			
Facultad:			
Inicia: Profesional asesor		Termina: (DEAI) y Junta Directiva	
Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad
DIGED	Director	13	Recibe informe y solicita la visita de pares a la agencia acreditadora.
Agencia Acreditadora	Coordinador	14	Designa a los pares correspondientes y lo comunica de manera oficial al director de la DIGED.
DIGED	Director	15	Notifica a la unidad académica correspondiente quienes son los pares designados oficiales para que se pongan en contacto con ellos.
DIGED	Director	16	Envía a cada uno de los pares los documentos que contienen el informe de la autoevaluación.
Agencia Acreditadora	Pares	17	Evalúan y deciden si acredita plenamente o condicionadamente.

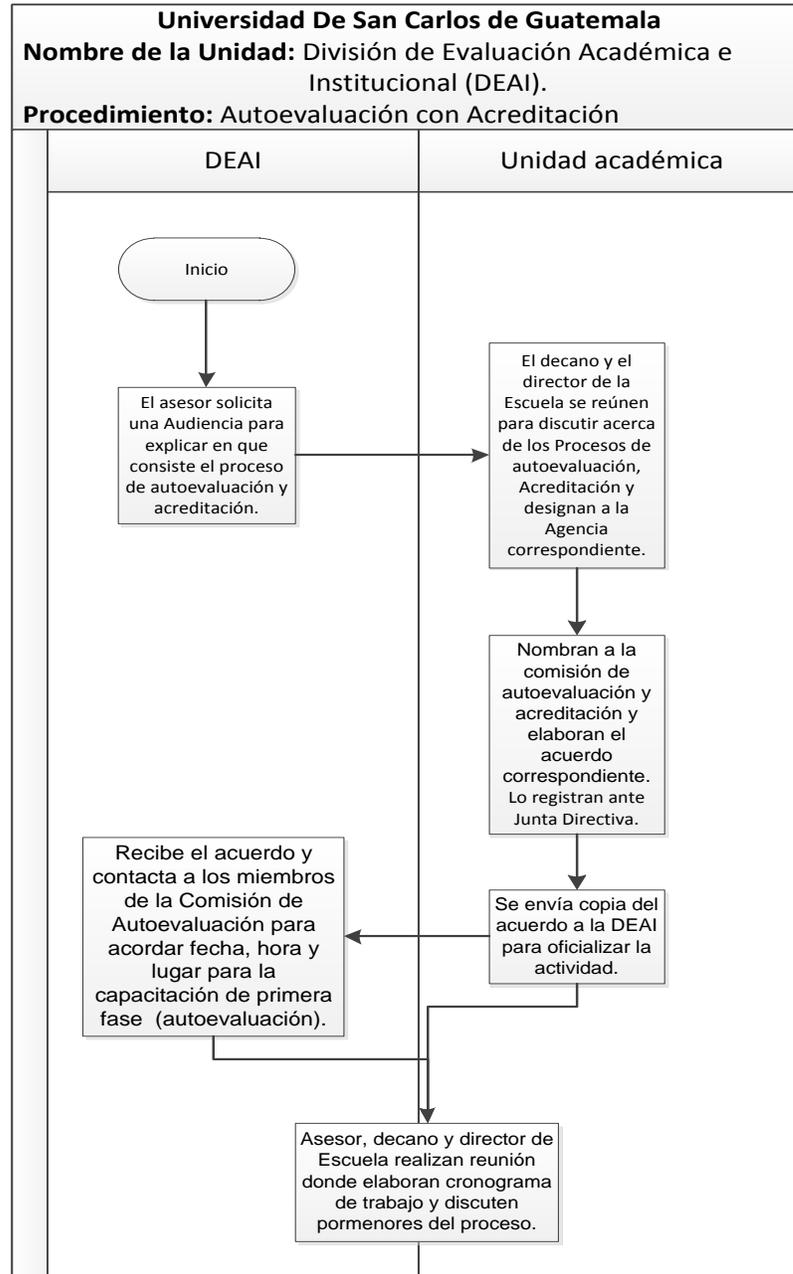
Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Procedimiento de autoevaluación con acreditación



Fuente: elaboración propia.

Figura 13. **Relación entre la DEAI y la unidad académica que solicita acompañamiento**



Fuente: elaboración propia.

