



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

**AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA EN LA DIVISIÓN DE DESARROLLO
ACADÉMICO (DDA) DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA (DIGED), DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Andrea Alejandra Orantes García

Asesorado por la Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola

Guatemala, enero de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA EN LA DIVISIÓN DE DESARROLLO
ACADÉMICO (DDA) DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA (DIGED), DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ANDREA ALEJANDRA ORANTES GARCÍA
ASESORADO POR LA INGA. ALBA MARITZA GUERRERO SPÍNOLA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, ENERO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

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

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Glenda Roxana Álvarez García
EXAMINADORA	Inga. Helen Rocío Ramírez Lucas
EXAMINADORA	Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA EN LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO (DDA) DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA (DIGED), DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 5 de enero de 2017.



Andrea Alejandra Orantes García



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
FACULTAD DE INGENIERÍA

<http://civil.ingenieria.usac.edu.gt>

ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL



Guatemala, 16 de octubre 2017

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director Escuela de Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Respetable Ing. Gómez:

Por este medio le informo que he procedido a revisar el trabajo de graduación elaborado por la estudiante Andrea Alejandra Orantes García, con código único de identificación 2720 04502 0101 y registro académico número 201314407, cuyo título es "Autoevaluación con fines de mejora de la División de Desarrollo Académico (DDA), de la Dirección General de Docencia (DIGED) de la Universidad de San Carlos de Guatemala".

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

Sin otro particular, me suscribo a usted, respetuosamente.

Ing. Alba Maritza Guerrero Spinola Ph.D.

Colegiado No. 4611

Asesora

ALBA MARITZA GUERRERO SPINOLA
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADA No. 4611



Mas de 136 años de Trabajo y Mejora Continua

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.REV.EMI.165.017

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA EN LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO (DDA), DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA (DIGED) DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Andrea Alejandra Orantes García**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

María Martha Wolford Estrella
Ingeniera Industrial
FUNDADA 1869

Inga. **María Martha Wolford de Hernández**
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2017.

/mgp



REF.DIR.EMI.009.018

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA EN LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO (DDA) DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA (DIGED), DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Andrea Alejandra Orantes García**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, enero de 2018.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

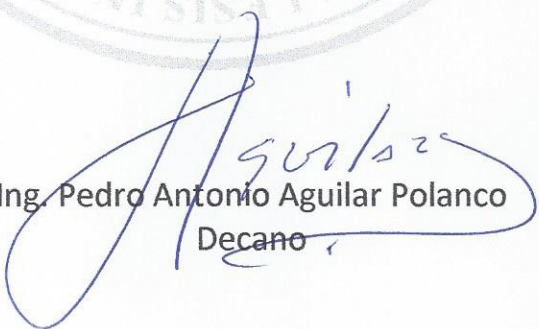


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 020.2018

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE MEJORA EN LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO (DDA) DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA (DIGED), DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria: **Andrea Alejandra Orantes García**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, enero de 2018

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por darme la fortaleza necesaria para alcanzar mis metas, por guiar mi camino en cada etapa de mi vida y por su apoyo incondicional en los momentos difíciles.
- Mi madre** Dorian Patricia García Arias. Por ser un ángel para mí, lleno de amor y apoyo incondicional, que me ha enseñado lo bella que es la vida.
- Mi padre** Mauricio Orantes. Por su apoyo y cariño a lo largo de toda mi carrera.
- Mi abuela** Haydeé Orantes de Coto Peláez. Por haberme compartido su sabiduría, con mucho amor y paciencia, por ser un ejemplo excepcional de vida y mi ángel de la guarda.
- Mi hermano** Adrián Ignacio Orantes García. Por brindarme apoyo, cuidados y cariño incondicional.

AGRADECIMIENTOS A:

- Dios** Por brindarme sabiduría, apoyo, amor y ser la guía en el camino de mi vida.
- Mi familia** Por creer en mí y ser mi pilar para lograr todas mis metas siempre con amor, paciencia, comprensión, compañía y apoyo incondicional.
- Mis amigos** Porque sin ellos no estaría el día de hoy donde estoy, por su apoyo, ánimos y gratas experiencias que he vivido junto a ellos.
- Mi asesora** Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola, por su colaboración en el desarrollo del presente trabajo.
- Universidad de San Carlos de Guatemala** Por haber sido partícipe de mi formación académica y ser la institución a la que siempre estaré orgullosa de pertenecer.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XXI
GLOSARIO	XXIII
RESUMEN.....	XXIX
OBJETIVOS.....	XXXI
INTRODUCCIÓN	XXXIII
1. INFORMACIÓN GENERAL DE DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	35
1.1. Información general de la DDA	35
1.1.1. Base legal	36
1.1.2. Objetivos	36
1.1.3. Funciones.....	37
1.1.4. Marco histórico.....	39
1.1.5. Misión.....	41
1.1.6. Visión	41
1.1.7. Estructura orgánica	41
1.2. Departamento de Educación.....	42
1.2.1. Objetivo	43
1.2.2. Funciones.....	43
1.3. Departamento de Investigación.....	43
1.3.1. Objetivos	44
1.3.2. Funciones.....	45
1.4. Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico	46

1.4.1.	Base legal	46
1.4.2.	Marco histórico.....	46
1.4.3.	Objetivos.....	47
1.4.4.	Funciones	47
1.5.	Departamento de Asesoría y Orientación Curricular.....	50
1.5.1.	Marco histórico.....	50
1.5.2.	Objetivos.....	51
1.5.3.	Funciones	52
1.5.4.	Marco histórico.....	53
1.5.5.	Objetivos.....	54
1.5.6.	Funciones	54

2.	MARCO TEÓRICO PARA UNA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	57
2.1.	Procesos de autoevaluación institucional	57
2.2.	Clasificación y descripción de procesos	57
2.3.	Guía de autoevaluación institucional SICEVAES.....	59
2.3.1.	Conceptos generales	60
2.3.1.1.	Concepto de autoevaluación institucional	60
2.3.1.2.	Propósitos de la autoevaluación.....	60
2.3.1.3.	Principios del proceso de autoevaluación.....	61
2.3.1.4.	Factores, criterios, estándares, indicadores y referentes.....	62
2.3.1.5.	Condiciones necesarias para la autoevaluación.....	64

2.3.2.	Factores institucionales y criterios de calidad.....	66
2.3.2.1.	Factores institucionales a evaluar	66
2.3.2.2.	Criterios de calidad	70
2.3.3.	Proceso de autoevaluación institucional	72
2.3.3.1.	Etapa de preparación: planificación de la autoevaluación.....	73
2.3.3.2.	Etapa de ejecución: la recolección y análisis de la información	77
2.3.3.3.	Etapa de valoración, informe final y plan de mejoramiento ...	80
3.	DIAGNÓSTICO DE LA DDA	85
3.1.	Análisis y adecuación de los factores institucionales a evaluar	85
3.1.1.	Factor: proyecto institucional.....	86
3.1.2.	Factor: marco jurídico y organizativo.....	86
3.1.3.	Factor: recursos humanos.....	86
3.1.4.	Factor: estudiantes.....	86
3.1.5.	Factor: recursos físicos y financieros	86
3.1.6.	Factor: gestión y administración.....	87
3.1.7.	Factor: docencia.....	87
3.1.8.	Factor: investigación	87
3.1.9.	Factor: vinculación social y extensión	87
3.1.10.	Factor: usuarios.....	87

3.2.	Determinación y validación de instrumentos y técnicas para el proceso de recolección de datos.	88
3.2.1.	Creación de cuestionarios	88
3.2.2.	Método de análisis documental.....	88
3.2.3.	Entrevistas	89
3.3.	Recolección de información	89
3.3.1.	Factor: proyecto institucional – Plan Estratégico USAC 2022	89
3.3.2.	Factor: marco jurídico y organizativo de la DDA.....	115
3.3.3.	Factor: marco jurídico y organizativo	131
3.3.4.	Factor: estudiantes	163
3.3.5.	Factor: recursos físicos y financieros.....	163
3.3.6.	Factor: gestión y administración	191
3.3.7.	Factor: docencia	224
3.3.8.	Factor: investigación educativa de la DDA ...	233
3.3.9.	Factor: Vinculación social y extensión	245
3.3.10.	Factor: usuarios de los servicios de la DDA .	245
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	249
4.1.	Análisis de información recolectada.....	249
4.1.1.	Factor 1: proyecto institucional – Plan Estratégico USAC 2022	249
4.1.2.	Factor 2: marco jurídico y organizativo de la DDA.....	256
4.1.3.	Factor 3: recursos humanos	264
4.1.4.	Factor 4: estudiantes	274
4.1.5.	Factor 5: recursos físicos y financieros.....	274
4.1.6.	Factor 6: gestión y administración	286

4.1.7.	Factor 7: docencia.....	307
4.1.8.	Factor 8: investigación educativa de la DDA	316
4.1.9.	Factor 9: vinculación social y extensión	327
4.1.10.	Factor 10: usuarios de los servicios de la DDA.....	328
5.	PROPUESTA DE MEJORA	331
5.1.	Planteamiento de mejoras.....	331
5.1.1.	Factor 1: proyecto institucional – Plan Estratégico USAC 2022	331
5.1.2.	Factor 2: marco jurídico y organizativo.....	332
5.1.3.	Factor 3: recursos humanos.....	332
5.1.4.	Factor 4: estudiantes.....	333
5.1.5.	Factor 5: recursos físicos y financieros	334
5.1.6.	Factor 6: gestión y administración.....	335
5.1.7.	Factor 7: docencia.....	335
5.1.8.	Factor 8: investigación	336
5.1.9.	Factor 9: vinculación social y extensión	338
5.1.10.	Factor 10: usuarios de los servicios de la DDA.....	338
5.1.11.	Presupuesto	339
	CONCLUSIONES	341
	RECOMENDACIONES.....	343
	BIBLIOGRAFÍA.....	345

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama general de la División de Desarrollo Académico	42
2.	Percepción del personal ante la misión y visión de la USAC	97
3.	Percepción del personal ante la misión y visión de la DIGED	98
4.	Percepción del personal ante la misión y visión de la DDA.....	99
5.	Percepción del personal ante los valores y principios de la USAC	100
6.	Percepción del personal ante los valores y principios de la DDA.....	102
7.	Percepción del personal ante los objetivos y áreas estratégicas de la USAC.....	104
8.	Percepción del personal ante los objetivos y estrategias de la DIGED.....	105
9.	Percepción del personal ante los objetivos y estrategias de la DDA..	106
10.	Percepción del personal del compromiso e identidad institucional de la DDA hacia los fines fundamentales de la USAC	110
11.	Percepción del personal ante la aplicación de la legislación universitaria en la DDA.....	120
12.	Organigrama general de la División de Desarrollo Académico	123
13.	Participantes de un mecanismo sistematizado de selección.....	134
14.	Aplicación del mecanismo sistematizado de selección en la DDA.....	135
15.	Participación del personal de la DDA en un proceso de inducción por parte de recurso humanos	136
16.	Participación del personal en un proceso de inducción por parte de la DDA.....	137

17.	Funciones del personal que corresponden a las establecidas en el contrato de trabajo	144
18.	Personal que participó en capacitaciones relacionadas a sus funciones, proporcionadas por la DDA durante los últimos 3 años.....	146
19.	Cantidad de capacitaciones proporcionadas por la DDA durante los últimos 3 años.....	147
20.	Concordancia entre grado académico y perfil profesional con el puesto de trabajo	153
21.	Concordancia de las funciones de los puestos de trabajo con el perfil de formación del personal.....	155
22.	Espacio reducido en las oficinas de la DAOC.....	178
23.	Falta de espacio para archivar	178
24.	Tesorería de la DIGED en instalaciones de la DDA.....	179
25.	Sistema eléctrico en mal estado de la DDA.....	179
26.	Espacio reducido en el Departamento de Investigación	180
27.	Falta de espacio para archivar	180
28.	Bodega de Tesorería de la DIGED en el Departamento de Investigación.....	181
29.	Sillas en mal estado.....	181
30.	Espacio inadecuado y riesgoso para archivar documentos	182
31.	Taller de impresión instalado en área de las escaleras	182
32.	Organigrama general de la División de Desarrollo Académico	197

TABLAS

I.	Marcos generales de la Universidad de San Carlos de Guatemala	90
II.	Fundamentación Filosófica de USAC – DIGEG – DDA ...	91
III.	Percepción porcentual del personal ante la misión y visión de la USAC	97
IV.	Percepción porcentual del personal ante la misión y visión de la DIGED	98
V.	Percepción porcentual del personal ante la misión y visión de la DDA	99
VI.	Percepción porcentual del personal ante los valores y principios de la USAC	101
VII.	Percepción porcentual del personal ante los valores y principios de la DIGED	102
VIII.	Percepción porcentual del personal ante los valores y principios de la DDA	103
IX.	Percepción porcentual del personal ante los objetivos y áreas estratégicas de la USAC	104
X.	Percepción porcentual del personal ante los objetivos y estrategias de la DIGED	105
XI.	Percepción porcentual del personal ante los objetivos y estrategias de la DDA	106
XII.	Percepción porcentual promedio del personal de la DDA	107
XIII.	Parte de la misión y visión de la USAC – DIGED – DDA, que contemplan la cobertura de los campos del conocimiento	108
XIV.	Percepción porcentual del personal ante la	

	existencia de compromiso e identidad institucional de la DDA hacia los fines fundamentales de la USAC ..	110
XV.	Estructura del Plan Estratégico USAC 2022	111
XVI.	Legislación por departamento de la DDA	116
XVII.	Percepción porcentual del personal ante la aplicación de la legislación universitaria en la DDA	120
XVIII.	Estudio del clima organizacional respecto a las aportaciones del personal tomadas en cuenta	127
XIX.	Perspectiva del personal respecto a la promoción del liderazgo por parte de jefaturas	128
XX.	Clasificación del personal	131
XXI.	Participación porcentual del personal en un mecanismo sistematizado de selección	134
XXII.	Aplicación porcentual del mecanismo sistematizado de selección en la DDA	135
XXIII.	Participación porcentual del personal de la DDA en un proceso de inducción por parte de recursos humanos	136
XXIV.	Participación porcentual en inducción por parte de la DDA	137
XXV.	Cantidad de personas laborando por departamento	139
XXVI.	Creación de las unidades académicas	140
XXVII.	Funciones del personal que corresponden con su contrato de trabajo	143
XXVIII.	Personal que participó en capacitaciones relacionadas a sus funciones, proporcionadas por la DDA durante los últimos 3 años	146
XXIX.	Cantidad de capacitaciones proporcionadas por la DDA durante los últimos 3 años	147

XXX.	Grado académico del personal	149
XXXI.	Concordancia del grado académico y perfil profesional con los puestos de trabajo	153
XXXII.	Concordancia entre las funciones de los puestos de trabajo con el perfil de formación del personal	155
XXXIII.	Clasificación del personal	156
XXXIV.	Descripción de espacios actuales por departamento	173
XXXV.	Estructuración de gasto por programas	193
XXXVI.	Análisis de la participación en la construcción de la filosofía institucional	248
XXXVII.	Existencia de un documento con la misión, visión, valores, principios, políticas y estrategias de la DDA	248
XXXVIII.	Análisis del nivel en que la comunidad universitaria comparte la misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias	249
XXXIX.	Coherencia entre la misión y visión de la USAC – DIGED – DDA	250
XL.	Análisis del compromiso e identidad del personal de la DDA con su institución	251
XLI.	Análisis de la estructura del proyecto institucional	251
XLII.	Comunicación y divulgación del proyecto institucional ..	252
XLIII.	Análisis de la factibilidad de llevar a la práctica el proyecto institucional	253
XLIV.	Existencia de un monitoreo y realimentación antes y durante la ejecución del proyecto institucional	253
XLV.	Existencia de un proceso sistematizado de evaluación y actualización de normas DDA	254
XLVI.	Existencia de documentos aprobados por	

	autoridades respectivas de la DDA	255
XLVII.	Existencia de mecanismos de divulgación y comunicación de normativas y disposiciones de la DDA	255
XLVIII.	Aplicación de la legislación universitaria.....	256
XLIX.	Procesos de elección de autoridades y representantes	256
L.	Organigrama de la DDA coherente con su naturaleza y normativa vigente	257
LI.	Los manuales de funcionamiento orientan los procesos académicos y administrativos	258
LII.	Órganos de gobierno en la estructura institucional	258
LIII.	Órganos unipersonales y colegiados en la estructura institucional	259
LIV.	Criterios de selección del personal de órganos de gobierno	259
LV.	Valoración sistemática de la percepción del personal respecto a la conducción institucional	260
LVI.	Participación del personal en el proceso de toma de decisiones	260
LVII.	Procesos de toma de decisiones que favorecen el liderazgo participativo	261
LVIII.	Normativa y órganos para la solución de conflictos	261
LIX.	Aplicación de la normativa y órganos para la solución de conflictos	262
LX.	Normas y procedimientos de selección, contratación e inducción	262
LXI.	Aplicación de normas de selección, contratación e inducción del personal	263

LXII.	Correspondencia en los perfiles del personal con los cargos que desempeña	263
LXIII.	Distribución de los recursos humanos en función del quehacer académico administrativo	264
LXIV.	Coherencia entre el cargo desempeñado y competencias definidas	265
LXV.	Sistema de formación del personal académico, administrativo y de servicio	266
LXVI.	Capacitación del personal académico, administrativo y de servicio	266
LXVII.	Composición del personal de la institución en función de los grados académicos	267
LXVIII.	Grado académico y perfil profesional corresponde con las funciones del puesto	267
LXIX.	Funciones del puesto de trabajo acordes con su perfil de formación	268
LXX.	Evaluación del desempeño del personal directivo, académico, administrativo y de servicio	268
LXXI.	Metodologías e instrumentos para evaluar el desempeño del personal	269
LXXII.	Aplicación de mecanismos de realimentación del desempeño docente	289
LXXIII.	Sistema de permanencia, movilidad y promoción del personal	270
LXXIV.	Régimen de carrera académica y administrativa	270
LXXV.	Plan de retiro del personal	271
LXXVI.	Aplicación del plan de retiro del personal	271
LXXVII.	Política y procedimientos de asignación de recursos	272
LXXVIII.	Mecanismos de elaboración, comunicación y	

	divulgación de la política y procedimientos de asignación de recursos	273
LXXIX.	Recursos institucionales distribuidos de acuerdo a la política y procedimientos establecidos	273
LXXX.	Instancias responsables del manejo financiero	274
LXXXI.	Vínculo entre Plan Estratégico USAC 2022 y POA	274
LXXXII.	Asignación de presupuesto con base en criterios objetivos	275
LXXXIII.	Normas, procedimientos y documentos que evidencian la situación financiera	275
LXXXIV.	Mecanismos para la consecución, asignación y adecuación de los recursos en función a necesidades institucionales	276
LXXXV.	Uso de los recursos financieros con base en prioridades institucionales	277
LXXXVI.	Mecanismos y procedimientos para la obtención de recursos financieros adicionales	277
LXXXVII.	Presupuesto general de ingresos y egresos, anual y actualizado	278
LXXXVIII.	Inventario de recursos y materiales	278
LXXXIX.	Condiciones de la infraestructura	279
XC.	Recursos didácticos	280
XCI.	Condiciones que posibiliten a las personas con discapacidad el acceso al proceso de aprendizaje	280
XCII.	Asignación de recursos para el mantenimiento de la infraestructura	281
XCIII.	Evidencia física del mantenimiento de la infraestructura	281
XCIV.	Capacidad instalada para el acceso del personal	

	académico a los sistemas de informática y tecnología virtual	282
XCV.	Infraestructura y equipos en concordancia con estándares de calidad existentes	282
XCVI.	Articulación armónica entre departamentos	283
XCVII.	Correspondencia entre recursos de los servicios y usuarios que los demandan	283
XCVIII.	Distribución equitativa de los recursos en los diferentes departamentos	283
XCIX.	Políticas institucionales	284
C.	Mecanismos de elaboración, comunicación y divulgación de las políticas	284
CI.	Aplicación de políticas académicas, administrativas y financieras	285
CII.	Organigrama con estructura organizativa vigente	286
CIII.	Reglamentos administrativos	286
CIV.	Mecanismos de comunicación y difusión de los reglamentos y normas	286
CV.	Plan de desarrollo de la DDA	287
CVI.	POA en función del Plan Estratégico USAC 2022	287
CVII.	Planeación institucional que propicia el desarrollo	288
CVIII.	Normas, procedimientos y unidad responsable de planificación	288
CIX.	Participación en la construcción del POA	289
CX.	Mecanismos, comunicación y difusión del POA	289
CXI.	Vinculación entre fases del proceso de planeación	290
CXII.	Correspondencia entre los requerimientos de recursos con las funciones sustantivas	290
CXIII.	Quehacer institucional en función de la planificación	291

CXIV.	Contribución de la planeación al desarrollo académico .	291
CXV.	Contribución de la planeación a la articulación de las funciones básicas de la educación superior	292
CXVI.	Contribución de la planificación a la articulación	292
CXVII.	Sistemas de monitoreo y evaluación de planes institucionales	293
CXVIII.	Aplicación de procesos para monitorear y evaluar el desarrollo del quehacer institucional	293
CXIX.	Mecanismos de retroalimentación a los planes institucionales	294
CXX.	Sistemas de información de apoyo a la planificación, monitoreo y evaluación	295
CXXI.	Mecanismos de articulación entre procesos académicos, administrativos, financieros y de vínculo con el entorno	295
CXXII.	Liderazgo institucional entre distintos niveles e instancias de tomas de decisión	296
CXXIII.	Clima organizacional	296
CXXIV.	Implementación de recomendaciones producto de auditorías	297
CXXV.	Política y estrategias de cooperación	298
CXXVI.	Mecanismos de comunicación y divulgación de la política, estrategias y reglamentación para cooperaciones	298
CXXVII.	Reglamento y normativa para la gestión y administración de la cooperación	299
CXXVIII.	Mecanismos de captación de recursos nacionales e internaciones	299
CXXIX.	Proyectos en ejecución producto de un convenio	300

CXXX.	Proyectos de investigación generados con cooperación	300
CXXXI.	Base de datos actualizada de convenios	301
CXXXII.	Logros obtenidos producto de una cooperación	301
CXXXIII.	Sistemas de información en la gestión y administración para toma de decisiones	302
CXXXIV.	Información estadística actualizada para toma de decisiones	303
CXXXV.	Medios con información estadística de los últimos cinco años	303
CXXXVI.	Información estadística en página <i>web</i>	304
CXXXVII.	Mecanismos de comunicación interna que favorezcan a la gestión y administración	304
CXXXVIII.	Existencia de mecanismos de comunicación interna y externa	305
CXXXIX.	Políticas y reglamentos de diseño curricular	306
CXL.	Mecanismos de comunicación y difusión de normativas curriculares	306
CXLI.	Coherencia entre misión y visión con el diseño curricular	307
CXLII.	Estudio de necesidades y expectativas del mercado laboral y sociedad	307
CXLIII.	Organización del personal académico de acuerdo con la oferta educativa y distribución de la carga académica	308
CXLIV.	Estructuración del personal académico acorde a los contenidos y modalidades de los cursos	308
CXLV.	Reglamentos que garantizan el reclutamiento,	

	selección y contratación del personal	309
CXLVI.	Reglamento de carrera docente con mecanismos para establecer carga académica y ajuste del nivel de salarios, prestaciones y promociones	310
CXLVII.	Sistema permanente de evaluación del desempeño	310
CXLVIII.	Permanencia del personal con experiencia y especialización docente	311
CXLIX.	Programa de formación del personal académico	311
CL.	Sistema de revisión continua de los programas de capacitación	312
CLI.	Mecanismos para definir y evaluar al personal de apoyo	313
CLII.	Sistemas de evaluación del desempeño y seguimiento permanente	313
CLIII.	Políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa.....	314
CLIV.	Mecanismos de comunicación y divulgación de políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa	315
CLV.	Instancia que coordine y facilite labores de investigación	315
CLVI.	Estructura de coordinación de investigaciones	316
CLVII.	Correspondencia entre la investigación y la misión y visión	316
CLVIII.	Sistema de evaluación de proyectos de investigación ..	317
CLIX.	Base de datos de investigaciones	317
CLX.	Sistema de evaluación integral de actividades y recursos destinados a la investigación	318
CLXI.	Presupuesto destinado a promoción,	

	ejecución y administración de la investigación	318
CLXII.	Presupuesto para investigaciones dedicado a la ejecución	319
CLXIII.	Donaciones, asignaciones y proyectos internacionales en favor del desarrollo de proyectos de investigación ...	319
CLXIV.	Líneas de investigación	320
CLXV.	Proyectos de investigación en función de las líneas de investigación	320
CLXVI.	Investigaciones terminadas que reflejan interdisciplinariedad al abordar temas complejos	321
CLXVII.	Evidencia de proyectos de investigación en correspondencia con planes de la DIGED	321
CLXVIII.	Investigaciones con ejes transversales	322
CLXIX.	Publicaciones periódicas conteniendo los resultados de las investigaciones	323
CLXX.	Socialización con las comunidades involucradas de los resultados de las investigaciones	323
CLXXI.	Registros de derechos de autor, patentes o prototipos resultados de investigaciones	324
CLXXII.	Carrera de docente, investigador o su equivalente	324
CLXXIII.	Incentivos y programas de formación para los investigadores	325
CLXXIV.	Convenios activos con universidades, centros de investigación e institutos, nacionales e internacionales, para formación de investigadores	325
CLXXV.	Proceso de seguimiento a los usuarios	326
CLXXVI.	Aplicación de procedimientos para el seguimiento de a los usuarios	327

CLXXVII. Estructuración de gastos por programa 337

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzales

GLOSARIO

CALUSAC	Centro de Aprendizaje de Lenguas de la USAC
CEDESYD	Centro de Estudios de Desarrollo, Seguridad y Desastres
COMEVAL	Comisión de Evaluación
CSU	Consejo Superior Universitario
CSUCA	Consejo Superior Universitario Centroamericano
CGP	Coordinadora General de Planificación
Campos del conocimiento	Se refiere a las disciplinas científicas o prácticas para estudiar un asunto o materia, en el caso de la División de Desarrollo Académico, se considera como el quehacer en la investigación educativa, desarrollo curricular, formación, evaluación y promoción del profesor universitario.
Comunidad universitaria	Grupo social del que forma parte una persona, en el caso de esta autoevaluación, para cada aspecto evaluado la comunidad universitaria es

el grupo social que se ve afectado directamente por el factor en discusión. Como ejemplos se hace referencia a las autoridades universitarias, estudiantes, docentes, personal académico, personal administrativo, entre otros.

DAOC	Departamento de Asesoría y Orientación Curricular
DEPPA	Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico
DDA	División de Desarrollo Académico
DDO	División de Desarrollo Organizacional
DEAI	División de Evaluación Académica e Institucional
DIGED	Dirección General de Docencia
Diseño curricular	Proceso de planificación y elaboración de un determinado currículo con base en investigación diagnóstica realizada.
ECUPA	Estatuto de la Carrera Universitaria Parte Académica

Ejes transversales	Son instrumentos interdisciplinarios que globalizan la totalidad de un currículo y en particular de las áreas del conocimiento, las disciplinas y los temas, con la finalidad de abarcar aspectos sociales, ambientales o de salud.
Estructura de gobierno	Es la autoridad que dirige, controla y administra una institución por medio de políticas y poder ejecutivo. Entre las estructuras de gobierno en la Universidad de San Carlos de Guatemala se encuentran el Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico, jefaturas, entre otros.
Estructura organizativa	Son el conjunto de relaciones que han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo.
Extensión y vinculación	Interacción entre la universidad y la sociedad, a través de la producción de conocimiento, transferencia de tecnología, divulgación, prestación de servicios, producción de bienes, asesorías, proyectos, convenios y otras actividades afines a su quehacer.
FODA	Fortaleza – Oportunidad – Debilidad – Amenaza

HICA	Harmonisation and Innovation in Central American
IIME	Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Investigación educativa	Se refiere a los procesos tendientes a generar conocimientos y tecnologías en las distintas áreas del conocimiento, a través de la investigación científica y aplicada. También hace referencia a las investigaciones institucionales que aportan información indispensable para decidir acerca del comportamiento de los diferentes elementos que intervienen en el funcionamiento y los resultados educativos de la institución.
Oferta académica	Composición de los planes de estudio y de las asignaturas que la institución está en disposición de impartir como docencia.
Órganos colegiados	Aquellos cuya titularidad corresponde a un grupo de personas.
Órganos unipersonales	Aquellos cuya titularidad corresponde únicamente a una persona y los órganos colegiados correspondientes.

OTEP	Oficina Técnica de Evaluación del Personal Docente
PAC	Plan Anual de Compras
Personal académico	Persona encargada de realizar docencia, investigación y/o extensión.
Personal administrativo	Se encarga del funcionamiento y mantenimiento de un centro educativo. Comprende al personal de oficina, laboratoristas, choferes.
Personal de apoyo	Toda persona o grupo de personas que no pertenecen a la estructura organizativa de una institución, pero cuya colaboración es necesaria para el desarrollo de actividades temporales.
Personal de servicio	Se entiende como personal de servicio a los auxiliares de servicios y al mensajero.
Plan de desarrollo	En la División de Desarrollo Académico se conoce así a un Plan de Viabilidad y Factibilidad a corto, mediano y largo plazo, que cuenta como el equivalente al Plan de Desarrollo.
Proyecto institucional	Se entiende como proyecto institucional al Plan Estratégico USAC 2022.

POA	Plan Operativo Anual
SICEVAES	Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior
SFPU	Sistema de Formación del Profesor Universitario
SIRESCA	Sistema de Información Regional sobre Educación Superior de Centroamérica
SIIF	Sistema Integrado de Información Financiera
Tecnología virtual	Se entiende como tecnología virtual al equipo de cómputo, acceso a Internet y programas de computación.
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala
USAID	U. S. Agency for International Development

RESUMEN

La División de Desarrollo Académico (DDA) es la encargada de la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal docente. Fue creada en 1999, siendo una dependencia de la Dirección General de Docencia, que en marzo del año 2016 tomó la decisión de iniciar el proceso de autoevaluación institucional en búsqueda de la mejora de calidad del servicio que presta cada una de sus dependencias en el apoyo a la docencia, investigación y extensión de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La autoevaluación institucional se define como el proceso integrador que se desarrolla dentro y fuera de una institución, con el fin de favorecer la calidad educativa mediante juicios de valor que proporcionarán bases para tomas de decisión. Para llevar a cabo este proceso, el Consejo Superior Universitario Centroamericano ha promovido para las universidades estatales de América Central el desarrollo del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, que está orientado a fomentar y desarrollar, de manera colectiva, una cultura de autorregulación y mejoramiento de la calidad de universidades miembros del CSUCA. Para cumplir con este objetivo realizaron la guía de autoevaluación institucional, cuya última versión data de marzo de 2010.

Para la autoevaluación de la DDA se adaptaron los factores contenidos en la guía acordes a la dependencia, se realizaron entrevistas, encuestas y revisión documental, para obtener información verídica para su futuro análisis y determinación de oportunidades y necesidades de mejora.

OBJETIVOS

General

Realizar un diagnóstico sobre la calidad del servicio que presta la División de Desarrollo Académico y sus departamentos en apoyo a la docencia, investigación y extensión de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Específicos

1. Identificar y adaptar los factores que estén de acuerdo con las funciones que involucra esta división.
2. Determinar y validar instrumentos y técnicas para el proceso de recolección de información para la autoevaluación, con base en criterios de calidad.
3. Evaluar y valorar el cumplimiento de los factores institucionales de acuerdo con sus estándares, indicadores y referentes mínimos, establecidos en la tabla de valoración y ponderación de la guía de autoevaluación de SICEVAES.
4. Analizar las oportunidades de mejora encontradas según el cumplimiento de los factores evaluados de la guía de autoevaluación de SICEVAES.

INTRODUCCIÓN

La División de Desarrollo Académico (DDA) se dedica a la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal docente, así como a la orientación y desarrollo curricular, investigación y evaluación educativa de la Universidad San Carlos de Guatemala. Tiene un rol muy importante para la universidad, generando gran impacto en la educación impartida en tan prestigiosa casa de estudios.

En búsqueda de la excelencia y calidad en la división, se tomó la decisión de realizar una autoevaluación institucional, que consiste en un proceso permanente e integrador, con el objetivo de favorecer la calidad educativa mediante juicios de valor, dando bases para la toma de decisiones.

Dada la importancia del rol de esta dependencia, se pretende realizar un diagnóstico utilizando la guía de autoevaluación institucional de SICEVAES, la cual busca la excelencia educativa en unidades académicas, mediante un proceso formativo y participativo en el cual se potencian las capacidades y compromisos de los involucrados, obligando a la institución a ser creativa e innovadora para cumplir su misión.

Con la información recolectada, que representa un diagnóstico institucional siguiendo estrictamente los estándares de calidad, indicadores y referentes mínimos de la guía, se procede a analizar y evaluar cada aspecto, con el propósito de identificar oportunidades de mejora, aspectos positivos a fortalecer, puntos internos débiles y factores externos que afecten a la dependencia y cuya solución esté fuera del alcance de la institución.

Con las oportunidades de mejora identificadas, producto del diagnóstico institucional y del análisis de resultados, se llega a determinar acciones factibles y viables que logren el propósito de aumentar la calidad de la dependencia en cada aspecto posible. Por la búsqueda de la excelencia del sistema educativo se pretende realizar una autoevaluación institucional de la DDA, con el fin de diagnosticar la situación actual de la prestación de servicios, mediante un proceso participativo, permanente, integral y sistemático de reflexión y análisis crítico colectivo, en el cual se valorará la calidad de los procesos educativos y en general el quehacer de esta institución.

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO

La División de Desarrollo Académico (DDA) forma parte de las dependencias de la División General de Docencia (DIGED) de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Esta institución es de tipo académico–administrativo. A continuación se describe de manera específica la información básica para conocerla.

1.1. Información General de la DDA

Es una unidad académica-administrativa de la Dirección General de Docencia a la cual corresponde la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal docente, así como la orientación y desarrollo curricular, investigación y evaluación educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala.¹ Se caracteriza por aplicar los siguientes valores:

- Compromiso
- Ética
- Responsabilidad
- Identidad
- Respeto

Además de identificarse por tener las siguientes competencias (atributos):

- Liderazgo
- Compromiso

¹ División de Desarrollo Académico. *Manual de organización*. Enero 2016.

- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Flexibilidad

1.1.1. Base legal

La División de Desarrollo Académico fue creada el “6 de octubre de 1999, según Punto SÉPTIMO, inciso 7.2., Acta No. 32-99 del Consejo Superior Universitario, integrado por los departamentos de Investigación, Educación, Asesoría y Orientación Curricular, Evaluación y Promoción del Personal Académico”.²

1.1.2. Objetivos

Los objetivos en relación al personal académico son:

- “Promover el desarrollo del personal académico para el logro de los fines de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Definir políticas y lineamientos generales de evaluación, promoción y desarrollo del personal académico.
- Desarrollar e integrar en la universidad los procesos de evaluación, promoción y desarrollo del personal académico, definir y aprobar para cada caso las políticas y lineamientos.
- Coadyuvar al cumplimiento del Estatuto de la Carrera Universitaria, Parte Académica.

² DDA. *Base legal*. <http://diged.usac.edu.gt/dda/>. Consulta: enero 2017.

- Realizar investigación en el ámbito educativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Coordinar la formación y actualización del personal académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Proponer políticas en materia de currículo, docencia, investigación y proyección a la sociedad guatemalteca”.³

1.1.3. Funciones

La División de Desarrollo Académico ha determinado sus funciones en su Manual de Organización:

- “Brindar apoyo y orientación a las unidades académicas en materia de planificación técnico-pedagógica, diseño y administración curricular.
- Formular y fortalecer nuevos modelos de práctica profesional mediante la vinculación de los diversos sectores de la sociedad.
- Divulgar permanentemente las tendencias mundiales de la educación superior, en especial lo relativo a modelos curriculares.
- Impulsar métodos y técnicas educativas, presenciales y a distancia, apropiadas a las características de los planes de estudios, la población estudiantil, las etapas de formación del personal docente y el equipo educativo disponible.

³ División de Desarrollo Académico, *Manual de organización*. Enero 2016.

- Orientar las acciones académicas hacia la formación de profesionales en concordancia con las políticas generales de la Universidad y las necesidades de desarrollo nacional.
- Promover el intercambio académico nacional, regional e internacional para el mejoramiento educativo mediante la realización de actividades de actualización, capacitación y perfeccionamiento en docencia e investigación educativa del personal académico para alcanzar nuevas formas de desarrollo y gestión.
- Asesorar y emitir dictámenes técnicos en materia académica y de evaluación del personal docente y estudiantil.
- Publicar y divulgar estudios sobre aspectos educativos relacionados con nuevos enfoques metodológicos de la enseñanza-aprendizaje.
- Proponer las políticas y lineamientos generales de evaluación, promoción y desarrollo del personal universitario.
- Proponer soluciones a los problemas que se detecten al estudiar permanentemente el sistema nacional y regional de educación en los niveles preuniversitarios y de educación superior, tendentes a conocer los problemas prioritarios, sus causas y posibles soluciones, así como establecer el impacto recíproco entre ellos y el desarrollo social, político y económico del país.
- Planificar, organizar y coordinar los recursos generales de la institución para el desarrollo de las actividades que propicien y concreten la

formación y desarrollo del personal académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala”.⁴

Dichas funciones se establecieron con base en el artículo 44 del Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico.

1.1.4. Marco histórico

El Instituto de Investigación y Mejoramiento Educativo fue fundado el 25 de noviembre de 1961, según convenio de cooperación que se firmó entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Universidad Norteamericana Michigan State University. El convenio se refiere a la creación del Centro de Investigaciones y Mejoramiento Educativo -IIME-, creándose originalmente como centro, posteriormente se le denominó instituto por cuestiones jerárquicas.⁵

En mayo de 1962, con la autorización del Consejo Superior Universitario, se firmó el documento denominado *Acuerdo para la realización del convenio entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y Michichan State University*, que permitió iniciar un programa preuniversitario en el que el referido instituto hace presencia en el horizonte académico, no solo en el ámbito guatemalteco, sino también a nivel centroamericano. En este contexto, a solicitud de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el IIME adquirió categoría de organismo regional, por aprobación del Consejo Superior Centroamericano - CSUCA- en diciembre de 1962.

En el año 1965, el Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo pasa a depender directamente de la USAC, asignándole su correspondiente presupuesto. En julio de 1981, al asumir la rectoría el Licenciado Mario Dary

⁴ División de Desarrollo Académico, *Manual de organización*. Enero 2016.

⁵ DDA. *Marco histórico*. <http://diged.usac.edu.gt/dda/>. Consulta: enero 2017.

Rivera, se reestructura el Instituto en los Departamentos de Investigación, Educación y Divulgación.

El 7 de julio de 1999, según punto SEGUNDO del Acta No. 21-99 del Consejo Superior Universitario, se crea la Dirección General de Docencia integrándose a esta el Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo - IIME- y la Oficina Técnica de Evaluación del Personal Docente -OTEP-.⁶

Dentro de la estructura organizativa del IIME existía el ya mencionado Departamento de Divulgación, integrado por la sección de publicaciones, sección de tecnología audiovisual y, adjunta a esta, la de reproducción de materiales y la sección de centro de documentación. La estructura organizacional de la DIGED crea el área de divulgación integrada por la Sección de Medios Audiovisuales y Reproducción.

A partir del 17 de agosto de 2003, la Sección de Medios Audiovisuales y Reproducción se renombra como Centro Didáctico. Se inicia el centro con un equipo de 4 personas en una oficina de la DDA. Producto de las gestiones realizadas con la Unidad Ejecutora USAC-BCIE, se adquiere equipo nuevo de impresión offset y se agilizan los procesos como producto de la utilización de mejor tecnología.

Posteriormente, el Centro Didáctico contó con un equipo de 7 personas, pero fue limitado nuevamente en función de las necesidades de la Dirección General de Docencia. Actualmente cuenta con un jefe de departamento, un profesional de servicios didácticos, un diagramador, un operador de equipo de reproducción de materiales, un corrector de estilo y el apoyo secretarial; además se incorporan, anualmente, practicantes de nivel medio y estudiantes que están en proceso de su Ejercicio Profesional Supervisado de la Escuela de

⁶ DDA. *Marco histórico*. <http://diged.usac.edu.gt/dda/>. Consulta: enero 2017.

Ciencias de la Comunicación y de la Escuela de Diseño Gráfico de la Facultad de Arquitectura. En 1999, los Departamentos de Investigación, Educación, Asesoría y Orientación Curricular, Evaluación y Promoción del Personal Académico, estructuralmente pasan a formar parte de la División de Desarrollo Académico.⁷

1.1.5. Misión

“Somos una dependencia de la Dirección General de Docencia, comprometida con ética y responsabilidad a un mandato institucional, que procura con liderazgo la mejora continua del personal académico en función de la calidad educativa. Nos identifica el trabajo en equipo en el desarrollo de los procesos”.⁸

1.1.6. Visión

“Dependencia académica con enfoque transdisciplinario, reconocida por su compromiso para potenciar al talento humano en la búsqueda de la excelencia académica, con apertura a la innovación, problemática nacional y políticas institucionales”.⁹

1.1.7. Estructura orgánica

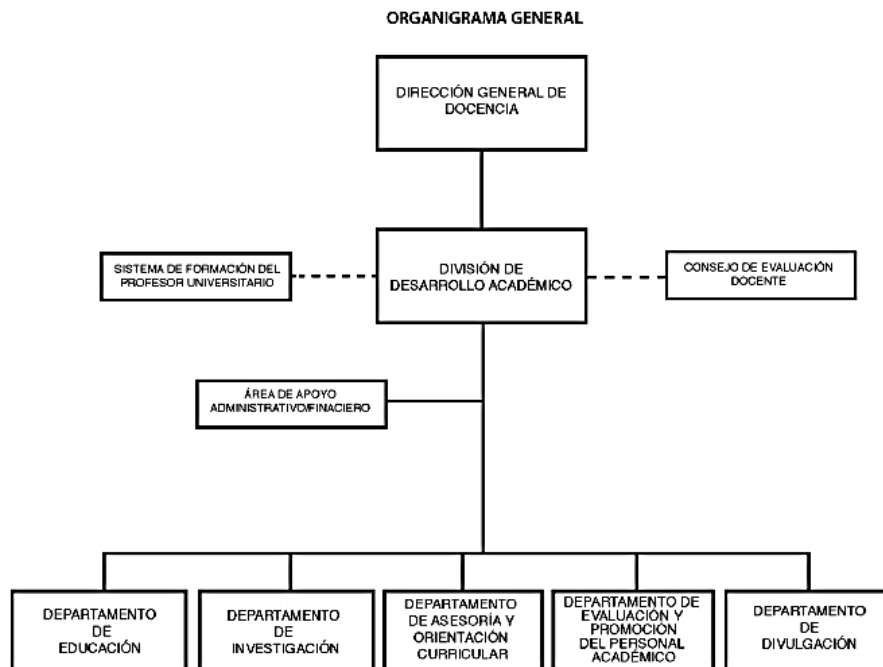
La estructura orgánica se encuentra representada en el organigrama de la DDA:

⁷ DDA. *Marco histórico*. <http://diged.usac.edu.gt/dda/>. Consulta: enero 2017.

⁸ División de Desarrollo Académico, *Manual de organización*. Enero 2016.

⁹ *Ibíd.*

Figura 1. **Organigrama General de la División de Desarrollo Académico**



Fuente: DIGED; DDA. *Manual de organización*. P. 39

1.2. Departamento de educación

El Departamento de Educación de la División de Desarrollo Académico se concibe como un organismo multidisciplinario, de nivel de postgrado, comprometido con la búsqueda constante del mejoramiento de la docencia, investigación, extensión y administración educativa de la profesora y el profesor de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para coadyuvar al desarrollo integral de la sociedad guatemalteca, desde la perspectiva de una sociedad multiétnica, pluricultural y multilingüe.¹⁰

¹⁰ División de Desarrollo Académico, *Manual de organización*. Enero 2016.

1.2.1. Objetivo

Desarrollar acciones para la formación de la profesora y el profesor universitario en docencia, investigación, extensión y administración educativa.