3.1.7. Normas generales de aplicación a todos los procesos de autoevaluación y acreditación

- La DEAI deberá dar a conocer el proceso de autoevaluación y acreditación a las unidades académicas, utilizando distintos medios de comunicación y confirmar que la información ha sido recibida en su totalidad.
- El personal de la DEAI serán enlaces para realizar tareas que acompañen el proceso de autoevaluación y podrán formar parte del apoyo recibido por parte de los integrantes de diferentes comisiones de autoevaluación.
- El personal de la DEAI deberá acompañar y facilitar la explicación y aplicación de los procesos de autoevaluación y acreditación.
- La DEAI deberá promover ante las comisiones de las unidades académicas la discusión, revisión, y modificación de instrumentos que se decidan utilizar para recopilar información.
- La DEAI es la encargada de comunicar por escrito a las distintas comisiones de unidades académicas, del inicio del proceso de autoevaluación y acreditación.
- El personal de la DEAI debe indicar a la comisión de las unidades académicas los lineamientos de evaluación para que estos cumplan con los elementos de los procesos.

- La DEAI es responsable de dar acompañamiento y asesoría a la Comisión para la realización del proceso de autoevaluación.
- La DEAI es la entidad encargada de revisar el informe preliminar de autoevaluación, cuando sea finalizado el proceso.
- Un profesional designado por la DEAI debe proporcionar los lineamientos a la Comisión, para la elaboración de un plan de mejoras y que este obtenga la aprobación de los responsables involucrados.
- La DEAI emitirá un dictamen por escrito con los resultados obtenidos en la autoevaluación y recomendará a la Dirección General de Docencia las acciones a seguir. Puede implementarse el plan de mejoras o realizar el proceso de acreditación.
- La Jefatura de la DEAI comunicará a las autoridades de la unidad académica y a la DIGED, si procede o no iniciar el proceso de acreditación mediante la visita de los designados por entidades acreditadoras.
- La DEIA será la encargada de dar seguimiento y asesoría a las unidades académicas para la implementación del plan de mejoras propuestas.

3.2. Convenios de servicio entre clientes internos

Se entenderá como “cliente interno” al destinatario del trabajo que realice cada persona dentro de la DEAI, que tenga responsabilidades y funciones definidas dentro de un proceso interno.

Se considera indispensable la figura del cliente interno ya que en materia de ingeniería, la logística de la institución debe estar orientada al cliente interno para estar en disposición de orientarse al cliente externo, que para el caso de la DEAI vendrían siendo las distintas unidades académicas que conforman la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Para establecer un convenio de servicio entre los clientes internos de la DEAI se recomienda que:

- Cada integrante de la organización conozca perfectamente, tanto sus procedimientos como los procedimientos de los compañeros que realizan actividades que estén relacionadas.
- Mantener una constante comunicación con todos los integrantes del equipo de trabajo, con el fin de tener una retroalimentación acerca del grado de calidad de trabajo, si se cumplen los estándares permitidos y el nivel de satisfacción del cliente interno.
- Se ha de tener definidas de manera clara para cada puesto, las funciones y responsabilidades, los criterios que se deberán emplear y como se ha de actuar ante situaciones no controladas.
- Comunicar las necesidades relacionadas en el ámbito laboral para que se respete el flujo en los procesos establecidos.

3.3. Elección, recolección y organización de información para mejoras

Se considera que para la toma de decisiones que tengan el objetivo de mejorar los procedimientos dentro de la DEAI, es necesario estudiar con

detenimiento las áreas en las que exista una mayor actuación y mayor relación entre la Unidad Académica y la DEAI.

Para la elección y recolección de la información, se recomienda que del registro de solicitudes que se hayan hecho en el año en curso, se tomen las realizadas los primeros diez días de enero, abril, julio y octubre, las realizadas del 11 al 20 de febrero, mayo, agosto y noviembre; y finalmente se tomen las solicitudes realizadas del 21 al 30 de marzo, junio y septiembre. Una vez recolectada la información, deberá organizarse por la finalidad u objetivo de la solicitud y con base en eso, crear registro para determinar la frecuencia y demanda de los distintos procedimientos en los que se involucra la DEAI.

3.4. Elección del alcance de la investigación

La finalidad de este apartado está orientado a que luego de haber hecho el proceso de elección, recolección y organización de la información, se pueda plantear un enunciado que indique hacia donde se quiere llegar, que objetivos proponen para el siguiente año, que mejoras realizarán en la logística y con base en las solicitudes más frecuentes, realizar modificaciones en los procesos que permitan repartir la carga de trabajo hacia las fechas donde existe menos ingreso de solicitudes; con lo anterior, se eliminarán los cuellos de botella si fuera el caso que existieran.

Lo anterior podrá replantear los procedimientos internos, pero nunca deberá por ningún motivo olvidar los objetivos primordiales de la DEAI, que en esencia es apoyar con asesoría a las unidades académicas que buscan acreditarse o realizar autoevaluaciones.

El recurso que más se desea optimizar en este trabajo, es el tiempo; es por ello que se ha realizado el estudio de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la DEAI y con base en ellos, proponer un orden idóneo para que dichas actividades tengan un tiempo de duración adecuado y cronología coherente.