1.2.2. Funciones

- Brindar asesoría pedagógica a las unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en actividades que impulsen la formación y el desarrollo de la profesora y profesor universitario.
- Promover la creación de los Programas de Formación Docente en las unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Brindar orientaciones y opiniones didácticas requeridas por las instancias y unidades académicas de la USAC.
- Ejecutar actividades presenciales y a distancia de formación y desarrollo de la profesora y el profesor universitario en las áreas de docencia, investigación, extensión y administración educativa.
- Participar en comisiones por elección o designación.

1.3. Departamento de Investigación

El departamento de Investigación “es una unidad técnico-administrativa responsable de la promoción, transferencia y divulgación del conocimiento científico y tecnológico vinculado al estudio de la relación entre los elementos, sujetos y procesos curriculares de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Como parte de la División de Desarrollo Académico, agrupa y armoniza el

quehacer investigativo; articula sus líneas, proyectos y actividades de investigación con la docencia, extensión y servicio, y promueve la investigación educativa en las Unidades Académicas como una práctica inherente al desarrollo curricular en el ámbito universitario y nacional”.¹¹

1.3.1. Objetivos

- “Favorecer el desarrollo de la investigación educativa destinada a la identificación, análisis y propuesta de solución de la problemática educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el sistema educativo nacional con pertinencia social.
- Propiciar espacios y apoyar la búsqueda de alianzas estratégicas para el desarrollo de la investigación educativa con pertinencia social.
- Facilitar la coordinación inter e intra áreas para el desarrollo de la investigación educativa con base en las necesidades de las Unidades Académicas, de la Universidad y del país, con fines de retroalimentación de la estructura curricular y perfil de egreso.
- Generar conocimiento para la toma de decisiones que promuevan la transformación y mejora continua del quehacer educativo en las diferentes unidades académicas en consonancia con el modelo educativo y las políticas curriculares de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Aportar, por medio de la investigación educativa, los fundamentos que promuevan la transformación curricular continua y la reestructura

¹¹ División de Desarrollo Académico, *Manual de organización*. Enero 2016.

curricular de todos los programas académicos de las diferentes unidades de la Universidad de San Carlos y del sistema educativo nacional.

- Contribuir a la elaboración de propuestas educativas orientadas a elevar la calidad de los programas educativos de la Universidad de San Carlos de Guatemala”.¹²

1.3.2. Funciones

- “Fomentar y desarrollar investigación educativa para fortalecer el quehacer académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala con calidad y pertinencia social.
- Favorecer la investigación de los problemas y fenómenos educativos que inciden en la calidad académica de la Universidad para contribuir a la búsqueda de la excelencia académica.
- Organizar técnica y administrativamente las actividades propias del área en función de los objetivos organizacionales.
- Coordinar y facilitar el desarrollo de actividades de investigación educativa, gestionar y asignar recursos de acuerdo a necesidades para las diferentes actividades a desarrollar.
- Diseñar, coordinar y gestionar las estrategias y medios de divulgación del quehacer de la Dirección General de Docencia, la División de Desarrollo Académico y sus dependencias”.¹³

¹² División de Desarrollo Académico, *Manual de organización*. Enero 2016.

¹³ *Ibíd.*

1.4. Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico

El Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico (DEPPA) “es la dependencia encargada de efectuar el control y sistematización del proceso de la evaluación docente del personal académico, así como de la promoción docente de los profesores titulares, de la Universidad de San Carlos de Guatemala”.¹⁴

1.4.1. Base legal

La Oficina Técnica de Evaluación y Promoción del Personal Docente - OTEP-, fue creada con base en el Punto Décimo del Acta 1104-71 del Consejo Superior Universitario, de fecha 10 de julio de 1971. En el año 2000 adquiere la denominación de Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico, dependiendo directamente de la División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia.¹⁵

1.4.2. Marco histórico

La Oficina Técnica de Evaluación y Promoción -OTEP-, con la característica de constituirla como una entidad centralizada que se encargara de coordinar la evaluación y promoción del personal docente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según el informe *Propuesta de políticas y lineamientos de evaluación del profesor universitario*, inicia su funcionamiento en el mes de septiembre del año 1973.¹⁶

El primer intento de sistematización de la evaluación y promoción del profesor universitario fue presentado por esta Oficina al Consejo Superior

¹⁴ División de Desarrollo Académico, *Manual de organización*. Enero 2016.

¹⁵ DDA. *Base legal*. <http://diged.usac.edu.gt/dda/deppa/>. Consulta: enero 2017.

¹⁶ *Ibíd.*

Universitario en el año 1974, a través de un proyecto titulado *Sistema de evaluación y promoción del personal docente*, pero debido a que no se contó con el apoyo suficiente, no fue posible llevarlo a la práctica de manera generalizada.

Asimismo, se crea la carrera universitaria para el personal académico que presta sus servicios en la universidad y entra en vigor el Estatuto de la Carrera Universitaria Parte Académica, -ECUPA-, el 31 de enero de 1989. El 7 de julio de 1999, según Punto SEGUNDO del Acta No. 21-99, de la sesión celebrada por el Consejo Superior Universitario, se crea la Dirección General de Docencia -DIGED-, y el 1 de enero de 2000 entra en vigencia un nuevo Estatuto de la Carrera Universitaria, Parte Académica -ECUPA-, actualmente Reglamento de la Carrera Universitaria, parte académica.¹⁷

1.4.3. Objetivos

- Proporcionar información para la toma de decisiones como resultado de la aplicación de la evaluación docente, lo cual permita elevar las competencias del profesor universitario en su desempeño académico.
- Establecer procedimientos que permitan viabilizar las políticas de evaluación y promoción del personal académico.

1.4.4. Funciones

- “Velar por la correcta aplicación de la normativa relacionada con los procesos de evaluación y promoción del personal académico.

¹⁷ División de Desarrollo Académico, *Manual de organización*. Enero 2016.

- El artículo 6 del Normativo de Evaluación y Promoción del Personal Académico menciona al Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico, y describe las funciones como las siguientes:
 - Ejecutar las políticas emanadas de la División de Desarrollo Académico y del Consejo de Evaluación Docente.
 - Establecer y promover programas de sensibilización y reflexión dirigidos a los diferentes sectores que participan en el proceso de evaluación del personal académico.
 - Desarrollar programas de inducción y capacitación permanentes, orientados a integrantes de las comisiones de evaluación.
 - Impulsar y ejecutar programas de divulgación de la evaluación y promoción del personal académico.
 - Asesorar permanentemente, en materia de evaluación y promoción, a las comisiones de evaluación y al personal académico.
 - Supervisar y apoyar la ejecución del proceso de evaluación del personal académico.
 - Emitir opinión relacionada con el proceso de evaluación y promoción, que le sea requerida por los organismos competentes.
 - Coordinar con el órgano de dirección o autoridad nominadora de la unidad académica respectiva o dependencia no adscrita a unidades académicas; así como con las comisiones de evaluación, los procesos de evaluación y promoción del personal académico.
 - Efectuar estudios, revisiones y análisis de los instrumentos de evaluación y normativos internos de las comisiones de evaluación docente y dictaminar sobre los mismos.

- Ejecutar estudios y análisis de casos especiales relacionados con la evaluación y promoción del personal académico.
 - Procesar los resultados parciales de la evaluación del desempeño laboral del personal académico y trasladarlo a las instancias correspondientes.
 - Procesar los resultados finales de la evaluación del desempeño laboral del personal académico y trasladarlo a la comisión de evaluación correspondiente.
 - Elaborar y actualizar registros, archivos y controles relacionados con el movimiento del personal académico que forma parte de la carrera universitaria.
-
- Análisis de los expedientes de la promoción del personal académico, enviados por las Comisiones de Evaluación Docente respectivas.
 - Elaboración de reportes de seguimiento sobre los procesos de evaluación y promoción del personal académico a las instancias correspondientes.
 - Atender los requerimientos sobre evaluación y promoción del personal académico de las instancias correspondientes.
 - Asesorar a las diferentes instancias que conforman el sistema de evaluación y promoción del personal académico.
 - Realizar en forma sistemática el proceso de evaluación del desempeño de los profesores universitarios de la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como los estudios y opciones que sean requeridos por el Consejo de Evaluación Docente.

- Ejecutar las políticas y lineamientos sobre evaluación y promoción de los profesores universitarios, aprobados por el Consejo Superior Universitario.
- Emitir dictamen sobre los instrumentos y reglamentos de evaluación del desempeño académico, de las unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Asesorar a los profesores universitarios, comisiones de evaluación docente y órganos de dirección, en lo relativo a los procesos de evaluación y promoción del personal académico”.¹⁸

1.5. Departamento de Asesoría y Orientación Curricular

El Departamento de Asesoría y Orientación Curricular -DAOC- es una unidad técnica-académica que asesora y proporciona seguimiento a proyectos curriculares de las unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Además, analiza y emite opiniones técnicas sobre diseños y rediseños curriculares, realiza capacitación docente, integración de comisiones y elaboración de documentos de apoyo en temas curriculares.¹⁹

1.5.1. Marco histórico

El 7 de julio de 1999, según punto SEGUNDO del Acta No. 21-99 del Consejo Superior Universitario, se crea la Dirección General de Docencia, integrándose a esta el Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo - IIME- y la Oficina Técnica de Evaluación del Personal Docente -OTEP-. Al

¹⁸ División de Desarrollo Académico, *Manual de organización*. Enero 2016.

¹⁹ *Ibidem*.

momento en que el IIME se transforma en la División de Desarrollo Académico, se integra a la misma el Departamento de Asesoría y Orientación Curricular, según punto SÉPTIMO, inciso 7.2 del Acta No. 32-99, de fecha 6 de octubre de 1999 del Consejo Superior Universitario.

El Departamento de Asesoría y Orientación Curricular, DAOC, inició sus actividades a partir del año 2000. Su creación obedeció al vacío existente respecto a la revisión y aprobación de diseños y actualizaciones curriculares de las unidades académicas de la USAC. En la primera etapa el DAOC se concentró en 2 aspectos principales: la revisión de expedientes de promoción docente por estudios de postgrado y el análisis de propuestas de diseño y rediseño curricular. Esta etapa culminó en el año 2003.²⁰ Una segunda etapa se inicia en 2004, cuando el DAOC se concentra en la revisión de propuestas curriculares de las unidades académicas de la USAC. Hacia el futuro, además impulsará procesos de rediseño curricular como parte de un proceso general de actualización de contenidos de las carreras intermedias y de licenciatura que funcionan en la USAC.

1.5.2. Objetivos

- “Impulsar procesos de diseños y rediseños curriculares como parte de un proceso general de actualización de las carreras de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Asesorar a las unidades académicas en la elaboración de proyectos curriculares.
- Promover lineamientos y estrategias de desarrollo curricular para su reorientación y proyección académica en el contexto universitario.

²⁰ DDA. *Marco histórico*. <http://diged.usac.edu.gt/dda/daoc/>. Consulta: enero 2017.

- Asesorar y acompañar a las unidades académicas en los procesos de homologación de carreras”.²¹

1.5.3. Funciones

- Orientar y asesorar propuestas curriculares de las unidades académicas.
- Acompañar procesos curriculares en las unidades académicas, tales como talleres de revisión, actualización, adecuación curricular, homologación, entre otras.
- Analizar y aprobar proyectos curriculares de las unidades académicas, tales como revisión, actualización, evaluación del diseño curricular.
- Proporcionar formación y capacitación al personal que conforma las comisiones de diseño y actualización curricular de las unidades académicas en los temas pertinentes.
- Emitir opiniones técnico-académicas de aprobación de propuestas de diseño, rediseño curricular, adecuaciones curriculares.
- Elaborar documentos de apoyo en materia curricular tales como manuales, guías, instrumentos para gestión curricular.
- Participar en los procesos de construcción de políticas curriculares, educativas (modelos educativos).

²¹ División de Desarrollo Académico, *Manual de organización*. Enero 2016.

- Atender directrices y lineamientos de trabajo emanados de la División de Desarrollo Académico (DDA) y la Dirección General de Docencia (DIGED).

1.1. Centro didáctico

Es una unidad técnico-administrativa y de apoyo para los departamentos de la División de Desarrollo Académico y las dependencias de la Dirección General de Docencia. Se encarga del diseño, diagramación e impresión de los módulos educativos, cuadernos pedagógicos y materiales impresos y digitales para actividades dispuestas por la División de Desarrollo Académico, además brinda asistencia audiovisual para los eventos organizados.²² Desde el punto de vista organizacional, el Centro Didáctico tiene asignado el código 41.21.4.01, bajo el nombre de DDA Divulgación. De acuerdo con los lineamientos universitarios, es responsable de las tareas de extensión.²³

1.5.4. Marco histórico

El 7 de julio de 1999, según punto segundo del Acta No. 21-99 del Consejo Superior Universitario, se crea la Dirección General de Docencia integrándose a esta el Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo - IIME-. Dentro de su estructura organizativa existía el Departamento de Divulgación, integrado por Sección de publicaciones, Sección de tecnología audiovisual, adjunta a esta la reproducción de materiales, y la Sección de Centro de Documentación.

La estructura organizacional de la DIGED crea el Área de Divulgación, integrada por la Sección de Tecnología Audiovisual y Reproducción. A partir del 17 de agosto de 2003, la Sección de Medios Audiovisuales y Reproducción se

²² División de Desarrollo Académico, *Manual de organización*. Enero 2016.

²³ *Ibíd.*

renombra como Centro Didáctico. Se inicia el Centro con un equipo de 4 personas en una oficina de la DDA. Actualmente, el Centro Didáctico cuenta con un equipo de 7 personas y una coordinadora en un espacio más amplio, y con nuevo equipo de cómputo e impresión. Se incorporaron a la labor de comunicación los practicantes del Ejercicio Profesional Supervisado de la escuela de Ciencias de la Comunicación.

1.5.5. Objetivos

- Difundir por diversos medios todas las actividades de la División de Desarrollo Académico y la Dirección General de Docencia que se encuentran planificadas y las que surjan en el transcurso de cada año.
- Crear estrategias de comunicación que le permitan a la Dirección General de Docencia dar a conocer la excelencia académica de los estudiantes y profesores universitarios.
- Brindar apoyo técnico en las actividades organizadas por la División de Desarrollo Académico y la Dirección General de Docencia.

1.5.6. Funciones

- “Apoyar técnicamente por medio de la instalación y operación de equipo multimedia a todos los departamentos de la División de Desarrollo Académico.
- Diseñar y diagramar módulos educativos.

- Diseñar y diagramar materiales para uso académico y administrativo de los departamentos de la División de Desarrollo Académico y dependencias de la Dirección General de Docencia.
- Diseñar y ejecutar estrategias de divulgación de todas las actividades de la División de Desarrollo Académico y la Dirección General de Docencia.
- Grabación y edición de video de las actividades organizadas por la División de Desarrollo Académico y la Dirección General de Docencia.
- Toma y edición de fotografía de las actividades organizadas por la División de Desarrollo Académico y la Dirección General de Docencia”.²⁴

²⁴ División de Desarrollo Académico, *Manual de organización*. Enero 2016.

2. MARCO TEÓRICO PARA UNA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

2.1. Procesos de autoevaluación institucional

La autoevaluación institucional, de manera general, se define como un proceso permanente e integrador, que se desarrolla dentro y/o fuera de la institución, a los efectos de favorecer la calidad educativa mediante juicios de valor, dando bases para la toma de decisiones.²⁵

2.2. Clasificación y descripción de procesos

Las evaluaciones se pueden clasificar en:

- Sumativa: es aquella en que los resultados de la evaluación se utilizan para una determinada promoción, acreditación y/o calificación. Las decisiones básicas que se apoyan en este tipo de evaluación pueden agruparse en cuatro categorías:
 - Selección para ser admitido en un curso, programa o institución dentro del sistema educativo, o para un puesto, función o misión fuera del mismo (concursos).
 - Clasificación dentro de las distintas alternativas educacionales que se ofrecen en un punto dado del sistema.
 - Promoción de un nivel educativo a otro.

²⁵ La evaluación institucional. *Concepto autoevaluación institucional*. Capítulo 1. <http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/345613/>. Consulta: enero 2017.

- Certificación de competencias.
- **Formativa:** es aquella evaluación que pretende perfeccionar el proceso que se evalúa, realizándose a lo largo de todo el ciclo de enseñanza.²⁶
 - Se puede aplicar en cualquier momento y su principal función es de retroinformación.
 - Toma de decisiones eficaces para garantizar la secuencia y el ritmo adecuados del aprendizaje.
 - Proporciona retroalimentación a los estudiantes sobre su situación en distintos momentos del proceso discente.
 - Proporciona igualmente retroalimentación al profesor.
 - Permite establecer las situaciones de aprendizaje adecuadas.
 - Permite cierto grado de predicción respecto a futuros aprendizajes de alumnos.
 - Desempeña una función esencial en la investigación activa que, a su vez, es un factor importante en la innovación educativa y en el perfeccionamiento profesional del profesorado en servicio.
- **Normativa:** es aquella que surge al comparar los resultados grupales y generales con la norma evaluativa aplicada. Exige establecer una norma o escala de referencia, realizada después de estudios estadísticos de rendimiento, con el objetivo de obtener una calificación.
- **De criterio:** cuando se consideran las situaciones particulares de cada institución en función de las normas impartidas. Si la evaluación ha de ser considerada como un elemento educativo, es decir, si se ha de utilizar para ayudar a un sujeto en el proceso de su perfeccionamiento,

²⁶ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

en una educación personalizada es imprescindible la utilización de la evaluación de la misma calidad, es decir la evaluación referida a un criterio.

- Externa: es aquella que se realiza por agentes externos a la institución académica. La realizan personas que no pertenecen a la institución universitaria, independientes en su criterio, aunque sobre la base del proyecto institucional de la misma, y a partir de la autoevaluación realizada.
- Interna: es aquella que se realiza desde la propia institución y siempre con la misma finalidad que la evaluación externa, que es de mejorar la calidad educativa.

Se considera como el principal factor de éxito en toda autoevaluación a la participación y al compromiso que asumen todos los agentes educativos de la institución.

2.3. Guía de autoevaluación institucional SICEVAES

Las universidades estatales de América Central, a través del Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), promueven el desarrollo del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES), orientado a fomentar y desarrollar de manera colectiva una cultura de autorregulación y mejoramiento de la calidad en las universidades miembros del CSUCA, cultura que contribuye a la modernización y mejoramiento de la calidad de las instituciones de educación superior centroamericanas.²⁷ Con base en este objetivo se realizó la *Guía de*

²⁷ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

autoevaluación institucional, la cual ha tenido modificaciones, dejando su última versión en marzo 2010.

2.3.1. Conceptos generales

Para la comprensión de la guía de autoevaluación es importante conocer los siguientes conceptos.

2.3.1.1. Concepto de autoevaluación institucional

La autoevaluación institucional es un proceso participativo, permanente, integral y sistemático de reflexión y análisis crítico colectivo, que valora la calidad de los procesos educativos y, en general, el quehacer de la institución con el objeto de mejorar su calidad. La reflexión y análisis crítico invita a la institución a:

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

2.3.1.2. Propósitos de la autoevaluación

La autoevaluación pretende el mejoramiento permanente de la calidad de los resultados y servicios que ofrece la institución, convirtiéndose en un proceso formativo y participativo que potencia las capacidades y compromisos de los actores involucrados, y obliga a la institución a ser creativa e innovadora para cumplir su misión.²⁸ Los propósitos de la autoevaluación están orientados a:

²⁸ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

- Realizar un diagnóstico institucional que permita conocer las fortalezas y debilidades, determinando la línea de base (situación actual) de los diferentes factores de la institución y lo que la hace diferente de las demás instituciones.
- Fundamentar el proceso de toma de decisiones con información relevante y oportuna.
- Desarrollar planes de mejoramiento de la institución a partir de los resultados de la autoevaluación.
- Rendir cuentas a fin de sustentar su credibilidad ante la sociedad a la que sirve.
- Promover una cultura de evaluación que facilite los procesos de acreditación de la institución en el ámbito nacional, regional y extraregional.

2.3.1.3. Principios del proceso de autoevaluación

Con la finalidad de lograr la ejecución de procesos de autoevaluación que, además de aportar información para la toma de decisiones, se concreten en un plan de mejoramiento del quehacer de la institución, es necesario que los procesos se rijan por los siguientes principios:

- Voluntario: la misma institución educativa toma la decisión de iniciar el proceso de autoevaluación.

- Participativo: involucra a todos los actores en el proceso de análisis y reflexión: autoridades, docentes, estudiantes, administrativos, egresados y empleadores.
- Evaluativo: trasciende el nivel descriptivo de la información y emite juicios de valor.
- Flexible: permite ajustes durante el proceso.
- Integral: considera para el análisis tanto los factores como las relaciones que se dan entre estos.
- Continuo: promueve la realización de un proceso cíclico de planificación y ejecución de la autoevaluación, para luego llevar a cabo un plan de mejoramiento que atienda los resultados de la autoevaluación y después de un tiempo prudencial vuelve al proceso de autoevaluación para valorar la nueva situación y la eficacia del cambio.
- Autorregulador: la misma institución propicia acciones de mejoramiento.²⁹

2.3.1.4. Factores, criterios, estándares, indicadores y referentes

Las definiciones que se presentan a continuación no pretenden tener valor universal, son convenciones de significado para la guía.

- Factores: lo que se evalúa, conocido como “objeto de evaluación”, se agrupa siempre en conjuntos o subconjuntos que permiten focalizar el

²⁹ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

análisis a lo que interesa. Los factores en este caso son los componentes que constituyen la estructura y funcionamiento de una institución de educación superior. La guía sigue ese enfoque analítico y entiende que una institución universitaria se puede descomponer en un conjunto menor de unidades de análisis, llamadas factores, como pueden ser los recursos, la gestión institucional, los estudiantes, etc. Para cada factor se recoge información, se analiza críticamente y se emiten juicios valorativos sobre su calidad.

- Criterio: el término criterio se utiliza en muchos contextos, con significados diferentes. Para efectos de la guía, un criterio es el medio que se utiliza para juzgar la calidad de determinado aspecto o factor institucional. Algunas veces es posible definir los criterios en forma inequívoca; la mayoría de las veces es necesario conformarse con criterios abiertos que exigen interpretación y adecuación al propio contexto. Los criterios se utilizan en autoevaluación como valores para juzgar si la calidad de determinado aspecto institucional es mejorable.³⁰
- Estándares e indicadores: un estándar es lo que se establece para servir de regla o base de comparación al juzgar, indicando un nivel de excelencia o logro, que es considerado como medida de adecuación y es comúnmente aceptado en determinada práctica. En educación superior pocas veces es posible definir estándares que cumplan esta definición. Entre otras cosas, porque la singularidad educativa varía de país a país, de época en época y según los supuestos educativos que se tomen en consideración. Existe, no obstante, la tendencia a hacer objetivos los estándares, mediante la especificación de hechos que los avalan: si ciertos hechos están presentes, con determinadas características, son

³⁰ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

evidencia objetiva y comprobable de que se alcanza el estándar. A estos hechos o evidencias se les denomina indicadores.

- Referentes mínimos: en la guía, el término referente mínimo se utiliza como respaldo objetivo de cuánto se ha logrado alcanzar para cada uno de los indicadores, para hacer evidente que estos están presentes en la justa medida y por tanto se alcanza, en alguna medida, lo que expresan los estándares.³¹

2.3.1.5. Condiciones necesarias para la autoevaluación

La institución, en este caso, la División de Desarrollo Académico, que decide someterse a una autoevaluación en el marco del SICEVAES debe llenar las condiciones básicas siguientes:

- Compromiso y liderazgo efectivo de las autoridades institucionales, que permita establecer un clima de confianza, dar prioridad y carácter institucional al proceso, garantizar el acceso a la información y disponer recursos financieros, así como asegurar la implementación de las acciones de mejora.
- Desarrollar una estructura funcional que garantice el desarrollo efectivo de la autoevaluación, por ejemplo:
 - Disponer de una unidad técnica de evaluación que tendrá como funciones: capacitar a los miembros de la Comisión Institucional de Autoevaluación y Equipos de Trabajo sobre las metodologías,

³¹ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

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

- Conformar una Comisión Institucional de Autoevaluación.
- Conformar equipos de trabajo para la autoevaluación según los objetivos del proceso.

- Comunicación continua a lo interno y externo de la institución, que permita la socialización de la información y la participación de toda la comunidad en la validación de las conclusiones y decisiones que se tomen.

- Sistematizar la documentación relevante en un sistema de información institucional actualizado. El sistema de información o los archivos institucionales deben proveer información válida como la siguiente:
 - Estatuto y reglamentos de la institución.
 - Misión, fines y principios.
 - Metas.
 - Planes de estudio.
 - Catálogo institucional.
 - Estadísticas básicas de solicitantes, estudiantes admitidos, de su progreso académico, reprobación, deserción y de graduados.
 - Modalidades y criterios de evaluación.
 - Colección de tesis o de informes finales u otro trabajo final de graduación.
 - Expedientes académico y profesional de los profesores y personal administrativo.

- Informes de evaluación de los profesores por parte de los estudiantes.
- Composición sociodemográfica del estudiantado.
- Expediente académico de los estudiantes.
- Informes y evaluaciones institucionales.
- Informes y evaluaciones institucionales sobre investigaciones y proyectos propios.
- Plan de gastos o inversiones (distribución) y plan de financiamiento (composición), así como presupuestos e informes de ejecución presupuestaria.
- Acciones académicas desarrolladas en el ámbito nacional e internacional.
- Convenios de cooperación, evaluación de sus acciones y resultados.
- Manuales administrativos existentes.

2.3.2. Factores institucionales y criterios de calidad

En la guía en estudio se ha clasificado como factores institucionales toda la información para focalizarla en temas centrales más relevantes para una institución educativa, por otro lado, están los criterios de calidad como indicadores para juzgar y evaluar los factores.³²

2.3.2.1. Factores institucionales a evaluar

Los factores de evaluación son los ámbitos a ser considerados en la reflexión, análisis y mejora del quehacer de la institución de educación superior.

³² SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

El proceso de autoevaluación institucional deberá enfocar al menos los siguientes factores:

- Proyecto institucional
- Marco jurídico y organizativo
- Recursos humanos
- Estudiantes
- Recursos físicos y financieros
- Gestión y administración
- Docencia
- Investigación
- Vinculación social y extensión
- Graduados

Los factores a evaluarse en la institución quedan descritos de la siguiente forma:

- Factor I: proyecto institucional

Se refiere a la fundamentación filosófica de la universidad expresada en la visión, misión, principios y valores, donde se define claramente su propósito dentro del contexto de la educación superior, al cual la institución sirve y cómo ha de alcanzarlo.³³

- Factor II: marco jurídico y organizativo

Se refiere a los aspectos legislativos y normativos de los procesos, atribuciones de las autoridades, sistema de gobierno y su estructura

³³ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

organizativa, que caracterizan el funcionamiento de la institución en pro de alcanzar su misión, fines y principios.

- Factor III: recursos humanos

Se refiere a los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación, formación, actualización permanente, desempeño, permanencia, promoción y retiro de los recursos humanos que laboran en la institución (académicos, administrativos y de servicio).

- Factor IV: estudiantes

Se refiere a los procesos relacionados con la admisión, ubicación, seguimiento, retención y graduación, así como los sistemas de organización estudiantil, mecanismos de participación, normativas, reglamentos y servicios que se les oferta.

- Factor V: recursos físicos y financieros

Se refiere a la asignación, ejecución y control de los recursos materiales, equipos, infraestructura y financieros, para el desarrollo de las funciones de la institución y cumplimiento de su misión.

- Factor VI: gestión y administración

Se refiere a los procesos que estructuran, organizan y dirigen la formulación de estrategias, políticas y planes, el control de las actividades y las acciones de seguimiento y realimentación realizadas para asegurar el

cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y proyección social, desarrolladas en las instituciones de educación superior.³⁴

- Factor VII: docencia

Se refiere a los procesos institucionales que dirigen el diseño de los currículos, así como su ejecución y evaluación de acuerdo con lo declarado en la filosofía institucional.

- Factor VIII: investigación

La investigación se refiere a los procesos tendientes a generar conocimientos y tecnologías en las distintas áreas del conocimiento a través de la investigación científica y aplicada. También hace referencia a las investigaciones institucionales que aportan información indispensable para decidir acerca del comportamiento de los diferentes elementos que intervienen en el funcionamiento y los resultados educativos de la institución. Por otro lado, el postgrado se visualiza como un nivel de formación que fortalece el desarrollo de la investigación académica.

- Factor IX: vinculación social y extensión

Se refiere a la interacción entre la universidad y la sociedad, a través de la producción de conocimiento, transferencia de tecnología, divulgación, prestación de servicios, producción de bienes, asesorías, proyectos, convenios y otras actividades afines a su quehacer.

³⁴ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

- Factor X: graduados

Se refiere a los procesos de seguimiento que realiza la institución para valorar el impacto de sus graduados tanto en la sociedad como en la institución misma.³⁵

2.3.2.2. Criterios de calidad

Son los referentes para juzgar, valorar o emitir juicios sobre el objeto a evaluar. En la evaluación institucional se hará uso de los siguientes criterios de evaluación:

- **Universalidad:** hace referencia a la coexistencia y consideración de las diferentes teorías, corrientes de pensamiento y prácticas formativas promovidas y creadas a lo interno y externo de la institución, expresadas en su filosofía institucional que se concreta en sus principios, valores, misión, visión, políticas generales y su proyecto educativo, sustentándose en una adecuada relación entre su propia identidad y el entorno sociocultural.
- **Pertinencia:** la pertinencia se entenderá como la correspondencia entre la misión, fines y principios perseguidos, y los requerimientos de la sociedad y el ambiente. Manifiesta la vinculación de la universidad con la sociedad en la búsqueda de respuestas a los problemas y necesidades de la región o país. Expresa la conceptualización de la universidad, la satisfacción de las opciones curriculares, la consolidación de los criterios educativos institucionales y la oportunidad sociohistórica.

³⁵ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

- Equidad: está referida al sentido de justicia con que opera la institución en el contexto social. En el contexto institucional, se refiere a los procesos de toma de decisiones, políticas y normativas respecto a sistemas de admisión, evaluación, promoción, reconocimiento de méritos académicos; y en el contexto general, considera la no discriminación en todos los órdenes, el reconocimiento de las diferencias (de pensamiento, culturales, entre otras), y la aceptación de las diversas culturas en sus múltiples manifestaciones.³⁶
- Coherencia: es el grado de correspondencia e integración intrainstitucional entre: misión, propósitos, políticas, estructuras, procesos y los medios de que se dispone.
- Eficiencia: se refiere al uso óptimo y racional de los recursos institucionales para garantizar el logro de los objetivos propuestos. Comprende los aspectos académicos y administrativos. En lo académico permite saber cómo se utilizan los medios y recursos para el desarrollo óptimo de las funciones sustantivas de la institución. En lo administrativo refleja cómo se canalizan e integran los distintos recursos para garantizar el funcionamiento operativo y sustancial de la institución.
- Eficacia: es el grado de correspondencia entre los propósitos establecidos y los logros obtenidos por la institución.
- Integridad: hace referencia a la transparencia, responsabilidad y honestidad institucional en el cumplimiento de la misión y fines establecidos. Implica el respeto por los valores y referentes éticos

³⁶ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

universales que inspiran el servicio educativo de toda institución de estudios superiores.

2.3.3. Proceso de autoevaluación institucional

Se describe a continuación un conjunto de acciones ordenadas que orientan el proceso de autoevaluación institucional. Como se trata de un esfuerzo que debe implicar a toda la comunidad universitaria y a su contexto, es necesario, desde un inicio, clarificar los objetivos que la institución espera lograr con la autoevaluación, así como planificar y programar las actividades necesarias y proveer los recursos suficientes para que el proceso tenga éxito.³⁷

Esta tercera parte se divide en cuatro apartados:

- El primero describe la etapa inicial que tienen como resultado final un plan de trabajo y su cronograma correspondiente. Inicia con la decisión de autoevaluarse y la revisión de la estructura organizativa para coordinar todo el proceso, el establecimiento de grupos o comisiones de trabajo, la definición de los mecanismos de sensibilización de la comunidad universitaria y de comunicación permanente durante todo el proceso, así como la adaptación de la guía a las particularidades e identidad de la institución.
- El segundo se refiere a la etapa de ejecución: elaboración de instrumentos, cuestionario-entrevista, cuestionario-grupo focal; recolección, análisis y presentación de la información. El resultado de esta etapa es un informe preliminar del estado actual en que se hallan los factores evaluados, avalado por información confiable.

³⁷ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

- El tercero da cuenta de la calidad de la institución mediante un informe final de autoevaluación y el plan de mejoramiento.
- El último apartado se refiere a la validación del informe de autoevaluación y del plan de mejora con la visita de pares evaluadores externos a la institución.³⁸

2.3.3.1. Etapa de preparación: planificación de la autoevaluación

Esta etapa describe un conjunto de sugerencias para orientar el trabajo de preparación y planificación de la autoevaluación institucional. Se insiste en la necesidad de contar con un ambiente institucional favorable y un decidido apoyo de las autoridades universitarias. Además, la evaluación es un proceso técnico y riguroso que exige a la vez un plan sistemático y un equipo que coordine las sucesivas actividades, capaces de garantizar transparencia, participación y credibilidad.

- La decisión de realizar la autoevaluación institucional

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

³⁸ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

- La institución formula un documento sobre la conveniencia y necesidad de llevar a cabo la autoevaluación, destacando los objetivos que se espera lograr con ello y, a grandes rasgos, la propuesta de programación de la autoevaluación, principalmente la asignación de responsabilidades específicas, los requerimientos de recursos humanos, físicos, materiales y financieros, así como los tiempos deseables para su ejecución.
 - Aprobación del documento por la máxima instancia de dirección de la institución, en la que expresa la voluntad y el compromiso de promover y apoyar permanentemente el proceso y garantizar las acciones de mejoramiento producto de la evaluación.
 - La institución informa al Comité Coordinador Regional (CCR) del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES-CSUCA) que se ha iniciado un proceso de autoevaluación, con el fin de que se tomen las previsiones del caso.³⁹
- Constitución de una comisión y/o grupo técnico para coordinar el proceso

La complejidad del proceso y su carácter técnico hacen aconsejable constituir un grupo coordinador y cuerpo consultivo, una Comisión de Autoevaluación Institucional, y crear la Unidad Técnica de Evaluación, si la institución no contare con ella. Para la conformación de la comisión institucional con quienes están asignados a la unidad técnica se recomienda:

- En su configuración deben estar representados los principales estamentos universitarios: profesorado, estudiantado, directivas,

³⁹ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

personal administrativo, graduados y personas claves de la sociedad relacionadas con la universidad.

- Deben ser personas reconocidas y aceptadas como competentes para el desarrollo de esta tarea.
- Es deseable que tengan experiencia como docentes o como investigadores, en proyectos de acción social y conocimiento sobre los procesos de administración de la unidad académica. Algunos de los miembros deberán tener experiencia en evaluación.
- Los miembros de la Comisión, al menos un grupo central permanente, deben tener asignados tiempos específicos para realizar esta tarea.
- La Comisión trabajará en dos ámbitos complementarios: en un ámbito político, para la toma de decisiones, para la negociación, para la construcción de consensos y para la resolución de conflictos. En un ámbito técnico, la comisión es la encargada de monitorear el proceso de autoevaluación-autorregulación.⁴⁰

Es aconsejable formar un grupo coordinador central de miembros permanentes y un número variable de integrantes, de acuerdo con la intensidad de la fase en que se esté trabajando y los tiempos establecidos para realizar cada proceso.

- Formación de los miembros de la Comisión y de la Unidad Técnica de Evaluación

El SICEVAES cuenta con documentación que puede facilitar este proceso de información y capacitación. También están sistematizadas experiencias

⁴⁰ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

similares y las lecciones aprendidas en procesos similares en el ámbito centroamericano. Como resultado de esta fase es recomendable que la Comisión, junto con la Unidad Técnica de Evaluación, elaboren un documento propio de autoevaluación institucional, cuyos elementos principales serán, por un lado, la descripción detallada de los factores y componentes institucionales que serán sometidos a evaluación, y por otro los procedimientos y pasos que se seguirán para la recolección de información sobre cada factor y la forma en que será analizada y sintetizada esta información para su valoración crítica. La guía debe describir también el tipo de resultados que se obtendrán: el informe de autoevaluación y el plan de mejoramiento institucional, así como los mecanismos previstos para su discusión y consenso institucional.

- Sensibilización y compromiso institucional

Esta fase se desarrolla de manera permanente a lo largo de todo el proceso de autoevaluación y comprende un conjunto de actividades a lo interno y externo de la institución, que permitan dar conocer y valorar la importancia del proceso como herramienta para impulsar el cambio y el mejoramiento de la calidad. Así mismo, que se facilite la toma de decisiones oportunas y motive a los diferentes estamentos y sectores involucrados a la participación permanente. Es conveniente utilizar todos los canales disponibles de comunicación institucional, entre ellos, los gráficos y los informáticos, la utilización de páginas *web* y de recursos en línea, así como crear los espacios para la reflexión y el consenso respecto del proceso.

- Organización y planificación del trabajo

La Comisión Institucional deberá definir su propia organización como grupo de trabajo. Junto con la Unidad Técnica de Evaluación, planificará las

tareas que deberán ser realizadas, la distribución de responsabilidades entre sus integrantes, la programación de los tiempos para realizarlas y la selección de los procedimientos.

El resultado de esta fase es la elaboración de un plan de trabajo que debe contener, además de las debidas justificaciones y los objetivos, la definición de los factores o componentes institucionales que se evaluarán, los métodos y procedimientos que se aplicarán, la previsión de los recursos necesarios, la programación de acciones en el tiempo y los responsables y participantes en cada actividad. Es necesario que el plan de trabajo sea conocido por toda la comunidad universitaria e importante lograr el compromiso de toda la institución de manera que toda la comunidad mantenga el interés por participar en el proceso y en la elaboración del plan de mejora.⁴¹

2.3.3.2. Etapa de ejecución: la recolección y análisis de la información

En esta etapa se abordan los procesos de recoger y analizar la información, así como las evidencias necesarias para emitir juicios de calidad sobre la institución y sus diferentes componentes.

- Diseño de instrumentos y técnicas

Dentro de la planificación se considera el plan de análisis de la información:

- Las fuentes de información: dónde se encuentra la información necesaria y quiénes son las personas más autorizadas para

⁴¹ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

ofrecerla. Las fuentes secundarias, las más usuales son: documentos sustantivos de la universidad; informes o estudios sobre aspectos universitarios realizados por la misma universidad u otros entes; opinión de los distintos miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad en general. Y entre las fuentes primarias, los principales actores involucrados en el proceso son: directivos, profesorado, estudiantes, personal administrativo, graduados, empleadores y otros.

- Instrumentos y técnicas. Además del análisis documental, se pueden utilizar técnicas cualitativas como las entrevistas, los grupos focales, los talleres o foros de debate. Los instrumentos cuantitativos han de ser validados antes de su aplicación.
- Responsables y fechas. La asignación de responsables para cada actividad de recolección de información debe tomar en cuenta los requerimientos técnicos y profesionales que demande la aplicación de instrumentos o técnicas específicas. La validez y confiabilidad de la información recogida es fundamental y deberá darse cuenta de ello al finalizar el proceso, pues de ello depende la credibilidad de los juicios de calidad que se formularán. La programación de la aplicación de cada técnica debe ser analizada tomando en cuenta los objetivos y el tipo de informante, considerando las pocas oportunidades para convocar a directivos, estudiantes, docentes, administrativos, graduados y empleadores.⁴²

⁴² SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

- Recolección de la información

La recolección de la información implica el respeto a los requerimientos técnicos del método utilizado, para garantizar la validez y confiabilidad de los datos obtenidos. Los instrumentos o actividades para recabar información se diseñan y organizan según las fuentes de información. Por ejemplo, si se elabora un cuestionario para estudiantes, en este se incluirán todos los aspectos sobre los cuales la opinión del estudiantado es relevante. Lo mismo ocurre en los talleres, foros o entrevistas.

- Análisis y presentación de la información

El proceso de organizar la información para cada factor es ya un primer momento de análisis. Se busca obtener una descripción clara y asequible de las evidencias, que permita comprender en qué estado se encuentra determinado aspecto institucional.

La disposición en tablas y gráficos es aconsejable; las estadísticas, índices o tasas de todos los datos cuantitativos son imprescindibles. En esta fase serán igualmente importantes las descripciones cualitativas y los comentarios contextuales que faciliten una correcta interpretación.

Una vez organizada la información, el análisis busca encontrar relaciones, explicaciones, regularidades o tendencias. Los análisis, en especial los explicativos, deben buscar un consenso entre los miembros de la comisión.

El resultado de esta fase debe ser un informe sintético, por cada factor evaluado, que será la base del informe de autoevaluación. Durante el análisis se recorre uno a uno cada aspecto específico, contrastando la información

obtenida de las distintas fuentes. Mediante la síntesis se recupera el sentido global de los factores evaluados.⁴³ Tanto el análisis como la síntesis son descripciones que presentan la visión del estado en que se encuentra cada factor. Se interpretan en términos de magnitud o de variabilidad, pero no contienen todavía valoraciones; es decir, dicen poco sobre la calidad de cada factor. Para ello es preciso juzgar valorativamente si ese estado de cosas posee calidad, de acuerdo con los criterios establecidos.⁴⁴

2.3.3.3. Etapa de valoración, informe final y plan de mejoramiento

En esta tercera y última etapa se describen los procesos de valoración que constituirán la parte esencial del informe de autoevaluación. Los juicios de valor, positivos o negativos, sobre cada aspecto evaluado permitirán identificar los puntos fuertes y débiles de la institución y diseñar un plan de mejora de la calidad. Todo ello se ha de consignar en el informe de autoevaluación, que será validado mediante la visita de evaluadores externos.

- La valoración de la calidad

La valoración crítica de los diferentes factores de calidad de una institución universitaria es el paso más complejo de todo el proceso de autoevaluación, pero a la vez es el fundamental, pues de la exactitud del juicio de valor que se emita sobre cada aspecto de interés dependerá el objetivo último de todo el proceso: la identificación de aquellos aspectos cuya fortaleza debe mantenerse y de las áreas de oportunidad que llevan a la mejora de la institución.

⁴³ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

⁴⁴ *Ibidem*.

La valoración evaluativa es un proceso comparativo: se compara la información que describe cada aspecto con algún medio para juzgarlo, que por lo general se denomina criterio. En esta guía los criterios están definidos en forma de estándares de calidad; los estándares definen las características de calidad que debe poseer cada uno de los aspectos específicos. Debido al carácter cualitativo de muchos de estos estándares, se desglosan en un conjunto de hechos más observables denominados indicadores.

Al comparar la síntesis de información sobre un aspecto determinado con el estándar correspondiente, se juzgará si cumple o no lo que expresa. Los referentes mínimos, que acompañan a los indicadores, indican las evidencias mínimas que deben estar presentes para justificar un juicio positivo.⁴⁵

- Sentido de los estándares

El desglose de los factores que se deben someter a evaluación en forma de estándares e indicadores puede ocultar el sentido de los criterios que se encierran en la definición de cada estándar. Estos son algunos ejemplos:

- Estándar: la estructura organizacional corresponde a la naturaleza de la institución. El estándar dice dos cosas:
 - Que se debe evaluar la estructura organizacional.
 - Que se debe juzgar su calidad en términos de su correspondencia con la naturaleza de la institución.

El criterio propiamente dicho, en este caso, es la correspondencia o adecuación: si la estructura organizacional se corresponde con la naturaleza de

⁴⁵ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

la institución, la valoración será positiva; si no hay adecuación entre ambos, negativa.

- Estándar: diseño de los programas o componentes curriculares en congruencia con el perfil profesional y ocupacional de la carrera. El criterio que encierra este estándar es de congruencia entre la definición curricular y los perfiles de las carreras.
- Estándar: los resultados de las investigaciones son publicados y reconocidos a diferentes niveles. En este caso el criterio propiamente dicho no está expresado verbalmente, pero es obvio que se trata de eficacia investigativa: publicación y reconocimiento de investigaciones.

Como se puede ver, pocas veces los juicios valorativos dan como resultado un “sí” o un “no”. Se tratará siempre de cuestión de grado. Por tanto, es conveniente utilizar alguna convención para expresar estos juicios. Las escalas cualitativas pueden ser de utilidad. Se puede definir una escala que permita luego identificar los estándares juzgados como excelentes y los juzgados como deficientes, manteniendo dos puntos intermedios, por ejemplo, aceptable y mejorable (estas categorías se ofrecen solamente a modo de ejemplo; cada institución elegirá las que más le convengan).⁴⁶

Una calificación sencilla puede ayudar a organizar el proceso de juzgar críticamente cada estándar:

- Excelente
- Aceptable
- Mejorable

⁴⁶ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

- Deficiente

En los casos que convenga, por ejemplo, cuando existe información no coincidente entre diferentes fuentes, se pueden añadir comentarios o precisiones en una columna adicional. Para efectos de esta guía, los criterios a utilizar en el proceso de autoevaluación son:

- Universalidad: que define uno de los principios universitarios aceptados por todos.
 - Pertinencia: medida en que determinado aspecto se ajusta a lo que de él se espera, usualmente en términos de adecuación a las necesidades sociales y a la misión de la universidad.
 - Equidad: principio que exige tratamiento igual a todas las personas.
 - Coherencia: lógica interna entre los elementos de una estructura y sus interrelaciones.
 - Eficiencia: optimización en el uso de los recursos disponibles.
 - Eficacia: capacidad de producir los resultados esperados de una actividad.
 - Integridad: hace referencia a la transparencia, responsabilidad y honestidad institucional en el cumplimiento de la misión y fines establecidos.
- Identificación de puntos fuertes y débiles

Del proceso anterior se desprenden los aspectos, situaciones o prácticas que constituyen puntos fuertes de la institución y que es conveniente asegurar y reforzar, y aquellos otros que constituyen debilidades o deficiencias que deberían ser eliminadas o corregidas. En este paso es indispensable diferenciar entre los aspectos que dependen únicamente de la decisión interna, es decir,

que pueden ser abordados con los recursos internos disponibles, y aquellos que son más dependientes de factores del contexto externo, en especial aquellos cuyo mejoramiento dependa de recursos financieros adicionales. Esto conducirá a obtener un plan de mejoramiento racional, que atienda las prioridades y la viabilidad de cada decisión.⁴⁷

- Elaboración del informe de autoevaluación institucional y del plan de mejoramiento

El informe de autoevaluación contendrá, en su parte medular:

- La síntesis descriptiva de la información recopilada, organizada por factores. Es necesario presentar en forma resumida, para cada estándar, las informaciones más destacables y describir las regularidades y relaciones entre ellas, contrastando, cuando sea necesario, información procedente de distintas fuentes. Esta síntesis debe permitir tener una visión global e integrada de cada uno de los factores evaluados y de la institución como un todo.
- La valoración crítica de cada factor, destacando los estándares o conjunto de estándares que constituyen puntos fuertes y débiles.
- Como apartado adicional, o incluso en documento aparte, un plan de mejoramiento de la calidad, que incluya al menos una descripción de las acciones que se emprenderán, los responsables de su ejecución, un tipo de prioridad para cada acción, un cronograma de ejecución y los recursos que cada acción de mejoramiento requerirá.⁴⁸

⁴⁷ SICEVAES. *Guía de autoevaluación institucional*. Marzo de 2010.

⁴⁸ *Ibíd.*

3. DIAGNÓSTICO DE LA DDA

Se pretende investigar e interpretar todos los aspectos necesarios que puedan evidenciar la situación actual en la División de Desarrollo Académico, con la orientación que brinda la *Guía de autoevaluación institucional* de SICEVAES.

3.1. Análisis y adecuación de los factores institucionales a evaluar

La *Guía de autoevaluación institucional* de SICEVAES está orientada a fomentar y desarrollar de manera colectiva una cultura de autorregulación, modernización y mejoramiento de la calidad de las instituciones de educación superior centroamericanas. La DDA es una dependencia de tipo académica–administrativa a la cual corresponde la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal docente, así como la orientación y desarrollo curricular, investigación y evaluación educativa de la USAC.

La guía fue realizada para uso de una unidad académica de educación superior, por lo que no se adecua totalmente a la estructura organizacional de la DDA, lo que lleva a adaptar la herramienta de autoevaluación institucional a la organización tipo académica-administrativa que posee la división. Por lo tanto, el resultado de análisis y adecuación de los factores institucionales de la guía a la DDA se muestran a continuación.

3.1.1. Factor: proyecto institucional

Como proyecto institucional se tomó al Plan Estratégico USAC 2022, debido a que la DIGED no cuenta con uno actualmente. El resultado de adaptar el factor a la DDA está representado en el apéndice 1.

3.1.2. Factor: marco jurídico y organizativo

El resultado de adaptar el segundo factor está representado en el apéndice 2.

3.1.3. Factor: recursos humanos

En el apéndice 3 se representa el resultado de la adecuación del tercer factor.

3.1.4. Factor: estudiantes

Debido a la naturaleza de la DDA, el servicio que presta no está orientado a estudiantes sino a docentes, por lo que se procede a determinar que este factor no aplica.

3.1.5. Factor: recursos físicos y financieros

La adecuación del quinto factor está representada en el apéndice 4.

3.1.6. Factor: gestión y administración

En el apéndice 5 está representada la adecuación del sexto factor a las funciones de la DDA.

3.1.7. Factor: docencia

Como resultado de la adecuación del séptimo factor a la DDA se obtuvo lo representado en el apéndice 6.

3.1.8. Factor: investigación

Este factor se adaptó a la investigación educativa que se realiza en la DDA, principalmente al Departamento de Investigación. El resultado se presenta en el apéndice 7.

3.1.9. Factor: vinculación social y extensión

Debido a la naturaleza de la DDA, entre sus funciones no se encuentra directamente relacionada la vinculación social y extensión, por lo que se determinó que el noveno factor no aplica.

3.1.10. Factor: usuarios

La adecuación del décimo factor a la DDA se encuentra representada en el apéndice 9.

3.2. Determinación y validación de instrumentos y técnicas para el proceso de recolección de datos

La recolección de datos se da por medio de tres técnicas, la primera es por medio de cuestionarios en los que el instrumento es una encuesta para personal académico-administrativo de la DDA, es decir, todos los trabajadores; la segunda es por medio de entrevistas a las jefaturas de manera individual y al personal de cada departamento, logrando así conocer las opiniones y perspectivas de los temas tratados, para lograr contrastar con la última técnica de recolección de datos, el análisis documental, que permitirá evidenciar los hechos con documentos aprobados y legales.

3.2.1. Creación de cuestionarios

Para la creación de los cuestionarios se analizó cada referente mínimo de los factores de la guía y se determinó cuáles podrían necesitar la opinión del personal. A partir de ello surgió la encuesta representada en el apéndice 10.

3.2.2. Método de análisis documental

Es una operación intelectual que da lugar a un documento secundario como un informe o resumen que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información. El calificativo de intelectual se debe a que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego sintetizarlo. Este método busca derivar de un documento un conjunto de palabras y símbolos que sirvan de representación para facilitar su análisis por medio de la reducción de datos descriptivos físicos y de

contenido, a partir de los cuales, para validar la información, se hace énfasis en referenciarla.

3.2.3. Entrevistas

Para conocer la opinión del personal en temas de amplia discusión se utilizó como instrumento la entrevista. En el apéndice 11 se muestran las preguntas realizadas a cada jefatura de manera individual. Con cada departamento se realizó una entrevista grupal, la cual se refleja en el apéndice 12.

3.3. Recolección de información

En esta etapa de la autoevaluación institucional se recolectó información que representará los referentes mínimos solicitados por la guía, para el posterior análisis.

3.3.1. Factor: proyecto institucional – Plan Estratégico USAC 2022

- Estándar de calidad: la universidad contempla en su fundamentación filosófica la diversidad de corrientes y pensamientos que le dan sentido a su quehacer y su compromiso con las necesidades de la sociedad.
 - Indicadores: misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias compartidos por la comunidad universitaria.
 - Referentes mínimos: se evidencia la participación del personal académico, estudiantes, administradores y

estructuras de gobierno en la construcción de la filosofía institucional.

La DDA se encuentra regida por la fundamentación filosófica de la USAC, contenida en el Plan Estratégico USAC – 2022, en el cual se encuentran los marcos generales de la USAC que se describen en la tabla I.

Tabla I. **Marcos generales Universidad de San Carlos de Guatemala**

Marcos Generales	
Marco Filosófico de la Universidad de San Carlos de Guatemala	Aprobado por el Consejo Superior Universitario, Punto Cuarto, Acta 15-98.24/6/98.
Marco Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala	Aprobado por el Consejo Superior Universitario, en el Punto Segundo, Acta 20-98. de sesión celebrada el 5/8/98.
Marco de Realidad y Necesidades de la Sociedad Guatemalteca	Aprobado por el Consejo Superior Universitario, Punto Segundo. Acta 26-98,16.09.98.

Fuente: elaboración propia.

Se puede evidenciar la participación del personal académico, estudiantes y administradores en la construcción de la filosofía institucional, dado que el Consejo Superior Universitario, que aprobó los marcos, está integrado por:

- ✓ Decanos
- ✓ Representantes catedráticos
- ✓ Colegios de profesionales
- ✓ Representantes estudiantiles

El plan estratégico USAC 2022 está disponible, para la consulta, en el siguiente enlace: <https://poa.usac.edu.gt/documentos/PEUSAC2022.pdf>.

- Referentes mínimos: la DDA cuenta con un documento explícito de la misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias.

Desde un punto general se considera inicialmente la misión y visión de la USAC y la DIGED para tomarlas en cuenta en el análisis de la misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias de la DDA.

Tabla II. Fundamentación Filosófica de la USAC – DIGEG – DDA

Misión USAC	<p>En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.⁴⁹</p> <p>Su fin fundamental es elevar el acervo espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico.⁵⁰</p> <p>Contribuirá a la realización de la unión de Centro América y para tal fin procurará el intercambio de académicos, estudiantes y todo cuanto tienda a la vinculación espiritual de los pueblos del istmo.⁵¹</p>
-------------	---

⁴⁹ Congreso de la República. *Constitución Política de la República de Guatemala*. Artículo 82.

⁵⁰ Universidad de San Carlos de Guatemala. *Ley Orgánica*. Artículo 2.

⁵¹ USAC, *Ley Orgánica*., artículo 83.

Continuación tabla II.

Visión USAC	La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social, humanista y ambiental, con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados, para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica. ⁵²
Misión DIGED	Ser la dependencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que tiene como finalidad velar por el mejoramiento del sistema educativo a través de la investigación educativa, asesoría y desarrollo curricular, evaluación y formación de profesores, así como velar por el bienestar integral de los estudiantes, previniendo, detectando tempranamente, atendiendo y resolviendo favorablemente los problemas de mayor significancia y trascendencia en el orden económico, social, de orientación vocacional-educativa, de salud física y mental. ⁵³
Misión DIGED	Ser la dependencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala en la búsqueda continua de la práctica innovadora e interactiva de la docencia en la educación superior, así como del sistema educativo nacional; experta y confiable, cuyo carácter multiprofesional e interdisciplinario proporcione al estudiante universitario bienestar psicobiosocial. ⁵⁴
Misión DDA	Ser la División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, nos caracteriza la calidad de nuestros servicios y el compromiso ético para ejecutarlos, por medio de la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal académico, orientación y desarrollo curricular, investigación y evaluación educativos, en concordancia con el ser de la Universidad de San Carlos de Guatemala. ⁵⁵

⁵² Consejo Superior Universitario de la USAC. *Texto ampliado por la Comisión Específica nombrada para la formulación del Plan Estratégico USAC-2022*, basado en la aprobación de la Visión de la USAC, consulta enero 2017.

⁵³ Dirección General de Docencia. *Manual de organización*. Misión de la DIGED. Punto V. p. 6. Primera actualización. Guatemala, junio de 2006.

⁵⁴ Dirección General de Docencia. *Manual de organización*. Visión de la DIGED. Punto VI. p. 6. Primera actualización. Guatemala, junio de 2006.

⁵⁵ Dirección General de Docencia. *Manual de organización*. Misión de la DDA. Punto IV. p. 11, apartado de la División de Desarrollo Académico. Guatemala, junio de 2006.

Continuación tabla II.

Visión DDA	Se concibe a la División de Desarrollo Académico como un organismo de la Dirección General de Docencia en búsqueda de la excelencia académica del sistema educativo en la Universidad de San Carlos de Guatemala, potenciando los recursos y la calidad de los servicios educativos que se ofrece al personal académico de la Universidad, con ética y enfoque humanista. ⁵⁶
Principios	En el Plan Estratégico USAC-2022, en la versión ejecutiva, están descritos los principios de la planificación estratégica en la USAC: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ética ✓ Equidad ✓ Eficiencia ✓ Eficacia ✓ Sostenibilidad ✓ Participación
Políticas	Se encuentran descritas en el documento de Políticas Generales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, disponible en el enlace: http://plani.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2014/03/politicas-generales1.pdf . Se dividen en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas Generales ✓ Política de Educación Superior ✓ Políticas Sectoriales ✓ Política Ambiental de la Universidad de San Carlos de Guatemala ✓ Política de Atención a la Población con Discapacidad en la Universidad de San Carlos de Guatemala ✓ Política de Investigación ✓ Política Financiera ✓ Política de Extensión Universitaria ✓ Política de Uso y Mantenimiento de Recurso Físico

⁵⁶ Dirección General de Docencia. *Manual de organización*. Visión de la DDA. Punto V. p. 11, apartado de la División de Desarrollo Académico. Guatemala, junio de 2006.

Continuación tabla II.

Objetivos de la DDA ⁵⁷	<ul style="list-style-type: none">✓ Promover el desarrollo del personal académico para el logro de los fines de la Universidad de San Carlos de Guatemala.✓ Definir políticas y lineamientos generales de evaluación, promoción y desarrollo del personal académico.✓ Desarrollar e integrar en la Universidad los procesos de evaluación, promoción y desarrollo del personal académico; definir y aprobar para cada caso las políticas y lineamientos.✓ Coadyuvar al cumplimiento del Estatuto de la Carrera Universitaria, Parte Académica.✓ Realizar investigación en el ámbito educativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala.✓ Coordinar la formación y actualización del personal académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala.✓ Proponer políticas en materia de currículo, docencia, investigación y proyección a la sociedad guatemalteca.
-----------------------------------	--

⁵⁷ Dirección General de Docencia. *Manual de organización*. Objetivos de la DDA. Punto VI. p. 11, apartado de la División de Desarrollo Académico. Guatemala, junio de 2006.

Continuación tabla II.

Estrategias ⁵⁸	<p>En el Plan Estratégico USAC-2022 están definidas las áreas estratégicas, las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Área académica: Integra la Investigación, Docencia y Extensión, constituye el fin primordial de la Universidad; comprende la formación universitaria en los niveles de pregrado, grado y postgrado, así como la generación y transmisión de conocimiento técnico, científico y humanístico a través de la prestación de servicios para el desarrollo social y económico del país. ✓ Área de liderazgo institucional: Comprende la posición académico-política, propositiva, vinculante y socialmente comprometida, para contribuir a la solución de la problemática nacional, en concordancia con su misión y su visión, sus leyes y reglamentos bajo este marco, se hará dentro de esta área de manera especial, el análisis, evaluación y propuesta de las leyes y políticas públicas. ✓ Área de sistema de gobierno universitario y administración: Se refiere al sistema de gobierno universitario, sus relaciones internas y externas en el marco jurídico-institucional, así como la estructura organizativa, sistemas y procesos administrativos orientados a la generación y uso eficiente y eficaz de los recursos para promover el desarrollo institucional y social con tendencia sostenible.
---------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: la misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias son compartidos por la comunidad universitaria.

El Plan Estratégico USAC-2022, que contiene la misión, visión, principios y estrategias de la universidad, se encuentra disponible a través del siguiente enlace: <https://poa.usac.edu.gt/documentos/PEUSAC2022.pdf>

⁵⁸ Universidad de San Carlos de Guatemala. *Plan Estratégico USAC-2022*, versión ejecutiva. Definiciones de áreas estratégicas. p. 7.

La misión, visión y objetivos de la DDA están descritos en el Manual Organizacional de la DIGED y disponibles en el siguiente enlace:

<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Organizaci%C3%B3n-DIGED.pdf>

Es importante mencionar que el Manual Organizacional de la DDA se encuentra en proceso de actualización, su aprobación en el año 2017 se evidencia en el oficio Ref. DDO-249-2017, en que se contemplan cambios en la misión y visión de la DDA y sus departamentos.

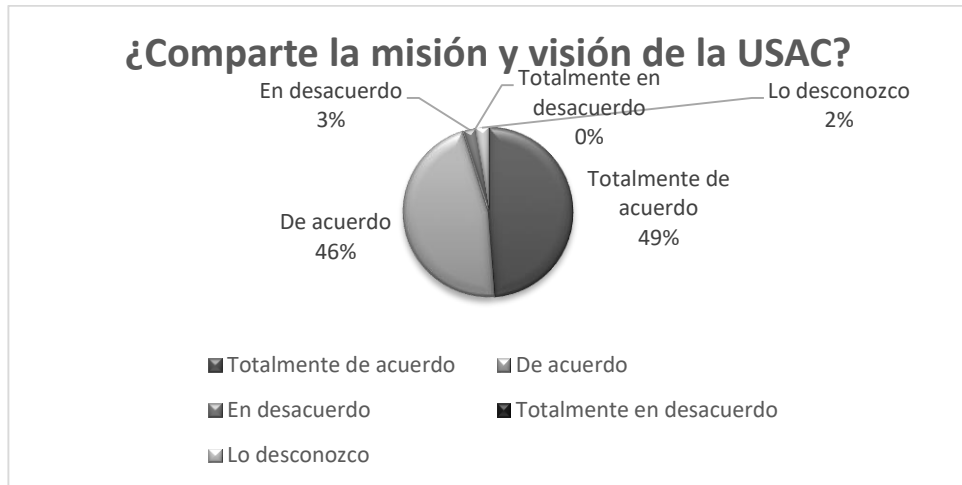
Para la actualización se está utilizando el *Instructivo para la elaboración o actualización de manuales de organización de las unidades académicas y administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala*, elaborado por la DDO y disponible en el siguiente enlace:

<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2016/10/Instructivo-Manuales-de-Organizaci%C3%B3n-2016.pdf>

Como respaldo de su realización se encuentran los oficios Ref. DDO-613-2016 del 16 de noviembre de 2016, oficio DDA No. 00025-2017 del 23 de enero de 2017 y oficio DI-03-17 del 23 de enero de 2017, entre otros, en los cuales se evidencia el trabajo continuo en la actualización del manual por parte de la DDA y la asesoría de la DDO.

Por otro lado, se realizó una encuesta al personal de la División de Desarrollo Académico, de la cual se obtuvo lo mostrado en la siguiente gráfica:

Figura 2. **Percepción del personal ante la misión y visión USAC**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

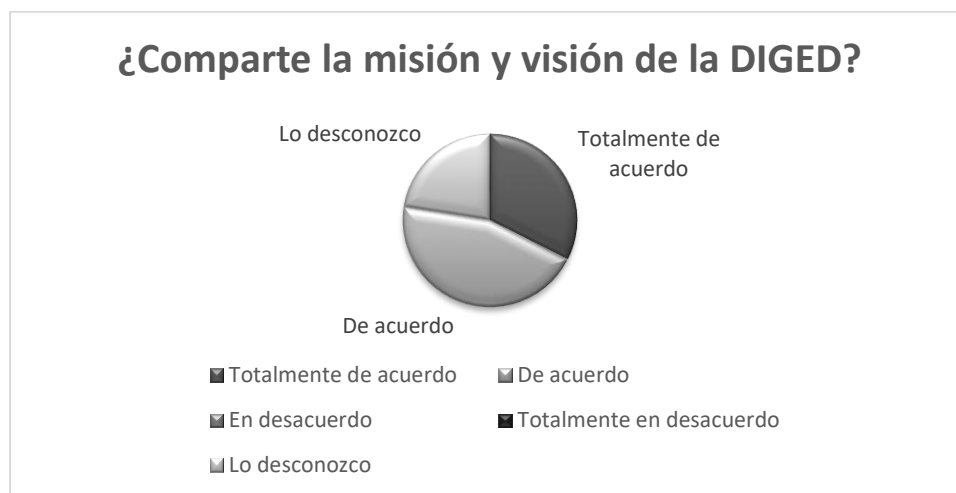
Tabla III. **Percepción porcentual del personal ante la misión y visión de la USAC**

¿Comparte la misión y visión de la USAC?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	46,3%	95,1%
De acuerdo	48,8%	
En desacuerdo	2,4%	2,4%
Totalmente en desacuerdo	0%	
Lo desconozco	2,4%	2,4%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a un 95,1 % del personal de la DDA con respuesta afirmativa, se puede decir que sí comparten la misión y visión de la USAC. Con respecto a la misión y visión de la DIGED se obtuvo la siguiente respuesta:

Figura 3. **Percepción del personal ante la misión y visión de la DIGED**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla IV. **Percepción porcentual del personal ante la misión y visión de la DIGED**

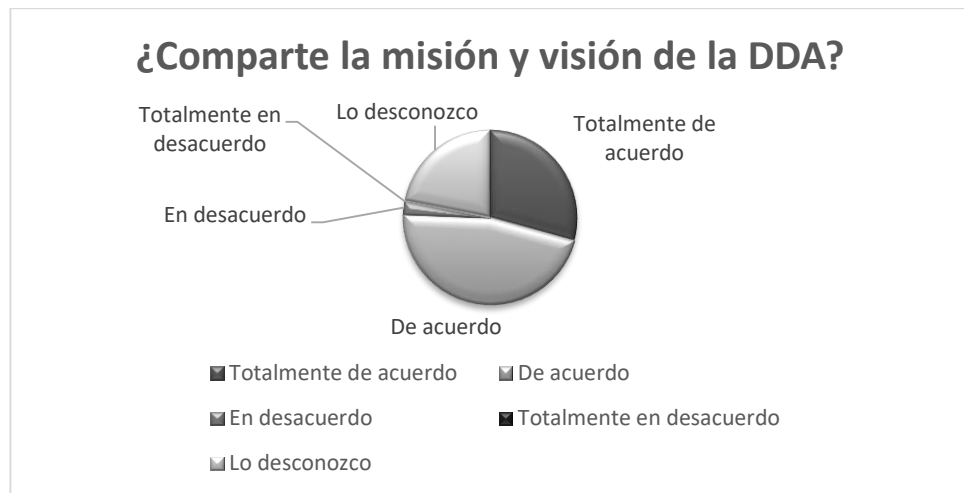
¿Comparte la misión y visión de la DIGED?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	32,5%	77,5%
De acuerdo	45%	
En desacuerdo	0%	0%
Totalmente en desacuerdo	0%	
Lo desconozco	22,5%	22,5%

Fuente: elaboración propia.

A partir de un 77,5 % del personal de la DDA con respuesta afirmativa, se puede decir que quienes conocen la misión y visión de la DIGED sí la comparten, y el 22,5 % la desconocen, lo que representa claramente una falta

de interés por conocer la filosofía institucional básica de la DIGED. Respecto a la misión y visión de la DDA se obtuvo la siguiente respuesta:

Figura 4. **Percepción del personal ante la misión y visión de la DDA**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla V. **Percepción porcentual del personal ante la misión y visión de la DDA**

¿Comparte la misión y visión de la DDA?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	29,3%	75,6%
De acuerdo	46,3%	
En desacuerdo	2,4%	2,4%

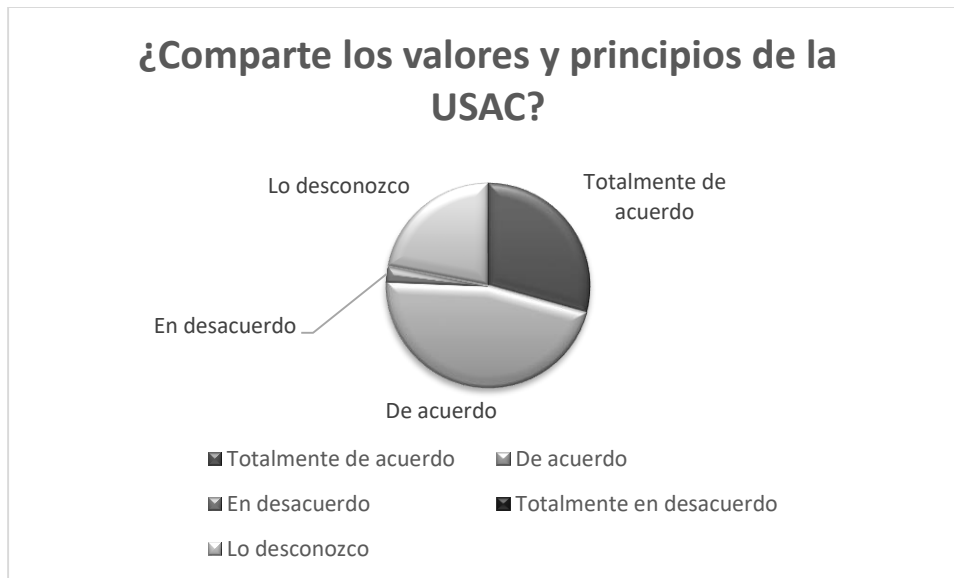
Continuación tabla V.

Totalmente en desacuerdo	0%	
Lo desconozco	22%	22%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a un 75,6 % se puede decir que la mayoría del personal de la DDA sí comparte la misión y visión de la DDA, y el 22 % dice desconocer la información, lo que representa falta de interés por conocerla, dado que es información pública y al alcance de todos, sobre todo de los trabajadores de la división. Por otro lado, respecto a los valores y principios se obtuvo la siguiente información:

Figura 5. **Percepción del personal ante los valores y principios de la USAC**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información.

Tabla VI. **Percepción porcentual del personal ante los valores y principios de la USAC**

¿Comparte los valores y principios de la USAC?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	53,7%	90,3%
De acuerdo	36,6%	
En desacuerdo	2,4%	2,4%
Totalmente en desacuerdo	0%	
Lo desconozco	7,3%	7,3%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al 90,3 % del personal con respuesta afirmativa, se puede decir que el personal sí comparte los valores y principios de la USAC.

Figura 5. Percepción del personal ante los valores y principios de la DIGED



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

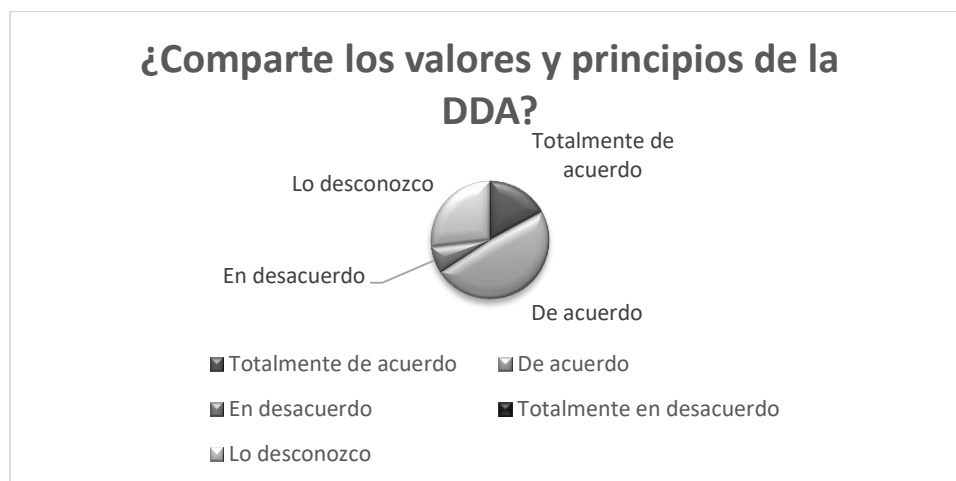
Tabla VII. **Percepción porcentual del personal ante los valores y principios de la DIGED**

¿Comparte los valores y principios de la DIGED?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	31,7%	70,7%
De acuerdo	39%	
En desacuerdo	4,9%	4,9%
Totalmente en desacuerdo	0%	
Lo desconozco	24,4%	24,4%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a un 70,7 % del personal con respuesta afirmativa se puede decir que la mayoría sí comparte los valores y principios de la DIGED, sin embargo, un porcentaje considerable de 24,4 % los desconoce, representando una falta de interés por informarse.

Figura 6. **Percepción del personal ante los valores y principios de la DDA**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla VIII. **Percepción porcentual del personal ante los valores y principios de la DDA**

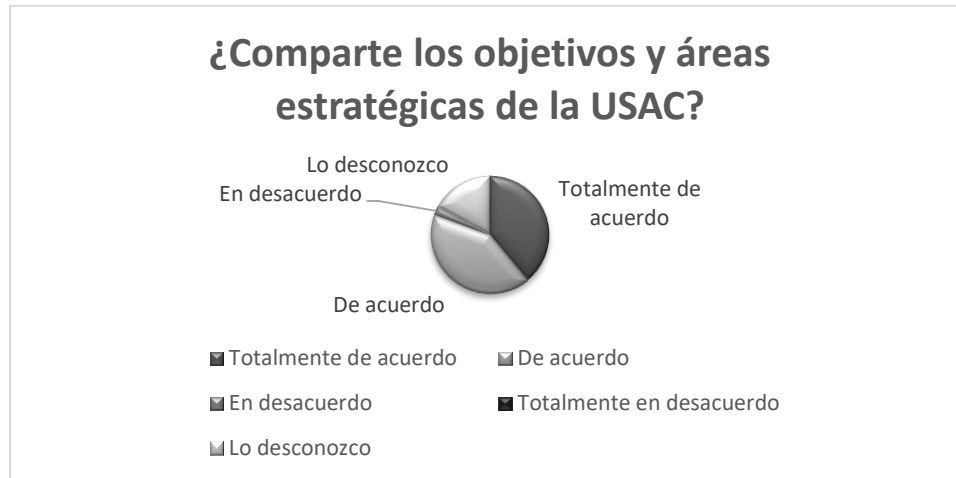
¿Comparte los valores y principios de la DDA?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	17,1%	65,9%
De acuerdo	48,8%	
En desacuerdo	7,3%	7,3%
Totalmente en desacuerdo	0%	
Lo desconozco	26,8%	26,8%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a un 65,9 % del personal con respuesta afirmativa, se puede decir que comparten los valores y principios de la DDA, sin embargo, un porcentaje considerable de 26,8 % los desconoce, representando una falta de interés por informarse.

Por otro lado, respecto a los objetivos y áreas estratégicas se obtuvo la siguiente información.

Figura 7. **Percepción del personal ante los objetivos y áreas estratégicas de la USAC**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla IX. **Percepción porcentual del personal ante los objetivos y áreas estratégicas de la USAC**

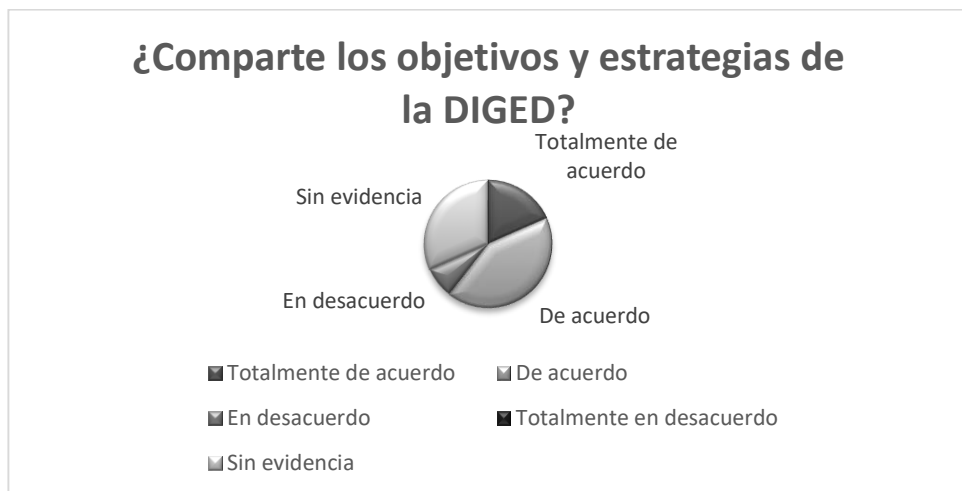
¿Comparte los objetivos y áreas estratégicas de la USAC?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	39%	80,5%
De acuerdo	41,5%	
En desacuerdo	2,4%	2,4%
Totalmente en desacuerdo	0%	
Lo desconozco	17,1%	17,1%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a un 80,5 % del personal con respuesta positiva, se puede determinar que comparten los objetivos y áreas estratégicas de la USAC, sin

embargo, el 17,1 % del personal dice desconocer la información, lo cual refleja desinterés en informarse.

Figura 8. **Percepción del personal ante los objetivos y estrategias de la DIGED**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

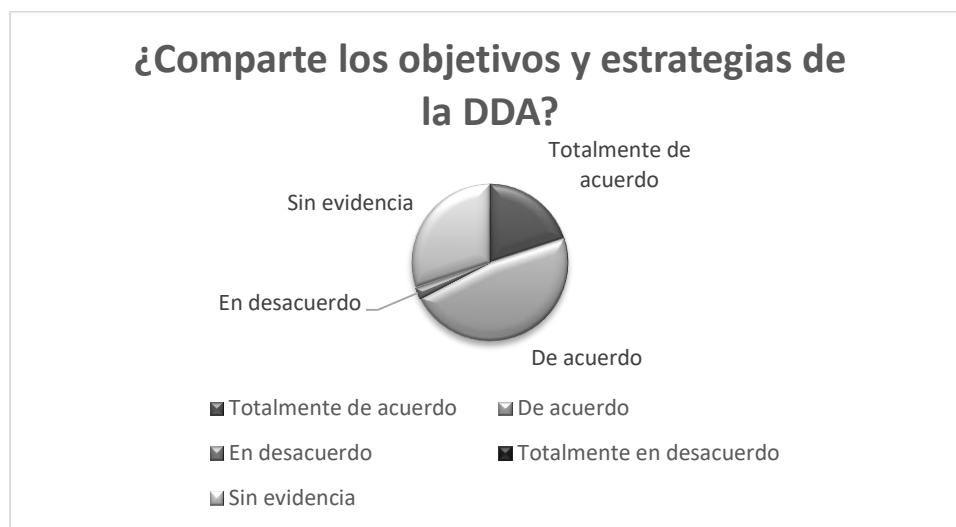
Tabla X. **Percepción porcentual del personal ante los objetivos y estrategias de la DIGED**

¿Comparte los objetivos y estrategias de la DIGED?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	18,4%	60,5%
De acuerdo	42,1%	
En desacuerdo	7,9%	7,9%
Totalmente en desacuerdo	0%	
Lo desconozco	31,6%	31,6%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a un 60,5 % del personal con respuesta positiva, se puede determinar que la mayoría comparte los objetivos y estrategias de la DIGED, sin embargo, un alto porcentaje de 31,6 % del personal los desconoce, representando un desinterés claro.

Figura 9. **Percepción del personal ante los objetivos y estrategias de la DDA**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla XI. **Percepción porcentual del personal ante los objetivos y estrategias de la DDA**

¿Comparte los objetivos y estrategias de la DDA?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	20%	67,5%
De acuerdo	47,5%	
En desacuerdo	25%	2,5%

Continuación tabla XI.

Totalmente en desacuerdo	0%	
Lo desconozco	30%	30%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a un 67,5 % del personal con respuesta afirmativa, se puede determinar que comparten los objetivos y estrategias de la DDA, sin embargo, se tiene un porcentaje de 30 % del personal que los desconoce, reflejando un desinterés claro en conocer aspectos básicos de su institución. A continuación se presentan los datos finales para cada aspecto evaluado, obteniendo un resultado representativo de la encuesta en general.

Tabla XII. Percepción porcentual promedio del personal de la DDA

Aspectos	USAC			DIGED			DDA		
	De acuerdo	Desacuerdo	Desconocen	De acuerdo	Desacuerdo	Desconocen	De acuerdo	Desacuerdo	Desconocen
Misión y visión	95,1%	2,4%	2,4%	77,5%	0%	22,5%	75,6%	2,4%	22%
Valores y principios	90,3%	2,4%	7,3%	70,7%	4,9%	24,4%	65,9%	7,3%	26,8%
Objetivos y estrategias	80,5%	2,4%	17,1%	60,5%	7,9%	31,6%	67,5%	2,5%	30%
Promedio	88,63%	2,4%	8,93%	69,57%	4,27%	26,17%	69,67%	4,07%	26,27%
Promedio más alto	88,63%			69,57%			69,67%		
Promedio final más alto	75,96% de acuerdo								
Promedio del personal que desconoce	20,46% desconoce								
Promedio del personal en desacuerdo	3,58% en desacuerdo								

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con un 75,96 % del personal con respuesta afirmativa, se puede decir que comparten los aspectos de la USAC, DIGED y DDA, sin embargo, un 20,46 % que labora en la institución dice no conocer dicha información, lo que representa un desinterés dado que la información es pública y accesible para todos.

- Referentes mínimos: se tiene evidencia explícita de que la visión, la misión, los valores y los principios, garantizan una adecuada cobertura de los campos del conocimiento.

Se buscó el análisis de la coherencia entre la misión y visión en los distintos niveles institucionales para evidenciar la cobertura de los campos del conocimiento.

Tabla XIII. **Parte de la misión y visión de la USAC – DIGED – DDA que contemplan la cobertura de los campos del conocimiento**

Nivel institucional	Misión	Visión
USAC	En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.	La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social, humanista y ambiental, con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados, para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.

Continuación tabla XIII.

<p style="text-align: center;">DIGED</p>	<p>Ser la dependencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que tiene como finalidad velar por el mejoramiento del sistema educativo a través de la investigación educativa, asesoría y desarrollo curricular, evaluación y formación de profesores así como velar por el bienestar integral de los estudiantes, previniendo, detectando tempranamente, atendiendo y resolviendo favorablemente los problemas de mayor significancia y trascendencia en el orden económico, social, de orientación vocacional-educativa, de salud física y mental.</p>	<p>Ser la dependencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala en la búsqueda continua de la práctica innovadora e interactiva de la docencia en la educación superior, así como del sistema educativo nacional; experta y confiable, cuyo carácter multiprofesional e interdisciplinario proporcione al estudiante universitario bienestar psicobiosocial.</p>
<p style="text-align: center;">DDA</p>	<p>Ser la División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia, nos caracteriza la calidad de nuestros servicios y el compromiso ético para ejecutarlos, por medio de la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal académico, orientación y desarrollo curricular, investigación y evaluación educativos, en concordancia con el ser de la Universidad de San Carlos de Guatemala.</p>	<p>Se concibe a la División de Desarrollo Académico como un organismo de la Dirección General de Docencia en búsqueda de la excelencia académica del sistema educativo en la Universidad de San Carlos de Guatemala, potenciando los recursos y la calidad de los servicios educativos que se ofrece al personal académico de la Universidad, con ética y enfoque humanista.</p>

Fuente: elaboración propia.

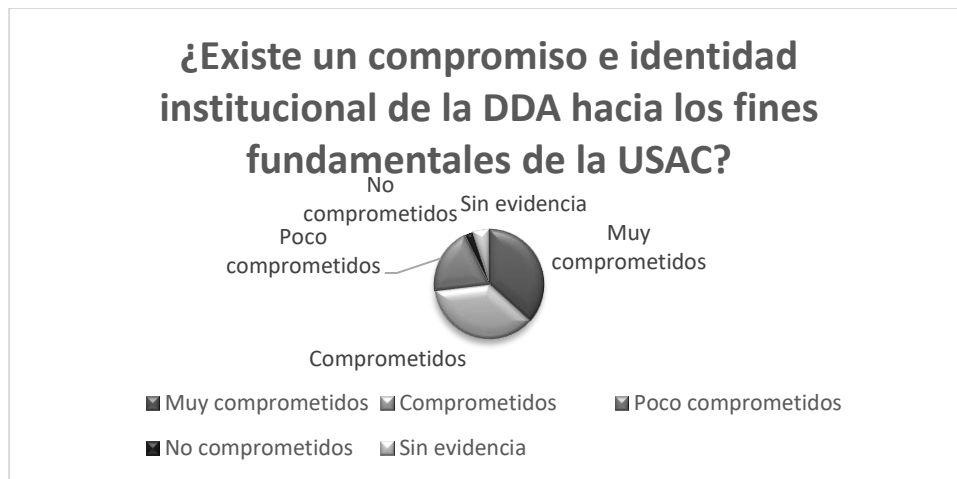
Respecto a las misiones, la universidad se enfoca en desarrollar la educación superior y para ello se necesita un sistema educativo productivo, es ahí en donde entra la DIGED buscando el mejoramiento del mismo. Como parte de la mejora se necesita un desarrollo del docente, lo que le concierne a la DDA según su misión, así como el desarrollo curricular y la investigación educativa.

De acuerdo a las visiones, la universidad pretende formar profesionales con excelencia, la DIGED busca la práctica innovadora e interactiva de la docencia superior y para ello la DDA busca la excelencia académica del sistema educativo, por lo que claramente sí existe una relación clara entre los tres niveles institucionales.

- Referentes mínimos: se evidencia el compromiso e identidad del personal de la DDA con su institución.

Por medio de la encuesta al personal académico-administrativo de la DDA, se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 10. **Percepción del personal del compromiso e identidad institucional de la DDA hacia los fines fundamentales de la USAC**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla XIV. **Percepción porcentual del personal ante la existencia de compromiso e identidad institucional de la DDA hacia los fines fundamentales de la USAC**

¿Existe un compromiso e identidad institucional de la DDA hacia los fines fundamentales de la USAC?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Muy comprometido	36,6%	73,2%
Comprometido	36,6%	

Continuación tabla XIV.

Poco comprometido	19,5%	21,9%
No comprometido	2,4%	
Sin evidencia	4,9%	4,9%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a un porcentaje de 73,2 % del personal con respuesta afirmativa, se puede decir que en su mayoría están comprometidos con los fines fundamentales de la USAC, sin embargo, existe un 21,9 % del personal que dice no estarlo, lo que representa un problema claro para la universidad.

- Indicadores: coherencia entre los componentes del proyecto institucional.
 - Referentes mínimos: los elementos que conforman el proyecto institucional mantienen una estructura lógica.

Como proyecto institucional para la DDA se considera el Plan Estratégico USAC 2022 y su estructura es la siguiente:

Tabla XV. **Estructura del Plan Estratégico USAC 2022**

I. Marcos Generales de la USAC
Marco Filosófico de la Universidad de San Carlos de Guatemala Marco Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala Realidad y necesidades de la sociedad guatemalteca Compromisos de la USAC con los Acuerdos de Paz
II. Fundamentos del Plan

Continuación tabla XV.

Misión de la USAC Visión de la USAC Visión del Gobierno Universitario Enfoque y principios de la Planificación Estratégica en la USAC Ejes y Áreas Estratégicas Matriz Básica para la identificación de líneas estratégicas
III. Escenarios
IV. Programación Estratégica
Inter-Eje-Áreas General A. Área Académica A.0. Inter-eje del Área Académica A.1. Área Académica-Eje Investigación A.2. Área Académica-Eje Docencia A.3. Área Académica-Eje Extensión B. Área Liderazgo Institucional B.0. Inter-eje del área Liderazgo Institucional B.1. Área Liderazgo Institucional –Eje Investigación B.2. Área Liderazgo Institucional – Eje Docencia B.3. Área Liderazgo Institucional-Eje Extensión C. Área Sistema de Gobierno y Administración C.0. Inter-eje del Área Sistema de Gobierno y Administración C.1. Área Sistema de Gobierno y Administración –Eje Investigación C.2. Área Sistema de Gobierno y Administración –Eje Docencia C.3. Área Sistema de Gobierno y Administración –Eje Extensión

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: difusión del proyecto institucional a lo interno y externo de la universidad.
 - Referentes mínimos: se cuenta con evidencias de la comunicación y divulgación del proyecto institucional.

La comunicación y divulgación del proyecto institucional, considerado como el Plan Estratégico USAC 2022, le compete a la Coordinadora General de Planificación, la cual comparte dicho documento, en su versión ejecutiva, en el siguiente enlace:

<http://plani.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2011/06/planipeusac2022.pdf>

Además, parte del personal de la DDA cuenta con una versión impresa del plan para uso personal.