Como consecuencia de los procedimientos propuestos, también se obtiene un mejor uso del recurso humano, ya que no existen operaciones duplicadas o “x” cantidad de personas realizando la misma operación; aparte que la información se tiene de manera ordenada.

3.5. Identificar el desperdicio de recursos o insumos

Para la identificación de desperdicios de recursos e insumos, se ha tomado como base el sistema Kaizen en donde es fundamental la lucha continua en la eliminación de desperdicios y despilfarros. Kaizen considera necesaria la eliminación de largos ciclos en procedimientos, esperas innecesarias, desaprovechamiento de recursos y aplicando el sistema Kaizen a la Universidad de San Carlos de Guatemala se tiene como consecuencia la pérdida de clientes interesados en acreditar una unidad académica, y grandes deficiencias en calidad, tanto académicamente como administrativamente, que serán evidentes para las entidades facultadas en acreditar a las unidades académicas.

Las repercusiones al aplicar la cronología de actividades en el apartado 1 de este capítulo, son fuertes y el beneficio es considerable; de no aplicarse los métodos propuestos, se desperdicia gran potencial del recurso humano, recursos de la DEAI, tiempo, y el índice de productividad caería considerablemente, a un punto que las unidades académicas de la Usac

podrían dejar de interesarse por las mejoras internas en sus Escuelas y perderían interés en acreditarse.

3.6. Cuantificación de los desperdicios

El hecho de que existan desperdicios dentro de los procesos de la DEAI, significa de que no se estén llevando a cabo las actividades de manera ordenada, a como se presentaron en este trabajo. Las consecuencias son preocupantes ya que de existir un proceso engorroso, largo, costoso y con mal uso de los recursos, existirá también un deceso en la cantidad de clientes interesados en los servicios de la DEA y como consecuencia de esto, defectos en la calidad de servicio y bajo nivel de satisfacción en las unidades académicas.

De no respetarse el orden de las actividades para los procesos propuestos, las pérdidas podrían ser de miles de quetzales para las unidades académicas que estén siendo asesoradas por la DEAI, dentro de un proceso de autoevaluación y por supuesto de aquellas que estén ya dentro de un proceso de acreditación.

3.7. Consecuencias de desperdicios de recursos

La principal consecuencia es la de eliminar el interés de las unidades académicas en conocer los beneficios y ventajas de tener escuelas acreditadas. Estas ya no buscarían asesoría por parte de la DEAI y quedarían a la deriva para las actividades de autoevaluación y acreditación.

Las autoevaluaciones para las distintas facultades no estarían orientadas a los estándares de calidad que plantean facilidades para una acreditación, y se perdería el nivel de calidad.

Los costos por operación se elevarían considerablemente al existir procesos duplicados y se contaría con recurso humano no empleado por jornadas de tiempo.

3.8. Planificación de un método mejorado

Se considera que con la implementación de las mejoras propuestas, se tenga un creciente interés por parte de las distintas unidades académicas en la búsqueda de la acreditación; por lo que se analizará la mejora de método suponiendo una demanda con comportamiento de una curva exponencial positiva, esto se traduce en que en algún momento la demanda de servicio dirigida hacia la DEAI será bastante alta y podría existir congestión, tanto en la recepción de solicitudes de asesoría, como en el proceso de acompañamiento de acreditación.

El método propuesto en los capítulos anteriores aplican las condiciones actuales, sin embargo, al aumentar considerablemente la demanda se podría observar que existen receptores de solicitudes sobrecargados, por lo que podrían empezar a implementarse en un futuro las solicitudes en línea, a manera de liberar la cola de servicio, así como la constante capacitación del personal en general, para que pueda acompañar y apoyar al resto compañeros en la asistencia hacia las unidades académicas en proceso de acreditación.

Se recomienda que se hagan análisis en cuanto al crecimiento de demanda de manera semestral, para poder implementar modificaciones al

método que permitan cumplir con las expectativas, tanto de la DEAI como de las unidades interesadas en solicitar apoyo a dicha institución.

3.9. Análisis financiero

Como consecuencia de la implementación de los procedimientos anteriormente expuestos, los costos por operación se reducirán en gran medida ya que se eliminan por completo los procesos duplicados, y no será necesaria la estadía del personal designado para la acreditación más allá del tiempo estipulado por parte de SICEVAES, o de la agencia acreditadora que se haya elegido; por otra parte, el recurso humano podrá enfocarse en otras actividades relacionadas con la DEAI, que permitan ahorrar tiempo y estar dirigidos a dar un mayor tiempo de acompañamiento y asesoría a las unidades académicas.

Es importante recalcar que si los procedimientos previos a la acreditación de una Escuela se llevan a cabo de manera rápida y fluida, se podrán asistir a un mayor número de interesados en asesoría por parte de la DEAI y no será necesario que el personal trabaje horas extras.

4. IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación de los procedimientos planteados en este trabajo, se recomienda:

- Notificar al personal de DEAI en cuanto al cambio en la estructura organizacional.
- Dar a conocer los métodos de trabajo a todo el personal de DEAI.
- Capacitar al personal administrativo de DEAI para que pueda apoyar al resto de sus compañeros en temporadas altas o en situaciones no controladas.
- Evaluación de resultados. Análisis por parte del personal administrativo de DEAI que permita conocer si los cambios propuestos son de beneficio para las distintas tareas asignadas.
- En el primer semestre de implementación, deberán llevarse a cabo reuniones cada dos meses, para analizar las consecuencias que han tenido las modificaciones a los distintos procedimientos.

4.1. Mejora del índice de productividad general

El índice de productividad general se incrementará automáticamente cuando se implementen las mejoras propuestas en este Manual; idealmente deberán implementarse todas en el menor tiempo posible.

La relación para conocer el índice de productividad estará dada por la cantidad de asesorías antes de la implementación de las mejoras respecto al tiempo, versus la cantidad de asesorías brindadas posterior a la implementación del nuevo método respecto al tiempo.

Sin embargo, pueden derivarse más estructuras de análisis si se desea tener un conocimiento más certero de cómo la implementación del nuevo método, mejoró el grado de obtención de resultados en la (DEAI).

La productividad general también podrá ser vista desde la cantidad de solicitudes de asesoría o acompañamiento a una unidad académica, respecto al tiempo, antes y después de las implementaciones de mejora.

4.1.1. Mejora del índice de productividad parcial

Los índices de productividad parciales irán aumentando a medida que se vayan implementando los métodos propuestos de este Manual. El ritmo de aumento de los índices de productividad parciales, dependerá del ritmo al que el personal administrativo de la DEAI se familiarice con los nuevos procedimientos.

La fase de capacitación que se plantea dentro de las responsabilidades de la Dirección en el apartado 4.3 es indispensable, para demostrar al personal de la DEAI el porqué de las modificaciones a sus antiguos métodos de trabajo.

La relación que indica que los nuevos procedimientos cumplen con el aumento del índice de productividad parcial, estará dada por la actividad que se está evaluando en relación al tiempo en que se ejecuta dicha actividad; para analizar cuánto ha mejorado dicho índice de productividad parcial, deberá hacerse el cálculo en dos escenarios; el primero sin las implementaciones del nuevo método y el segundo escenario con el método mejorado.

4.2. Análisis de la mejora de los recursos

Una vez implementado el nuevo método de trabajo, se tendrá una mejor disposición de recursos, tanto en materiales de oficina como de recurso humano, pudiendo cubrir otras disposiciones que tenga cada Jefatura de la DEAI, o bien sirviendo de apoyo en el proceso de asesoría sin fines de acreditación que sea solicitado por una dirección o unidad académica.

Siendo el tiempo también un recurso valioso en actividades administrativas, existe el caso de poder ampliar la profundidad de las autoevaluaciones realizadas por cada escuela; siendo los miembros del personal administrativo de la DEAI quienes pueden simular ser los evaluadores-acreditadores, ya que ellos participan en el proceso de acompañamiento y asesoría en las solicitudes de acreditación, sabrán enfocar la evaluación bajo criterios que faciliten los cambios que deban realizarse, para que la escuela desarrolle sus actividades como si estuviera acreditada.

4.2.1. Análisis de la eficiencia en los distintos procesos estudiados

El incremento del porcentaje de eficiencia en las actividades desarrolladas por la DEAI, estará dado por el análisis de la actividad desarrollada (cualquiera de las que la DEAI tiene a su cargo) y la cantidad de recursos utilizados.

Para poder comprobar el incremento del porcentaje de la eficiencia, deberá calcularse primero con el método de trabajo actual y luego realizar el mismo cálculo con el método mejorado. El incremento real del porcentaje será la diferencia entre los dos cálculos anteriores.

El incremento del porcentaje total de eficiencia será la suma de todos los cambios de eficiencia en cada procedimiento realizado por la DEAI.

4.3. Responsabilidad de la dirección

Para la implementación de este Manual de Normas y Procedimientos orientado específicamente para la DEAI, se han considerado nueve secciones para que se realice un proceso ordenado, consciente y sistemático y en donde se reconozca fácilmente la etapa de implementación que se está llevando en determinado momento.

- Las nueve secciones que se han considerado, son las siguientes:
 - Objetivo.
 - Alcance.
 - Responsabilidades.