- Estándar de calidad: viabilidad y factibilidad del proyecto institucional (DDA) en relación con el contexto y los recursos disponibles.
 - Indicadores: los recursos disponibles permiten llevar a cabo el proyecto institucional.
 - Referentes mínimos: se cuenta con evidencias de que el proyecto institucional se puede llevar a la práctica.

El Plan Operativo Anual es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (estrategia, objetivo, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de la programación anual. El desarrollo de esta herramienta permite optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas, coordinando los esfuerzos para el cumplimiento de la misión y el escenario futurible que está contenido en el Plan Estratégico USAC 2022, es decir el proyecto institucional. La última versión es el POA USAC 2017, dentro del cual está incluida la DIGED. Este está disponible en el siguiente enlace:

<https://www.usac.edu.gt/cip/docs/Poa-USAC-2017.pdf>

Para la realización del POA se asigna un presupuesto establecido, el cual se ejecuta junto con el POA para lograr su realización.

- Indicadores: el proyecto institucional incluye mecanismos que permiten evaluar su factibilidad y reorientar su definición.
 - Referentes mínimos: evidencia de monitoreo y realimentación antes y durante la ejecución del proyecto institucional.

El POA tiene una ejecución cuatrimestral, se refiere a la distribución de las actividades planificadas en el tiempo, en donde se debe consignar el cuatrimestre o cuatrimestres en los cuales se espera ejecutar cada actividad. Cada meta tiene un indicador de medición establecido en la misma, con el cual se verifica si las actividades se realizaron en el tiempo previsto (indicador de efecto) y si se logró el impacto deseado (indicador de impacto). Toda esta información más específica se encuentra disponible en el instructivo del POA, el cual se encuentra disponible en el siguiente enlace:

https://poa.usac.edu.gt/documentos/INSTRUCTIVO_POA_2017pd

En la DDA la jefatura realiza la evaluación cuatrimestral, junto a las jefaturas de los departamentos, para lograr así una evaluación certera y transparente. A través de la observación se evidenció la existencia de la plataforma en donde se ingresan los datos producto de la evaluación para su revisión.

3.3.2. Factor: marco jurídico y organizativo de la DDA

- Estándar de calidad: las normativas propician el desarrollo institucional.
 - Indicadores: existencia de normativas acordes con la dinámica científica y andragógico-pedagógica.
 - Referentes mínimos: existencia de un proceso sistematizado para evaluar y actualizar las normas académicas y administrativas.

Como parte de las normas académicas que aplican a la DDA se encuentran las que rige al Sistema de Formación del Profesor Universitario a cargo de la Instancia de Coordinación del Sistema de Formación del Profesor Universitario, por otro lado, se encuentra el proceso de evaluación y promoción del personal académico, cuyas normas están regidas bajo los mandatos del Consejo de Evaluación Docente y, por último, la *Guía para la elaboración de propuestas curriculares* regida por el Departamento de Asesoría y Orientación Curricular. Dichas normativas propias de la DDA no cuentan con un proceso sistematizado de evaluación y actualización.

Respecto a la legislación universitaria, la Dirección de Asuntos Jurídicos cada 4 años debe realizar una actualización a la legislación universitaria, la siguiente revisión es en el presente año 2017, sin embargo, cualquier modificación producto de la revisión de las autoridades competentes se comparte a la comunidad universitaria por medio de la página de la USAC, en la cual no se encuentra indicada ninguna actualización reciente. La recopilación de leyes y reglamentos de la USAC que se encuentra actualmente en la página *web* es del año 2008. Para consulta se ubica en el siguiente enlace:

<http://www2.usac.edu.gt/cip/docs/Leyes-y-Reglamentos-de-la-USAC-2008.pdf>

Por otra parte, se encuentra el Manual de Normas y Procedimientos de la DDA, el cual está en proceso de actualización, dado que su última versión fue en mayo 2009, para prueba de esto se encuentra el oficio D.D.A. No. 00075-2017 del 8 de febrero 2017, en el cual la jefatura de la DDA autoriza la realización y el oficio D.D.A. No. 00088-2017 del 13 de febrero 2017, en el cual se solicita el apoyo a las jefaturas de los departamentos para el mismo fin.

- Indicadores: la legislación universitaria facilita el logro de la misión DDA.
 - Referentes mínimos: existencia de documentos aprobados por las autoridades respectivas: ley orgánica, estatuto, reglamentos generales y específicos, entre otros.

La legislación universitaria que aplica a la DDA está contenida en la recopilación de las leyes y reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en su última versión aprobada por el rector Lic. Carlos Estuardo Gálvez Barrios, en agosto de 2008, con sus respectivas modificaciones según actas del Consejo Superior Universitario.

- ✓ Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico
- ✓ Reglamento de Formación y Desarrollo de Personal Académico
- ✓ Reglamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Dicha recopilación se encuentra disponible para su consulta en el siguiente enlace:

https://portal.ingenieria.usac.edu.gt/reglamentos/Leyes_y_Reglamentos_de_la_USAC.pdf

Por otra parte, está el Manual de Organización de la Dirección General de Docencia, aprobado por el Ing. Efraín Medina, quien era el rector en curso, y modificado por el Dr. M.V. Luis Alfonso Leal, rector posterior, llegando a su última versión vigente de junio 2006. Para su consulta está disponible en el siguiente enlace:

<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Organizaci%C3%B3n-DIGED.pdf>

El Manual de Normas y Procedimientos de la División de Desarrollo Académico es otro normativo vigente que fue autorizado por el Lic. Carlos Estuardo Gálvez Barrios, rector de la universidad en el período de realización del documento, dicha fecha es en mayo 2009. Para su consulta está disponible en el siguiente enlace:

<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Normas-y-Procedimientos-DDA.pdf>

Respecto al diseño curricular, la DDA cuenta con la *Guía para la elaboración de propuestas curriculares*, considerada como un reglamento que fue aprobado por el Consejo Superior Universitario, en el Punto SÉPTIMO del Acta No. 01-2004 de sesión celebrada el 21 de enero de 2004. A continuación

se muestra la legislación con la que se trabaja directamente en cada departamento de la DDA.

Tabla XVI. **Legislación por departamento de la DDA**

Departamento	Legislación Aplicable
Departamento de Asesoría y Orientación Curricular	Guía para la Elaboración de Propuestas Curriculares
Departamento de Educación	Reglamento de Formación y Desarrollo de Personal Académico
Departamento de Evaluación y Promoción Académica	Reglamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Investigación	No cuentan con una legislación específica
Centro Didáctico	Sus labores son operativas por lo que no cuentan con una legislación específica

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de mecanismos de divulgación y comunicación a la comunidad universitaria de las normativas y disposiciones institucionales.

La recopilación de leyes y reglamentos de la Universidad San Carlos de Guatemala se encuentra disponible en el siguiente enlace:

http://c2.usac.edu.gt/manuales/public_html/?page_id=16

Como parte de la inducción de la División de Administración de Recursos Humanos de la USAC, se informa sobre las leyes y reglamentos que abarcan a toda la universidad. También existe la versión impresa, pero esa corre por cuenta personal adquirirla.

Por otro lado, el Manual de Organización de la DIGED y el Manual de Normas y Procedimientos DDA se encuentran disponibles en los siguientes enlaces:

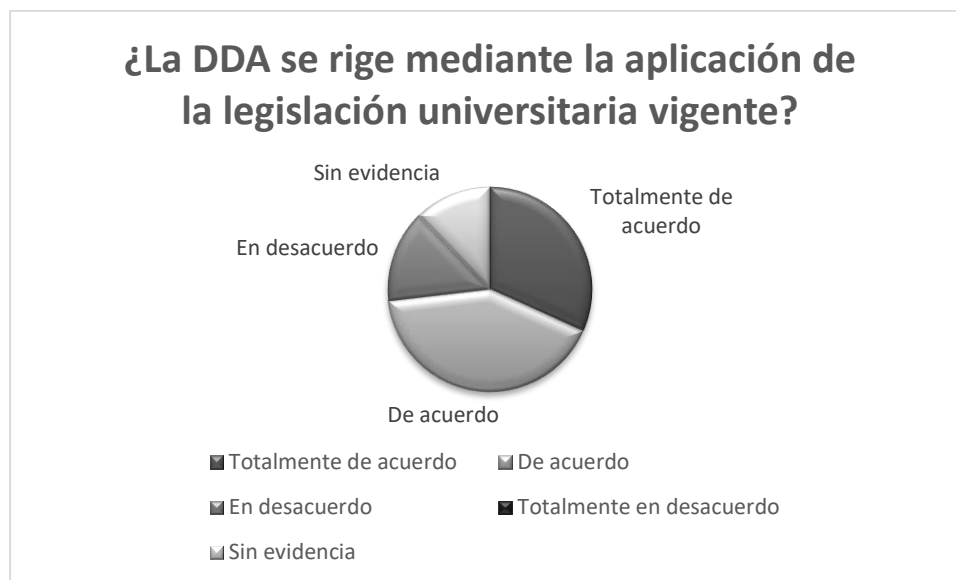
<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Organizaci%C3%B3n-DIGED.pdf>

<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Normas-y-Procedimientos-DDA.pdf>

- Referentes mínimos: la institución evidencia la aplicación de la legislación universitaria vigente.

Para darle respuesta a este referente mínimo se realizó un cuestionario con la siguiente pregunta:

Figura 11. **Percepción del personal ante la aplicación de la legislación universitaria en la DDA**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla XVII. **Percepción porcentual del personal ante la aplicación de la legislación universitaria en la DDA**

¿La DDA se rige mediante la aplicación de la legislación universitaria vigente?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	31,7%	73,2%
De acuerdo	41,5%	
En desacuerdo	14,6%	14,6%
Totalmente en desacuerdo	0%	
Lo desconozco	12,2%	12,2%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a un 73,2 % de respuesta afirmativa del personal ante la aplicación de la legislación universitaria en la DDA, se puede decir que se aplica, según la opinión del personal.

- Referentes mínimos: los procesos de elección de autoridades y representantes ante organismos de gobierno están en correspondencia con la normativa vigente.

Autoridades de la DDA:

- ✓ Jefatura de la División de Desarrollo Académico.
- ✓ Jefe del Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico.
- ✓ Jefe del Departamento de Investigación.
- ✓ Jefe del Departamento de Asesoría y Orientación Curricular.
- ✓ Jefe del Departamento de Educación.
- ✓ Jefe del Centro Didáctico.

El proceso de elección de dichas autoridades está descrito en el Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su personal. Todo reglamento mencionado en este apartado está contenido en la recopilación de leyes y reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, disponible para su consulta en el siguiente enlace:

https://portal.ingenieria.usac.edu.gt/reglamentos/Leyes_y_Reglamentos_de_la_USAC.pdf

- Estándar de calidad: la estructura organizacional corresponde a la naturaleza de la institución.

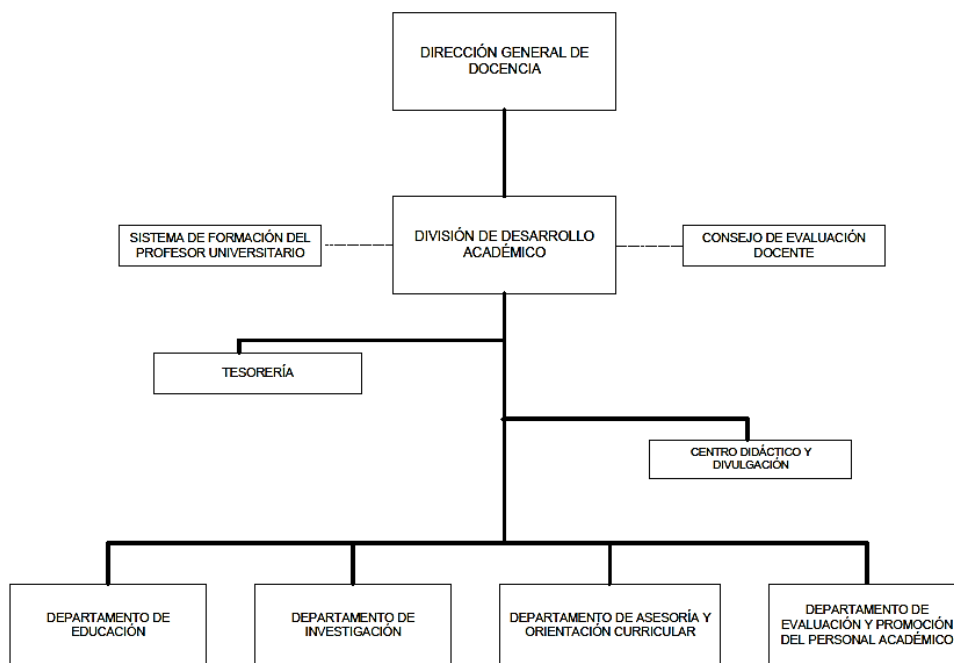
- Indicadores: estructura organizacional definida.
 - Referentes mínimos: el organigrama oficial de la DDA es coherente con su naturaleza y normativa vigente.

En el Reglamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Capítulo II: Administración del Proceso de Evaluación y Promoción, Artículo 3: Administración del proceso, se indica que la administración del proceso de evaluación y promoción del personal académico le corresponde a:

- ✓ División de Desarrollo Académico de la Dirección General de Docencia.
- ✓ Consejo de Evaluación Docente.
- ✓ Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico.
- ✓ Comisiones de evaluación docente de las Unidades Académicas y dependencias no adscritas a unidades académicas.
- ✓ Órganos de Dirección o Autoridad Nominadora.

Dichas entidades se encuentran representadas en el organigrama de la División de Desarrollo Académico:

Figura 12. **Organigrama General de la División de Desarrollo Académico**



Fuente: DIGED; DDA. Manual de organización. P. 39

- Indicadores: correspondencia de los procesos académicos y administrativos con la estructura organizacional.
 - Referentes mínimos: los manuales de funcionamiento orientan los procesos académicos y administrativos.

En el Manual de Organización de la Dirección General de Docencia, aprobado en el Acuerdo de Rectoría No. 237-2001 y actualizado por el Acuerdo de Rectoría No. 840-2006, el 29 de junio de 2006, están descritas todas las funciones de la DIGED y dependencias, entre las que está la DDA, y se describe las funciones en general y para los departamentos.

Además de dicho documento está el Manual de Normas y Procedimientos de la División de Desarrollo Académico, autorizado en el Acuerdo de Rectoría No. 0940-2009 en mayo 2009, el cual es un instrumento administrativo elaborado con el propósito de brindar una guía que permita a los trabajadores académicos, administrativos y de servicio: orientar, simplificar y agilizar el trabajo y, con ello, lograr la optimización de los recursos y alcanzar los objetivos y metas propuestos de esta división. Por otro lado se encuentra el Manual Organizacional de la DDA, disponible en el siguiente enlace:

<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2016/10/Instructivo-Manuales-de-Organizaci%C3%B3n-2016.pdf>

- Indicadores: los órganos de gobierno establecidos en la estructura de la institución.
 - Referentes mínimos: los órganos de gobierno forman parte de la estructura institucional.

En una institución educativa se considera como órgano de gobierno la forma de preparación para la convivencia de manera democrática, por medio de la participación de toda la comunidad educativa. Entre los órganos de gobierno se encuentran la jefatura de la división y las jefaturas en cada departamento.

- Referentes mínimos: existencia de órganos unipersonales y colegiados en la estructura organizacional.

Se entiende como los órganos unipersonales a aquellos cuya titularidad corresponde a una única persona y a los órganos colegiados correspondientes, por el contrario, a un grupo de personas. Considerando la anterior aclaración,

como órganos unipersonales en la DDA se encuentran las jefaturas desde la división hasta los distintos mandos de los departamentos en cada dependencia, los cuales se describen a continuación:

- ✓ Jefatura de la División de Desarrollo Académico.
- ✓ Jefatura del Departamento de Educación.
- ✓ Jefatura del Departamento de Investigación.
- ✓ Jefatura del Departamento de Asesoría y Orientación Curricular.
- ✓ Jefatura del Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico.
- ✓ Jefatura del Centro Didáctico.

Por otro lado, como en los órganos colegiados se encuentran las comisiones asignadas, como evidencia se encuentra el oficio D.D.A. No. 00023-2017, en que se dictan los nombramientos al personal de la DDA de las respectivas comisiones.

- Estándar de calidad: el clima y la cultura organizacional permiten el desarrollo de la institución.
 - Indicadores: el ambiente institucional favorece el liderazgo y la participación de la comunidad universitaria de la DDA en el desarrollo de la institución.
 - Referentes mínimos: existencia de criterios de selección y desempeño de las personas designadas para los diferentes órganos de gobierno.

En el Manual Organizacional de la DDA se describen los requisitos para cada puesto de trabajo, siendo estos tomados como base para el criterio de

selección del personal, incluyendo jefaturas que son consideradas como órganos de gobierno unipersonales. Para los casos en que un órgano de gobierno contenga a una persona que no cumple con el perfil idóneo para el puesto de trabajo se considera como personal de servicio exento, según está contemplado en la Ley de Servicio Civil en el capítulo único, llamado Clasificación del Servicio Público, en el Artículo 8: Servicio Exento. Por otro lado, el Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su personal indica normas y procedimientos para incorporarse como trabajador por medio de nombramientos.

Las jefaturas de la DDA se encuentran en plazas fuera de clasificación, es decir, no se encuentran dentro del Catálogo de Puestos de la Unidad de Clasificación de Puestos, pero lo que les concierne se expresa en la circular DARHC No. 004-2015 de la Dirección General de Administración.

- Referentes mínimos: evidencias de valoración sistemática de la percepción del personal de la DDA con respecto a la conducción institucional.

La División de Desarrollo Organizacional tiene como función realizar estudios y propuestas de cambio para mejorar el ambiente laboral del personal académico y administrativo de la USAC. Para llevar a cabo dicha función realiza una evaluación anual del clima organizacional de cada dependencia, con resultados por departamento en que se llega a conclusiones del estudio y se brinda sugerencias generales para implementar un plan de mejora.

Se evidencia el seguimiento de las sugerencias a través de actividades de estímulo del personal administrativo de la universidad, lo cual se encuentra normado en el Acuerdo de Rectoría No. 1,113-96. La jefatura organizó para el

año 2016 varias actividades con el propósito de estimular la identidad y los valores institucionales, el fortalecimiento y mejora del clima organizacional, y propiciar la convivencia y armonía en las relaciones humanas, con el fin de elevar el desempeño y calidad del servicio de la División de Desarrollo Académico a la comunidad universitaria. Entre estas actividades se encuentra el Diplomado de transformación cultural y personal, Misión Carácter, que la Unidad de Inducción coordina y, por otro lado, se realizó una actividad de desarrollo visitando las instalaciones del Club Auto Safari Chapín. Como evidencia de lo anteriormente dicho se encuentran los oficios Ref. D.D.A. No. 0370-2016, No. 0371-2016, No. 0435-2016, entre otros oficios, y diplomas para cada persona partícipe de la primera actividad.

- Referentes mínimos: participación de la comunidad universitaria de la DDA en el proceso de toma de decisiones.

Se toma como comunidad universitaria de la DDA su personal. A través del informe del Clima Organizacional del año 2016, realizado por la DDO, se puede evidenciar la participación de la comunidad universitaria en el proceso de toma de decisiones, a través de la pregunta: “¿considero que las aportaciones que hago en mi puesto de trabajo (opiniones, ideas, sugerencias) se toman en cuenta?”. La respuesta se encuentra en función del porcentaje de satisfacción según el estudio. La información está dividida por departamentos y se encuentra en manos de la jefatura de la DDA, jefaturas de los departamentos y en la División de Desarrollo Organizacional. El resultado del estudio respecto de la pregunta anteriormente escrita del año 2016 es el siguiente:

Tabla XVIII. **Estudio de clima organizacional respecto a las aportaciones del personal tomadas en cuenta**

¿Considero que las aportaciones que hago en mi puesto de trabajo (opiniones, ideas, sugerencias) se toman en cuenta?	
Departamento	% Satisfacción
Departamento de Asesoría y Orientación Curricular	93%
Departamento de Educación	79%
Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico	69%
Departamento de Investigación	50%
Centro Didáctico	79%
Jefatura	64%

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, el Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico, el Departamento de Investigación y la Jefatura de la DDA son los que obtuvieron resultados bajos, lo que representa que bajo estas jefaturas no se toman en cuenta las opiniones, ideas o sugerencias del personal.

Por otro lado, se considera como proceso de toma de decisiones el ser partícipe de distintas comisiones, las cuales realizan reuniones periódicamente para compartir ideas y tomar decisiones del tema tratado. Para evidencia de ello se encuentra el oficio D.D.A. No.00023-2017, en el cual se indica a cada jefatura de la DDA en qué comisión participará como representante.

- Referentes mínimos: evidencia de procesos de toma de decisiones que favorecen el liderazgo participativo en los diferentes niveles de la estructura organizativa.

Como primer punto, el organigrama de la DDA expresa una jerarquía entre las dependencias, departamentos y puestos de la institución en general, por lo

que una jefatura, por el simple hecho de serla, representa un liderato. Por medio de las entrevistas al personal por departamento de la División de Desarrollo Académico, se puede evidenciar la perspectiva del personal respecto a cómo la jefatura promueve el liderazgo. A continuación se describe lo obtenido por departamento.

Tabla XIX. **Perspectiva del personal respecto a la promoción del liderazgo por parte de jefaturas**

Perspectiva del personal respecto a la promoción del liderazgo de jefaturas	
Centro Didáctico	Reconoce la opinión de los demás
	Existe comunicación y negociación
	Trabajo en equipo
Departamento de Asesoría y Orientación Curricular	Falta de cualidades para liderar
Departamento de Educación	Falta de asertividad al comunicarse
	Oportunidad de mejora en integración el equipo
Departamento de Investigación	Existe reconocimiento de cualidades
	Comunicación directa y fluida
	Buena relación laboral
Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico	Falta en interés por fortalezas y debilidades del personal
	No existe un reconocimiento de desempeño laboral

Continuación tabla XIX.

Jefatura DDA	Liderazgo proactivo
	Pragmatismo para solución de problemas
	Equidad y equilibrio en toma de decisiones
	Trabajo en equipo con jefaturas
	Libertad en la toma de decisiones de jefaturas a cargo
	Falta de reuniones periódicas en la dirección
	Falta de comunicación en la dirección

Fuente: elaboración propia.

Como parte de los procesos para toma de decisiones en favor del liderazgo participativo se realizan reuniones de las distintas comisiones que existen en la DDA, en donde cada uno puede expresar su opinión.

- Indicadores: mecanismos de solución de conflictos.
 - Referentes mínimos: existencia de normativa y órganos para la solución de conflictos.

En el Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos y su Personal se encuentra, en el Título IX, el Régimen Disciplinario y el Régimen de Despido, que buscan garantizar la disciplina de los trabajadores universitarios, en donde ya se hace partícipe, según sea el caso, al Sindicato de Trabajadores de la Universidad de San Carlos. Por otro lado, en el Reglamento Interno de Funcionamiento y Organización de la Junta Universitaria de personal se habla sobre la Junta Universitaria de Personal, el cual es un órgano creado

para investigar y resolver administrativamente los reclamos de los trabajadores, procedimiento previo a ser sometido al Consejo Superior Universitario.

La Junta Universitaria del Personal Académico es un órgano resolutorio, independiente y sin jerarquía. Entre sus atribuciones está conocer y resolver en apelación los reclamos del profesor universitario en materia de: sanciones disciplinarias, despido, inconformidad con resultados de su evaluación, inconformidad con el dictamen de promoción.

- Referentes mínimos: evidencia de la aplicación de la normativa y órganos para la solución de conflictos.

La normativa para la solución de conflictos se aplica a través de llamadas de atención tanto verbales como escritas, así mismo se utiliza el diálogo en reuniones de departamento, comisiones o jefaturas para discutir y llegar a acuerdos. Como evidencia de aplicación de medidas disciplinarias se encuentra la circular 004-2016 en la cual se cita el reglamento de carrera del personal académico de la USAC, haciendo de carácter obligatorio la participación en el diplomado de Transformación Cultural y Personal Misión Carácter, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral que representa el mayor problema dentro de la división.

3.3.3. Factor: marco jurídico y organizativo

- Estándar de calidad: la selección, contratación e inducción de los recursos humanos requeridos se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos.

- Indicadores: aplicación de políticas de selección, contratación e inducción del personal de la institución.
 - Referentes mínimos: existencia de normas y procedimientos de selección, contratación e inducción.

La División de Desarrollo Académico está conformada en su mayoría por personal académico-administrativo, siendo una minoría los que poseen titularidad. A continuación se muestra la clasificación del personal por departamento respecto a la cantidad de titulares y personal académico-administrativo.

Tabla XX. **Clasificación del personal**

Clasificación general del personal		
Departamento	Cantidad de personal con titularidad	Cantidad de personal académico- administrativo
Departamento de Asesoría y Orientación Curricular	1	10
Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico	1	15
Departamento de Educación	5	4
Departamento de Investigación	4	7
Centro Didáctico	0	7
Dirección y Servicios	1	6

Fuente: elaboración propia.

El Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal indica normas y procedimientos para

incorporarse como trabajador a la universidad, esto se describe principalmente en el Título V: Selección del Personal. En la parte de selección, esta aplica al personal académico-administrativo de la institución, es decir, su mayoría.

Los profesores universitarios, es decir, el personal académico, entran por medio de concursos de oposición según se describe en el Reglamento de los Concursos de Oposición del Profesor Universitario, contenido en la recopilación de leyes y reglamentos de la USAC. Además, al profesor universitario en la categoría de titular le concierne el Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico.

Para el proceso de selección del personal de la DDA, en el Manual Organizacional se expresan, en las especificaciones de cada puesto, los requisitos de promoción y experiencia. El servicio exento que presta un porcentaje del personal en la DIGED / DDA, está contemplado en la Ley de Servicio Civil, en el capítulo único, llamado Clasificación del Servicio Público, en el Artículo 8: Servicio Exento.

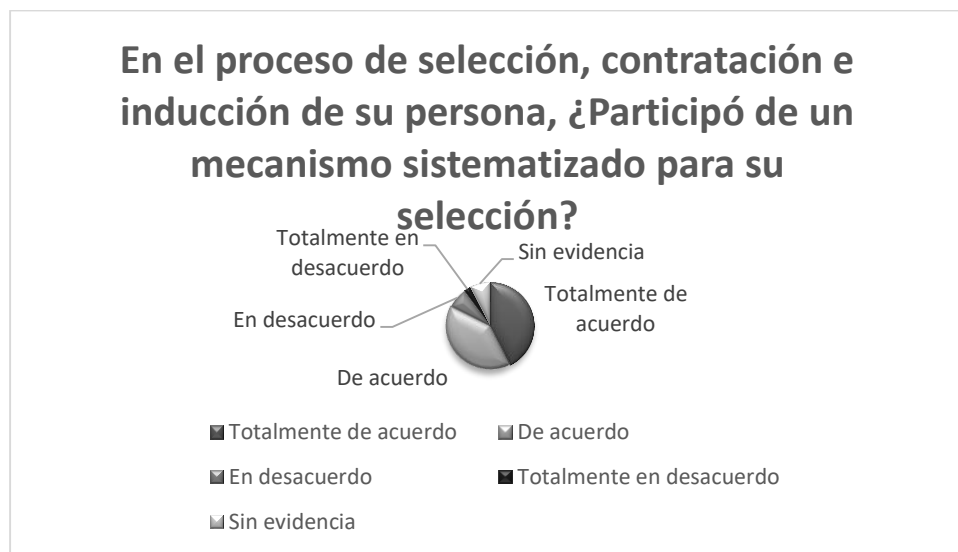
Por lo tanto, la selección, contratación e inducción del personal está normada en el Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal, y para los profesores titulares también aplica el Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico, es importante mencionar que se toman en cuenta las disposiciones compartidas a la comunidad universitaria por parte de las autoridades correspondientes de la División de Administración de Recursos Humanos, a través de oficios o de su página *web*, que se encuentra en el siguiente enlace para su consulta:

http://sitios.usac.edu.gt/wp_auditoria/?page_id=245

- Referentes mínimos: evidencia de la aplicación de las normas de selección, contratación e inducción del personal académico y administrativo de la institución.

Para conocer la opinión de los trabajadores sobre la aplicación personal de las normas de selección, contratación e inducción del personal académico y administrativo (según sea el caso), se les realizó un cuestionario. Los resultados se pueden evidenciar en las siguientes gráficas:

Figura 13. **Participantes de un mecanismo sistematizado de selección**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla XXI. **Participación porcentual del personal en un mecanismo sistematizado de selección**

En el proceso de selección, contratación e inducción de su persona, ¿participó de un mecanismo sistematizado para su selección?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	42,5%	82,5%
De acuerdo	50%	
En desacuerdo	7,5%	10%
Totalmente en desacuerdo	2,5%	
Sin evidencia	7,5%	7,5%

Fuente: elaboración propia.

A partir de un 82,5 % del personal de la DDA que afirma haber participado en un mecanismo sistematizado de selección, se puede decir que sí existe.

Figura 14. **Aplicación del mecanismo sistematizado de selección en la DDA**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

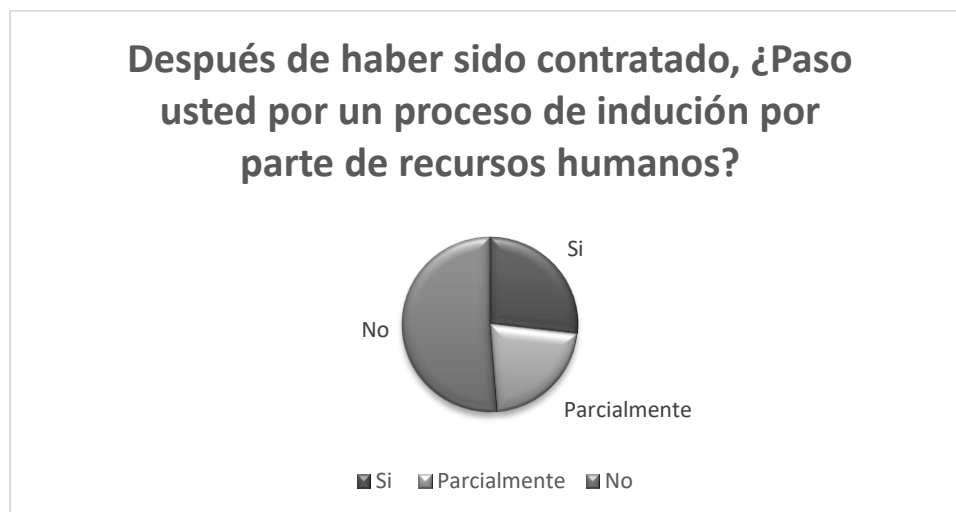
Tabla XXII. **Aplicación porcentual del mecanismo sistematizado de selección en la DDA**

De existir este mecanismo, ¿se aplica en todas las contrataciones realizadas de la DDA?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Sí se aplica	7,3%	31,5%
Se aplica parcialmente	24,2%	
No se aplica	31,7%	31,7%
Lo desconozco	36,6%	36,6%

Fuente: elaboración propia.

A partir de un 36,6 % afirmando que desconoce si se aplica el mecanismo de selección, se puede decir que dicha información no se comparte, por lo tanto existe el mecanismo, pero el personal desconoce si se emplea.

Figura 15. **Participación del personal de la DDA en un proceso de inducción por parte de recurso humanos**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

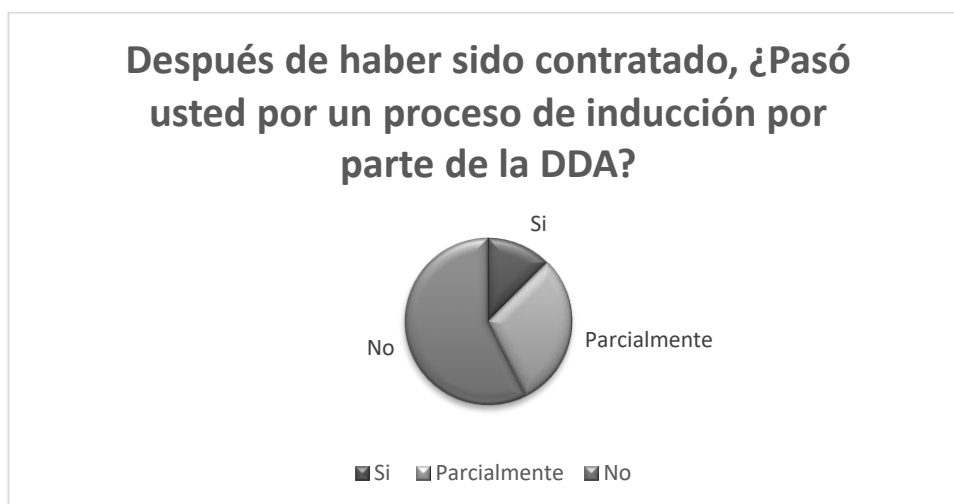
Tabla XXIII. **Participación porcentual del personal de la DDA en un proceso de inducción por parte de recursos humanos**

En el proceso de selección, contratación e inducción de su persona, ¿participó de un mecanismo sistematizado para su selección?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Sí	26,8%	26,8%
Parcialmente	22%	22%
No	51,2%	51,2%

Fuente: elaboración propia.

A partir de un 51,2 % del personal que afirma no haber participado en un proceso de inducción por parte de recursos humanos, se puede evidenciar que no se aplica a todo el personal.

Figura 16. **Participación del personal en un proceso de inducción por parte de la DDA**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla XXIV. **Participación porcentual en inducción por parte de la DDA**

Después de haber sido contratado, ¿pasó por un proceso de inducción por parte de la DDA?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Sí	12,5%	12,5%
Parcialmente	30%	30%
No	57,5%	57,5%

Fuente: elaboración propia.

A partir de un 57,5 % del personal que afirma no haber participado en un proceso de inducción, se puede determinar que no existe un proceso así por parte de la DDA.

La tesorería de la División de Desarrollo Académico y el Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico, cuentan con los expedientes de cada trabajador, documentos en los cuales se evidencia el proceso de dotación del personal. Es importante mencionar que no se pudo encontrar evidencia clara de todo el proceso.

- Indicadores: los perfiles del personal sí corresponden con los cargos que desempeñan.
- Referentes mínimos: evidencia de la correspondencia en los perfiles del personal con los cargos que desempeña.

La División de Administración del Personal, por medio de la Unidad de Clasificación de Puestos, creó el Manual de Clasificación de Puestos, el cual tiene fecha del año 2002. Dicho manual es un instrumento que puede ser utilizado para diferentes acciones de administración de personal como el reclutamiento, selección, adiestramiento, evaluación del desempeño, uso racional de los recursos humanos, elaboración y ejecución del presupuesto de servicios personales y administración de salarios.

En el Manual de Clasificación de Puestos no se encuentran todos los puestos autorizados en la universidad, los cuales son nombrados como fuera de clasificación, haciendo que esta herramienta tenga una utilidad parcial para las distintas dependencias de la universidad que cuentan con personal fuera de clasificación.

Otro instrumento de apoyo es el Manual Organizacional de la División de Desarrollo Académico, en el cual se especifica la identificación, descripción y particularidades del puesto. Es importante mencionar que, entre las atribuciones del puesto, se expresa la función eventual “otras inherentes al puesto que le fije el jefe inmediato superior”, lo que deja abierto los cargos desempeñados según su perfil profesional. No existe una evaluación del desempeño del personal administrativo, una medición de resultados, cuantitativa, cualitativa y objetiva, según a lo planificado, o un récord de labores extras a las especificadas en las atribuciones al puesto, mismo que pueda evidenciar claramente el cargo desempeñado para poder compararlo con el perfil del personal.

- Indicadores: distribución de los recursos humanos de acuerdo con las necesidades institucionales.

- Referentes mínimos: evidencia de la distribución de los recursos humanos en función del quehacer académico y administrativo de cada departamento.

La distribución de los recursos humanos se encuentra evidenciada en el organigrama de la División de Desarrollo Académico, además de la identificación, descripción y especificaciones de cada puesto en el Manual Organizacional de la DDA. Para el análisis de la distribución de recursos humanos en función del quehacer académico y administrativo, no existe una investigación que pueda concretar la relación entre el crecimiento de la comunidad universitaria y el quehacer académico-administrativo de la división.

El presupuesto y los puestos no han sido modificados en función al crecimiento de la comunidad universitaria y el quehacer de la división en general, referente a los puestos a los cuales sí les afecta dicha variable. A continuación se muestra la cantidad de personas que laboran actualmente por departamento:

Tabla XXV. **Cantidad de personas laborando por departamento**

Departamento	Cantidad de personas por departamento
Departamento de Asesoría y Orientación Curricular	8
Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico	16
Departamento de Educación	9
Departamento de Investigación	11
Centro Didáctico	7
Dirección y Servicios	7

Fuente: elaboración propia.

En el Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico se añadieron dos plazas en el último año, sin embargo, la justificación de la creación de las plazas no evidencia estudios o investigaciones que puedan avalar la necesidad de las plazas creadas. En términos de opinión, miembros del personal del departamento aseguran, según su experiencia y su trabajo asignado, no poseer la capacidad para cubrir con toda la demanda de trabajo de una manera ideal. Por lo tanto, no existe un respaldo concreto, creíble y reciente que pueda respaldar la opinión de los trabajadores y la creación de las plazas.

La División de Desarrollo Académico fue creada el 6 de octubre de 1999, según Punto Séptimo, inciso 7.2., Acta No. 32-99 del Consejo Superior Universitario, desde entonces la cantidad del personal dentro de la división ha aumentado de forma mínima. A continuación se muestran las unidades académicas con su respectivo año de creación:

Tabla XXVI. Creación de las unidades académicas

Unidad Académica	Año de creación
Facultad de Agronomía	1950
Facultad de Arquitectura	1958
Facultad de Ciencias Económicas	1937
Facultad de Ciencias Jurídicas	1676
Facultad de Ciencias Médicas	1681
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia	1947
Facultad de Humanidades	1945
Facultad de Ingeniería	1880
Facultad de Odontología	1940
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	1957
Centro Universitario de Occidente –CUNOC-	1876

Continuación tabla XXVI.

Escuela de Ciencias Psicológicas	1946
Escuela de Historia	1974
Escuela de Trabajo Social	1975
Escuela de Ciencias de la Comunicación	1947
Centro Universitario del Norte –CUNOR-	1976
Centro Universitario de Oriente –CUNORI-	1977
Centro Universitario Noroccidente –CUNOROC-	1976
Centro Universitario del Sur –CUNSUR-	1977
Centro Universitario de Suroccidente –CUNSUROCC-	1977
Centro Universitario de Suroriente –CUNSURORI-	1977
Centro de Estudios del Mar y Acuicultura –CEMA-	1976
Centro Universitario de San Marcos –CUSAM-	1972
Centro Universitario de Petén –CUDEP-	1987
Centro Universitario de Izabal –CUNIZAB-	1990
Escuela de Ciencia Política	1973
Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media	1968
Escuela de Ciencias Lingüísticas	1976
CREACIÓN DIVISION DE DESARROLLO ACADEMICO -DDA-	1999
Instituto Tecnológico Maya de Estudios Superiores –ITMES-	2003
Centro Universitario de Santa Rosa –CUSARO-	2012
Escuela Superior de Arte	2007
Centro Universitario de Jutiapa –JUSAC-	2007
Centro Universitario de Chimaltenango –CUNDECH-	2007
Instituto Tecnológico Universitario Guatemala Sur –ITUGS-	2003

Continuación tabla XXVI.

Centro Universitario de Baja Verapaz –CUNBAV-	2008
Centro Universitario de El Progreso –CUNPROGRESO-	2008
Centro Universitario de Totonicapán –CUNTOTO-	2008
Centro Universitario de Quiché –CUSACQ-	2008
Centro Universitario de Zacapa –CUNZAC-	2011

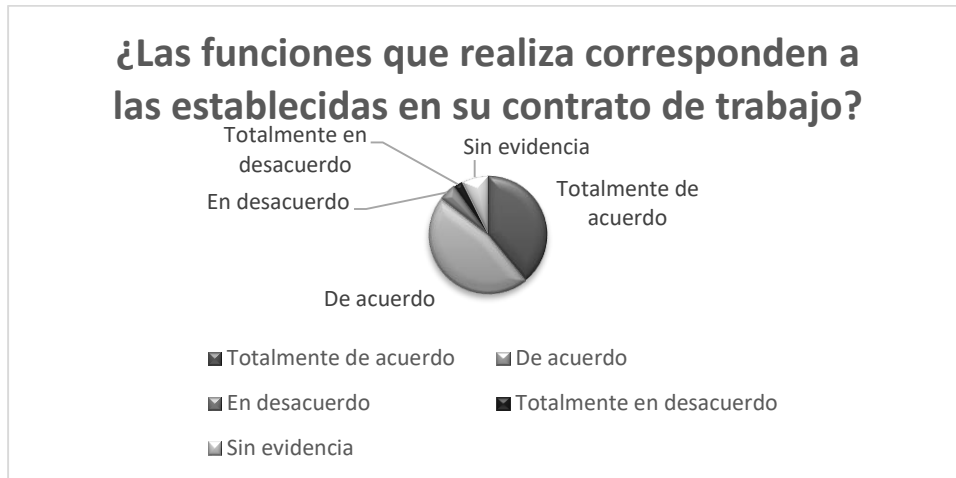
Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, se han creado 12 unidades académicas después de la creación de la DDA, sin embargo, la cantidad del personal de la DDA ha tenido un aumento mínimo en comparación con la cantidad de unidades académicas a cubrir hasta hoy en día. En otras palabras, al momento de la creación de la DDA debía cubrir solamente 28 unidades académicas, hoy en día existen 42 unidades académicas y la cantidad del personal en la DDA sigue siendo prácticamente la misma.

- Referentes mínimos: coherencia entre el cargo desempeñado y las competencias definidas.

Se realizó un cuestionario de opinión en que se realizó la pregunta: “¿las funciones que realiza corresponden a las establecidas en su contrato de trabajo?”, de donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

Figura 17. **¿Funciones del personal corresponden a las establecidas en el contrato de trabajo?**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla XXVII. **¿Funciones del personal corresponden con su contrato de trabajo?**

¿Las funciones que realiza corresponden a las establecidas en su contrato de trabajo?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	39%	85,3%
De acuerdo	46,3%	
En desacuerdo	4,9%	7,3%
Totalmente en desacuerdo	2,4%	
Sin evidencia	7,3%	7,3%

Fuente: elaboración propia.

A partir de un 85,3 % con respuesta afirmativa del personal, se puede decir que las funciones que realizan corresponden a las establecidas en su contrato de trabajo.

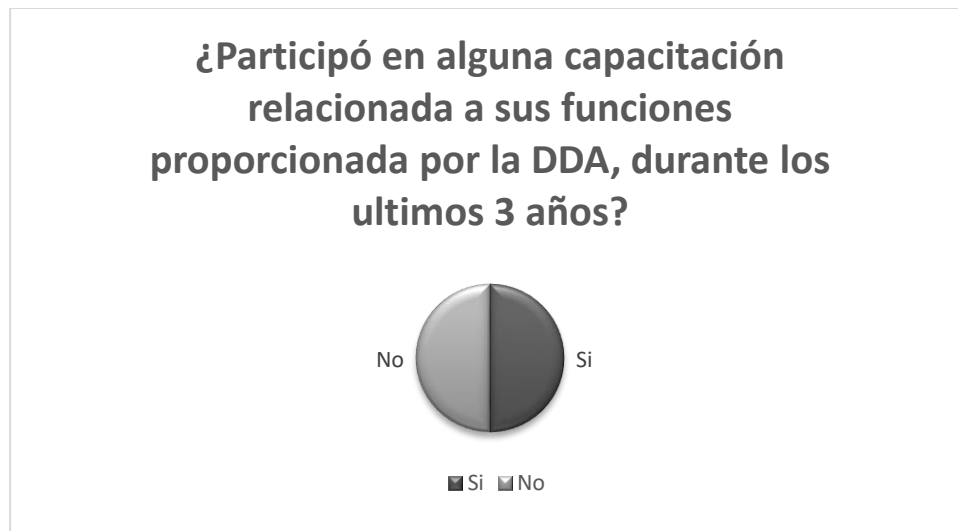
- Estándar de calidad: sistema de formación, actualización y capacitación de los recursos humanos de la institución.
 - Indicadores: aplicación de políticas de capacitación y desarrollo del personal de la institución.
 - Referentes mínimos: existencia de un sistema de formación permanente del personal académico, administrativo y de servicio, reflejado en un plan de desarrollo de recursos humanos.

Actualmente no existe un sistema de formación permanente del personal académico, administrativo y de servicio de la DDA. El Sistema de Formación del Profesor Universitario (SFPU) fue creado según el Punto Décimo del Acta No. 26-2003, de la sesión celebrada por el Consejo Superior Universitario el día 12 de noviembre de 2003, donde ACUERDA: 1) Aprobar el Sistema de Formación del Profesor Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el cual deberá ser de aplicación general y obligatoria en todas las Unidades Académicas de la casa de estudios. Como fue dicho, este aplica para a los profesores de las unidades académicas, por lo que no puede tomarse como un sistema de formación para el personal académico que labore en la división.

- Referentes mínimos: personal directivo, académico, administrativo y de servicio que ha recibido capacitación en los tres últimos años.

Se realizó una encuesta al personal académico-administrativo de la División de Desarrollo Académico, de donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

Figura 18. **Personal que participó en capacitaciones relacionadas a sus funciones, proporcionada por la DDA, durante los últimos 3 años**



Fuente: elaboración propia.

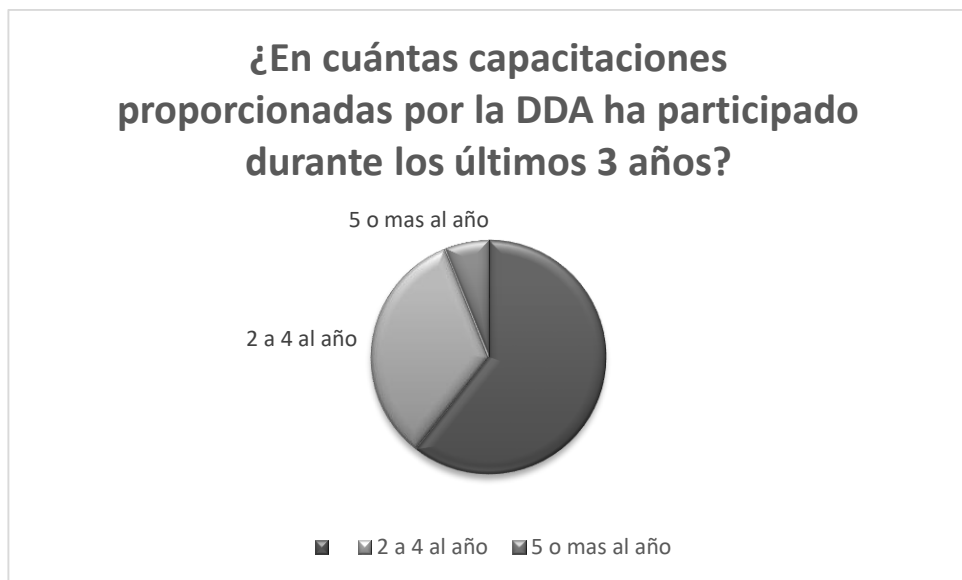
Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla XXVIII. **Personal que participó en capacitaciones relacionadas a sus funciones, proporcionada por la DDA, durante los últimos 3 años**

Después de haber sido contratado, ¿Pasó por un proceso de inducción por parte de la DDA?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Si	50%	50%
No	50%	50%

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. **Cantidad de capacitaciones proporcionadas por la DDA durante los últimos 3 años**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIX. **Cantidad de capacitaciones proporcionadas por la DDA durante los últimos 3 años**

¿En cuántas capacitaciones proporcionadas por la DDA ha participado durante los últimos 3 años?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
1 al año	60,6%	60,6%
2 a 4 al año	33,3%	33,3%
5 o más al año	6,1%	6,1%

Fuente: elaboración propia.

La anterior información demuestra una clara división de opiniones respecto a las capacitaciones. La mitad del personal afirma haber tenido capacitaciones durante los últimos 3 años y la mitad restante lo niega. Del personal que afirma haber tenido el 60,6 % dice haber tenido solo una capacitación por año. Se realizó una revisión documental del registro de las capacitaciones del último año y se obtuvo lo siguiente:

- ✓ Diplomado de Transformación Cultural y Personal Misión Carácter (participó el 89 % del personal).
- ✓ Curso de análisis y manejo estadístico SPSS y NVIVO.
- ✓ Taller de investigación cualitativa con estudios de casos.
- ✓ Curso de redacción de artículos científicos.
- ✓ Diplomado de investigación científica.
- ✓ Taller de capacitación de procesamiento de archivos.
- ✓ Ayuda por medio de becas a personal de la DDA.

Por otro lado, el personal de la DDA está siendo beneficiado por becas de estudios, ayudando así a su formación profesional. Las personas bajo este beneficio son las siguientes:

- ✓ Lilian Elizabeth Toledo – Doctorado en Derecho
- ✓ Sonia Judith Villatoro Jácome – Doctorado en Socioformación del Conocimiento
- ✓ Adolfo Antonio Valdez Pineda – Doctorado en Socioformación del Conocimiento
- ✓ Perla López Mazariegos – Doctorado en Educación

La DDA no cuenta con un sistema de formación para el personal, se realizan gestiones para obtener capacitaciones, sin embargo, no responden a un plan de formación.

- Indicadores: grado académico del personal de la institución.
 - Referentes mínimos: evidencia de la composición del personal de la institución en función de los grados académicos.

A continuación se encuentra la lista del personal de la División de Desarrollo Académico con su respectivo puesto, requisito de grado académico para dicho puesto, grado académico de la persona y la coherencia entre el grado académico.

Tabla XXX. Grado académico del personal

No.	Nombre	Puesto	Requisito Grado académico	Grado académico	Coherencia de grado académico	Funciones acorde al perfil de formación
Dirección y Servicios						
1	Alba Maritza Guerrero Spínola	Jefe de División de Desarrollo Académico	Profesional universitario	Doctorado en Ciencias de la Administración	Supera el requisito	Sí es acorde
2	María Fernanda Pocon Zavala	Auxiliar de Tesorero III	Tres años de estudios universitarios en la carrera de contador público y auditor o profesorado económico contable	Diversificado Perito Contador	Sí cumple	Sí es acorde
3	Cesar Augusto Ovando López	Profesional de Gestión Académica	Profesional universitario	Licenciatura en Administración de Empresas	Sí cumple	Sí es acorde
4	Carmen Alicia Velásquez Díaz	Asesor Especifico	Licenciatura	Maestría en Educación y Aprendizaje	Supera el requisito	Sí es acorde
5	Mayra Magaly Morales Ortega	Auxiliar de Servicios	Primaria	Perito Contador	Supera el requisito	Sí es acorde
6	Julio Bac Aju	Mensajero I	Primaria	Tercero Básico	Supera el requisito	Sí es acorde
7	Evelyn Maité Morales Ortega	Secretaria I	Secretaria	Secretaria Bilingüe	Sí cumple	Sí es acorde
Centro Didáctico						
8	Gustavo Adolfo Barrios	Profesional de Centro Didáctico	Título universitario	Licenciatura en Administración de Empresas	Sí cumple	Sí es acorde
9	Cesar Tamup Canil	Diagramador	Tres años de carrera universitaria de ingeniería, arquitectura o ciencias de la comunicación.	Licenciatura Ingeniero Industrial	Sí cumple	Sí es acorde
10	María Ivonne Mancilla Palomo	Secretaria II	Secretaria	Secretaria Ejecutiva Bilingüe	Sí cumple	Sí es acorde
11	María Mazariegos	Profesor Interino	Licenciatura	Licenciatura en Psicología	Sí cumple	No es acorde
12	Amílcar Rene García Palma	Profesional de Servicios Didácticos	Sin evidencia	Licenciatura Arquitecto	Sin evidencia	Sí es acorde
13	José Pablo Godoy Linares	Administrador de Ciencias de Informática	Sin evidencia	Diversificado Bachiller en computación/ cierre pensum ingeniería en ciencias y sistemas	Sin evidencia	Sí es acorde
14	Nelson Montepeque Hernández	Operador de Equipo de Reproducción de Materiales II	Segundo básico	Bachiller en Ciencias y Letras	Supera el requisito	Sí es acorde
Departamento de Asesoría y Orientación Curricular						
15	Ingrid Victoria Gamboa López	Jefe del Departamento de Asesoría y Orientación Curricular	Profesional universitario	Maestría educación especializada en currículo	Supera el requisito	Sí es acorde
16	Domingo Pérez Brito	Profesional de desarrollo curricular	Profesional universitario	Maestría en Educación Bilingüe Intercultural	Supera el requisito	Sí es acorde
17	Adriana Paola Hernández Flores	Profesional de desarrollo curricular	Profesional universitario	Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa	Sí cumple	Sí es acorde
18	José Alejandro Erwin Torres Rodríguez	Profesional de desarrollo curricular	Profesional universitario	Maestría en Educación para el Desarrollo	Supera el requisito	Sí es acorde

Continuación tabla XXX.

19	Ana Cecilia Pérez Noriega	Secretaria I	Secretaria	Diversificado, Secretaria y oficinista	Sí cumple	Sí es acorde
20	Lilian Elizabeth Toledo Marroquín Girón	Profesional de desarrollo curricular	Profesional universitario	Maestría en Estudios Ambientales	Supera el requisito	No es acorde
21	Ingrid Karina De León López	Profesor Titular IV	Profesional universitario	Licenciada en pedagogía y administración educativa	Sí cumple	Sí es acorde
22	Nora Karina del Cid Blanco	Profesor Titular IV	Profesional universitario	licenciatura en pedagogía y administración educativa	Sí cumple	Sí es acorde
Departamento de Educación						
23	Mario Olivero García Chenal	Jefe del Departamento de Educación	Profesional universitario	Licenciatura Médico Cirujano	Sí cumple	No es acorde
24	Cristian Alexander Andrino Rivera	Profesor interino	Licenciatura	Maestría en Formación Docente	Supera el requisito	Sí es acorde
25	Perla Angelina López Mazariegos	profesor interino	Licenciatura	Maestría en Docencia Universitaria	Supera el requisito	Sí es acorde
26	Sindy Paola Morales Pérez	profesor interino	Licenciatura	Licenciatura Ingeniería Ciencias y sistemas	Sí cumple	No es acorde
27	Reina Elisabeth Seguen López	Secretaria II	Secretaria	Secretaria Bilingüe	Sí cumple	Sí es acorde
28	Sonia Judith Villatoro Jácome	Profesor Titular IV	Profesional universitario	Licenciatura en Psicología	Sí cumple	No es acorde
29	Adolfo Antonio Valdés Pineda	Profesor Titular IV	Profesional universitario	Licenciatura en Pedagogía y Ciencias de la Educación	Sí cumple	Sí es acorde
30	Elisa González Figueroa	Profesor Titular XI	Sin evidencia	Licenciatura en Pedagogía y Ciencias de la Educación	Sin evidencia	Sí es acorde
31	Patricia Mazariegos	Profesor Titular	Profesional universitario	Licenciatura	Sí cumple	Sí es acorde
Departamento de Investigación						
32	Néstor Reynaldo Verbena Sagastume	Jefe Departamento de Investigación	Profesional universitario	Licenciatura en Pedagogía y Ciencias de la Educación	Sí cumple	Sí es acorde
33	Laura Sucely García Lima	Auxiliar de Investigación Científica II	Tres años de carrera universitaria del área específica que requiere el puesto	Diversificado Bachiller en ciencias y letras/Cierre pensum Facultad de Agronomía	Sí cumple	No es acorde
34	Daniela Josefina Gómez Willis Saenz	Auxiliar de investigación científica II	Tres años de carrera universitaria del área específica que requiere el puesto	Diversificado Maestra Primaria Urbana/ Cierre de pensum Sociología	Sí cumple	Sí es acorde
35	Luvia Milán Reyes	Profesor interino	Profesional universitario	Licenciada en Pedagogía	Sí cumple	Sí es acorde
36	Evelyn Josefina Osorio Castillo	Auxiliar de investigación científica I	Tres años de carrera universitaria	Técnico universitario en visita técnica	Sí cumple	No es acorde
37	Ana Elizabeth Camey López	secretaria II	Secretaria	secretaria comercial u oficinista	Sí cumple	Sí es acorde
38	Mirna Annabella Barrios	Auxiliar de investigación científica I	Tres años de carrera universitaria	Licenciada en antropología	Supera el requisito	Sí es acorde
39	Evodio Juber Orozco Edelman	Profesor Titular IV	Profesional universitario	Licenciatura en Psicología	Sí cumple	Sí es acorde
40	Enrique Gordillo Gordillo	Profesor Titular IV	Profesional universitario	Licenciatura	Supera el requisito	Sí es acorde
41	Edith Olga Ruiz Salazar	Profesor Titular IV	Profesional universitario	Licenciatura en Trabajo Social	Sí cumple	Sí es acorde

Continuación tabla XXX.

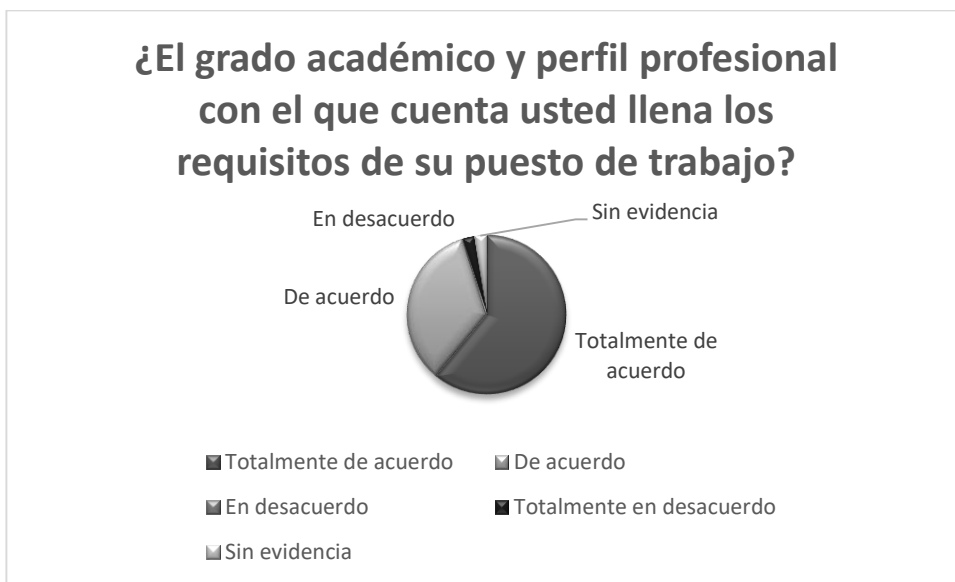
42	Marcos Moreno Hernández	Auxiliar de investigación científica II	Tres años de carrera universitaria del área específica que requiere el puesto	Cierre de pensum Licenciatura en arqueología	Sí cumple	Sí es acorde
Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico						
43	Noemí Luz Navas Martínez	Jefe del DEPPA	Licenciatura	Maestría en Economía Empresarial	Supera el requisito	No es acorde
44	Idalia del Carmen Palencia	Secretaria III	Secretaria	Secretaria Bilingüe	Sí cumple	Sí es acorde
45	Nury Annabella Solares	Oficinista II	Maestro en educación primaria o bachiller en ciencias y letras, y un año de estudios universitarios en económicas o ingeniería	Secretaria Bilingüe	Sí cumple	Sí es acorde
46	Berta Leticia Canel	Profesional en evaluación y promoción académica	Sin evidencia	Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa	Sin evidencia	Sí es acorde
47	Ana Verónica Morales	Profesional en evaluación y promoción académica	Sin evidencia	Licenciatura en trabajo social	Sin evidencia	Sí es acorde
48	Lidia Argentina Gómez Jiménez	Profesional en evaluación y promoción académica	Sin evidencia	Licenciatura en trabajo social y en Ciencias Jurídicas	Sin evidencia	Sí es acorde
49	Edwin Estuardo Calderón Telón	Auxiliar de Investigación científica III	Tres años de carrera universitaria	Pensum cerrado Relaciones Internacionales	Sí cumple	Sí es acorde
50	Daniel Pérez Fuentes	Profesional en evaluación y promoción académica	Sin evidencia	Licenciatura ingeniero agrónomo	Sin evidencia	No es acorde
51	Jacinto Pérez Brito	Auxiliar de Investigación científica III	Tres años de carrera universitaria	Perito contador, cierre pensum de administración de empresas	Sí cumple	Sí es acorde
52	Víctor Roldán Muxin	Auxiliar de Investigación científica III	Tres años de carrera universitaria	perito contador con especialización en computación	Sí cumple	Sí es acorde
53	Omar Antonio Cabrera Vargas	Profesional en evaluación y promoción académica	Sin evidencia	Licenciatura en Psicología	Sin evidencia	Sí es acorde
54	Gustavo Bucup	Operador de informática I	Título nivel medio en computación	Bachiller en computación con orientación comercial	Sí cumple	Sí es acorde
55	Astrea Fatma Chavarria Moreno	Profesional en evaluación y promoción académica	Sin evidencia	Licenciatura en Trabajo Social	Sin evidencia	Sí es acorde
56	Rony Hernández	servicios generales	Sin evidencia	Sin evidencia	Sin evidencia	Sin evidencia
57	José David Marroquín Chur	Auxiliar de Investigación científica III	Tres años de carrera universitaria	Pensum cerrado Lic. en letras y profesor en enseñanza media en pedagogía	Sí cumple	Sí es acorde
58	Glenda Lizzet Recinos Aguirre	Profesional en evaluación y promoción académica	Sin evidencia	Licenciatura Trabajo social	Sin evidencia	Sí es acorde

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de que el grado académico y perfil profesional se corresponde con el desempeño de sus funciones.

Se realizó un cuestionario para obtener la opinión del personal, los resultados se muestran en la siguiente gráfica:

Figura 20. **Concordancia entre grado académico y perfil profesional con el puesto de trabajo**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla XXXI. **Concordancia del grado académico y perfil profesional con los puestos de trabajo**

¿El grado académico y perfil profesional con el que cuenta usted llena los requisitos de su puesto de trabajo?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	61%	95,1%
De acuerdo	34,1%	
En desacuerdo	0%	2,4%
Totalmente en desacuerdo	2,4%	
Sin evidencia	2,4%	

Fuente: elaboración propia.

Al comparar el *Manual Organizacional* de la DDA con el *Manual de Clasificación de Puestos*, y los contratos o nombramientos (si aplica), se pudo verificar que las atribuciones a los puestos sí coinciden en contexto entre sí, sin embargo, en los contratos está considerablemente reducido a comparación de los manuales. Además, en la búsqueda de grado académico como requisito y perfil profesional, se puede evidenciar que hay puestos autorizados y laborando con las siguientes condiciones:

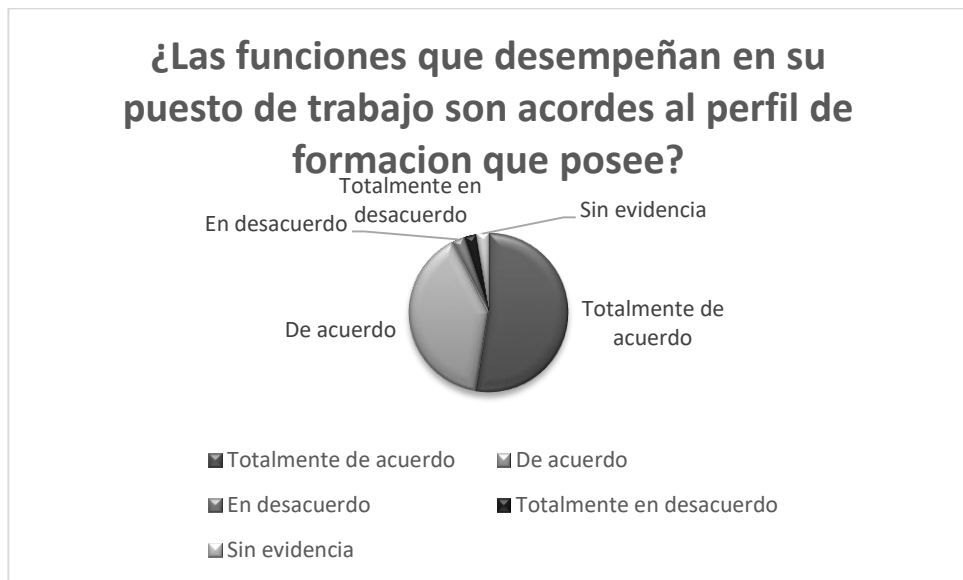
- ✓ No se encuentran en el *Manual de Clasificación de Puestos*.
- ✓ No se encuentran en el *Manual Organizacional*.
- ✓ No se encuentran en la apertura presupuestaria.

Por lo que no se pueden hacer comparación del expediente del trabajador con el grado académico y perfil profesional coherente con el desempeño de sus funciones, por falta de evidencia de los mismos en los documentos correspondientes.

- Referentes mínimos: evidencia de que las funciones que desempeña el recurso humano es acorde con su perfil de formación.

Se realizó un cuestionario en que se obtuvieron los resultados reflejados en la siguiente gráfica:

Figura 21. **Concordancia de las funciones de los puestos de trabajo con el perfil de formación del personal**



Fuente: elaboración propia.

Con base en la encuesta se pudo determinar la siguiente información:

Tabla XXXII. **Concordancia entre las funciones de los puestos de trabajo con el perfil de formación del personal**

¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo son acordes al perfil de formación que posee?		
Opción de respuesta	Porcentaje de respuesta	Sumatoria de respuestas
Totalmente de acuerdo	52,5%	92,5%
De acuerdo	40%	
En desacuerdo	2,5%	2,5%
Totalmente en desacuerdo	2,5%	
Sin evidencia	2,5%	2,5%

Fuente: elaboración propia.

Se recopiló el nivel de estudios que el personal posee, representando a su perfil profesional, y se comparó con las funciones generales que debe desempeñar, buscando que sean acordes para el puesto de trabajo. El resultado se expresa en la última columna de la tabla XXX, anteriormente descrita.

- Estándar de calidad: sistema de evaluación permanente del desempeño del recurso humano de la institución.
 - Indicadores: resultado de la evaluación del desempeño del personal directivo, académico, administrativo y de servicio.
 - Referentes mínimos: evidencia de que la institución lleva a cabo evaluación del desempeño del personal directivo, académico, administrativo y de servicio.

Para la evaluación del desempeño del personal se debe realizar una clasificación de la naturaleza del puesto de trabajo. En la siguiente tabla se separa al personal con titularidad y al personal académico-administrativo.

Tabla XXXIII. **Clasificación del personal**

Clasificación General del Personal		
Departamento	Cantidad personas con titularidad	Cantidad de personas académico-administrativo
Departamento de Asesoría y Orientación Curricular	1	10
Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico	1	15
Departamento de Educación	5	4
Departamento de Investigación	4	7
Centro Didáctico	0	7
Dirección y Servicios	1	6

Fuente: elaboración propia.

La evaluación del desempeño se realiza a los profesores titulares, ya sea en la DDA, en otra dependencia o unidad académica en donde esté laborando. Toda la legislación referente a la evaluación se encuentra descrita en el Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico y el Reglamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico. Es importante mencionar que dicha evaluación no va orientada al desempeño de las funciones reales que lleva a cabo el profesor titular que labore en la división, es decir, no se evalúa su trabajo funcional en la institución.

Para la evidencia de la realización de la evaluación docente en el Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico se cuenta

con la información sobre las evaluaciones realizadas año con año, proporcionada por las comisiones de evaluación docente. Dicha información tiene descrita por unidad académica los siguientes resultados:

- ✓ Profesores evaluados por unidad académica
- ✓ Promedio de resultados
- ✓ Profesores con resultados satisfactorios
- ✓ Profesores con resultados insatisfactorios
- ✓ Profesores con resultado mayor a 90 puntos

El departamento cuenta con reportes sobre los resultados de las evaluaciones anuales, y toda la información pertinente a dicho tema. Es importante mencionar que quien realiza la evaluación son las comisiones de evaluación docente en cada unidad académica, quienes deben proporcionarle al departamento los resultados a Departamento de Evaluación y Promoción Académica para el procesamiento de datos para la promoción según resultados.

Para el personal académico sin titularidad se realiza la evaluación, pero no responde a una carrera académica y no es en función al puesto. No existe una evaluación del desempeño del personal administrativo ni de servicio.

- Referentes mínimos: existencia de metodologías e instrumentos que se aplican para evaluar el desempeño del personal.

No existe una evaluación del desempeño del personal de la DDA en función a su quehacer, más que la evaluación docente que responde al Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico y al

Reglamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico, en donde se expresa la metodología.

- Referentes mínimos: evidencia de aplicación de mecanismos de realimentación del desempeño docente.

Como anteriormente se menciona, no existe una evaluación aparte de la correspondiente a los docentes. Los resultados de las evaluaciones del personal académico son compartidos al Departamento de Evaluación y Promoción Académica, el cual traslada la información de los puntos en que los profesores universitarios resultaron deficientes, de manera individual, al Departamento de Educación, para en este brindar las capacitaciones necesarias según sea el caso.

- Estándar de calidad: implementación de un sistema de permanencia, movilidad, promoción y jubilación.
 - Indicadores: aplicación de políticas de permanencia, movilidad y promoción del recurso humano de la institución.
 - Referentes mínimos: evidencia del desarrollo de un sistema de permanencia, movilidad y promoción del personal de la institución.

La universidad, a través de los diferentes reglamentos, brinda a los trabajadores protección a la permanencia laboral, sin embargo, no responde a un sistema como tal. Por otro lado, la promoción se da en los casos de los docentes titulares en función a la evaluación según el Reglamento de la Carrera del Personal Académico, para el resto del personal no existe una carrera

laboral. Por lo tanto, no existe un sistema de permanencia, movilidad y promoción del personal de la División de Desarrollo Académico.

- Referentes mínimos: existencia y aplicación de un régimen de carrera académica y de carrera administrativa.

No existe carrera administrativa, por lo que el 81 % del personal de la DDA no goza de la existencia de este régimen. El personal académico con titularidad en su docencia, sí posee una carrera académica, regida bajo el Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico. En este se expresa claramente los niveles, categorías y puestos, y su respectivo procedimiento para poder ser promovidos. El ente encargado de validar la promoción es el Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico.

- Indicadores: plan de retiro del personal de la institución.
 - Referentes mínimos: aplicación de un plan de retiro del personal de la institución.

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

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

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

En la oficina del plan de prestaciones se brindaron 2 expedientes de 2 personas que laboraron en la DIGED, específicamente uno de la compensación económica por retiro y otro del acuerdo por jubilación, con lo que se puede corroborar que se aplica y se lleva un registro de las personas que han aplicado al plan de retiro de la DIGED. Cada expediente de los colaboradores que deseen aplicar a la compensación económica debe presentar los siguientes documentos: hoja de cómputo de salarios y tiempos, constancia de saldo de préstamo, expediente de cuotas, solicitud del interesado, fotocopia confrontada de DPI, certificación de relación laboral DAP, boleta de los últimos meses pagados no certificados por DAP, carta de retiro laboral, aceptación de una autoridad nominadora, certificación o fotocopia del último contrato y certificación de solvencia de cuotas del plan.

Cada expediente de los colaboradores que deseen aplicar a jubilación debe presentar los siguientes documentos: informe de revisión de prestaciones, datos de la persona que se jubila, hoja de cómputo de salarios y tiempo, constancia de saldo de préstamo, expediente de las cuotas realizadas, solicitud del interesado, certificación de partida de nacimiento, fotocopia confrontada de DPI, certificación de relación laboral DAP, boleta de los últimos meses pagados no certificados por DAP, certificación por invalidez emitida por el IGSS (en caso aplique), carta de retiro laboral, aceptación de una autoridad nominadora, certificación o fotocopia del último contrato, certificación de solvencia de cuotas del plan, declaración de beneficiarios de seguro de vida, declaración de

beneficiarios de últimas pensiones, certificación de solvencia de cuotas del plan y apertura de cuenta bancaria.

- Referentes mínimos: evidencias de que la aplicación del plan se realiza tomando en cuenta los requerimientos institucionales y personales.

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

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

Por su parte, en el artículo 11 y capítulo II del título II, se especifica quiénes son las personas que tienen derecho al plan de jubilación: todos aquellos trabajadores que cumplan con una suma mínima de edad y tiempo de servicio de ochenta y cinco puntos combinados con veinte años mínimos de contribución al plan. Por lo descrito anteriormente se evidencia que para la aplicación de ambos planes de retiro se toman en cuenta tanto los requerimientos personales como los institucionales de la USAC.

3.3.4. Factor: estudiantes

Debido a que las atribuciones de la División de Desarrollo Académico no contemplan directamente a los estudiantes, se considera que este factor no aplica para la autoevaluación.

3.3.5. Factor: recursos físicos y financieros

- Estándar de calidad: políticas y procedimientos institucionales que orienten la asignación de recursos.
 - Indicadores: aplicación de políticas y procedimientos de asignación de recursos financieros, materiales, equipos e infraestructura de la institución.
 - Referentes mínimos: se cuenta con un documento oficial que expresa la política y procedimientos de asignación de recursos.

El documento oficial que expresa la política y procedimientos para la asignación de recursos en la universidad es el llamado Normas que Regularn la Elaboración y Ejecución del Presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, elaborado por la Dirección General Financiera. Dichas normas fueron aprobadas por el Consejo Superior Universitario, en:

- ✓ Punto SEGUNDO del Acta 41-90 de fecha 3 de octubre de 1990.
- ✓ Punto TERCERO del Acta 42-90 de fecha 8 de octubre de 1990.
- ✓ Punto SEGUNDO del Acta 44-90 de fecha 12 de octubre de 1990.

Modificadas en:

- ✓ Punto DÉCIMO del Acta 18-95 de fecha 12 de julio de 1995.
- ✓ Punto TERCERO del Acta 29-95 de fecha 11 de octubre de 1995.

Anualmente, por acuerdo del Consejo Superior Universitario, se aprueba un presupuesto para funcionamiento de cada unidad ejecutora de la universidad. El acta No. 23-2016 del 28 de noviembre de 2016 evidencia las autorizaciones financieras.

- Referentes mínimos: se evidencian mecanismos para la elaboración, comunicación y divulgación a la comunidad universitaria, de la política y procedimientos de la asignación de recursos.

La Dirección General Financiera es la encargada de las Normas que Regulan la Elaboración y Ejecución del Presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con la aprobación del Consejo Superior Universitario según las actas indicadas en el referente mínimo anterior, contando esto como un mecanismo de su elaboración. Respecto a la comunicación y divulgación a la comunidad universitaria, dichas normas no están disponibles en la página *web* de la Dirección General Financiera, sino que son compartidas con los interesados, en este caso los tesoreros o a quienes les compete en cada caso.

Dentro de la DDA, la jefatura y tesorería son las encargadas de la ejecución presupuestal. En el año 2015 se compartió con el personal la asignación de recursos. Para consulta del manejo financiero de la división los interesados se pueden abocar al área a cargo de dicha labor.

- Referentes mínimos: se evidencia que los recursos institucionales se distribuyen de acuerdo con la política y procedimiento establecidos.

El presupuesto de los últimos 5 años, es decir, desde el 2011 hasta el 2016, sí evidencia que los recursos se distribuyen de acuerdo a las normas establecidas por la Dirección General Financiera.

- Indicadores: política financiera acorde con los planes.
- Referentes mínimos: existencia de instancias responsables del manejo financiero en la institución.

Como se muestra en el Manual Organizacional de la DDA, se muestra en el organigrama de la DDA a la Tesorería, la cual es responsable del manejo financiero de la división. En el Manual de Normas y Procedimientos de la División de Desarrollo Académico se muestran los diagramas de flujo en donde se ve involucrada la tesorería de la institución para el manejo financiero.

En el caso del Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico, la jefatura del departamento y el puesto de oficinista manejan los recursos, según se indica en el manual organizacional en las funciones que les compete.

- Referentes mínimos: evidencia de un vínculo entre el plan estratégico USAC 2022 y los planes anuales de la universidad con el presupuesto.

Cada año se debe realizar un anteproyecto, el cual se entrega el día 30 del mes de agosto a la Dirección General Financiera, y con base en el anteproyecto se realiza el presupuesto anual. La programación de recursos por subprograma va de acuerdo al plan de trabajo del año en discusión, de manera aproximada. Si se realiza alguna modificación se evidencia en el anteproyecto.

Si existe un vínculo directo entre el plan operativo anual de la división y el plan de desarrollo estratégico con el presupuesto, se suplen necesidades básicas, pero no existe una comparación de objetivos a alcanzar con presupuesto asignado para dicho objetivo, aparte del salario a los trabajadores de la división, lo cual es una asignación presupuestal primordial para lograr realizar el POA.

- Referentes mínimos: evidencia de que la asignación del presupuesto se efectúa sobre la base de criterios objetivos que propician la equidad y efectividad de los diferentes departamentos y procesos.

El presupuesto es limitado, se busca ser eficientes con este, logrando hacer lo más posible con los recursos disponibles. Si se revisa detalladamente el presupuesto, los montos asignados son para cubrir pagos básicos indispensables de la división, en su mayoría abarcando la mayor parte del presupuesto los pagos salariales, dejando a disposición cantidades menores para lograr buscarles una asignación objetiva, en donde se toman en cuenta las necesidades reportadas según su prioridad.

En la asignación presupuestal de los últimos 5 años del Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico, aparte de cubrir las necesidades básicas indispensables para el funcionamiento del departamento,

se ha buscado cambiar computadoras antiguas u otros equipos o mobiliarios necesarios para poco a poco ir mejorando las condiciones laborales de los trabajadores.

- Referentes mínimos: existencia de normas, procedimientos y documentos que evidencien la situación financiera actualizada de la institución, reflejada en la integración del presupuesto y el informe de la ejecución presupuestaria.

El Sistema Integrado de Formación Financiera es la plataforma virtual en donde las diferentes instancias participan, sirve como una plataforma para cargar y evaluar datos referentes a presupuestos, gestiones, etc. El acceso a esta plataforma es restringido, sin embargo, los datos que se manejan pueden ser compartidos a sus trabajadores o a quien requiera dicha información, a través de la autorización a los encargados o por medio de la Coordinadora de Información Pública. Los que poseen íntegramente toda la información son la tesorería y la jefatura de la DDA. Al inicio del período de la actual jefatura de la DDA se compartió el presupuesto con los trabajadores, con el fin de que comprobaran en dónde estaba asignado todo el presupuesto que la DDA maneja.

En el caso del Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico, la jefatura, junto a la oficinista, manejan el presupuesto y ejecutan los informes presupuestales mensuales, y de igual manera utilizan el Sistema Integrado de Formación Financiera.

Por otro lado, en la página del Departamento de Presupuesto de la USAC, se puede encontrar la ejecución de ingresos realizados por la universidad mensualmente y la ejecución presupuestal de egresos de la universidad de los

últimos 3 años y el año actual, donde se encuentra incluida la DIGED y sus dependencias. Dicha información está disponible para su consulta en el siguiente enlace:

http://sitios.usac.edu.gt/wp_presupuesto/?page_id=243

Además, el Departamento de Presupuesto comparte un conjunto de formulación, en donde se encuentra el formulario de informe trimestral de ingresos por compra de propiedad, planta, equipo e intangibles, adquiridos a través de fondo fijo.

- Estándar de calidad: recursos financieros garantizan la sostenibilidad y desarrollo de la institución.
 - Indicadores: plan financiero de corto, mediano y largo plazo.
 - Referentes mínimos: existencia de mecanismos para la consecución, asignación y adecuación de los recursos disponibles en función de las necesidades institucionales.

- ✓ Para la consecución:

Dentro de las normas presupuestales se especifica que al Consejo Superior Universitario le corresponde fijar la política presupuestal de la Universidad de San Carlos de Guatemala, también le corresponde la aprobación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Universidad, en montos globales para cada uno de los regímenes, clasificaciones de ingresos y planes, y dentro de esta estructura las asignaciones globales para cada Unidad Ejecutora. Cada Unidad y Dependencia presenta un anteproyecto

presupuestal, los anteproyectos de presupuesto de las Unidades Ejecutoras deben ser aprobados por la autoridad competente.

✓ Para la asignación:

Con base en las normas que regulan la elaboración y ejecución del presupuesto, junto con el anteproyecto debidamente autorizado, se lleva a cabo la asignación de recursos de la DDA. El presupuesto se hace con base en las Normas que Regulan la Elaboración y Ejecución del Presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y del anteproyecto anual.

Antes del 30 de agosto de cada año, cada departamento puede realizar una carta en que solicita el equipo necesario y su justificación para considerarlo en el presupuesto, adjuntando o no la cotización del mismo. Se revisó una de dichas cartas, con base en el oficio DDA 0314-2016, con la fecha 3 de agosto de 2016, la cual incluía ya la cotización de lo requerido. Por lo tanto, según el presupuesto disponible, el criterio de asignación de recursos y la prioridad de la necesidad requerida en las solicitudes, el presupuesto es adecuado.

- Referentes mínimos: evidencia del uso racional de los recursos financieros con base en las prioridades institucionales aprobadas por los organismos correspondientes.

Según los presupuestos de los años 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017 se puede evidenciar claramente que los recursos financieros sí son utilizados para necesidades institucionales, además se realizan informes de ejecución mensual en los cuales se expresa detalladamente las transferencias y variaciones que se

podieron dar durante el mes en discusión. El presupuesto debe ser aprobado por la Dirección General Financiera según normativos compartidos por la misma dirección.

- Referentes mínimos: evidencia de mecanismos y procedimientos para la obtención de recursos financieros adicionales.

Como lo indican las Normas Presupuestales, en caso se quiera realizar una modificación al presupuesto por parte de la División de Desarrollo Académico, se tiene que presentar una solicitud al Departamento de Presupuesto en los primeros 5 días del respectivo mes. Para modificar y/o cambiar las asignaciones presupuestales aprobadas, se establecen diferentes procedimientos como la reprogramación presupuestal, ampliaciones presupuestales y reducciones presupuestales.

El Departamento de Presupuesto de la USAC, a través de su página *web*, comparte distintos formularios, entre los que está la Solicitud de Ampliación Presupuestaria 2017. Por otro lado, la DDA elabora los cuadernos pedagógicos, los cuales se distribuyen y venden por medio de las distintas librerías dentro del *campus* de la universidad, para uso de los aspirantes como apoyo de estudio para los exámenes de admisión básicos. Las ganancias forman parte de los recursos financieros adicionales que gestiona la división.

- Referentes mínimos: existencia de un presupuesto general de ingresos y egresos anual, actualizado.

El Sistema Integrado de Información Financiera (SIF) es una plataforma virtual en donde se van ingresando todos los registros financieros, en donde

solo tienen acceso las tesorerías y jefaturas principales, para su consulta y manejo de cuentas. Se encuentra disponible para su consulta en el siguiente enlace:

<https://siif.usac.edu.gt/>

El directorio de servicios de SIF referentes al presupuesto incluye lo siguiente:

- ✓ Gestión automatizada de ingresos-módulo administrativo
- ✓ Gestión automatizada de ingresos-pagos estudiantiles
- ✓ Gestión automatizada de compras
- ✓ Gestión automatizada de salarios
- ✓ Ejecución presupuestal *web*

Como evidencia de la existencia de un presupuesto anual actualizado, la tesorería de la DDA proporcionó el presupuesto de los años 2013 hasta el 2017, para su consulta. Además, dentro de la página *web* del Departamento de Presupuesto: http://sitios.usac.edu.gt/wp_presupuesto/?page_id=243, se encuentra la ejecución presupuestal de los últimos 3 años de las diferentes dependencias de la USAC, divididas en los 12 meses del año.

- Estándar de calidad: la institución garantiza la distribución de los recursos para el desarrollo de la docencia, de la investigación, extensión y mantenimiento de infraestructura.
 - Indicadores: recursos apropiados para el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión.

- Referentes mínimos: inventario de recursos y materiales con que cuenta la institución para el desarrollo de sus funciones (infraestructura, equipos e insumos, entre otros).

La División de Desarrollo Académico sí cuenta con inventarios de recursos y materiales de la institución, para su control existe una persona encargada de los mismos y en el inventario se cuenta con firmas de los responsables de cada insumo. Para su evidencia se consultaron los inventarios actuales con los que cuentan la división. Por otro lado, el Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico cuenta con su propio inventario, con las mismas características del anteriormente descrito. Para su evidencia se consultaron los inventarios actuales del departamento. Para su manejo existen manuales, entre los que está el manual de normas y procedimientos: Procedimientos de Baja de Bienes de Inventario de la Universidad de San Carlos de Guatemala. También se encuentra el Instructivo para el Registro de Bienes Muebles de Inventario de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Referentes mínimos: infraestructura adecuada para el desempeño académico: aulas, auditorios, cubículos, laboratorios, talleres, bibliotecas, equipos, recursos informáticos, instalaciones deportivas, edificios de actividad del estudiante, residencias, entre otros.

La División de Desarrollo Académico se encuentra instalada en dos edificaciones, la principal está en el edificio antiguo de CALUSAC / DDA, en donde se encuentran instalados, en el segundo nivel:

- ✓ Departamento de Asesoría y Orientación Curricular

- ✓ Departamento de Educación
- ✓ Departamento de Investigación
- ✓ Jefatura de la DDA
- ✓ Centro Didáctico

Por otro lado, está el Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico, el cual se encuentra en una edificación aledaña a la Biblioteca Central. Respecto al edificio antiguo de CALUSAC / DDA, se realizó una evaluación por parte de Centro de Estudios de Desarrollo, Seguridad y Desastres (CEDESYD), llamada Evaluación del Edificio Antiguo CALUSAC/ DDA, División de Desarrollo Académico, dictamen: 012-2015 del 31-08-15. En esta, según los hallazgos encontrados y descritos en la evaluación, CEDECYD dictamina: “que el edificio antiguo de CALUSAC en las condiciones actuales representa un riesgo inminente para la salud y bienestar de sus usuarios y los bienes ubicados en su interior”. Y resolvió recomendaciones que en su mayoría no se han realizado. Además, CEDECYD realizó la Evaluación de Propuesta de Construcción de Segundo Nivel DDA, dictamen número 002-2016 del 20-01-16, a partir de la solicitud de una evaluación de análisis de vulnerabilidad del antiguo edificio de CALUSAC, para ver la posibilidad de la construcción de oficinas sobre el mismo. Con base en todo ello se puede concluir, según el dictamen dado, que no es posible la ampliación. Como evidencia de la solicitud de dicha información, se encuentra el Of.Ref.Cedesyd 092.02.2017 de fecha 16 de febrero de 2017.

En el acuerdo ministerial número 1199-2011, el Ministerio de Cultura y Deportes declaró el Campus Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala como Patrimonio Cultural de la Nación. Existe la Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación, decreto número 26-97 y sus reformas, del Ministerio de Cultura y Deportes, en la cual se explica

detalladamente la protección al patrimonio en cuestión y las sanciones que se darían si no se cumple con dicha ley. Por lo tanto, no se pueden realizar modificaciones al edificio antiguo de CALUSAC según lo dicta esta ley. El Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico no posee ningún estudio resiente por parte de CEDECYD ni por otra entidad.

CECEDYD acusa que, para realizar un estudio, este debe ser solicitado por la persona nombrada en CEDEDYD representando a la institución interesada. En el caso de la DIGED la representante es la ingeniera Alba Maritza Guerrero Spínola, Jefa de la División de Desarrollo Académico, y Lylian Toledo Marroquín, Profesional de Desarrollo Curricular de DAOC.

Tabla XXXIV. **Descripción de espacios actuales por departamento**

<p>Departamento de Asesoría y Orientación Curricular</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personal del departamento dividido en dos áreas. - Cubículos en el área principal sumamente reducidos. - No hay espacio para archivar - No se ha limpiado el ventilador. - No hay ventilación adecuada. - En caso de emergencia la salida es reducida para la cantidad de personas en el área principal. - En la segunda área se instaló una mesa para atender a los docentes de las unidades académicas, el espacio es reducido y no adecuado para esta tarea. - El sistema eléctrico está expuesto y dañado, provocando riesgo eléctrico.
--	--

Continuación tabla XXXIV.