- Terminología.
 - Referencias.
 - Descripción del proceso (diagramas de flujo, y descripciones de las etapas del procedimiento).
 - Seguimiento del proceso (o indicadores).
 - Resultados esperados.
 - Registros.
- Se explica a continuación del porqué y la importancia de cada etapa de la implementación de este manual:
 - Objetivos: se debe recordar que tanto la elaboración de este trabajo, así como las modificaciones a este que puedan surgir con el paso del tiempo, estarán orientadas con el fin de establecer procesos que regulen la participación y funciones de cada miembro del personal administrativo y que vaya acorde los intereses y objetivos de la DEAI como institución, de las distintas unidades académicas y a la Universidad de San Carlos de Guatemala en general.
 - Alcance: esta etapa es aplicable a todos los procedimientos nuevos y a los ya existentes en la Institución. Se especializa en establecer los métodos de información que se utilizan o utilizarán, para dar a conocer los procesos y sus cambios hacia el personal administrativo.
 - Responsabilidades: el jefe de la DEAI será el responsable de orientar y conducir toda la renovación de los procesos y dar el enfoque adecuado, así como la provisión de material a utilizar; para lo anterior, el jefe de la DEAI:

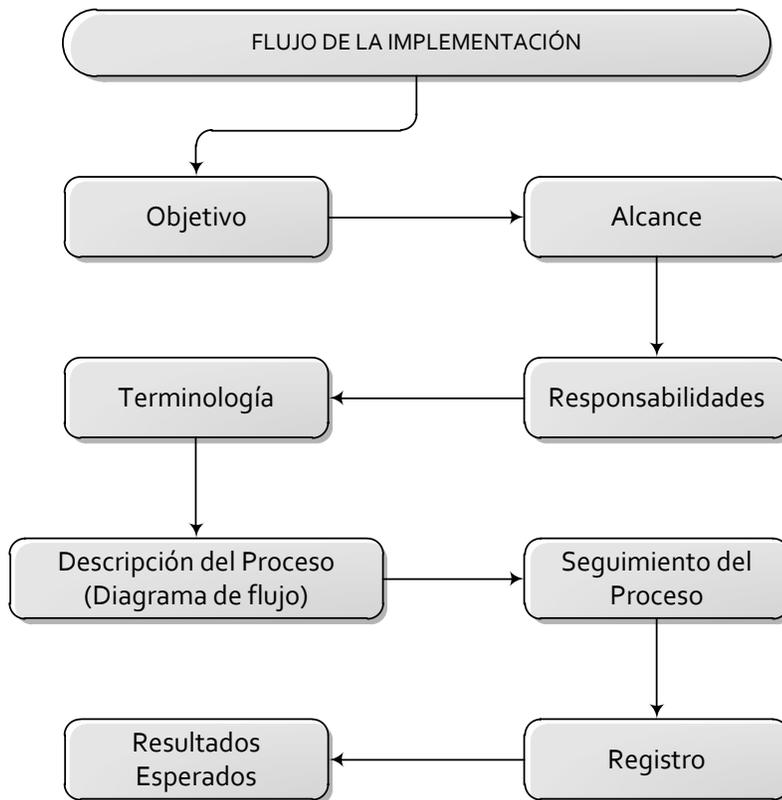
- Aprueba el diagnóstico, una propuesta de plan, un programa de trabajo y un programa de seguimiento.
- Define la importancia de las recomendaciones que surgen de la evaluación de la implementación del Plan y prioriza las acciones a implementar.
- Terminología: el jefe de la DEAI o el designado por él, se hará cargo de hacer llegar al personal administrativo el uso de las palabras clave o nomenclatura, si decidiera utilizarse dentro de la información y detalle de los procedimientos para que no exista desentendimiento por parte de la administración.
- Referencias: queda a criterio del jefe de la DEAI indicar al personal administrativo, con base en qué o del porqué de las modificaciones que puedan sufrir los procedimientos. Lo recomendable será que cuando no exista una base documentada para generar una modificación, se muestren las ventajas claras que generará dicha modificación.
- Descripción del proceso: acá intervienen los diagramas de flujo del proceso.
- Para el estudio de los diagramas de flujo, será útil regresar al capítulo 3 de este trabajo, en donde se hace una descripción de la tarea o actividad que se va realizar de manera óptima, tomando en cuenta a las partes involucradas o responsables; una vez establecido el orden de interacción, se procede a diagramar las actividades que son necesarias para la realización del

procedimiento, indicando también quien será el responsable de realizar cada tarea.

- Seguimiento del Procedimiento: el jefe de la DEAI en conjunto con la secretaria y cuando considere necesario el acompañamiento de algún integrante del Departamento de Evaluación Académica o Institucional, discutirán si los procedimientos establecidos o los que fueron modificados, están cumpliendo con los objetivos y los intereses de la Unidad y de los demandantes de asesorías por parte de la DEAI.
- Resultados esperados: los resultados esperados de la implementación de este Manual de Procedimientos, será garantizar la calidad de servicio de las distintas unidades académicas que buscan asesoría para autoevaluarse o acreditarse, y que la logística utilizada sea la más adecuada tomando en cuenta los recursos tangibles e intangibles a utilizar.
- Los resultados satisfactorios estarán siendo garantizados siempre y cuando se realice un estudio de diagnóstico a conciencia, que permita visualizar los atrasos en procedimientos y que determine si las necesidades de los clientes están siendo satisfechas.
- Registros: es fundamental que se realicen los informes de cada evaluación diagnóstico, ya que serán el punto de partida para la evaluación de los actuales procedimientos y con base en ellos, poder realizar modificaciones en el diagrama de flujo de actividades para encasillar la actividad que se realiza, con el objetivo que se busca al finalizar el procedimiento.

- Se recomienda crear físicamente el plan de acción que se ha decidido utilizar, basándose en el nuevo enfoque y justificando las modificaciones realizadas; esto ayudará a la creación del programa de trabajo semestral y será de gran utilidad para la etapa de seguimiento, desarrollada en el capítulo 5 de este trabajo.

Figura 14. **Flujo de la implementación del nuevo método de trabajo**



Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO

El seguimiento consistirá en el análisis y recopilación de información, a medida que se hace la transición en la logística de las operaciones actuales y las que proponen este Manual. El seguimiento será fundamental ya que permitirá evaluar la calidad e impacto que ha tenido la puesta en práctica de este Manual de Normas y Procedimientos y la realización de este, servirá como retroalimentación para la unidad y generará los parámetros a corregir para las modificaciones en las tareas, dentro de los procedimientos o en las actividades desarrolladas por el personal administrativo.

El seguimiento estará directamente constituido para el conjunto de planes, métodos, procedimientos y principios de la entidad, con el fin de procurar que todas las tareas o actividades, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo a las normas y políticas establecidas por la dirección y en atención a los objetivos previstos.

El proceso de seguimiento servirá para garantizar que cada uno de los procedimientos y actividades realizadas por la DEAI, cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo rendimiento para el cumplimiento de su objetivo.

Las actividades realizadas por la DEAI, que merecen un seguimiento más crítico, serán las de acompañamiento y asesoría a las unidades académicas en busca de la acreditación, evaluación y seguimiento, dentro de los procesos internos en logística y administración y la relación que se tiene con los entes externos.

Un plan de seguimiento establecido para las actividades dentro de la DEAI, servirá para:

- Asegurar la confiabilidad de la información y de sus registros.
- Garantizar que la misma Institución disponga de sus propios mecanismos de evaluación y verificación.
- Velar porque la Institución disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el desarrollo organizacional.
- Proteger los recursos de la institución, logrando una adecuada distribución y administración.
- Garantizar la eficacia y la eficiencia en las actividades realizadas.
- Lograr que las actividades y los recursos que son utilizados estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Por medio del análisis realizado por el personal administrativo de la DEAI, así como por encuestas que pueden ser enviadas a las unidades académicas que hayan solicitado asesoría para su acreditación o autoevaluación, puede establecerse si los métodos implementados han sido beneficiosos, tanto para proveedores como para clientes.

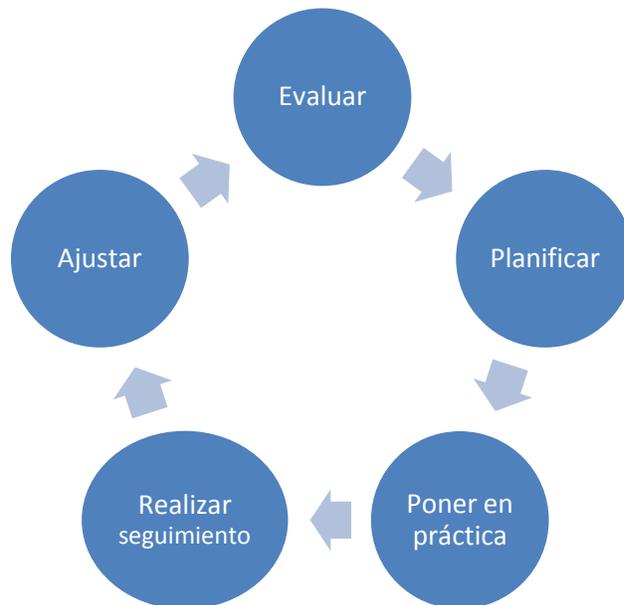
Se recomienda que los análisis por parte del personal administrativo sean semestrales y que las encuestas realizadas se realicen a las unidades académicas que están siendo asesoradas por la DEAI en ese período de tiempo.