<p style="text-align: center;">Centro Didáctico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poco espacio en el departamento. - Falta de mesas amplias para realizar el empaginado. - El taller de impresión está instalado en las gradas secundarias del edificio de CALUSAC antiguo, espacio no adecuado para las máquinas y la labor que se realiza. Se obstruye una salida principal del edificio, en caso de una emergencia el encargado del taller o persona que se encuentre en el área tendrá la salida hasta el otro extremo. Se manejan grandes cantidades de papel, con la maquinaria y el sistema eléctrico expuesto y deteriorado, el riesgo de incendio es alto, además de la poca ventilación que existe en el mismo. En el tema de inocuidad, en el área se han encontrado animales rastreros, no se limpia el área, provocando un espacio laboral inaceptable, con riesgos de contraer una enfermedad grave por la suciedad y los animales rastreros. El movimiento de la maquinaria colocada en un área causa, a largo plazo, daño a la infraestructura de las escaleras. En general, el espacio no es el adecuado y se corren grandes riesgos para el personal que labore o esté en ese espacio. - Falta de un área para atender a usuarios.
<p style="text-align: center;">Departament o de Educación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No hay espacio para archivar. - Cuando deben ir a dar alguna capacitación, no llevan material debido a la burocracia para solicitarlo, el estado del material es casi obsoleto y en caso de que el equipo, que prontamente se destruirá, se arruine, el personal debe pagarlo.

<p style="text-align: center;">Departamento de Investigación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es el espacio asignado más pequeño en proporción a los trabajadores que laboran en este, son 11 personas provocando un claro hacinamiento, además de que el espacio es sumamente pequeño, una parte del departamento, proporcionalmente grande, es dada a la tesorería de la DIGED para archivar información financiera sensible que no debería estar en ese espacio ni con ese descuido, se acumula polvo y suciedad en esta bodega dado que nadie limpia y ordena, perjudicando al personal del departamento. - No se cumple con un espacio mínimo de dos metros cuadrados por persona. - La tesorería de la DIGED coloca archivos en espacios elevados justo en la puerta del departamento, provocando riesgo de desplome y acumulación de polvo y suciedad. - El mobiliario del departamento está deteriorado, las sillas no son las adecuadas, tienen forros rotos y no se han cambiado en años, a pesar de las solicitudes que se han realizado. - Para la labor de investigación educativa, no se tiene el silencio y el espacio adecuado para la concentración de las tareas. - Sin ventilación, no se pueden abrir las ventanas y no tienen aire acondicionado. - No hay espacios para archivar, provocando desorden en los escritorios y reduciendo el espacio para trabajar.
<p style="text-align: center;">Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Paredes rajadas, la edificación está en un estado de alto riesgo. - Espacio de comedor pequeño para todo el personal del departamento - El espacio es pequeño y por lo mismo no se pueden solicitar más insumos necesarios para mejorar la labor del departamento. - Mobiliario antiguo. - Más espacio para almacenar. - Poca ventilación en todo el departamento. - Falta de mantenimiento al equipo de hardware y software. - Falta de impresoras, debiendo ser estas adecuadas para el trabajo que cada quien realiza. - Falta de asesoría para saber el equipo adecuado, según el trabajo que se realiza, buscando así el mayor rendimiento.

Continuación tabla XXXIV.

<p style="text-align: center;">Jefatura DDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El área de limpieza es pequeña, sucia y tiene una plaga de mosquitos, lo cual aumenta altamente el riesgo a contraer enfermedades que afecten a los dos trabajadores instalados ahí. - El mensaje no tiene un espacio asignado, más que el del área de limpieza para guardar artículos personales, aunque su trabajo no depende de estar en un escritorio, es necesario un espacio para guardar mensajería, que en ocasiones es información delicada, que por alguna u otra razón no se ha podido entregar, haciendo así que deba cargarse con la mensajería, aunque no se entregue en el momento. El tema se ha tratado con varias jefaturas, pero no se ha resuelto. - En el área de jefatura se tienen objetos colocados en alturas, espacios no asignados y hechos para esa labor, provocando riesgo ergonómico y de desplome. Se necesita más mobiliario para archivar, pero la falta de espacio no lo permite. - En el área de jefatura se necesita una impresora multifuncional.
<p style="text-align: center;">Instalaciones en general</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todo el personal, exceptuando al Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico, carece de un área designada como comedor, el personal utiliza mesas colocadas en el pasillo del edificio y usan sillas del aula, si no está siendo utilizada, y no tienen dónde sentarse. - No existe un espacio para archivar documentos, por lo que se ha tenido que utilizar espacios no adecuados, como colocar archivos en el pasillo que obstruyen el espacio y causan contaminación visual, acumulación de desechos en el techo del primer nivel de CALUSAC, acumulación de polvo y documentos en escritorios o por debajo de los mismos, haciendo así el espacio aún más reducido y generando riesgo de adquisición de enfermedades por la suciedad. Archivos en espacios elevados, teniendo riesgo ergonómico al colocar y cargar estos archivos u objetos en estos espacios. - No hay señalización en el edificio, una de las salidas principales está cerrada dado que está instalado el taller de impresión en el área de las escaleras que dan a dicha salida. En general no se aplican las condiciones mínimas que debe tener según las Normas para la Reducción de Desastres de la CONRED, comenzando con que el edificio no es habitable según el estudio realizado.

Fuente: elaboración propia.

La evidencia de todo lo descrito anteriormente se puede visualizar en las instalaciones de la DDA. A continuación se presentan fotografías de las problemáticas más relevantes respecto a la infraestructura, espacios y equipos.

Figura 22. **Espacio reducido en las oficinas de DAOC**



Fuente: Departamento de DAOC, segundo nivel del edificio de CALUSAC.

Figura 23. **Falta de espacio para archivar**



Fuente: pasillo de la DDA, segundo nivel del edificio de CALUSAC.

Figura 24. **Tesorería de la DIGED en instalaciones de la DDA**



Fuente: DDA, segundo nivel del edificio de CALUSAC.

Figura 25. **Sistema eléctrico en mal estado en la DDA**



Fuente: DDA, segundo nivel del edificio de CALUSAC.

Figura 26. **Espacio reducido en el Departamento de Investigación**



Fuente: Departamento de Investigación, DDA, segundo nivel del edificio de CALUSAC.

Figura 27. **Falta de espacio para archivar**



Fuente: DDA, segundo nivel de CALUSAC.

Figura 28. **Bodega de Tesorería de la DIGED en el Departamento de Investigación**



Fuente: Departamento de Investigación, DDA, segundo nivel del edificio de CALUSAC.

Figura 29. **Sillas en mal estado**



Fuente: DDA, segundo nivel del edificio de CALUSAC.

Figura 30. **Espacio inadecuado y riesgoso para archivar documentos**



Fuente: DDA, segundo nivel del edificio de CALUSAC.

Figura 31. **Taller de impresión instalado en área de las escaleras**



Fuente: escaleras laterales de la DDA, edificio de CALUSAC.

- Referentes mínimos: recursos didácticos de apoyo al aprendizaje.

El Centro Didáctico reproduce los cuadernos pedagógicos que se dan a la venta en librerías de la universidad, para que los aspirantes ganen las pruebas de conocimiento básico. Estos están desactualizados, generando que sea un recurso poco eficaz. Por otro lado, se encuentra el Sistema de Formación del Profesor Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala, una instancia de coordinación que tiene como finalidad formar una cultura de gestión de conocimiento, convirtiendo al profesor universitario en un facilitador, mediador y asesor del conocimiento que deberá emplear su creatividad en el hecho educativo. Este sistema cuenta con recursos didácticos de apoyo al aprendizaje como: humanos, personal académico de planta del Departamento de Educación de la DDA, Programas de Formación Docente de las Unidades Académicas de la USAC, comisiones de los Programas de Formación Docente, materiales, página *web*, documentos de apoyo en línea, videos de cátedras y recursos financieros.

El Centro Didáctico es una unidad de apoyo, encargada de la diagramación, diseño e impresión de los módulos educativos y cuadernos pedagógicos, así como asistencia audiovisual en actividades dispuestas en la DIGED y DDA, considerando la labor de este departamento como un recurso de gran apoyo al aprendizaje. Cuenta con una guía de redacción de estilo.

- Referentes mínimos: condiciones que posibiliten a las personas con discapacidad el acceso al proceso aprendizaje con necesidades educativas especiales.

La universidad cuenta con una iniciativa denominada Políticas de atención a la Población con Discapacidad en la Universidad de San Carlos de Guatemala, la cual tiene como objetivo general: “asegurar y promover el pleno ejercicio de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales de las personas con discapacidad, sin discriminación alguna, creando oportunidades de integración, desarrollo y participación comunitaria en toda la Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio de estrategias coherentes, programas y proyectos integrados e integrales de fortalecimiento del desarrollo en las áreas de investigación, docencia, extensión, administración, territorio e infraestructura, así como planificación y seguimiento.”⁵⁹ Dicha política se encuentra disponible para su consulta en el siguiente enlace:

<http://plani.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2014/11/politica-de-atencion-a-la-poblacion-con-discapacidad-usac-acuerdo.pdf>

En el caso de la División de Desarrollo Académico, la cual brinda atención a docentes, considerados para este caso como su población, debe de aplicar las Políticas de Atención a la Población con Discapacidad. La DDA brinda atención a los docentes en sus instalaciones como en unidades académicas, en donde ya no le compete responsabilidad sobre esta política. La aplicación de esta política en la división no se puede evidenciar en su totalidad, debido a que no se pueden modificar las estructuras de la edificación por ser patrimonio cultural. Respecto a la operatividad de la política, el Departamento de Asesoría y Orientación Curricular como eje curricular considera esta muy valiosa y el Departamento de Educación la considera en la formación docente y trata el tema de los materiales adecuados para este caso.

⁵⁹ Universidad de San Carlos de Guatemala. Políticas de atención a la población con discapacidad de la Universidad de San Carlos de Guatemala, p.15. Consulta: enero 2017.

- Indicadores: aplicación de un plan de mantenimiento de la infraestructura institucional.
 - Referentes mínimos: evidencia de asignación de recursos para el mantenimiento de la infraestructura.

El mantenimiento del edificio lo lleva a cabo la Dirección de Servicios Generales, en donde, por medio de solicitudes, se responde a lo solicitado como parte de sus responsabilidades. Por otro lado, la jefatura ha gestionado pintar toda el área de la DDA y arreglado chapas por su cuenta, además ha dado mantenimiento a los servicios sanitarios.

- Referentes mínimos: evidencia física de mantenimiento de la infraestructura.

Se realizó una remodelación del servicio sanitario del segundo nivel del edificio antiguo de CALUSAC. El mantenimiento se dio, pero de una manera inadecuada, dado que ahora se tienen filtraciones de agua y en ocasiones el personal se queda sin esta, debido al deterioro que tienen las tuberías del edificio, notable a simple vista. Es claro que la infraestructura necesita mantenimiento en muchos aspectos (paredes, techos, sistema eléctrico, sistema de tuberías, etc.) y no se le da. La mayor labor de la División de Servicios Generales se evidencia en el mantenimiento del mobiliario, según solicitudes y trabajos realizados anteriormente.

Dado el acuerdo ministerial número 1199-2011, el Ministerio de Cultura y Deportes declaró el *campus* central de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) como Patrimonio Cultural de la Nación. Existe la Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación, decreto número 26-97 y sus

reformas, del Ministerio de Cultura y Deportes, en el cual se explica detalladamente la protección al patrimonio en cuestión y las sanciones que se darían si no se cumple con dicha ley. Por lo tanto, no se pueden realizar modificaciones al edificio antiguo de CALUSAC, siendo esto un limitante para realizar ciertas labores de mantenimiento.

- Indicadores: existencia de laboratorios, talleres, espacios, centros experimentales y equipos de computación.
 - Referentes mínimos: existencia de capacidad instalada para el acceso del personal académico a los sistemas de informática y tecnología virtual.

Como parte de los sistemas de informática con los que cuenta la división para el personal académico, se cuenta con páginas *web* y foros virtuales, los cuales funcionan correctamente para su consulta en cualquier momento. Por otro lado, está el personal de la DDA, quienes poseen computadoras antiguas a las que solo se les da mantenimiento, pero no se busca mejorar su capacidad o adquirir nuevos equipos según sea el estado de la computadora, debido a la falta de presupuesto. El Internet con el que cuenta la división tiene fallas, pero no existe un estudio claro de la causa de estas.

En cuanto a la tecnología, recientemente se ha creado la aplicación con la que cuentan las jefaturas para recordar y avisar de reuniones, mejorando la gestión de los mismos. Como tecnología virtual se cuenta con la plataforma del Sistema de Formación del Profesor Universitario, disponible en el siguiente enlace:

<http://sfpu.usac.edu.gt>

El Departamento de Evaluación y Promoción del Profesor Universitario no cuenta con una plataforma actualizada para la base de datos que maneja, los métodos son antiguos.

- Referentes mínimos: existencia y concordancia de la infraestructura y los equipos con los estándares de calidad existentes.

La infraestructura es inadecuada, es un peligro para las personas que laboran diariamente dentro, no se cumple ningún estándar de calidad para la concordancia entre infraestructura y equipos, principalmente para el Taller de Impresión del Centro Didáctico, en donde la maquinaria produce vibraciones que perjudican la infraestructura a largo plazo, aún más cuando están instaladas en el área de las escaleras del edificio, obstruyendo y cerrando una salida principal. La situación es realmente inaceptable y peligrosa para quien labora ahí. El tamaño de la infraestructura y el presupuesto son las principales limitantes para alcanzar la calidad idónea en los servicios que presta la división.

- Indicadores: servicios de apoyo académico que satisfacen la demanda y necesidades de los usuarios.
- Referentes mínimos: evidencia de una articulación armónica entre los departamentos que brindan servicio.

Se define como articulación armónica la unión de dos o más piezas, en este caso se hace referencia a los departamentos de la DDA, de modo que al unirse se logre una libertad de trabajo sincronizado.

Para la articulación armónica entre departamentos de la División de Desarrollo Académico, se cuenta con comisiones interdepartamentales, buscando la sincronización y participación de todos en distintos temas, y así se logra evidenciar los nombramientos en el oficio DDA No. 00023-2017. Además, a través del Plan Operativo Anual, el cual es compartido con todo el personal, se logra evidenciar las actividades que se busca realizar por departamento para un mismo fin como división.

- Referentes mínimos: existe correspondencia entre los recursos (humanos, materiales, equipos, espacios, etc.), de los servicios y los usuarios que los demandan.
- ✓ Asesorías: la cantidad de unidades académicas ha aumentado en los últimos años, haciendo que la cantidad de usuarios de la DDA aumente. Esto se evidencia en las asesorías brindadas por el Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico, y en el Departamento de Asesoría y Orientación Curricular, debido a que no se cuenta con vehículo propio para trasladarse a todas las unidades académicas y centros regionales, y tampoco con jornada vespertina y los recursos financieros son limitados para cubrir todos los viáticos requeridos.
- ✓ Capacitaciones: el Departamento de Educación es el encargado de las capacitaciones a los docentes, en ese sentido, no se cuenta con una jornada vespertina que pueda cubrir las capacitaciones necesarias para el personal docente vespertino, además, al momento de realizarlas, los equipos están averiados o en malas condiciones, provocando que las actividades se vean afectadas.
- ✓ Investigación: el área de trabajo es el recurso más deficiente que tiene el Departamento de Investigación, los espacios reducidos y la falta de orden y espacio para archivar son los principales problemas. Respecto a

la demanda de investigación, la carencia de líneas de investigación imposibilita crear algún criterio sobre la labor de la investigación realizada por el departamento.

- Referentes mínimos: se evidencia una distribución equitativa de los recursos en los diferentes departamentos.

En el estudio realizado por CEDESYD, según dictamen 012-2015 del 31 de agosto del 2015, se hace referencia al Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, acuerdo gubernativo 229 – 2015, artículo 15, donde se escribe que los locales de trabajo deben reunir las condiciones mínimas necesarias en cuanto al área y volumen, garantizando el libre desplazamiento del trabajador y evitando el hacinamiento. Entre estas condiciones está el tener dos metros cuadrados libres por puesto de trabajo operativo por cada trabajador, y que el volumen libre para cada trabajador no debe ser menos de diez metros cúbicos, sin contar espacios ocupados por maquinaria o lo que se asemeje. Y, por otro lado, se hace referencia a la Norma de Reducción de Desastres número 2 (NRD”), en la cual se describe la ocupación máxima, pasillos y señalización.

Por lo tanto, ante los hallazgos encontrados y descritos en el estudio, CEDESYD dictamina que el edificio antiguo de CALUSAC en las condiciones actuales representa un riesgo inminente para el bienestar de sus usuarios, resolviendo en el octavo punto que los ambientes deben adecuarse de acuerdo a la carga de ocupación indicada en la NRD2. Esto en virtud de cumplir con los espacios ideales para cada trabajador y respetar la cantidad máxima de personas en un área determinada, para evitar el hacinamiento existente evidenciado en el estudio. A continuación se describen problemas respecto a espacios laborales por departamento:

✓ Departamento de Educación

El espacio en metros cuadrados respecto al personal dentro del departamento sí cumple con una cantidad mínima de dos metros cuadrados por persona, sin embargo, no hay espacio suficiente para archivar.

✓ Departamento de Investigación

El espacio es sumamente pequeño para la cantidad de personas que se encuentran ubicadas dentro, no se cumple con tener dos metros cuadrados por persona, hasta un punto en que se puede visualizar un claro hacinamiento del personal. A pesar del poco espacio que se tiene, una parte proporcionalmente grande está tomada por la tesorería de la DIGED, la que usan como bodega, que se mantiene sucia y desordenada, con documentos con información importante que no debería estar en esas condiciones.

✓ Departamento de Asesoría y Orientación Curricular

Como primer punto, el departamento se encuentra dividido en dos áreas aisladas una de la otra. En la primera el espacio asignado a cada trabajador es pequeño, considerándose a simple vista como un hacinamiento del personal, y no se cumple con dos metros cuadrados por persona. La segunda área se encuentra separada considerablemente de la primera, en la misma están ubicados dos trabajadores que sí poseen un espacio adecuado para trabajar.

✓ Departamento de Evaluación y Promoción Académica

El departamento se encuentra en otra edificación, separado de la DDA, cuenta con un espacio adecuado para su trabajo, sin embargo, no se ha podido

adquirir equipos necesarios por la falta de espacio. La bodega o área de almacenamiento está llena, provocando que se deba estibar material de manera inadecuada.

✓ Jefatura

El personal del área de jefatura se encuentra en un espacio adecuado para su trabajo, el problema radica en el espacio para archivar y almacenar insumos, provocando que se utilice métodos o espacios no adecuados para lograr guardar lo necesario. El mensajero no cuenta con un espacio asignado para su trabajo, teniendo solo a su disposición el área de limpieza para guardar artículos personales en su hora de trabajo. No cuenta con un espacio para archivar mensajería, por lo que en ocasiones debe cargar con ella a pesar que aún no la entregará, dado que es información importante, y por seguridad de la mensajería la debe guardar y cargar durante sus recorridos. Por su parte, la encargada de servicio cuenta con el espacio de limpieza, donde es perjudicial estar por la plaga de mosquitos que habita en el área.

3.3.6. Factor: gestión y administración

- Estándar de calidad: la gestión y administración de la institución se desarrolla de acuerdo con políticas definidas.
 - Indicadores: políticas institucionales orientan el desarrollo de los procesos académicos, administrativos, financieros y de vínculo con el entorno.
 - Referentes mínimos: se cuenta con un documento de políticas de la institución.

Se tiene un documento con las políticas generales de la USAC, que se aplican a todas las unidades académicas y divisiones de la misma, que fueron discutidas por los profesores, estudiantes, profesionales y la dirección universitaria. Fue aprobado por el Consejo Superior Universitario, en su sesión celebrada el veinticinco de octubre del año 1991, según consta en el punto segundo del Acta 48-91.

- Referentes mínimos: evidencia de mecanismos para la elaboración, comunicación y divulgación de las políticas a la comunidad universitaria.

Dentro del Manual de Políticas Generales de la USAC, del año de 1991, se encuentran los lineamientos que se deben seguir para que, en consenso y con apoyo de la comunidad universitaria, se pueda mejorar la Universidad desde su interior. La comunicación y divulgación de las políticas ha sido por medio de Internet, ejemplares físicos dentro de la DDA y visitando personalmente la Biblioteca Central.

- Referentes mínimos: evidencia de la aplicación de políticas académicas, administrativas y financieras en los procesos administrativos institucionales.

Dentro de las Políticas Administrativas de la USAC se encuentran:

- ✓ Formulación del Plan Operativo Anual: se puede evidenciar la aplicación de esta política por medio de la página *web* de la Coordinadora General de Planificación, en la cual se puede encontrar el POA de la DIGED/DDA de los últimos 5 años.

- ✓ Formulación del Plan de Desarrollo a Mediano y Largo Plazo: se puede evidenciar la aplicación de esta política por medio de las líneas estratégicas que se utilizan para la formulación del POA, mismas que fueron creadas basándose en el Plan de Desarrollo de la USAC 2022.
- ✓ Optimización de la Gestión Administrativa: la actualización de las actividades administrativas se encuentra aún en proceso, ya se crearon Manuales de Organización en donde se establecen las prioridades de atención y previsión de problemas, pero aún falta establecer programas de capacitación administrativa.

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

- ✓ Estructuración del Gasto por Programas: la División de Desarrollo Académico orienta la dotación de recursos por medio de los anteproyectos presupuestales, en los que se presentan los planes, programas, proyectos y actividades planificados para luego ser analizados y que la Dirección General Financiera brinde el presupuesto necesario para que la institución cumpla con sus funciones. Como evidencia la tarjeta de control de ejecución presupuestaria, a continuación se muestran los porcentajes asignados a cada programa.

Tabla XXXV. **Estructuración de gasto por programas**

Apertura presupuestaria	
Programa Administración	
Subprograma: DDA Dirección y Servicios	Apertura (%)
Servicios personales	16,24%
Servicios no personales	0,96%
Materiales y suministros	1,12%
Propiedad, planta y equipo	1,59%
Asignaciones globales	0,29%
Total de programa de administración	20,2%
Programa de Docencia	
Subprograma: DDA Formación Docente	Apertura (%)
Servicios personales	32,14%
Subprograma: Departamento de Asesoría y Orientación Curricular	Apertura (%)
Servicios personales	14,51%
Total de programa de docencia	46,65

Continuación tabla XXXV.

Programa de investigación	
Subprograma: DDA Investigación Educativa	Apertura (%)
Servicios personales	20,20%
Total de programa de investigación	20,20%
Programa extensión	
Subprograma: DDA Centro Didáctico	Apertura (%)
Servicios personales	9,90%
Total de programa de extensión	9,90%
Total plan de funcionamiento	96,95%
Programa administración	
Subprograma: folletos y fotocopias (DDA)	Apertura (%)
Servicios no personales	1.72%
Materiales y suministros	0.40%
Propiedad, planta y equipo	0.88%
Asignaciones globales	0.05%
Total de programa de administración	3.05%
Total de programa autofinanciable	3.05%
Total de presupuesto (Q)	Q5,298,445.00

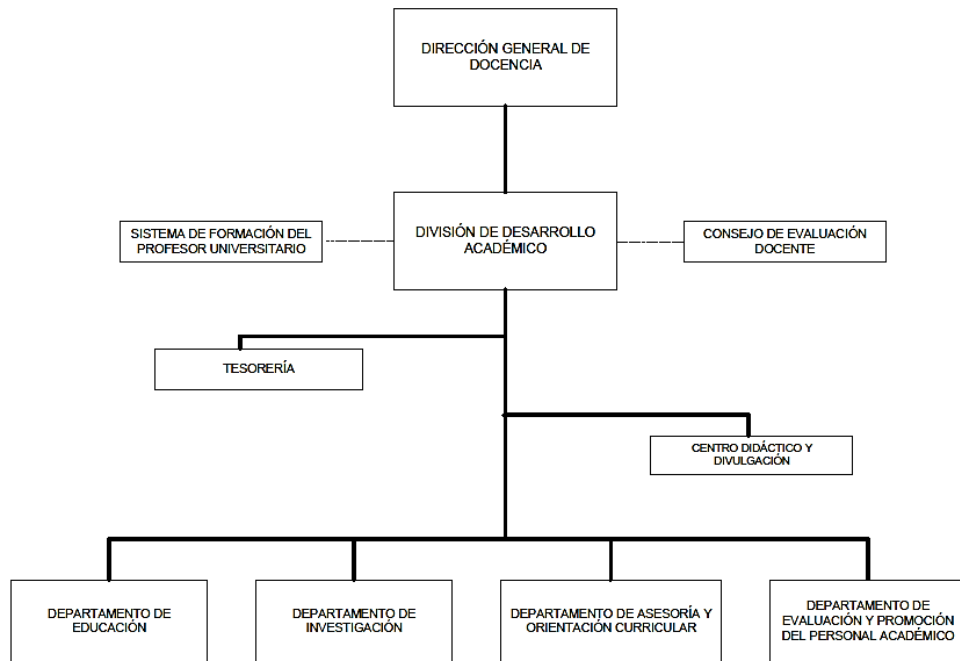
Fuente: elaboración propia.

- ✓ Optimización de la Ejecución Presupuestal: los procesos para la asignación de recursos se rigen por medio de las Normas

Presupuestales, estas permiten que los recursos sean asignados a cada unidad ejecutora en forma oportuna para la óptima utilización de los mismos.

- ✓ Simplificación de los Trámites Financieros: para esta política la División de Desarrollo Académico elabora un presupuesto por programas, como se había mencionado antes, en los anteproyectos presupuestales, con el fin de orientar la dotación de recursos que esté acorde con las necesidades de la institución.
- ✓ Instrucciones complementarias para la modificación y ejecución del presupuesto de ingresos y egresos de la Universidad de San Carlos de Guatemala: con el fin de obedecer a una programación de actividades, se logra prever modificaciones por medio de reprogramaciones, transferencias, ampliaciones y reducciones, presentando la solicitud a la Dirección General Financiera.
- Estándar de calidad: la estructura organizativa y los procesos sustantivos de la institución están normados por un reglamento.
 - Indicadores: correspondencia entre la estructura y los procesos sustantivos existentes con las disposiciones reglamentarias.
 - Referentes mínimos: existencia de un organigrama que refleja la estructura organizativa vigente.

Figura 32. Organigrama general de la División de Desarrollo Académico



Fuente: DIGED; DDA. Manual organizacional. P. 39

- Referentes mínimos: existencia de reglamentos administrativos que regulan el quehacer de la institución.

La recopilación de leyes y reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala cuenta con regulaciones al quehacer de la División de Desarrollo Académico y de las demás dependencias según corresponda la responsabilidad. Además se cuenta con el Manual de Normas y Procedimientos de la DDA y el Manual Organizacional de la DDA, que describen las funciones que se le atribuyen a cada puesto y de manera general. Los manuales mencionados se encuentran en proceso de actualización.

- Referentes mínimos: mecanismos de comunicación y difusión de los reglamentos y normas.

Dentro de la página de la Universidad de San Carlos de Guatemala: <https://www.usac.edu.gt/>, en el apartado de “Administrativo”, opción de Coordinadora de Información Pública, opción Manuales y Leyes, se encuentran los reglamentos a los que está sujeta la DIGED y sus dependencias. Dentro de esta misma página, por medio de la Coordinadora de Información Pública, se encuentran los manuales y leyes correspondientes a la División de Desarrollo Académico. Dicha información se encuentra disponible en el siguiente enlace:

<https://www.usac.edu.gt/>

Por medio de entrevistas al personal, se puede evidenciar que, a través de correo electrónico, talleres y reuniones, se comparte y discute reglamentos y normas según corresponda el tema.

- Estándar de calidad: la gestión institucional se desarrolla sobre la base de su planificación estratégica.
 - Indicadores: plan estratégico y planes operativos anuales coherentes con el proyecto institucional.
 - Referentes mínimos: se cuenta con un plan de desarrollo DDA.

El 13 de septiembre de 2015 se realizó un FODA institucional, se logró identificar puntos de mejora y producto de ello se realizó el Plan de Viabilidad y Factibilidad a corto, mediano y largo plazo.

Como evidencia de dicho plan se realizó el primer taller llamado Diagnóstico para la mejora continua de la DDA, el 7 de agosto de 2015, en donde se generó un informe. Como seguimiento a este taller, el 11 de septiembre del mismo año se estableció la comisión administrativa y académica, que son las encargadas de darle seguimiento al plan.

El segundo taller se realizó el 22 de octubre del 2015, en donde se determinó una lista de acciones a corto y mediano plazo y se propuso la actualización del Manual Organizacional y el Manual de Normas y Procedimientos. Se realizó una encuesta para personal académico y administrativo con el fin de detectar las necesidades de capacitación, como producto se obtuvo que el clima laboral es uno de los puntos más importantes a tratar, por lo que se realizó el diplomado de Misión Carácter.

Del Plan de Viabilidad y Factibilidad se cuenta con metas a corto y mediano plazo finalizadas, y en cuanto a las metas a largo plazo, aún se sigue con su gestión.

A nivel universitario, la División de Desarrollo Académico, como parte fundamental de la Universidad de San Carlos de Guatemala, está dentro del Plan Estratégico de la USAC 2022. Este propone herramientas que permiten a todas las unidades académicas (instancias de decisión, profesores, estudiantes, personal administrativo) orientar su quehacer diario en beneficio de la Universidad y de la sociedad guatemalteca, así como generar comunicación entre los integrantes de la comunidad universitaria y proponer una visión hacia el año 2022 que establezca paradigmas a largo plazo. Actualmente se está realizando el Plan Estratégico USAC 2050, debido a que el plazo del plan anterior está cercano a acabar. Por otro lado, el Plan Estratégico DIGED está

en proceso de realización, con apoyo de jefaturas de las distintas dependencias, en donde se están analizando problemáticas, tendencias, desafíos, políticas, estrategias, entre otros.

- Referentes mínimos: los planes operativos se formulan en correspondencia con el Plan Estratégico USAC 2022.

Los planes operativos se realizan anualmente y son conocidos como POA (Plan Operativo Anual). El POA fue elaborado con el propósito de cumplir con la misión y los compromisos que, en materia de educación pública superior, tiene la Universidad de San Carlos de Guatemala, para lo cual la Constitución Política de la República le asigna un mínimo del 5 % de ingresos ordinarios del Estado, aunque en la práctica el Ejecutivo le asigna una cantidad menor.

El desarrollo de la programación operativa busca optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazados, tomando en cuenta los techos presupuestarios para cada unidad ejecutora. La programación, además de ser un instrumento de planificación, ayudará a organizar y controlar el desarrollo de las actividades cotidianas, así como a darle seguimiento y evaluación del cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos planteados, coordinando los esfuerzos para el cumplimiento de la Misión y el Escenario Futurible que están contenidos en el Plan Estratégico USAC 2022.

El POA fue elaborado con una justificación técnica, analítica y prospectiva de la educación universitaria pública en el país, la cual contiene los compromisos que en materia educativa le manda la Constitución Política de la República de Guatemala y las leyes y reglamentos universitarios.

Dentro del Plan Estratégico USAC 2022 están establecidas las líneas estratégicas que le corresponde a cada dependencia, entre las que están las que a la División de Desarrollo Académico le competen. Con base en dichas líneas se realiza el POA de la división.

- Referentes mínimos: la planeación institucional propicia el desarrollo de sus dependencias.

Como se puede observar en el POA de la División de Desarrollo Académico, año con año la planeación propicia el desarrollo de la institución, siendo este un punto a favor en pro de la universidad. Por medio de las políticas y el plan estratégico se espera que para el 2022 estén bien orientados los quehaceres de cada institución, así como su deber con la universidad y la sociedad guatemalteca.

El POA se realiza con base en las líneas estratégicas del Plan Estratégico USAC 2022 y las políticas generales de la universidad, lo cual en conjunto sirve como una guía para el desarrollo y el cumplimiento del fin fundamental de esta.

Es importante aclarar que se está realizando el Plan Estratégico de la DIGED, en el cual se planteará de manera más específica el desarrollo de cada dependencia. Dentro de la búsqueda del desarrollo, se buscó el apoyo para la formación y capacitación del personal a través de becas para el estudio de maestrías.

- Indicadores: normas, procedimientos y metodología de planificación.

- Referentes mínimos: se cuenta con normas, procedimientos y una unidad responsable que coordina y organiza las tareas institucionales de planificación.

La unidad que orienta es la División de Desarrollo Organizacional, con apoyo de las direcciones y todos los colaboradores de las instituciones, en un proceso de interacción institucional interno. A nivel institucional la DDA cuenta con las jefaturas como unidad de planificación:

- ✓ Jefatura de la División de Desarrollo Académico.
- ✓ Jefe del Departamento de Educación.
- ✓ Jefe del Departamento de Asesoría y Orientación Curricular.
- ✓ Jefe del Departamento de Investigación.
- ✓ Jefe del Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico.
- ✓ Jefe del Centro Didáctico.

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

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

Además, también se cuenta con un Instructivo de uso del POA para usuarios, y un Instructivo para la elaboración del Plan Operativo Anual del 2017.

- Referentes mínimos: participación del personal de la DDA en la construcción del plan operativo anual.

Dentro del Instructivo para la elaboración del Plan Operativo Anual del 2017, en el apartado de “Objetivos, metas e indicadores”, se establece que la elaboración del POA debe realizarse dentro de un proceso de interacción institucional interno, entre sus diferentes instancias orgánicas: Decanaturas (Direcciones de Escuelas Facultativas), Direcciones de Escuela (coordinaciones de carreras), jefaturas, subjefaturas y Directores Generales. También se establece que el POA realizado deberá ser validado por el responsable de planificación de cada Institución o unidad, en el caso de la DDA el responsable es la jefatura de la división. Lo anterior refleja que, si existe la participación de toda la comunidad universitaria en la construcción del plan operativo anual, en este caso la comunidad universitaria sería el personal de la institución al cual sí le compete la labor de planificar, como las jefaturas.

- Referentes mínimos: implementación de mecanismos de comunicación y difusión del plan operativo anual a la comunidad y a los participantes en las diferentes acciones.

Dentro de la página de la Dirección de Planificación, disponible en el siguiente enlace: http://plani.usac.edu.gt/?page_id=710, se encuentra el POA del año 2017 de todas las Unidades e Instituciones de la USAC, entre ellas la División de Desarrollo Académico, así como las políticas a las cuales está sujeta la realización del mismo. De una manera generalizada, el POA no es compartido directamente con todo el personal de la división, lo manejan en su mayoría las jefaturas. Dicha información fue producto de las entrevistas de opinión realizadas al personal de la división.

- Indicadores: viabilidad del plan de desarrollo de la institución.
 - Referentes mínimos: vinculación entre las fases del proceso de planeación (diagnóstico, objetivos, programación, presupuesto, ejecución, control y evaluación).

Dentro del Plan Estratégico USAC 2022, en su versión para entrega a la Comisión de Seguimiento del Consejo Superior Universitario, se especifica en la página 9 el enfoque y etapas para el Proceso de Planificación que se siguieron en todas las unidades y dependencias de la USAC, entre ellas la División de Desarrollo Académico, las cuales son:

- ✓ Primera fase: identificación y priorización de elementos del plan.

En la primera fase del proceso de elementos del plan, paralelamente a la realización de los talleres con los consejos y otros actores, así como eventos de síntesis, la Coordinadora General de Planificación compiló los documentos con antecedentes y avances propuestos anteriormente en cuanto a planificación y reforma universitaria. Esto permitió contar con elementos de partida para la formulación del plan. Las demás actividades de esta fase propiciaron: la difusión de la visión de largo plazo para responder a las demandas del mundo actual, la definición de las áreas estratégicas y los contenidos generales de estas, así como la matriz básica con las áreas y ejes estratégicos.

Se enfatizó en la aplicación del enfoque participativo, logrando de esta manera, desde el principio, cumplir con los condicionantes del

dinamismo, inclusión, consulta y transparencia que acompañan a todas las fases del proceso. Los eventos han sido facilitados y sus resultados analizados y sintetizados por consultores externos que son parte de la comisión específica constituida por relatores de los grupos de trabajo de talleres e integrantes del consejo.

✓ Segunda fase: formulación del plan

En esta fase se continuó con el proceso participativo, aunque focalizando el trabajo en grupos y eventos por área estratégica y realizando un análisis prospectivo, construyendo escenarios, objetivos, metas e indicadores. La participación de analistas y técnicos especializados, así como grupos de expertos, constituidos por integrantes de los cuatro consejos, se privilegia en esta fase. El producto de esta es la versión preliminar del Plan Estratégico USAC 2002-2022. Para la primera y segunda fase, mediante la técnica de los grupos de trabajo, se aprovechó el conocimiento, experiencia y la fuerza de los diversos actores o involucrados, convirtiéndolos en un grupo de reflexión y ejecución para la definición de una prioridad, toma de decisiones o estructuración de un área estratégica o componente de un plan.

✓ Tercera fase: difusión y socialización

Es una fase de enriquecimiento con amplia participación, en la que se consolida la viabilidad del plan basándose en el objetivo de crear confianza, solucionar gradualmente las tensiones y establecer un diálogo franco y productivo. Este enriquecimiento se consigue al aprovechar los conocimientos, experiencias y formas de trabajo, de diferentes unidades, organizaciones, sectores, grupos, estratos y personas involucradas con

la USAC. El producto de estas actividades de discusión y enriquecimiento retornará a la comisión para su inclusión en el plan, edición y formalización, y para ser utilizado como marco de acción de la universidad.

En cuanto a el presupuesto, el POA supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la dotación real de recursos, incluidos los presupuestarios en cada institución, por ende sí está ligado con la planificación que se tiene en cada institución en correspondencia con el plan estratégico, sin embargo, no se puede realizar una comparación entre presupuesto con lo planificado, porque la asignación presupuestal no se realiza con base en el POA. En otras palabras, para la ejecución del POA existe un presupuesto asignado, pero la asignación presupuestal no se realiza con base en dicho plan.

El proceso de elaboración de la programación operativa anual será dirigido y coordinado por seis asesores planificadores de la CGP. Cada asesor de la CGP tiene bajo su responsabilidad la conducción, asesoría y apoyo a un conjunto de unidades ejecutoras. Los criterios para la realización del POA contenidos en la página 13 del mismo instructivo son:

- ✓ El POA debe sustentarse en los grandes objetivos, metas e indicadores institucionales.
- ✓ El POA se ajustará a las disposiciones legales y del Consejo Superior Universitario.
- ✓ El POA se elaborará conforme a los lineamientos, plazos y directrices de la Coordinadora General de Planificación, contenidos en este Instructivo.
- ✓ El POA se registrará en la plataforma *web* de la CGP a nivel institucional, en las páginas establecidas para el efecto. (<https://poa-admin.usac.edu.gt> y <https://poa.usac.edu.gt>)

- ✓ El POA de cada unidad ejecutora debe ser validado por el responsable de la planificación en la respectiva unidad.
- ✓ La validación del POA por el planificador de cada unidad ejecutora será revalidada por un asesor planificador de la CGP.

Por último, la DDA elabora un plan anual de compras (PAC), en que se incluyen las compras a realizar durante todo el año fiscal correspondiente. Este debe de ser publicado en el sistema de Guatecompras. Responde a una programación y objetivos establecidos, la tesorería o personal responsable realiza un seguimiento y control de dicho plan. La información anterior establece que sí existe una vinculación entre las fases del proceso de planeación.

- Referentes mínimos: correspondencia entre los requerimientos de recursos con las funciones sustantivas institucionales.

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

Además, dentro del Instructivo del POA 2017, se cuenta con una relación de POA-Presupuesto, en la cual se especifica que el Departamento de Presupuesto de la Dirección General Financiera hace los esfuerzos de coordinación para mejorar el uso de los recursos universitarios. La Coordinadora General de Planificación señala a quienes elaboran POA que el techo presupuestario es un parámetro para la planificación. Es decir, que la

gestión de presupuesto es un proceso diferenciado de los procesos de programación, seguimiento y evaluación de lo planificado, los cuales se realizan a nivel de subprograma presupuestario (7 dígitos del código presupuestario).

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

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

El presupuesto debe responder a la planificación de largo plazo y operativa. Esto se remarca en el numeral 6.1 de las Normas que Regulan la Elaboración del Presupuesto: “6.1. Los anteproyectos de presupuesto analítico presentados en los formularios que proporcione la Dirección General Financiera, deberán elaborarse con base en los planes, programas, proyectos y actividades de las Unidades Ejecutoras”. De igual manera la 6.2: “los

anteproyectos de presupuesto deberán contener la información siguiente: objetivos permanentes de la Unidad Ejecutora, metas globales que espera alcanzar, cuantificada y calendarizada cada una de ellas, así como las metas específicas de cada uno de los subprogramas, actividades o proyectos”.

- Referentes mínimos: evidencia de que el quehacer de la institución se desarrolla en función de la planificación.

El POA evidencia que el quehacer de la División de Desarrollo Académico se desarrolla con base en la planificación realizada para cada año. Las líneas estratégicas en las que se fundamenta el Plan Operativo Anual se basan en el Plan de Desarrollo Estratégico USAC 2022, que forma parte de la planificación de la universidad. Dicho POA tiene un monitoreo cuatrimestralmente para verificar su cumplimiento.

- Referentes mínimos: evidencia de la contribución de la planificación al desarrollo académico, al vínculo de la docencia, investigación y extensión, y al vínculo con la sociedad.

En el caso de la División de Desarrollo Académico, se puede evidenciar claramente la contribución de la planificación al desarrollo académico, por medio del cumplimiento de las líneas estratégicas contenidas en el POA, en las cuales se abarca temas de diseño curricular, formación docente, investigación educativa y las que le competen a la división.

- Referentes mínimos: evidencia de la contribución de la planificación a la articulación de las funciones básicas de la educación superior.

La División de Desarrollo Académico es la unidad académica administrativa a la que le corresponde la evaluación, formación y desarrollo psicopedagógico del personal docente, así como la orientación y desarrollo curricular, investigación y evaluación educativa de la USAC. Esto describe claramente cómo la dependencia contribuye a la articulación de las funciones básicas de la educación superior, y se refleja también a través de la planificación del POA.

- Referentes mínimos: evidencia de la contribución de la planificación a la articulación universidad-sociedad.

El Plan Operativo Anual de la División de Desarrollo Académico va orientado junto con el fin fundamental de la institución y relacionado directamente con los docentes de toda la universidad, por lo que la planificación no tiene un vínculo directo para contribuir a la articulación universidad-sociedad.

- Estándar de calidad: el monitoreo y la evaluación constituyen actividades permanentes de la institución que garantizan procesos de mejoramiento continuo.
 - Indicadores: políticas y mecanismos de monitoreo y evaluación de los procesos de gestión y administración institucional.
 - Referentes mínimos: sistemas de monitoreo y evaluación de los diferentes planes institucionales.

En el caso de la USAC, por su organización administrativa, lo relativo a la planificación universitaria compete a la Coordinadora General de Planificación, que “es el órgano de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que dirige y coordina la planificación universitaria. Es la encargada de atender los requerimientos del Consejo Superior Universitario y del Rector, en materia de planificación. A requerimiento del Rector, propone al Consejo Superior Universitario los lineamientos políticos y estratégicos para el logro de la mayor efectividad en el uso de los recursos en pro del desarrollo universitario. Asesora al Rector, Consejo Superior Universitario, unidades académicas y administrativas, en materia de planificación”.

La Coordinadora General de Planificación nombra asesores planificadores encargados de diferentes unidades o dependencias, como lo establece el instructivo del POA 2017 en la página 11: “Los asesores planificadores darán seguimiento y harán monitoreo de los avances en los procesos (elaboración y evaluación) POA en cantidad y calidad.” Además, los asesores planificadores, después de la fecha especificada, revisarán los formularios validados de POA 2017 de las unidades a su cargo. Si algún formulario no tuviera la calidad mínima aceptable, se le enviará observaciones al usuario y al planificador.

- Referentes mínimos: evidencia de la aplicación de procesos para monitorear y evaluar el desarrollo del quehacer de la institución.

Se puede evidenciar la aplicación del proceso de monitoreo y evaluación del POA a través de la página de la Coordinadora General de Planificación, por medio de un usuario que posee el personal responsable de dicho plan, en donde cuatrimestralmente se realiza una evaluación que luego es validada por autoridades competentes. Por lo tanto, sí existe una base de datos que puede

evidenciar la aplicación de procesos para monitorear y evaluar al POA, el cual dirige el quehacer de la división.

- Indicadores: el plan de desarrollo institucional y los planes operativos se monitorean y evalúan de manera participativa, sistemática y permanente.
 - Referentes mínimos: mecanismos de retroalimentación que propicien la adecuación de los planes institucionales.