Las encuestas emitidas, deberán ir en función de lo que se solicitó en su momento a la DEAI, ya sea recepción de solicitudes, solicitud para asesoría con fines de acreditación o solicitudes de asesoría sin fines de acreditación.

Una vez sabidos los resultados de las encuestas a los clientes, se procederá a una reunión con el personal administrativo de DEAI, para que se encuentre un punto de equilibrio entre las necesidades y objetivos que la Jefatura de DEAI deba cumplir y los resultados de dichas encuestas.

De resultar satisfactorio el resultado de las encuestas, únicamente deberá analizarse en dicha reunión si se han cumplido a cabalidad los objetivos principales de la DEAI; de haberse cumplido, entonces la Jefatura tendrá la disposición de recomendar que se realicen cambios en los procedimientos o seguir laborando de la manera que se plantea en este trabajo. De no haberse cumplido los objetivos de la DEAI, entonces la Jefatura deberá proponer los cambios necesarios e implementar los que considere convenientes, con el fin de poder cumplir con los objetivos internos de la DEAI y no descuidar los resultados satisfactorios de los clientes.

Figura 15. **Ciclo de seguimiento**



Fuente: elaboración propia.

El seguimiento permitirá conocer los resultados de lo desarrollado dentro de este trabajo. En caso de no estar obteniendo beneficios (algo muy poco probable), se deberá:

- Identificar en qué áreas hubo cambios favorables y en cuáles no.
- Identificar los problemas en la planeación y en la puesta en práctica.
- Realizar ajustes para aumentar las probabilidades de generar un cambio positivo en los resultados esperados (del capítulo IV).

Para la realización del seguimiento a la implementación de este manual, deben considerarse factores muy importantes que pueden a la vez actuar como una ventaja o desventaja; partiendo de que el seguimiento será realizado por el mismo personal administrativo de la institución, se tiene que:

Tabla V. **Ventajas y desventajas en la etapa de seguimiento por el personal administrativo**

Ventajas	Desventajas
Los evaluadores están familiarizados con el trabajo y dominan del tema. Conocen a cabalidad los objetivos y las intenciones de la Institución.	Se requiere de tiempo efectivo de trabajo del evaluador, lo que puede generar acumulación de trabajo para el puesto o delegar sus actividades al resto del personal administrativo, con lo que se vería afectada la evaluación.
Se tiene mejor comunicación y más fluidez a registros e información útil. La disposición de colaboración del resto del personal también aumenta.	El equipo podría no estar preparado para la evaluación o que no conozca todas las áreas de actuación por concentrarse demasiado en su área.
No se usan recursos económicos en la contratación de un agente externo para realizar la evaluación.	Pueda que existan intereses personales por reportar resultados positivos de la institución.

Fuente: elaboración propia.

5.1. **Capacitación al personal administrativo de los nuevos métodos de actuación y procesos mejorados**

Para la capacitación del personal administrativo de la DEAI, se han considera 4 fases, que llevadas a cabo de manera adecuada garantizarán el cumplimiento del presente Manual de Normas y Procedimientos mejorado.

Las fases son:

- Fase 1: Detección de necesidades

Esta fase, está compuesta por las siguientes actividades:

 - Evaluación de la situación actual.
 - Establecer la situación ideal.
 - Definir las necesidades de la capacitación.

- Fase 2: Planeación

Las actividades que componen la segunda fase de la capacitación al personal administrativo, son:

- Establecer las prioridades.
- Definir un público meta.
- Evaluar si los objetivos y los alcances de la capacitación están planteados de manera que exista armonía con los objetivos de la DEAI.
- Seleccionar a los instructores.
- Definir un cronograma de actividades.
- Establecer la metodología de trabajo.
- Proporcionar un presupuesto para la capacitación.
- Diseñar la logística de trabajo.

- Fase 3: Ejecución

Las actividades que deben realizarse en la fase de ejecución son:

- Revisar el contenido que se dará a conocer.
- Definir las relaciones entre el contenido y los objetivos de la Institución.
- Seguir el programa de capacitación y la logística que se propuso en la fase de planeación (fase 2).
- Pagar a los instructores.

- Fase 4: Evaluación y Seguimiento

Durante la etapa de evaluación y seguimiento se debe:

- Transmitir conocimientos de los instructores hacia el personal administrativo.
- Evaluar la calidad del proceso de capacitación.
- Definir los indicadores de avance. Estos pueden tomarse del capítulo IV de este manual.
- Evaluar el impacto de la capacitación.

5.2. Auditoría interna en cada una de las jefaturas de la DEAI

El diseño del seguimiento tomará un punto de vista formativo y será pivote para establecer un sistema que aporte información para que sea posible mejorar lo que se hace y la forma en que se hace, por lo que se debe tomar en cuenta la metodología que se utilizará.