En el caso de la División de Desarrollo Académico, se ha realizado los últimos años la evaluación del POA con apoyo de las jefaturas de cada departamento, dado que en ese momento se discute y se comparte ideas para la retroalimentación, para adecuar o mejorar el quehacer indicado en el POA establecido del año.

- Referentes mínimos: sistemas de información para apoyar la planificación, monitoreo y evaluación.

Dentro de la página de la Coordinadora General de Planificación se encuentran diferentes documentos para apoyar a las personas encargadas de planificar, monitorear y evaluar el POA, entre los que se encuentran el marco lógico y su metodología, el instructivo para el uso de la herramienta de administradores, el instructivo del POA para usuarios y el instructivo del POA 2017. Además, se cuenta con un canal de YouTube que contiene tutoriales y ejemplos de los objetivos, así como metas e indicadores para que presenten los planificadores.

- Estándar de calidad: la gestión y administración son procesos que se desarrollan de manera eficiente, eficaz y transparente.
 - Indicadores: cumplimiento de objetivos, optimización de recursos y comunicación fluida en el desarrollo de la gestión y administración.
 - Referentes mínimos: mecanismos que evidencien la articulación entre los procesos académicos, administrativos, financieros y de vínculo con el entorno.

La articulación entre los procesos académicos, administrativos y de vínculo con el entorno, se da mediante las Políticas Generales de la USAC. En la política número 2 se menciona que se debe “propiciar el desarrollo de las instituciones, en sus programas académicos, administrativos y financieros”, evidenciando así que sí debe cumplirse con una articulación entre estos procesos. Además, la Política General número 3 dice que se debe “propiciar la óptima interacción entre las unidades académicas, institutos de investigación y unidades de apoyo, así como entre las actividades de docencia, investigación y extensión”, mostrando así la articulación que debe existir entre todas las entidades de la universidad, ya sean académicas, administrativas o financieras.

La relación entre procesos financieros se puede evidenciar a través del anteproyecto, sin embargo, no se puede evidenciar una relación directa con la planificación de la división. Actualmente, en general, no se puede evidenciar concretamente una articulación entre la división y sus procesos, cada departamento realiza su labor por aparte, relacionándose entre sí solo si las tareas operativas lo requieren.

- Referentes mínimos: se evidencia liderazgo institucional entre los distintos niveles e instancias de tomas de decisión.

La evidencia del liderazgo en distintos niveles de las instancias para la toma de decisiones se buscó a través de la opinión del personal en la DDA, tanto en jefaturas como por departamento. Las entrevistas se encuentran adjuntas a este documento para su consulta.

- Referentes mínimos: el clima organizacional de la institución propicia una eficaz y eficiente gestión y administración.

La División de Desarrollo Organizacional tiene como función realizar estudios y propuestas de cambio para mejorar el ambiente laboral del personal académico y administrativo de la USAC. Para llevar a cabo dicha función realiza una evaluación anual del clima organizacional de cada dependencia, con resultados por departamento, con la cual se llega a conclusiones del estudio y se brinda sugerencias generales para implementar un plan de mejora. No existe un seguimiento formal de la implementación de estas sugerencias o un plan de acción para contrarrestar los puntos débiles mostrados en este estudio, por parte de cada jefatura con su departamento.

Al interpretar los resultados de este estudio se puede determinar cómo se encuentra el clima organizacional, y de una manera generalizada se puede decir que no se propicia una eficaz y eficiente gestión y administración.

- Indicadores: auditorías académicas y administrativas de forma sistemática.
- Referentes mínimos: evidencia de implementación de recomendaciones producto de las auditorías.

A la División de Desarrollo Académico no se le realizan auditorías académicas ni administrativas, las únicas auditorías que se realizan son estrictamente de carácter financiero y presupuestal por parte de la Contraloría General de Cuentas y por la unidad de Auditoría Interna de la universidad.

La auditoría general, realizada por la unidad de Auditoría Interna de la USAC, se lleva a cabo una vez al año, en una fecha inesperada. Entre las evaluaciones que se realizan están el verificar que el fondo fijo este cuadrado al día, los cheques en circulación y documentos por liquidar, que en total todo debe sumar la cantidad de Q. 35 000,00. Por otro lado, revisan que el inventario cuadre con lo que está en almacén físicamente, que los cheques estén sellados como “no negociables”, que los fondos liquidados tengan su cotización, solicitud, factura, extensión, y que se encuentren en Guatecompras, además de ver conciliaciones bancarias, libro de bancos, apertura de fondo fijo, estado de cuenta y todo lo que el módulo de compras especifique.

Al cabo de dos semanas, Auditoría Interna emite un informe en el cual se reflejan los hallazgos y este es entregado a la dirección de la DIGED, luego pasa a la jefatura de la DDA y a su tesorería. Tesorería realiza otro informe con explicaciones detalladas de los hallazgos encontrados, es entregado a auditoría, donde se determina si los hallazgos siguen en pie o son aceptados. De no ser aceptados, se genera un cargo contable.

Por otro lado, la Contraloría General de Cuentas realiza una auditoría general en otra fecha inesperada, enfocada en los hallazgos encontrados por la unidad de Auditoría Interna. Se realiza el proceso y al final, si se encuentran hallazgos, estos generan una multa.

En cuanto a la implementación de recomendaciones producto de las auditorías, las Normas de Auditoría Gubernamental (externa e interna) de la Contraloría General de Cuentas, elaboradas en junio del 2006 establecen:

“La Contraloría General de Cuentas, y la unidad de auditoría interna de la USAC, periódicamente, realizan el seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría emitidos. Los Planes Anuales de Auditoría contemplarán el seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de cada informe de auditoría emitido.

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

El seguimiento de las recomendaciones será responsabilidad de las Unidades de Auditoría Interna de los entes públicos y de la Contraloría General de Cuentas de acuerdo a lo programado.”⁶⁰

- Estándar de calidad: políticas y estrategias definidas para fortalecer la gestión institucional a través de la cooperación nacional e internacional.
 - Indicadores: aplicación de las políticas y estrategias para la cooperación nacional e internacional.
 - Referentes mínimos: documento que evidencia la política y estrategias de cooperación.

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

⁶⁰ Contraloría General de Cuentas. *Normas de Auditoría Gubernamental (externa e interna)*. Fecha: julio 2006.

2014. Tiene como objetivo normar la gestión, negociación, autorización y suscripción de instrumentos de cooperación para el desarrollo universitario con entes nacionales e internacionales. Se encuentra disponible en el siguiente enlace:

http://sitios.usac.edu.gt/wp_cooperacion/Convenios/Reglamento%20Convenios%20CSU%202014/REGLAMENTO%20CONVENIOS%202014%20CSU.pdf

- Referentes mínimos: mecanismos de comunicación y divulgación de la política, estrategias y reglamentación que orientan la cooperación.

El ente encargado de la comunicación y divulgación del Reglamento para la Gestión, Negociación y Suscripción de Instrumentos de Cooperación para el Desarrollo Universitario es la Coordinadora General de Cooperación y Relaciones Internacionales, la cual comparte dicho reglamento a través de su página *web*, disponible para su consulta en el siguiente enlace:

http://sitios.usac.edu.gt/wp_cooperacion/Convenios/Reglamento%20Convenios%20CSU%202014/REGLAMENTO%20CONVENIOS%202014%20CSU.pdf

- Indicadores: disposiciones reglamentarias para la coordinación, planeación, seguimiento y evaluación de la cooperación nacional e internacional.
- Referentes mínimos: reglamento y normativa para la gestión y administración de la cooperación.

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

- Referentes mínimos: mecanismos que capten recursos nacionales e internacionales para la institución, acordes con su propósito.

La USAC al ser una universidad estatal recibe anualmente un 5 % de los ingresos del Estado de Guatemala, captando así recursos nacionales que luego son asignados según el presupuesto de las diferentes instituciones, entre las que está la Coordinadora General de Cooperación Internacional, que recibe un presupuesto para asesorar, negociar y apoyar a las unidades académicas y demás dependencias para las cooperaciones, por lo que ahí se puede evidenciar la asignación de recursos para esta misión.

En el caso específico de la DDA, mediante la cooperación internacional puede captar recursos, y por medio de convenios que se establecen entre la DIGED/ DDA y el ente internacional se especifica el monto financiero o recurso material según convenga. En la mayoría de casos se obtienen viáticos y material de apoyo. Sin embargo, no existe un mecanismo establecido para la captación de los recursos sino es mediante acuerdos en cada convenio establecido.

- Referentes mínimos: evidencia de proyectos ejecutándose en convenio con otras instituciones de educación superior u organismos de cooperación.

Dentro de la página de la Coordinadora General de Cooperación: www.usacri.usac.gt, se encuentran los convenios nacionales e internacionales que la Universidad de San Carlos de Guatemala sostiene con diferentes entes.

Por otro lado, en la División de Desarrollo Académico se realizó el proyecto llamado *Cómo incorporar la temática de gestión de riesgo y cambio climático en planes de estudio*, realizado con USAID (U. S. Agency for International Development). Además se realizó un proyecto HICA (Harmonisation and Innovation in Central American), llamado *Innovación y armonización académica regional de la educación superior centroamericana por medio de la complementación, implementación/validación y adopción de propuesta de marco de cualificaciones para la educación superior*, con la participación de la Universidad de Barcelona, CSUCA y el programa Erasmus con la Cooperación Europea, con el objetivo de apoyar la innovación curricular en las universidades de América Central. En la DIGED se está desarrollando un convenio con la Embajada Alemana con el proyecto Sistema Universitario de Formación Docente, celebrado en el acta 1-2014 con fecha 24 de abril.

- Referentes mínimos: proyectos de investigación generados con cooperación nacional o internacional.

Se generan informes sobre cada cooperación internacional, con todo lo trabajado en el convenio e información beneficiosa para el quehacer de la institución, sin embargo, no se pudo evidenciar que se generaran proyectos de investigación como producto de dichos convenios. En investigación educativa no se ha generado ninguna investigación por cooperación internacional.

- Referentes mínimos: base de datos actualizada de convenios nacionales e internacionales vigentes.

La Coordinadora General de Cooperación en su página *web* cuenta con una base de datos de los convenios realizados, sin embargo, en ella no se encuentran todos. Por otro lado, en la División de Desarrollo Académico se cuenta con dicha información al solicitarse a las personas involucradas en los mismos, pero no se encontró una base de datos como tal que contenga todos los convenios realizados tanto pasados como presentes.

- Referentes mínimos: evidencia o percepción de los logros obtenidos como producto de la cooperación nacional e internacional.

Los involucrados en los convenios deben realizar un informe para liquidar los boletos, viáticos o recursos que brindó la división para que se lograra realizar dicho convenio. En los informes se logra visualizar lo que se obtuvo para la institución del convenio realizado.

Además, por cada convenio se genera un informe final de todo lo que se produjo como resultado del trabajo realizado, en donde se plantean los logros y resultados obtenidos. En cuanto a la percepción, solo la logran captar los involucrados, interesados o a quienes le afecte por sus funciones laborales, dado que no se comparte con todos los trabajadores de la división. Producto de las entrevistas se pudo evidenciar que desconocen los convenios realizados.

- Estándar de calidad: la gestión y administración se apoya en sistemas de información para la toma de decisiones.
 - Indicadores: sistemas de información confiables y actualizados que sirven de soporte a la toma de decisiones.

- Referentes mínimos: utilización de sistemas de información en la gestión y administración para la toma de decisiones en el nivel colegiado y en el ejecutivo.

Las jefaturas realizan un informe en que se reflejan los avances y logros obtenidos en un lapso de tiempo, según se solicite. Además, realizan reuniones con jefaturas de la división y con cada departamento para la comparación y aporte de ideas para toma de decisiones que les corresponda según sea el caso.

- Indicadores: sistema de información estadístico de la institución.
 - Referentes mínimos: evidencia de que la información estadística se mantiene actualizada para la toma de decisiones institucionales.

La División de Desarrollo Académico anualmente realiza una Memoria de Labores con los logros alcanzados, en la cual se muestran ciertas estadísticas y todo lo referente a las metas y objetivos conseguidos trazados a principios de año. El Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico tiene la información referente a los resultados de las evaluaciones a los docentes de cada unidad académica, y así se obtiene información estadística para estudio y uso del departamento.

El Departamento de Investigación cuenta con investigaciones que reflejan información estadística de la universidad sobre la situación según las líneas de investigación que les compete y según su función y sobre el mandato del Consejo Superior Universitario (punto sexto inciso 6.2 del acta No. 22-2012, del

14 de noviembre de 2012). Por otro lado, se cuenta con SIRESCA (Sistema de Información Regional sobre Educación Superior de Centroamérica), que cuenta con una base de datos e información estadística, en la cual participa la USAC. Dicha información está disponible para su consulta en el siguiente enlace:

<http://siresca.csuca.org>

- Referentes mínimos: boletines, trifolios, folletos u otros medios de información de las estadísticas de los últimos cinco años.

La información se maneja dentro de la dependencia, para quienes les interese y necesitan dicha información para el desempeño de sus labores. En ocasiones se hace uso de un procedimiento más segura por la importancia de alguna información. Existe un boletín que se comparte dentro de la DDA, pero no posee información estadística de la dependencia.

Se cuenta con SIRESCA (Sistema de Información Regional sobre Educación Superior de Centroamérica), que cuenta con una base de datos e información estadística, en donde participa la USAC. Dicha información está disponible para su consulta en el siguiente enlace:

<http://siresca.csuca.org>

- Referentes mínimos: evidencia de información estadística en la página *web* de la institución.

No se pudo evidenciar la existencia de información estadística en la página de la División de Desarrollo Académico.

- Indicadores: la comunicación interna y externa de la gestión y administración de la institución.
 - Referentes mínimos: mecanismos de comunicación interna que posibiliten el conocimiento, la apropiación y realimentación para el mejoramiento permanente de la gestión y administración de la institución.

Los medios utilizados para la comunicación son el correo electrónico y por medio de oficios. Actualmente se traslada la información impresa, por medio del mensajero de la división, hacia el Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico que se encuentra físicamente en otra edificación. También se está implementando una aplicación para los teléfonos inteligentes con sistema operativo de Android y para computadora por medio de Internet, para uso de las jefaturas, la cual busca lograr una comunicación instantánea entre el personal y brindar recordatorios de reuniones, mejorando así la gestión y administración.

- Referentes mínimos: existencia de mecanismos de comunicación interna y externa que favorezcan la transparencia institucional.

Los medios utilizados para la comunicación son el correo electrónico y oficios, tanto interna como externamente. Dentro de la dependencia, cada departamento realiza reuniones para acatar temas y compartir información que favorece a la transparencia dentro del departamento. Además el SFPU se cuenta con su página *web* en la cual se comparte con todos los docentes la

oferta académica, entre otra información. El boletín de la DDA es otro medio de comunicación para la institución.

Otro mecanismo utilizado es la Coordinadora de Información Pública, la cual, por medio de su página *web*, comparte información de distintas categorías y también existe la opción de solicitarla por medio escrito a la oficina de la CIP, con la solicitud clara de la información, para lograr favorecer la transparencia no solo de la división sino de las demás dependencias.

3.3.7. Factor: docencia

- Estándar de calidad: diseño curricular congruente con la misión, visión, políticas institucionales y necesidades sociales.
 - Indicadores: existencia de políticas y normativas curriculares de los niveles técnico, licenciatura y profesorado, y modalidades que se ofrecen.
 - Referentes mínimos: se evidencian en un documento las políticas y reglamentos que norman el diseño curricular.

Se evidencia a través de la *Guía para la elaboración de propuestas curriculares de las Unidades Académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala*, la cual maneja actualmente el Departamento de Asesoría y Orientación Curricular, junto con las unidades académicas. Es considerada como reglamento, aprobado por el Consejo Superior Universitario, en el Punto SÉPTIMO, del Acta No. 01-2004 de sesión celebrada el 21 de enero de 2004.

Actualmente el Departamento de Asesoría y Orientación Curricular está realizando la actualización de la guía de diseño y rediseño curricular, de la cual se ha completado la segunda fase, de seis en total. Por otro lado, existe la Comisión de Diseño Curricular, la cual tiene carácter interdepartamental, en donde se discute, se toman decisiones y se les da seguimiento a temas relacionados con el currículo.

- Referentes mínimos: existen mecanismos de comunicación y difusión de las normativas curriculares.

La *Guía para la elaboración de diseño curricular* es brindada por el Departamento de Asesoría y Orientación Curricular a las unidades académicas. Otro medio es una versión impresa, la cual se da al momento en que se solicite al departamento personalmente. Se entiende como mecanismo a la manera de producirse o realizar una actividad, una función o proceso, en este caso la actividad es la comunicación y difusión de las políticas y normativas curriculares. Por lo tanto, sí existe un mecanismo para cumplir dicha tarea.

Por otro lado, se comunican formalmente a través del Consejo Académico y el Sistema de Formación del Profesor Universitario.

- Indicadores: modelo curricular en correspondencia con misión y visión de la universidad.
- Referentes mínimos: se evidencia alto grado de coherencia entre la misión y la visión con el diseño curricular.

En la asesoría para el diseño curricular se logra evidenciar un alto grado de coherencia con la misión y visión de la División de Desarrollo Académico.

- Indicadores: currículo de las carreras diseñado de acuerdo con estudios de pertinencia.
 - Referentes mínimos: informes de los estudios de las necesidades y expectativas del mercado laboral y de la sociedad en general.

Los estudios sobre las necesidades y expectativas del mercado laboral y de la sociedad en general le corresponden a cada unidad académica.

- Estándar de calidad: personal académico.
 - Indicadores: la cantidad de docentes de la DDA debe ser adecuada y suficiente para alcanzar los objetivos del programa de formación docente SFPU.
 - Referentes mínimos: la organización del personal académico de la DDA está de acuerdo con la oferta educativa y distribución de la carga académica.

La oferta educativa del Departamento de Educación se da por medio de cursos virtuales y presenciales. Sin embargo, no existe una investigación ni evaluación sobre la cantidad de personal docente que responda a la demanda de las unidades académicas para el departamento ni para otros involucrados en dicho proceso.

- Indicadores: la planta docente debe estar conformada en concordancia con los objetivos del programa de formación docente SFPU.
 - Referentes mínimos: existencia de una estructuración del personal académico acorde con los contenidos y modalidades de los cursos.

Los entes encargados del Sistema de Formación del Profesor Universitario sí cumplen con los requisitos para dichos puestos de trabajo. La estructuración del personal académico involucrado en dicha tarea está establecida según leyes y reglamentos de la universidad y el Manual Organizacional de la DIGED. Desde otro punto de vista, la estructura del personal sí está acorde a los contenidos y modalidades de los cursos que brinda el SFPU.

- Indicadores: mecanismos y/o reglamentos para la contratación del personal académico.
 - Referentes mínimos: existen reglamentos y/o mecanismos que garanticen el reclutamiento, selección y contratación del personal calificado y competente para desarrollar las actividades asignadas.

Los profesores universitarios, es decir, el personal académico, entran por medio de concursos de oposición según se describe en el Reglamento de los Concursos de Oposición para Profesores Auxiliares de la Universidad de San Carlos de Guatemala, contenido en la Recopilación de Leyes y Reglamentos de la USAC. Dicho reglamento está en vigencia desde el día 27 de octubre de 1989. Además de lo explicado en el Capítulo X: Concurso de Oposición,

también hay información en el Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico.

- Indicadores: reglamento de carrera docente.
 - Referentes mínimos: el reglamento cuenta con mecanismos para establecer la carga académica y ajustar el nivel de salarios, prestaciones sociales y promociones del personal académico, considerando el compromiso adquirido, los méritos académicos y profesionales, y la evaluación del desempeño.

El Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico contiene todo lo referente a niveles, categorías y puestos, ajuste de nivel de salarios según si se da o no la promoción del profesor titular como resultado de su evaluación de desempeño, misma para la cual se consideran méritos académicos y profesionales.

El Consejo de Evaluación Docente tiene como funciones definir políticas y lineamientos generales de evaluación, promoción y desarrollo del profesor universitario, además de coordinar las acciones de evaluaciones y a los organismos encargados de los programas de formación y desarrollo de funciones en cada unidad académica, según indica dicho reglamento.

- Indicadores: sistema permanente de evaluación del desempeño docente.

- Referentes mínimos: sistema de evaluación y seguimiento permanente, con enfoque de mejora continua, con participación de autoridades y estudiantes.

El sistema de evaluación está explicado en el Reglamento de la Carrera Universitaria del Profesor Universitario, en el cual se describe el método y los encargados de llevar el control en cada unidad, quienes serían los miembros de cada comisión de evaluación (COMEVAL).

- Indicadores: estabilidad de la planta docente.
 - Referentes mínimos: permanencia de personal con experiencia y especialización docente.

El Reglamento de la Carrera del Profesor Universitario expresa claramente lo que es el concurso de oposición, en el artículo 31 explica que es el medio por el cual se evalúan objetiva e imparcialmente las habilidades, conocimientos, actitudes y méritos de los concursantes, con el fin de seleccionar al que mejor califique. Este se considera como un filtro, por lo que es un método de aseguramiento de que la selección del docente fue la adecuada, con la experiencia idónea para la cátedra. Según se expresa también en dicho reglamento, la promoción del personal docente va de la mano con las evaluaciones y con base en el resultado el docente promueve o no. En caso no promueva debe cubrir cierta cantidad de puntos de capacitación con el fin de mejorar su calidad de docencia. En sí, las leyes y reglamentos de la universidad dirigen la permanencia de los profesores titulares, describiendo las prohibiciones, derechos y obligaciones que tienen, con el fin de regular su permanencia y calidad.

- Estándar de calidad: capacitación del personal académico de la DDA.
 - Indicadores: programa permanente de formación continua y capacitación en docencia universitaria.
 - Referentes mínimos: el programa de formación puede ser en alguna especialidad, en docencia superior o en áreas que complementen los servicios ofrecidos por el programa.

El programa permanente de formación continua y capacitación en docencia universitaria es conocido como el Sistema de Formación del Profesor Universitario. La División de Desarrollo Académico es la instancia de coordinación por medio del Departamento de Educación.

El Sistema de Formación del Profesor Universitario (SFPU) fue creado según el Punto Décimo del Acta No. 26-2003 de la sesión celebrada por el Consejo Superior Universitario el día 12 de noviembre de 2003, donde acuerda: “1) Aprobar el Sistema de Formación del Profesor Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el cual deberá ser de aplicación general y obligatoria en todas las Unidades Académicas de la casa de estudios”. Sin embargo, este sistema no cuenta con una evaluación del resultado de la aplicación del mismo. Su oferta académica se encuentra disponible para su consulta en la página *web*, contenida en el siguiente enlace:

<http://sfpu.usac.edu.gt/oferta-academica-2017/>

Además se comparten boletines informativos con la información de la oferta académica por semestre. En el año 2012 se realizó una nueva propuesta de formación docente para el Sistema de Formación del Profesor Universitario,

la cual surgió como parte del Plan Estratégico 2010-2014 de la DIGED. Actualmente no existe un plan estratégico de la DIGED, por lo que el SFPU-USAC no se ha reevaluado en su totalidad desde entonces, aparte de disposiciones de mejora eventuales.

- Indicadores: evaluación de la efectividad del programa de capacitación.
 - Referentes mínimos: sistema de revisión continua de la efectividad de los programas, en relación al mejoramiento del desempeño académico administrativo.

No existe una evaluación de la efectividad de los programas, en relación al mejoramiento del desempeño académico, es decir el Sistema de Formación del Profesor Universitario solo existe, pero no se evalúa.

- Indicadores: mecanismos para definir y evaluar al personal de apoyo.
 - Referentes mínimos: existen mecanismos para definir y evaluar ingreso, desempeño, nivel de formación, experiencia y dedicación del personal de apoyo; sea administrativo, técnico o docente. Las funciones están claramente definidas en los manuales de organización y procedimiento.

Los mecanismos para ingresar a trabajar se dan por medio de recursos humanos y la dependencia a la que se esté incorporando, esto se explica en el Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos y su

Personal, en el Título V, Selección del Personal. No existe un mecanismo para definir y evaluar el desempeño del personal de apoyo, entendiéndose este como el administrativo o técnico, solo para el personal docente con categoría de titular, es decir que no aplica a profesores interinos.

La evaluación de la formación y experiencia inicialmente se ve al momento de la selección, por otro lado, durante la estadía laboral no existe ningún plan de formación profesional para el personal de apoyo y, por ende, no hay una evaluación de la formación. Las funciones están definidas en el Manual Organizacional de la DDA, de una manera general, lo que ha generado confusiones y asignación de tareas a ciertos departamentos aunque se trate de funciones que no les corresponden plenamente, generando confusión y desacuerdo entre el personal de la DDA, llegando a un punto crítico por la generación de críticas y supuestas faltas de desempeño del personal, así como declaraciones sin bases certeras como lo sería una evaluación formal del personal administrativo, con indicadores de tipo cuantitativo y cualitativo.

- Indicadores: sistema permanente de evaluación del desempeño del personal de administración académica.
 - Referentes mínimos: existen sistemas de evaluación del desempeño y seguimiento permanente, con enfoque de mejora continua, con participación de autoridades y usuarios.

No existe un sistema permanente de evaluación del desempeño y seguimiento del personal de administración académica, aparte de la evaluación a profesores en que no se evalúa objetivamente el trabajo administrativo-académico del personal. Por lo tanto, no se vela por el mejoramiento continuo

del desempeño de los trabajadores, ni jefaturas a nivel DIGED, con participación de autoridades y usuarios según corresponda en cada caso.

3.3.8. Factor: investigación educativa de la DDA

- Estándar de calidad: políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa de la DDA.
 - Indicadores: marco normativo para la investigación educativa en la DDA.
 - Referentes mínimos: existe un documento institucional que contiene las políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa.

El Manual Organizacional de la División de Desarrollo Académico, en el apartado del Departamento de Investigación, describe las funciones que se le atribuyen, y en el Manual de Normas y Procedimientos describe las normas que le competen para la investigación que debe realizar.

Funciones del Departamento de Investigación (aportar a la solución de problemas):

- ✓ Ejecutar investigaciones sobre problemas educativos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el sistema educativo nacional que identifiquen, analicen y propongan soluciones.
- ✓ Ejecutar investigaciones que aporten fundamentos para la transformación curricular continua y las reestructuras curriculares de los programas académicos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

- ✓ Ejecutar investigaciones educativas que aporten insumos para la toma de decisiones académicas en las diferentes unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- ✓ Elaborar propuestas sobre aspectos educativos que se orienten a elevar la calidad académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- ✓ Socializar los resultados de las investigaciones y propuestas realizadas con los tomadores de decisiones y los sectores que las autoridades consideren pertinentes.⁶¹

Por otro lado, el Plan Estratégico USAC 2022 describe la línea estratégica A.1.5. Promoción de la investigación con fines de reestructura curricular, que dice: “la Dirección General de Docencia deberá promover la investigación educativa para aportar fundamentos que promuevan la transformación curricular continua de todos los programas académicos de las diferentes unidades de la USAC, que aporte fundamentos a la transformación curricular necesaria para la ampliación y diversificación de la oferta académica y para su acreditación y certificación en la región.”⁶²

Además, por mandato del Consejo Superior Universitario (punto sexto inciso 6.2 del acta No. 222012, del 14 de noviembre de 2012), es necesario definir “de manera explícita los parámetros mínimos de calidad en los planes de estudio” y al tener las unidades académicas se deben incluir, entre otros, los siguientes:

⁶¹ DIGED; DDA. *Manual organizacional*. Departamento de Educación, Guatemala: USAC, 2006. Con agregados por la DDO en el año 2015.

⁶² Universidad de San Carlos de Guatemala. *Plan Estratégico USAC 2022*, versión ejecutiva. Guatemala, año 2003.

- ✓ Disminución de los índices de permanencia y el aumento de la eficiencia terminal (disminución del tiempo de graduación, aumento del número de graduados).
- ✓ Disminución de los índices de repitencia y deserción.
- ✓ Eficiencia en la ejecución del presupuesto asignado.
 - Referentes mínimos: existen mecanismos de comunicación y divulgación de las políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa de la DIGED.

El Manual Organizacional de la DIGED en que se definen las funciones del departamento se encuentra disponible en el siguiente enlace:

http://ddo.usac.edu.gt/?page_id=130

EL Manual de Normas y Procedimientos de la DDA está disponible en el siguiente enlace:

<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Normas-y-Procedimientos-DDA.pdf>

El Plan Estratégico USAC 2022 en su versión ejecutiva, el cual contiene las líneas estratégicas correspondientes a la investigación educativa, se encuentra en el siguiente enlace:

<https://poa.usac.edu.gt/documentos/PEUSAC2022.pdf>

- Indicadores: estructuras universitarias para la promoción, seguimiento y evaluación de las investigaciones.
 - Referentes mínimos: existencia de una instancia que coordine y facilite las labores de investigación.

El Departamento de Investigación de la División de Desarrollo Académico, perteneciente a la Dirección General de Docencia, es la unidad técnico-administrativa que tiene como función principal la investigación educativa, promoviendo así la integración de la investigación con la docencia y la extensión. A continuación se describe su base legal:

El Instituto de Investigación y Mejoramiento Educativo fue fundado el 25 de noviembre de 1961, según convenio de cooperación que se firmó entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Universidad Norteamericana Michigan State University. El convenio se refiere a la creación del Centro de Investigaciones y Mejoramiento Educativo -IIME-, creándose originalmente como Centro, posteriormente se le denominó Instituto por cuestiones jerárquicas.

En mayo de 1962, con la autorización del Consejo Superior Universitario, se firmó el documento denominado *Acuerdo para la realización del convenio entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y Michichan State University*, que permitió iniciar un programa preuniversitario en el que el referido instituto hace presencia en el horizonte académico, no solo en el ámbito guatemalteco, sino también a nivel centroamericano. En este contexto, a solicitud de la USAC, el IIME adquirió categoría de organismo regional, por aprobación del Consejo Superior Centroamericano -CSUCA- en diciembre de 1962.

En el año 1965 el Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo pasa a depender directamente a la Universidad de San Carlos, asignándole su correspondiente presupuesto. En julio de 1981, al asumir la rectoría el Licenciado Mario Dary Rivera, se reestructura el Instituto en los Departamentos de Investigación, Educación y Divulgación.⁶³

- Referentes mínimos: existencia de estructuras de coordinación de las investigaciones a nivel de los diferentes departamentos de la DDA.

La coordinación de investigación es una atribución de cada jefatura de los distintos departamentos junto con la jefatura de la División de Desarrollo Académico, con los respectivos temas que les competen.

- Estándar de calidad: la investigación en correspondencia con la misión y visión.
 - Indicadores: coherencia de la investigación con la misión y visión con la USAC.
 - Referentes mínimos: evidencia de la correspondencia entre la investigación con la misión y visión.

✓ Misión de la USAC

En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus

⁶³ Departamento de Investigación. *Base legal*. <http://diged.usac.edu.gt/dda/investigacion/>. Consulta: enero 2017.

manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.⁶⁴

Su fin fundamental es elevar el acervo espiritual de los habitantes de la república, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico.⁶⁵ Contribuirá a la realización de la unión de Centroamérica y para tal fin procurará el intercambio de académicos, estudiantes y todo cuanto tienda a la vinculación espiritual de los pueblos del istmo.⁶⁶

✓ Visión de la USAC

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social, humanista y ambiental, con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados, para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.⁶⁷

Para cumplir la misión y visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala es necesaria la investigación educativa.

- Estándar de calidad: la investigación y los recursos destinados a ella están debidamente planificados, coordinados y evaluados.

⁶⁴ Congreso de la República de Guatemala. *Constitución Política de la República de Guatemala*. Artículo 82

⁶⁵ Universidad de San Carlos de Guatemala. *Ley orgánica de la USAC*. Artículo 2

⁶⁶ Universidad de San Carlos de Guatemala. *Ley orgánica de la USAC*, artículo 3.

⁶⁷ Texto ampliado por la Comisión Específica nombrada para la formulación del *Plan Estratégico USAC-2022*, basado en la aprobación de la visión de la USAC por el Consejo Superior Universitario.

- Indicadores: los recursos financieros responden a los proyectos de investigación.
 - Referentes mínimos: existencia de un sistema de evaluación de los proyectos de investigación para la aprobación y financiamiento de los mismos.

No se pudo evidenciar la existencia de un sistema de evaluación de los proyectos de investigación para la aprobación y financiamiento de los mismos.

- Referentes mínimos: se evidencia una base de datos de investigaciones con informes periódicos (bimestrales, trimestrales).

La forma de trabajar es por medio de series de investigación, según las líneas de investigación que al departamento le corresponden. Se generan informes mensuales, trimestrales y semestrales, según sea el caso, y anualmente se realiza el informe de investigación como producto final. Estos informes se encuentran en manos del Departamento de Investigación y la jefatura de la DDA. Sin embargo, no se pudo evidenciar una base de datos actualizada con todas las investigaciones terminadas o en curso.

- Referentes mínimos: existencia de un sistema de evaluación integral de las actividades y los recursos destinados a la investigación que permita dar seguimiento y control a los mismos de manera permanente.

No se pudo evidenciar un sistema de evaluación integral de las actividades y los recursos destinados a la investigación que permita dar seguimiento y control de los mismos de manera permanente.

- Indicadores: fondos destinados a la investigación en el presupuesto general de la DDA.
 - Referentes mínimos: evidencia de que en el presupuesto general de la DIGED se asignan proporcionalmente fondos para la promoción, ejecución y administración de la investigación.

En el presupuesto de la División de Desarrollo Académico se puede evidenciar el pago de nóminas de los trabajadores del Departamento de Investigación, quienes son los que facilitan las labores de investigación direccionados por las autoridades correspondientes, sin embargo, dicho monto está asignado para el funcionamiento del departamento, pero no para la investigación directamente.

- Referentes mínimos: al menos un 50 % del presupuesto global asignado a investigaciones es dedicado a la ejecución de investigaciones.

Como anteriormente se ha descrito, el presupuesto asignado a la investigación se enfoca en el pago de los salarios del personal del Departamento de Investigación y las jefaturas involucradas en direccionar esta labor, sin embargo, su enfoque es para funcionamiento del personal y no es directamente para la investigación.

- Indicadores: recursos externos de la DIGED para apoyar las investigaciones.
 - Referentes mínimos: evidencias de donaciones, asignaciones y proyectos internacionales que permiten el desarrollo de proyectos de investigación.

Actualmente no se gestionan recursos para la ejecución de investigaciones.

- Indicadores: líneas de investigación por área de conocimiento.
 - Referentes mínimos: evidencia de un documento oficializado que establezca las líneas de investigación prioritarias por área de conocimiento o de interés.

Actualmente no existen líneas de investigación establecidas para orientar la labor del Departamento de Investigación.

- Referentes mínimos: evidencia de los proyectos de investigación en función de las líneas de investigación.

No se han establecido líneas de investigación, por lo que los proyectos de investigación existentes no están en función de ninguna.

- Indicadores: existencia de proyectos de investigación educativa que contemplen la multi e interdisciplinariedad al abordar temas complejos. (Ej.: ambientales, pobreza, cambio climático, etc.).

- Referentes mínimos: evidencias en los proyectos e investigaciones terminadas que reflejen en su metodología y cuerpo de investigadores la multi e interdisciplinariedad al abordar temas complejos.

No existe un sistema de evaluación de la calidad de las investigaciones, que permita determinar qué tan complejos son los temas tratados y tan actualizada es la metodología utilizada.

- Estándar de calidad: las investigaciones responden a las políticas y planes de desarrollo de la DIGED.
 - Indicadores: líneas de investigación de la DIGED corresponden con los diagnósticos de necesidades y planes de la DIGED.
 - Referentes mínimos: evidencia de que los proyectos de investigación, realizados y en ejecución, están en correspondencia con los diagnósticos y planes de la DIGED.

La investigación educativa no está en correspondencia a un plan de la DIGED, no se han establecido líneas de investigación para orientar los proyectos.

- Referentes mínimos: las investigaciones aprobadas incluyen los ejes transversales (inclusión, enfoque de género, medio ambiente, entre otros).

Actualmente no se aplican ejes transversales en las investigaciones educativas realizadas en la DDA.

- Estándar de calidad: los resultados de las investigaciones son publicados y reconocidos a diferentes niveles.
 - Indicadores: publicaciones de los resultados de las investigaciones.
 - Referentes mínimos: evidencias de publicaciones periódicas, memorias de congresos científicos, bibliotecas virtuales y libros conteniendo los resultados de las investigaciones.

Las investigaciones deben ser compartidas a los interesados que necesiten de ellas para la toma de decisiones. Los temas tratados son importantes, por lo que deben ser de uso para quienes que puedan sacar un beneficio de las investigaciones.

El agosto de 2014, se compartió con la Escuela de Ciencia Política la investigación *Análisis de los tiempos empleados por los estudiantes en las diferentes etapas de formación*, del año 2006 a 2010. No se pudo evidenciar otra publicación de las investigaciones en bibliotecas virtuales ni en libros.

- Referentes mínimos: evidencias de socialización con las comunidades involucradas de los resultados de la investigación.

Solo se pudo evidenciar la socialización de una investigación del Área Social Humanística en agosto de 2014, la cual se compartió con la Escuela de Ciencia Política, con el nombre de *Análisis de los tiempos empleados por los estudiantes en las diferentes etapas de formación*, del año 2006 a 2010.

- Indicadores: existencias de registros de derecho de autor, patentes, prototipos.
 - Referentes mínimos: registros de derecho de autor, patentes, prototipos como resultado de las investigaciones realizadas.

No se pudo evidenciar registros de derecho de autor, patentes, prototipos como resultado de investigaciones realizadas en la DDA.

- Estándar de calidad: cuerpo de investigadores con formación dedicación específica.
 - Indicadores: políticas de incorporación y formación de investigaciones y grupos de investigación.
 - Referentes mínimos: documento institucional que establezca la carrera de docente- investigador o su equivalente.

El Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico, artículo 5, inciso 5,8 indica: “nivel de investigación: es la ubicación que se asigna al profesor universitario para la ejecución y desarrollo prioritario de las actividades de investigación sin demerito de las enseñanza-aprendizaje,

extensión y administración académica”. Por lo tanto, sí están sujetos a la carrera de docente investigador.

- Referentes mínimos: documento oficializado que establezca los incentivos y programas de formación para los investigadores.

El Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico indica la existencia de programas de formación para docentes, en este caso, aplica también para los docentes titulares que practiquen la investigación, pero esta formación no es específica para investigadores.

- Referentes mínimos: convenios activos con universidades, centros de investigación e institutos, nacionales o internacionales, para la formación de investigadores.

No existen convenios activos con universidades, centros de investigación e institutos, nacionales o internacionales, para la formación de investigadores.

3.3.9. Factor: vinculación social y extensión

La División de Desarrollo Académico no cuenta con funciones relacionadas directamente con vinculación social y extensión, por lo tanto, este factor no aplica para la autoevaluación.

3.3.10. Factor: usuarios de los servicios de la DDA

- Estándar de calidad: procesos de seguimiento que realiza la institución para valorar el impacto de los usuarios de las dependencias de la DDA.

- Indicadores: mecanismos de evaluación y seguimiento de los servicios a los usuarios de las dependencias de la DDA.
 - Referentes mínimos: existencia de un documento que evidencie el proceso de seguimiento de los usuarios.

Los usuarios de la División de Desarrollo Académico son los profesores universitarios, el seguimiento que se les da se expresa en el Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico, además del Manual Organizacional de la DDA, que expresa las atribuciones para cada departamento y puesto en la institución, y el Manual de Normas y Procedimientos, que expresa cómo lograr realizar dichas funciones.

La formación docente tiene como fin mejorar la enseñanza, por lo que al final el verdadero impacto será sobre los estudiantes. A través de la evaluación docente se evalúa la satisfacción de los estudiantes respecto a la cátedra de los docentes de su unidad académica. Los resultados son utilizados para la promoción y para brindar las capacitaciones necesarias respecto a los resultados obtenidos. Dichas capacitaciones tienen la evaluación de su efectividad según los resultados de la próxima evaluación docente, sin embargo, no se ha realizado una evaluación de la satisfacción de los estudiantes respecto a la efectividad de la evaluación docente.

- Indicadores: las dependencias de la DDA cuentan con un sistema de seguimiento de los usuarios de los servicios.
 - Referentes mínimos: evidencias de la aplicación de los procedimientos para el seguimiento de los usuarios.

La evidencia del seguimiento a los usuarios recae sobre la evaluación docente y el Sistema de Formación del Profesor Universitario, sin embargo, no existe una evaluación de la efectividad de ambos servicios, para realmente saber su impacto y su eficacia en el cumplimiento del fin fundamental de ambos.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Por medio de un análisis de la información recopilada descrita en el diagnóstico, se llega a las siguientes calificaciones y conclusiones sobre los distintos temas en discusión.

4.1. Análisis de información recolectada

Con base en la información sintetizada y recopilada descrita anteriormente, se llegó a un análisis concreto de cada aspecto en evaluación.

4.1.1. Factor 1: proyecto institucional-Plan Estratégico USAC 2022

- Estándar de calidad: la universidad contempla en su fundamentación filosófica la diversidad de corrientes y pensamientos que le dan sentido a su quehacer y su compromiso con las necesidades de la sociedad.
 - Indicadores: misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias compartidos por la comunidad universitaria.
 - Referentes mínimos: se evidencia la participación del personal académico, estudiantes, administradores y estructuras de gobierno en la construcción de la filosofía institucional.

Tabla XXXVI. **Análisis de la participación en la construcción de la filosofía institucional**

Hallazgos	Valoración: excelente-aceptable
<p>Se evidencia la participación del personal académico, representados por los docentes involucrados y descritos en el plan estratégico.</p> <p>Se evidencia la participación de estudiantes por medio de los representantes estudiantiles involucrados y descritos en el plan estratégico.</p> <p>Se evidencia la participación de los decanos como representantes de las distintas unidades académicas.</p> <p>Se evidencia la participación de sociedad civil a través de la representación de cada colegio profesional.</p>	
<p>Conclusión del referente mínimo</p>	
<p>Sí se evidencia la participación del personal académico, estudiantes y administrativos en la construcción de la filosofía institucional.</p>	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: la DDA cuenta con un documento explícito de la misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias.

Tabla XXXVII. **Existencia de un documento con la misión, visión, valores, principios, políticas y estrategias de la DDA**

Consideraciones	
<p>Respecto a la DDA, se considera que se debe regir bajo lo establecido por la USAC, por lo tanto, se toma en primera instancia la misión y visión de la USAC, seguida de la misión y visión de la DIGED y, por último, la misión y visión de la DDA.</p>	
<p>Se consideró como proyecto institucional el Plan Estratégico USAC 2022.</p>	
Hallazgos	Valoración: aceptable- mejorable
<p>Los objetivos de la DDA y sus departamentos están claramente descritos en el Manual Organizacional, sin embargo, se encuentran sujetos a cambios en la actualización del manual.</p>	

Continuación tabla XXXVII.

<p>La misión y visión de la universidad están descritas en el Plan Estratégico USAC 2022, por otro lado, las de DIGED y DDA en el Manual Organizacional. Los principios están descritos en el Plan Estratégico USAC 2022. La DDO estableció valores para toda la universidad, aprobados por el Consejo Superior Universitario. Valores propios de la DDA se están contemplando en la actualización del manual. Las políticas se encuentran en el documento Políticas Generales de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Las estrategias están establecidas en el Plan Estratégico USAC 2022, clasificadas en tres áreas.</p>
<p>Conclusión del referente mínimo</p>
<p>Se evidencia la existencia de misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias, y se encuentran en diversos documentos.</p>

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: la misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias son compartidos por la comunidad universitaria.

Tabla XXXVIII. **Análisis del nivel en que la comunidad universitaria comparte la misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias**

Hallazgos	Valoración: aceptable
<p>Se evidenció que el 75,96 % del personal de la institución comparte la misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias de los tres niveles institucionales, según la encuesta. Un porcentaje de 20,46 % dice desconocer los aspectos.</p>	
<p>Conclusión del referente mínimo</p>	
<p>La misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias son compartidos por un 75,96 % del personal académico-administrativo de la DDA, por el contrario, un porcentaje considerable de 20,46 % dice desconocerlos, lo que da la facultad de decir que les desinteresa.</p>	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: se tiene evidencia explícita de que la visión, la misión, los valores y los principios garantizan una adecuada cobertura de los campos del conocimiento.