Dados los objetivos con los que opera la DEAI, se recomienda que el seguimiento sea realizado por los siguientes medios:

- A través de encuestas, las cuales pueden realizarse de manera abierta a un conjunto de personas al azar, que hayan visitado la División de Evaluación por cualquier motivo, así también pueden realizarse cuando miembros del personal administrativo deban tener un acercamiento con personal de distintas unidades académicas, fuera de las instalaciones de la DEAI y cuando el motivo sea brindar acompañamiento y asesoría para realizar autoevaluación de la unidad académica.

Es importante que las encuestas de seguimiento cumplan con lineamientos, ya que ayudarán a que los resultados obtenidos o las conclusiones derivadas de las respuestas sean claras y objetivas, siendo estos:

- Garantizar al encuestado confidencialidad.
 - La encuesta deber ser clara en sus preguntas.
 - Seguir la estructura de la encuesta al pie de la letra.
 - No interrumpir al encuestado a la mitad de una respuesta o explicación.
 - La persona que realiza la encuesta deberá mostrarse en un punto imparcial en todo momento. No debe manipular las ideas del encuestado haciendo comentarios a mitad de la evaluación.
 - Comprobar que las preguntas realizadas en la encuesta estén bien orientadas a evaluar la situación de la Institución.
- A través de los grupos a los que presta servicio, solicitando su participación con anticipación y que brinden información para la realización de un análisis entre resultados esperados vs los resultados obtenidos antes y después de la intervención de la (DEAI).
 - A través de informadores clave o grupos de control, es decir, a miembros de distintas unidades académicas que la DEAI, conjuntamente con el jefe y los evaluadores académicos e institucionales, consideren conveniente su participación.

Los grupos de control son bastante útiles para la realización de comparaciones significativas en donde no existe gran cantidad de

información, sin embargo, se deben tener algunas consideraciones para establecer a estos grupos de control, como por ejemplo:

- Los perfiles de los grupos de control deben ser muy parecidos entre ellos, ya que solamente en este marco es que podemos esperar resultados similares.
- No deberán existir variables que puedan afectar las comparaciones entre los grupos de control. Esto romperá los lineamientos de comparación y ya no sería aplicable el análisis por grupos de control.

CONCLUSIONES

1. Se ha logrado establecer un conjunto de procedimientos ordenados, claros y secuenciales, que permiten que las tareas de la DEAI puedan llevarse a cabo de manera fácil y relativamente rápida. Los procedimientos más importantes han sido expuestos en este trabajo y dichos procedimientos serán desde el momento de su aprobación el Manual de Normas y Procedimientos de la División de Evaluación Académica e Institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
2. Se han mapeado las actividades que el personal administrativo deberá realizar para cumplir con los procedimientos establecidos. Estos han sido analizados y mejorados.
3. Con las metodologías propuestas en este Manual se evitan los procesos acumulativos, duplicados, los retrasos y distracciones durante el proceso de acompañamiento, para acreditación o autoevaluación de las unidades académicas con o sin fines de acreditación.

RECOMENDACIONES

1. Implementar lo antes posible todos los procedimientos planteados en este trabajo de graduación para tener un mejor servicio al cliente, aumentar las capacidades de recepción de clientes y eliminar las pérdidas ocasionadas por los métodos actuales.
2. Realizar una retroalimentación programada en cada período de tiempo, para asegurar que el método propuesto ya implementado siga cumpliendo con las expectativas de su origen, esto acompañado de la capacitación del personal administrativo, dándole a conocer herramientas de análisis y mejora de resultados.
3. Solicitar apoyo de estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial para la constante renovación y rediseño de los procedimientos con el fin de que las tareas estén siempre orientadas a facilitar el trabajo al personal administrativo cumpliendo con los objetivos de la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. GÓMEZ CEJA, Guillermo. *Sistemas administrativos*. México: McGraw-Hill, 1997. 290 p.
2. Instalaciones en productividad. *Herramientas estadísticas para medición de procesos*. s/l.e. s/e. 146 p.
3. LACOUTURE, Revah. *information management in strategic enhancement processes*. Murcia: Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones, 2009. 100 p.
4. MUNICIO, Pedro. *Herramientas para la evaluación de la calidad*. Barcelona: Walters Kluwer Edición, 2000. 200 p.
5. SUTTA, Dani. *Sistema de control de gestión de la unidad central de servicio comunitario (UNEXPO)*. México: McGraw-Hill, 2010. 120 p.
6. TORRES, Martin; ALVAREZ, G. *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico: Panorama Editorial, 1996. 141. p.
7. VILAR BARRIO, José Francisco; GÓMEZ FRAILE, Fermín; TEJERO MONZÓN, Miguel. *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. 2a ed. Madrid: Fundación Confemetal, 1998. 166 p.