Tabla XXXIX. **Coherencia entre la misión y visión USAC – DIGED – DDA**

Consideraciones	
El análisis se basó en la coherencia entre misiones y visiones, es decir que estén los distintos niveles institucionales encaminados hacia una misma finalidad y/o sea un medio para alcanzar el objetivo general de la Universidad San Carlos de Guatemala.	
Hallazgos	Valoración: aceptable
La misión y visión de la DDA y la DIGED están inmersas dentro de la general de la USAC, por lo tanto, sí tienen coherencia. Los principios son generales para la universidad y sus divisiones. Los valores están establecidos a nivel universidad, por lo que aplica también para todas las divisiones.	
Conclusión del referente mínimo	
Se evidencia la existencia de coherencia entre las misiones y visiones de cada nivel institucional, logrando abarcar los campos del conocimiento por medio del quehacer de investigación educativa, desarrollo curricular, formación, evaluación y promoción del profesor universitario.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: se evidencia el compromiso e identidad del personal de la DDA con su institución (ver tabla XL).

Tabla XL. **Análisis del compromiso e identidad del personal de la DDA con su institución**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Se evidencia que un 73,2 % del personal de la DDA demuestra estar comprometido e identificado con su institución USAC, sin embargo, una cantidad considerable del 21,9 % dice no estarlo, representando un problema laboral.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: coherencia entre los componentes del proyecto institucional.
 - Referentes mínimos: los elementos que conforman el proyecto institucional mantienen una estructura lógica (ver tabla XLI).

Tabla XLI. **Análisis de la estructura del proyecto institucional**

Consideraciones para el análisis	
Como proyecto institucional se tomó al Plan Estratégico USAC 2022, dado que el último específicamente de la institución fue el Plan Estratégico de la DIGED 2010-2014.	
Hallazgos	Valoración: excelente
La Coordinadora General de Planificación cuenta con un instructivo para elaboración de planes estratégicos, en el cual se basó la realización del Plan Estratégico USAC 2022. El Plan Estratégico USAC 2022 cuenta con la estructura según lineamientos técnicos brindados por la Coordinadora General de Planificación. El Plan Estratégico de la DIGED-DDA se está formulando actualmente, como evidencia de su realización se encuentran minutas de reuniones, entre las que está la Reunión No. 1 (18-01-17) en donde participaron las jefaturas de la DIGED, DDA y departamentos de la DDA.	
Conclusión del referente mínimo	
La estructura del Plan Estratégico USAC 2022 cumple con lineamientos técnicos de la planeación estratégica establecidos por la Coordinadora General de Planificación.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: difusión del proyecto institucional a lo interno y externo de la universidad.
 - Referentes mínimos: se cuenta con evidencias de la comunicación y divulgación del proyecto institucional (ver tabla XLII).

Tabla XLII. **Comunicación y divulgación del proyecto institucional**

Hallazgos	Valoración: aceptable
Parte del personal de la DDA posee una versión impresa por interés propio. La comunicación y divulgación del proyecto institucional no le compete a la DDA.	
Conclusión del referente mínimo	
Se cuenta con evidencias de la comunicación y divulgación del proyecto institucional, lo que le corresponde a la Coordinadora General de Planificación.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: viabilidad y factibilidad del proyecto institucional (DDA) en relación con el contexto y los recursos disponibles.
 - Indicadores: los recursos disponibles permiten llevar a cabo el proyecto institucional.
 - Referentes mínimos: se cuenta con evidencias de que el proyecto institucional se puede llevar a la práctica (ver tabla XLIII).

Tabla XLIII. **Análisis de la factibilidad de llevar a la práctica el proyecto institucional**

Hallazgos	Valoración: aceptable
<p>En el POA se evidencia cómo se plantea llevar a la práctica el proyecto institucional DDA.</p> <p>El proyecto institucional sí se lleva a la práctica, sin embargo, los recursos disponibles son limitados, lo que da como resultado que la realización del plan se adapte a las condiciones.</p>	
Conclusión del referente mínimo	
<p>Se cuenta con evidencias de que el proyecto institucional se ejecuta por medio de POA y la ejecución presupuestal.</p>	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: el proyecto institucional incluye mecanismos que permiten evaluar su factibilidad y reorientar su definición.
- Referentes mínimos: evidencia de monitoreo y realimentación antes y durante la ejecución del proyecto institucional (ver tabla XLIV).

Tabla XLIV. **Existencia de un monitoreo y realimentación antes y durante la ejecución del proyecto institucional**

Hallazgos	Valoración: aceptable
<p>Según el instructivo para el POA se realiza un monitoreo cada cuatro meses, de las actividades establecidas en la planificación operativa correspondiente a ese año. El POA tiene una realimentación previa donde se discute y determinan las metas a alcanzar.</p> <p>El POA cuenta con indicadores que permiten evaluar el resultado.</p> <p>No se logró evidenciar una coherencia clara entre lo planificado y el presupuesto.</p> <p>Solo al nivel de jefaturas se maneja el POA.</p>	

Continuación tabla XLIV.

Conclusión del referente mínimo
Se evidencia el monitoreo del POA con los informes generados cada cuatro meses.

Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Factor 2: marco jurídico y organizativo DDA

- Estándar de calidad: las normativas propician el desarrollo institucional.
 - Indicadores: existencia de normativas acordes con la dinámica científica y andragógico-pedagógica.
 - Referentes mínimos: existencia de un proceso sistematizado para evaluar y actualizar las normas académicas y administrativas (ver tabla XLV).

Tabla XLV. **Existencia de un proceso sistematizado de evaluación y actualización de normas DDA**

Hallazgos	Valoración: mejorable
<p>No existe un proceso sistematizado para la normativa que rige al Sistema de Formación del Profesor Universitario, la Guía para Elaboración de Propuestas Curriculares y para el proceso de evaluación y promoción del personal académico.</p> <p>No existe un proceso sistematizado para la actualización del Manual Organizacional de la DDA ni del Manual de Normas y Procedimientos, solo se realiza por decisión de jefatura.</p> <p>Sí existe un proceso sistematizado de actualización de las leyes y reglamentos de la universidad, a cargo de la Dirección de Asuntos Jurídicos, que se debe realizar cada 4 años, sin embargo, solo lo comparte por medio de su página <i>web</i> y en ella la última versión es del año 2008.</p>	
Conclusión del referente mínimo	
No existe un proceso sistematizado de evaluación y actualización de las normas que le competen a la DDA.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: la legislación universitaria facilita el logro de la misión de la DDA.
 - Referentes mínimos: existencia de documentos aprobados por las autoridades respectivas: ley orgánica, estatuto, reglamentos generales y específicos, entre otros (ver tabla XLVI).

Tabla XLVI. **Existencia de documentos aprobados por autoridades respectivas DDA**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: excelente
Sí existen documentos aprobados por las autoridades respectivas.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de mecanismos de divulgación y comunicación a la comunidad universitaria de las normativas y disposiciones institucionales.

Tabla XLVII. **Existencia de mecanismos de divulgación y comunicación de normativas y disposiciones DDA**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: excelente
Sí existen mecanismos de divulgación y comunicación de la comunidad universitaria de las normativas y disposiciones institucionales, en su mayoría por medio del Internet.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: la institución evidencia la aplicación de la legislación universitaria vigente.

Tabla XLVIII. **Aplicación de la legislación universitaria**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Sí se aplica la legislación universitaria, sin embargo, no existe una evaluación de la calidad de su aplicación.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: los procesos de elección de autoridades y representantes ante organismos de gobierno están en correspondencia con la normativa vigente (ver tabla XLIX).

Tabla XLIX. **Procesos de elección de autoridades y representantes**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: excelente
El proceso de elección de autoridades y representantes ante organismos de gobierno de la DDA sí están en correspondencia con la normativa vigente.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: la estructura organizacional corresponde a la naturaleza de la institución.
 - Indicadores: estructura organizacional definida.

- Referentes mínimos: el organigrama oficial de la DDA es coherente con su naturaleza y normativa vigente.

Tabla L. **Organigrama de la DDA coherente con su naturaleza y normativa vigente**

Hallazgos	Valoración: excelente
Se está realizando la actualización del manual de la DDA en que se consideró cambios al organigrama, dicho manual está autorizado por la DDO según oficio Ref. DDO-249-2017.	
Conclusión del referente mínimo	
El organigrama oficial de la DDA es coherente con su naturaleza y normativa vigente.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: correspondencia de los procesos académicos y administrativos con la estructura organizacional.
- Referentes mínimos: los manuales de funcionamiento orientan los procesos académicos y administrativos (ver tabla LI).

Tabla LI. **Los manuales de funcionamientos orientan los procesos académicos y administrativos**

Consideraciones	
Es importante recalcar que los procesos académicos y administrativos también son orientados por ciertas leyes y reglamentos de la USAC, que competen en cada caso, sin embargo, en este referente solo se analizaron los manuales de la institución.	
Conclusión del referente mínimo	Valoración: excelente
Los manuales sí orientan los procesos académicos y administrativos, junto a las leyes y reglamentos de la USAC que competen en cada caso.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: los órganos de gobierno establecidos en la estructura de la institución.
 - Referentes mínimos: los órganos de gobierno forman parte de la estructura institucional (ver tabla LII).

Tabla LII. **Órganos de gobierno en la estructura institucional**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: excelente
Los órganos de gobierno sí forman parte de la estructura institucional de la División de Desarrollo Académico.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existencia de órganos unipersonales y colegiados en la estructura organizacional.

Tabla LIII. **Órganos unipersonales y colegiados en la estructura institucional**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: excelente
Sí existen órganos unipersonales representados por las jefaturas de la DDA y departamentos, y colegiados constituidos por comisiones.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: el clima y la cultura organizacional permiten el desarrollo de la institución.
 - Indicadores: el ambiente institucional favorece el liderazgo y la participación de la comunidad universitaria de la DDA en el desarrollo de la institución.
 - Referentes mínimos: existencia de criterios de selección y desempeño de las personas designadas para los diferentes órganos de gobierno (ver tabla LIV).

Tabla LIV. **Criterios de selección del personal de órganos de gobierno**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Existen criterios de selección de las personas designadas para los diferentes órganos de gobierno, sin embargo, no existen criterios de desempeño.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencias de valoración sistemática de la percepción del personal de la DDA con respecto a la conducción institucional.

Tabla LV. **Valoración sistemática de la percepción del personal respecto a la conducción institucional**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Sí existe evidencia de la valoración sistemática de la percepción del personal de la DDA con respecto a la conducción institucional, por medio del estudio de clima organizacional realizado por la DDO.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: participación de la comunidad universitaria de la DDA en el proceso de toma de decisiones.

Tabla LVI. **Participación del personal en el proceso de toma de decisiones**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Se evidencia la valoración de la participación del personal de la DDA en el proceso de toma de decisiones en el estudio de clima organizacional y por medio de la participación en comisiones.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de procesos de toma de decisiones que favorecen el liderazgo participativo en los diferentes niveles de la estructura organizativa.

Tabla LVII. **Procesos de toma de decisiones que favorecen el liderazgo participativo**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
El proceso de toma de decisiones que favorezca al liderazgo participativo es percibido de manera diferente para cada jefatura dentro la DDA, por lo que no se puede generalizar ni definir una conclusión que pueda describir a todos, sin embargo, existen oportunidades de mejora en las jefaturas, según la opinión del personal.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: mecanismos de solución de conflictos.
 - Referentes mínimos: existencia de normativa y órganos para la solución de conflictos.

Tabla LVIII. **Normativa y órganos para la solución de conflictos**

Hallazgos	Valoración: excelente
Normativas y órganos para la solución de conflictos de gran severidad a nivel universitario sí existen.	
Conclusión del referente mínimo	
Se evidencia la existencia de normativa y órganos para la solución de conflictos para el personal académico y administrativo en la universidad.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de la aplicación de la normativa y órganos para la solución de conflictos.

Tabla LIX. **Aplicación de la normativa y órganos para la solución de conflictos**

Hallazgos	Valoración: aceptable
En consejos, comisiones y juntas directivas sí se logra evidenciar la discusión respecto a la solución de problemas y toma de decisiones.	
Conclusión del referente mínimo	
Se evidencia la aplicación de la normativa para la solución de conflictos, y los órganos para la solución de conflictos como los consejos, comisiones y juntas directivas aplican la discusión grupal para la solución de problemas y toma de decisiones.	

Fuente: elaboración propia.

4.1.3. **Factor 3: recursos humanos**

- Estándar de calidad: la selección, contratación e inducción de los recursos humanos requeridos se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos.
 - Indicadores: aplicación de políticas de selección, contratación e inducción del personal de la institución.
 - Referentes mínimos: existencia de normas y procedimientos de selección, contratación e inducción.

Tabla LX. **Normas y procedimientos de selección, contratación e inducción**

Hallazgos	Valoración: aceptable
No se pudo evidenciar la existencia de un programa de inducción por parte de la DDA.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí existen normas y procedimientos de selección y contratación para el personal de la universidad.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de la aplicación de las normas de selección, contratación e inducción del personal académico y administrativo de la institución.

Tabla LXI. **Aplicación de normas de selección, contratación e inducción del personal**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Se evidencia el proceso de selección y contratación por medio de la aplicación de normativa y los contratos del personal, sin embargo, no existe un programa de inducción por parte de la DDA.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: los perfiles del personal sí corresponden con los cargos que desempeñan.
- Referentes mínimos: evidencia de la correspondencia en los perfiles del personal con los cargos que desempeña.

Tabla LXII. **Correspondencia en los perfiles del personal con los cargos que desempeña**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Se evidencia objetivamente la correspondencia en los perfiles del personal con los cargos que desempeña, sin embargo, los perfiles poseen requisitos no específicos ni especializados.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: distribución de los recursos humanos de acuerdo con las necesidades institucionales.
- Referentes mínimos: evidencia de la distribución de los recursos humanos en función del quehacer académico y administrativo de cada departamento.

Tabla LXIII. **Distribución de los recursos humanos en función al quehacer académico administrativo**

Hallazgos	Valoración: mejorable
No existe alguna investigación que pueda evidenciar la distribución de los recursos humanos en función al quehacer académico y administrativo, considerando el crecimiento de la comunidad universitaria (unidades académicas a quienes la DDA presta servicios).	
Conclusión del referente mínimo	
La distribución del recurso humano no está en función del aumento del quehacer de la División de Desarrollo Académico, según la creación de nuevas unidades académicas.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: coherencia entre el cargo desempeñado y las competencias definidas.

Tabla LXIV. Coherencia entre el cargo desempeñado y competencias definidas

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Se evidencia que las funciones que realiza el personal de la DDA corresponden a las establecidas en su contrato de trabajo.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: sistema de formación, actualización y capacitación de los recursos humanos de la institución.
 - Indicadores: aplicación de políticas de capacitación y desarrollo del personal de la institución.
 - Referentes mínimos: existencia de un sistema de formación permanente del personal académico, administrativo y de servicio, reflejado en un plan de desarrollo de recursos humanos.

Tabla LXV. **Sistema de formación del personal académico, administrativo y de servicio**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: deficiente
No se evidencia la existencia de un sistema de formación del personal académico, administrativo y de servicio de la DDA.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: personal directivo, académico, administrativo y de servicio que ha recibido capacitación en los tres últimos años.

Tabla LXVI. **Capacitación del personal académico, administrativo y de servicio**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
La DDA ha gestionado capacitaciones para el personal, sin embargo, no responden a un sistema de formación debido a que no existe.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: grado académico del personal de la institución.
- Referentes mínimos: evidencia de la composición del personal de la institución en función de los grados académicos.

Tabla LXVII. **Composición del personal de la institución en función de los grados académicos**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Se evidencia la composición del personal de la institución en función de los grados académicos.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de que el grado académico y perfil profesional se corresponden con el desempeño de sus funciones (ver tabla LXVIII).

Tabla LXVIII. **Grado académico y perfil profesional corresponde con las funciones del puesto**

Hallazgos	Valoración: aceptable
Desactualización del Manual Organizacional.	
Conclusión del referente mínimo	
Se puede evidenciar que el grado académico y perfil profesional corresponden con el desempeño de las funciones.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de que las funciones que desempeña el recurso humano es acorde con su perfil de formación.

Tabla LXIX. **Funciones del puesto de trabajo acorde con su perfil de formación**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Se evidencia que las funciones que desempeñan son acordes a su perfil de formación, sin embargo, el perfil profesional no exige una especialización específica para cada puesto, dejando muy generales los requisitos para cumplir con el perfil.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: sistema de evaluación permanente del desempeño del recurso humano de la institución.
 - Indicadores: resultado de la evaluación del desempeño del personal directivo, académico, administrativo y de servicio.
 - Referentes mínimos: evidencia de que la institución lleva a cabo evaluación del desempeño del personal directivo, académico, administrativo y de servicio.

Tabla LXX. **Evaluación del desempeño del personal directivo, académico, administrativo y de servicio**

Hallazgos	Valoración: mejorable
La evaluación no es sobre el trabajo funcional que la persona está realizando. No existe evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicio.	
Conclusión del referente mínimo	
La evaluación de desempeño aplica para los docentes y no es orientada al trabajo funcional que esté realizando. El personal administrativo y de servicio no es evaluado.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existencia de metodologías e instrumentos que se aplican para evaluar el desempeño del personal.

Tabla LXXI. **Metodologías e instrumentos para evaluar el desempeño del personal**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Se evidencia la existencia de metodología para evaluar a los docentes aunque no es orientada al trabajo funcional dentro de la DDA y, por otro lado, no existe para el personal administrativo ni de servicio.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de aplicación de mecanismos de realimentación del desempeño docente.

Tabla LXXII. **Aplicación de mecanismos de realimentación del desempeño docente**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Sí se evidencia la aplicación de mecanismos de realimentación del desempeño docente.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: implementación de un sistema de permanencia, movilidad, promoción y jubilación.

- Indicadores: aplicación de políticas de permanencia, movilidad y promoción del recurso humano de la institución.
 - Referentes mínimos: evidencia del desarrollo de un sistema de permanencia, movilidad y promoción del personal de la institución (ver tabla LXXIII).

Tabla LXXIII. **Sistema de permanencia, movilidad y promoción del personal**

Hallazgos	Valoración: mejorable
No existe un sistema de movilidad dentro de la división. No existe un sistema de promoción para el personal administrativo. Sí existe un sistema de promoción del personal académico con titularidad, por medio de la evaluación docente.	
Conclusión del referente mínimo	
Se evidencia un sistema de promoción para el personal académico con titularidad, sin embargo, para el personal administrativo no existe. No existe un sistema de movilidad ni de permanencia.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existencia y aplicación de un régimen de carrera académica y de carrera administrativa.

Tabla LXXIV. **Régimen de carrera académica y administrativa**

Hallazgos	Valoración: mejorable
No existe una carrera administrativa.	
Conclusión del referente mínimo	
Se evidencia la existencia y aplicación del régimen de la carrera académica a profesores titulares, sin embargo, no existe carrera administrativa, siendo estos últimos la mayoría del personal de la DDA.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: plan de retiro del personal de la institución.
 - Referentes mínimos: aplicación de un plan de retiro del personal de la institución.

Tabla LXXV. **Plan de retiro del personal**

Hallazgos	Valoración: excelente
Sí existe un plan de retiro y una unidad encargada de brindar dicho servicio. Se consideró como evidencia de su aplicación en personal de la DIGED, no solo de la DDA.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí se evidenció la aplicación de un plan de retiro del personal de la DIGED- DDA.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencias de que la aplicación del plan se realiza tomando en cuenta los requerimientos institucionales y personales.

Tabla LXXVI. **Aplicación del plan de retiro del personal**

Hallazgos	Valoración: excelente
En el proceso se toman en cuenta los requerimientos institucionales y personales de quien solicite dicho beneficio.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí se evidencia la aplicación del plan tomando en cuenta los requerimientos institucionales y personales.	

Fuente: elaboración propia.

4.1.4. Factor 4: estudiantes

Debido a que la DDA no cuenta con funciones relacionadas directamente con los estudiantes, este factor no aplica para la autoevaluación institucional.

4.1.5. Factor 5: recursos físicos y financieros

- Estándar de calidad: políticas y procedimientos institucionales que orienten la asignación de recursos.
 - Indicadores: aplicación de políticas y procedimientos de asignación de recursos financieros, materiales, equipos e infraestructura de la institución.
 - Referentes mínimos: se cuenta con un documento oficial que expresa la política y procedimientos de asignación de recursos.

Tabla LXXVII. Política y procedimientos de asignación de recursos

Consideraciones	Valoración: excelente
Estos procedimientos aplican para toda la universidad, no solo a nivel institucional.	
Conclusión del referente mínimo	
Se cuenta con un documento oficial que expresa la política y procedimientos de asignación de recursos.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: se evidencian mecanismos para la elaboración, comunicación y divulgación a la comunidad

universitaria, de la política y procedimientos de la asignación de recursos.

Tabla LXXVIII. **Mecanismos de elaboración, comunicación y divulgación de la política y procedimientos de asignación de recursos**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: excelente
Sí se evidencian mecanismos para la elaboración, comunicación y divulgación, a la comunidad universitaria interesada, de la política y procedimientos de la asignación de recursos, lo cual le compete a la Dirección General Financiera.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: se evidencia que los recursos institucionales se distribuyen de acuerdo con la política y procedimiento establecidos.

Tabla LXXIX. **Recursos institucionales distribuidos de acuerdo a la política y procedimientos establecidos**

Consideraciones	
Se revisó la ejecución presupuestaria de los últimos 5 años, proporcionada por la Tesorería de la DDA y el Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico.	
Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Sí se evidencia que los recursos institucionales se distribuyen de acuerdo con la política y procedimientos establecidos.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: política financiera acorde con los planes.

- Referentes mínimos: existencia de instancias responsables del manejo financiero en la institución.

Tabla LXXX. **Instancias responsables del manejo financiero**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Existen dos instancias responsables del manejo financiero en la división.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de un vínculo entre el plan estratégico USAC 2022 y los planes anuales de la universidad con el presupuesto.

Tabla LXXXI. **Vínculo entre Plan Estratégico USAC 2022 y POA**

Hallazgos	Valoración: aceptable
El anteproyecto y el presupuesto anual se realizan con base en las necesidades de la división y no están directamente vinculados con el plan operativo anual. Los salarios para los trabajadores son la asignación presupuestal más directa para la realización del plan operativo anual de la división.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí existe un vínculo directo entre la asignación presupuestal y la realización del plan operativo anual (el cual se basa en las líneas estrategias del Plan de Desarrollo Estratégico USAC 2022).	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de que la asignación del presupuesto se efectúa sobre la base de criterios objetivos que propician la equidad y efectividad de los diferentes departamentos y procesos.

Tabla LXXXII. **Asignación de presupuesto con base en criterios objetivos**

Hallazgos	Valoración: excelente
Presupuesto limitado para lograr cubrir todas las necesidades de la división. Busca lograr realizar lo mayormente posible con el presupuesto asignado, siendo eficiente su uso.	
Conclusión del referente mínimo	
La asignación del presupuesto se efectúa con base en criterios de las jefaturas y encargados según las necesidades dadas, buscando cumplir con el proyecto anual.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existencia de normas, procedimientos y documentos que evidencien la situación financiera actualizada de la institución, reflejada en: la integración del presupuesto y el informe de la ejecución presupuestaria.

Tabla LXXXIII. **Normas, procedimientos y documentos que evidencian la situación financiera**

Hallazgos	Valoración: excelente
La situación financiera se puede evidenciar en los informes presupuestales mensuales.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí existen normas, procedimientos y documentos que evidencien la situación financiera actualizada de la división, regulada por la Dirección General Financiera.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: recursos financieros garantizan la sostenibilidad y desarrollo de la institución.

- Indicadores: plan financiero de corto, mediano y largo plazo.
 - Referentes mínimos: existencia de mecanismos para la consecución, asignación y adecuación de los recursos disponibles en función de las necesidades institucionales.

Tabla LXXXIV. **Mecanismos para la consecución, asignación y adecuación de los recursos en función a necesidades institucionales**

Hallazgos	Valoración: excelente
<p>Las necesidades evidenciadas en las solicitudes realizadas por los departamentos se van cubriendo según la prioridad y disponibilidad de recursos.</p> <p>El tener un presupuesto limitado ha generado que no se puedan satisfacer todas las necesidades a cubrir solicitadas hasta la fecha o se postergue su solución.</p> <p>Queda a criterio de la jefatura y la tesorería la decisión final de qué necesidades se van satisfacer según su prioridad.</p>	
Conclusión del referente mínimo	
<p>Sí existen mecanismos para la consecución, asignación y adecuación de los recursos disponibles en función de las necesidades institucionales.</p>	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia del uso racional de los recursos financieros con base en las prioridades institucionales aprobadas por los organismos correspondientes.

Tabla LXXXV. **Uso de los recursos financieros con base en prioridades institucionales**

Consideraciones para el análisis	
Se tomó como base para el análisis el presupuesto de los últimos 5 años de la DDA y del DEPPA.	
Hallazgos	Valoración: aceptable
El uso de los recursos es racional, pero dada su cantidad limitada, quedan necesidades no cubiertas.	
Conclusión del referente mínimo	
Se evidencia el uso racional de los recursos financieros con base en prioridades de la división, en general, se busca satisfacer las necesidades básicas indispensables para la labor de la división con el presupuesto limitado que se maneja.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de mecanismos y procedimientos para la obtención de recursos financieros adicionales.

Tabla LXXXVI. **Mecanismos y procedimientos para la obtención de recursos financieros adicionales**

Hallazgos	Valoración: excelente
El procedimiento para lograr una aplicación presupuestaria suele ser tardado en algunas ocasiones. Algunos puestos no están en planilla, pero sí aprobados por el rector, por lo que la respuesta a la solicitud del presupuesto para el salario de los mismos suele ser tardada, logrando que el pago de los salarios se atrase.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí existen mecanismos y procedimientos para la obtención de recursos financieros adicionales, el problema radica en el tiempo que algunas transacciones tardan, perjudicando a los interesados.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existencia de un presupuesto general de ingresos y egresos anual, actualizado.

Tabla LXXXVII. Presupuesto general de ingresos y egresos anual actualizado

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Sí existe un presupuesto general de ingresos y egresos anual de la universidad / DIGED / DDA actualizado.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: la institución garantiza la distribución de los recursos para el desarrollo de la docencia, de la investigación, extensión y mantenimiento de infraestructura.
 - Indicadores: recursos apropiados para el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión.
 - Referentes mínimos: inventario de recursos y materiales con que cuenta la institución para el desarrollo de sus funciones (infraestructura, equipos, insumos, entre otros).

Tabla LXXXVIII. Inventario de recursos y materiales

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Sí se cuenta con un inventario de recursos y materiales para el desarrollo de sus funciones, como equipos e insumos, exceptuando de infraestructura, dado que le compete a la División de Servicios Generales.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: infraestructura adecuada para el desempeño académico: aulas, auditorios, cubículos, laboratorios, talleres, bibliotecas, equipos, recursos informáticos, instalaciones deportivas, edificios de actividad del estudiante, residencias, entre otros.

Tabla LXXXIX. **Condiciones de la infraestructura**

Hallazgos	Valoración: deficiente
<p>La infraestructura del edificio es inhabitable según el estudio realizado por CEDESYD. No se le da mantenimiento a la infraestructura del edificio, a pesar de estar en alto riesgo. El Departamento de Investigación y el Departamento de Asesoría y Orientación Curricular mantienen una condición de hacinamiento. El mensajero no tiene un espacio asignado. El taller de impresión está en condiciones deplorables, el área de las escaleras no es adecuada para la labor asignada (la vibración de la maquinaria puede causar daños a la infraestructura) y obstaculiza una de las dos salidas del edificio. No se aplican las Normas para la Reducción de Desastres de la CONRED. El sistema eléctrico y el sistema de tuberías del edificio están en mal estado.</p>	
Conclusión del referente mínimo	
<p>La infraestructura no es la adecuada para el desempeño de las labores de la División de Desarrollo Académico.</p>	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: recursos didácticos de apoyo al aprendizaje.

Tabla XC. **Recursos didácticos**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Se evidencian recursos didácticos de apoyo al aprendizaje.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: condiciones que posibiliten a las personas con discapacidad el acceso al proceso de aprendizaje con necesidades educativas especiales.

Tabla XCI. **Condiciones que posibiliten a las personas con discapacidad el acceso al proceso de aprendizaje**

Consideraciones	
La base para el análisis son las Políticas de Atención a la Población con Discapacidad de la Universidad de San Carlos.	
Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Las condiciones que posibiliten a las personas con discapacidad el acceso al proceso de aprendizaje con necesidades educativas especiales, están reguladas según la Política de Discapacidad de la Universidad, enfocadas a las unidades académicas.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: aplicación de un plan de mantenimiento de la infraestructura institucional.
- Referentes mínimos: evidencia de asignación de recursos para el mantenimiento de la infraestructura.

Tabla XCII. **Asignación de recursos para el mantenimiento de la infraestructura**

Hallazgos	Valoración: aceptable
No es responsabilidad directa de la División de Desarrollo Académico el mantenimiento de la infraestructura. Servicios Generales procesa con lentitud las solicitudes.	
Conclusión del referente mínimo	
La asignación de recursos para el mantenimiento de la infraestructura depende de la División de Servicios Generales.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia física de mantenimiento de la infraestructura.

Tabla XCIII. **Evidencia física del mantenimiento de la infraestructura**

Hallazgos	Crítica: mejorable
El <u>campus</u> central de la universidad fue declarado Patrimonio Cultural de la Nación, siendo esto una limitante para el mantenimiento de la infraestructura de la división. El edificio fue declarado de alto riesgo, sin embargo, la excusa para no realizar un nuevo edificio de la DIGED es la falta de presupuesto.	
Conclusión del referente mínimo	
No se evidencia físicamente el mantenimiento a la infraestructura de la división, lo cual le corresponde a la División de Servicios Generales.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existencia de capacidad instalada para el acceso del personal académico a los sistemas de informática y tecnología virtual.

Tabla XCIV. **Capacidad instalada para el acceso del personal académico a los sistemas de informática y tecnología virtual**

Conclusión del referente mínimo	Crítica: mejorable
La capacidad instalada para el acceso del personal académico a los sistemas de informática y tecnología virtual posee oportunidad de ampliación y mejora.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existencia y concordancia de la infraestructura y los equipos con los estándares de calidad existentes.

Tabla XCV. **Infraestructura y equipos en concordancia con estándares de calidad existentes**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
No existen estándares de calidad para comparar la infraestructura y equipos con los que cuenta la división, sin embargo, es evidente su potencial de mejora.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: servicios de apoyo académico satisfacen la demanda y necesidades de los usuarios.
- Referentes mínimos: evidencia de una articulación armónica entre los departamentos que brindan servicio (ver tabla XCVI).

Tabla XCVI. **Articulación armónica entre departamentos**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Se evidencia una articulación armónica entre los departamentos de la División de Desarrollo Académico por medio de las comisiones interdepartamentales.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existe correspondencia entre los recursos (humanos, materiales, equipos, espacios, etc.) de los servicios y los usuarios que los demandan.

Tabla XCVII. **Correspondencia entre recursos de los servicios y usuarios que los demandan**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
No existe correspondencia entre los recursos de la DDA y los usuarios que los demandan.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: se evidencia una distribución equitativa de los recursos en los diferentes departamentos.

Tabla XCVIII. **Distribución equitativa de los recursos en los diferentes departamentos**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
No se evidencia una distribución equitativa de los recursos de los distintos departamentos, respecto al espacio en metros cuadrados por persona.	

Fuente: elaboración propia.

4.1.6. Factor 6: gestión y administración

- Estándar de calidad: la gestión y administración de la institución se desarrolla de acuerdo con políticas definidas.
 - Indicadores: políticas institucionales orientan el desarrollo de los procesos académicos, administrativos, financieros y de vínculo con el entorno.
 - Referentes mínimos: se cuenta con un documento de políticas de la institución.

Tabla XCIX. **Políticas institucionales**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: excelente
Sí se cuenta con un documento que contiene las políticas universitarias.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de mecanismos para la elaboración, comunicación y la divulgación de las políticas a la comunidad universitaria.

Tabla C. **Mecanismos de elaboración, comunicación y divulgación de las políticas**

Hallazgos	Valoración: excelente
A la División de Desarrollo Académico no le compete la comunicación y divulgación de las Políticas Generales de la USAC. Su consulta surge con base en interés propio del personal o de si la labor la requiere, como se da en la realización del POA.	

Continuación tabla C.

Conclusión del referente mínimo
La DDA no cuenta con mecanismos de elaboración de políticas y no le compete la comunicación y divulgación de las Políticas Generales de la USAC.

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de la aplicación de políticas académicas, administrativas y financieras en los procesos administrativos institucionales.

Tabla CI. **Aplicación de políticas académicas, administrativas y financieras**

Hallazgos	Valoración: excelente
Dentro del POA se evidencia la aplicación de las políticas establecidas.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí se logra evidenciar la aplicación de políticas en los procesos administrativos institucionales.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: la estructura organizativa y los procesos sustantivos de la institución están normados por un reglamento.
 - Indicadores: correspondencia entre la estructura y los procesos sustantivos existentes con las disposiciones reglamentarias.
 - Referentes mínimos: existencia de un organigrama que refleja la estructura organizativa vigente.

Tabla CII. **Organigrama con estructura organizativa vigente**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Los organigramas reflejan la estructura organizativa vigente.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existencia de reglamentos administrativos que regulan el quehacer de la institución.

Tabla CIII. **Reglamentos administrativos**

Conclusión del referente mínimo	Crítica: aceptable
Sí existen reglamentos administrativos que regulan el quehacer de la institución.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: mecanismos de comunicación y difusión de los reglamentos y normas.

Tabla CIV. **Mecanismos de comunicación y difusión de los reglamentos y normas**

Hallazgos	Valoración: aceptable
La información está disponible en Internet para la consulta de cualquier interesado.	
Conclusión del referente mínimo	
La División de Desarrollo Académico sí posee mecanismos de comunicación y difusión de los reglamentos y normas.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: la gestión institucional se desarrolla sobre la base de su planificación estratégica.
 - Indicadores: plan estratégico y planes operativos anuales coherentes con el proyecto institucional.
 - Referentes mínimos: se cuenta con un plan de desarrollo en la DDA.

Tabla CV. **Plan de desarrollo de la DDA**

Hallazgos	Valoración: excelente
Se toma como plan de desarrollo el Plan de Viabilidad y Factibilidad de la DDA, realizado en el 2015 con metas a corto, mediano y largo plazo. El Plan Estratégico USAC 2050 está en proceso de realización. El Plan Estratégico de la Dirección General de Docencia y sus dependencias está en proceso de realización.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí se cuenta con un plan de desarrollo llamado Plan de Viabilidad y Factibilidad con metas a corto, mediano y largo plazo.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: los planes operativos se formulan en correspondencia con el Plan Estratégico USAC 2022.

Tabla CVI. **POA en función del Plan Estratégico USAC 2022**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
El Plan Operativo Anual (POA) se formula en correspondencia con las líneas estratégicas contenidas en el Plan Estratégico USAC 2022.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: la planeación institucional propicia el desarrollo de sus dependencias.

Tabla CVII. **Planeación institucional que propicia el desarrollo**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
El Plan Operativo Anual sí propicia el desarrollo de la División de Desarrollo Académico, y actualmente se está realizando el Plan Estratégico de la DIGED, que se enfocará más específicamente en este objetivo.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: normas, procedimientos y metodología de planificación.
- Referentes mínimos: se cuenta con normas, procedimientos y una unidad responsable que coordina y organiza las tareas institucionales de planificación.

Tabla CVIII. **Normas, procedimientos y unidad responsable de planificación**

Hallazgos	Valoración: aceptable
Las normas aplicables a la realización del POA son todo el conjunto de leyes y reglamentos de la universidad, así como las políticas y el Plan Estratégico USAC 2022 actualmente. Para procedimientos está el Instructivo de Uso del POA y el Instructivo para la Elaboración del Plan Operativo Anual del 2017. Los responsables del POA en la División de Desarrollo Académico son la jefatura de la DDA con apoyo de las jefaturas de los departamentos.	
Conclusión del referente mínimo	
Se cuenta con normas y procedimientos para la planificación institucional, y como unidad planificadora se encuentra la jefatura de la división con apoyo de las jefaturas de los departamentos.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: participación del personal de la DDA en la construcción del plan operativo anual.

Tabla CIX. **Participación en la construcción del POA**

Hallazgos	Valoración: excelente
El Instructivo para la elaboración del Plan Operativo Anual del 2017 indica quiénes deben ser los involucrados en la planificación. En la División de Desarrollo Académico, la jefatura de la DDA, con apoyo de las jefaturas de los departamentos, son los responsables de la realización del POA.	
Conclusión del referente mínimo	
En la construcción del POA se involucran los responsables de la planificación, en el caso de la DDA son las jefaturas.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: implementación de mecanismos de comunicación y difusión del plan operativo anual a la comunidad y a los participantes en las diferentes acciones.

Tabla CX. **Mecanismos, comunicación y difusión del POA**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Se evidencia la comunicación del Plan Operativo Anual dentro de la dependencia a nivel de jefaturas.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: viabilidad del plan de desarrollo de la institución.

- Referentes mínimos: vinculación entre las fases del proceso de planeación (diagnóstico, objetivos, programación, presupuesto, ejecución, control y evaluación).

Tabla CXI. **Vinculación entre fases del proceso de planeación**

Hallazgos	Valoración: aceptable
El Instructivo para la elaboración del Plan Operativo Anual del 2017 contiene toda la información con la cual se puede evidenciar la vinculación entre las fases del proceso de planeación. El desfase entre la planificación y asignación presupuestal se debe a que no se realiza con base en el Plan Operativo Anual y no existe una relación estrecha entre ambos factores.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí existe vinculación entre las fases del proceso de planeación, entiéndase diagnóstico, objetivos, programación, ejecución, control y evaluación, exceptuando el presupuesto que no se asigna con base en el POA.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: correspondencia entre los requerimientos de recursos y las funciones sustantivas institucionales.

Tabla CXII. **Correspondencia entre los requerimientos de recursos con las funciones sustantivas**

Hallazgos	Valoración: mejorable
El anteproyecto para el presupuesto no se realiza con base en el POA. El presupuesto juega el papel de un techo y bajo este se deben planificar y asignar recursos.	
Conclusión del referente mínimo	
No existe una estrecha correspondencia entre los requerimientos de recursos y las funciones sustantivas institucionales.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de que el quehacer de la institución se desarrolla en función de la planificación.

Tabla CXIII. **Quehacer institucional en función de la planificación**

Hallazgos	Valoración: aceptable
El POA es la evidencia que relaciona el quehacer de la división según su planificación. El monitoreo del POA que se realiza cuatrimestralmente puede evidenciar a qué grado sí se está cumpliendo con lo planificado. Se evalúa la realización del quehacer de la división, pero no la calidad de trabajo.	
Conclusión del referente mínimo	
Se evidencia que el quehacer de la institución se desarrolla en función de lo planificado.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de la contribución de la planificación al desarrollo académico, al vínculo de la docencia, investigación, extensión y al vínculo con la sociedad.

Tabla CXIV. **Contribución de la planeación al desarrollo académico**

Hallazgos	Valoración: excelente
Las líneas estratégicas dirigen la planificación de la DDA hacia el desarrollo académico, vínculo de la docencia e investigación educativa. La DDA no cuenta con extensión y vínculo con la sociedad.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí se evidencia la contribución de la planificación al desarrollo académico, vínculo de docencia e investigación educativa.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de la contribución de la planificación a la articulación de las funciones básicas de la educación superior.

Tabla CXV. **Contribución de la planeación a la articulación de las funciones básicas de la educación superior**

Hallazgos	Valoración: aceptable
El quehacer de la división contribuye a la articulación de las funciones básicas de la educación superior de la universidad. Para llevar a cabo esta articulación se realiza la planificación a través del POA.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí se evidencia la contribución de la planificación, considerando el POA, a la articulación de las funciones básicas de la educación superior de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de la contribución de la planificación a la articulación universidad-sociedad.

Tabla CXVI. **Contribución de la planificación a la articulación**

Hallazgos	Valoración: aceptable
La función de la División de Desarrollo Académico va orientada a los docentes y no a la sociedad.	
Conclusión del referente mínimo	
No se evidencia la contribución de la planificación a la articulación universidad-sociedad, debido a que la División de Desarrollo Académico no tiene un vínculo directo en sus funciones hacia la sociedad, sino que se orienta a los docentes de la universidad.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: el monitoreo y la evaluación constituyen actividades permanentes de la institución que garantizan procesos de mejoramiento continuo.
 - Indicadores: políticas y mecanismos de monitoreo y evaluación de los procesos de gestión y administración institucional.
 - Referentes mínimos: sistemas de monitoreo y evaluación de los diferentes planes institucionales.

Tabla CXVII. **Sistemas de monitoreo y evaluación de planes institucionales**

Hallazgos	Valoración: excelente
El sistema de monitoreo y evaluación del Plan Operativo Anual está descrito en el Instructivo POA 2017. El Plan Estratégico USAC 2022 se logra evaluar indirectamente a través de las evaluaciones al POA, realizado con base en el plan.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí existe un sistema de monitoreo y evaluación del POA.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de la aplicación de procesos para monitorear y evaluar el desarrollo del quehacer de la institución.

Tabla CXVIII. **Aplicación de procesos para monitorear y evaluar el desarrollo del quehacer institucional**

Hallazgos	Valoración: excelente
Dicho proceso de evaluación les compete a los responsables del POA de la dependencia en discusión. Se maneja a nivel de jefaturas la información sobre los resultados.	

Continuación tabla CXVIII.

Conclusión del referente mínimo
Se puede evidenciar la aplicación de procesos para monitorear y evaluar el POA a través de las evaluaciones cuatrimestrales por medio de la página de la Coordinadora General de Planificación.

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: el plan de desarrollo institucional y los planes operativos se monitorean y evalúan de manera participativa, sistemática y permanente.
 - Referentes mínimos: mecanismos de retroalimentación que propicien la adecuación de los planes institucionales.

Tabla CXIX. **Mecanismos de retroalimentación a los planes institucionales**

Hallazgos	Valoración: excelente
En la División de Desarrollo Académico, la evaluación del POA se realiza con las jefaturas de toda la división, de donde pueden llegar a surgir ideas para que cada jefatura lo utilice como mejoramiento al quehacer de cada departamento, con el fin de cumplir con la planificación.	
Conclusión del referente mínimo	
En la DDA el mecanismo de retroalimentación que propicia la adecuación de la ejecución del POA, es la evaluación del plan con apoyo de las jefaturas de los departamentos.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: sistemas de información para apoyar la planificación, monitoreo y evaluación.

Tabla CXX. **Sistemas de información de apoyo a la planificación, monitoreo y evaluación**

Hallazgos	Valoración: mejorable
En la División de Desarrollo Académico la evaluación del POA se realiza con las jefaturas de toda la división, de donde pueden llegar a surgir ideas para que cada jefatura lo utilice como mejoramiento al quehacer de cada departamento, con el fin de cumplir con la planificación.	
Conclusión del referente mínimo	
En la DDA el mecanismo de retroalimentación que propicia la adecuación de ejecución del POA es la evaluación del plan en conjunto, con apoyo de las jefaturas de la división.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: la gestión y administración son procesos que se desarrollan de manera eficiente, eficaz y transparente.
 - Indicadores: cumplimiento de objetivos, optimización de recursos y comunicación fluida en el desarrollo de la gestión y administración.
 - Referentes mínimos: mecanismos que evidencien la articulación entre los procesos académicos, administrativos, financieros y de vínculo con el entorno.

Tabla CXXI. **Mecanismos de articulación entre procesos académicos, administrativos, financieros y de vínculo con el entorno**

Hallazgos	Valoración: mejorable
Los procesos financieros no tienen una relación directa con la planificación. Se entiende como entorno de la DDA a las unidades académicas y profesores universitarios. No se puede evidenciar una articulación entre todos los procesos.	

Continuación tabla CXXI.

Conclusión del referente mínimo
No existen mecanismos que evidencien la articulación entre los procesos académicos, administrativos, financieros y de vínculo con el entorno que posee la División de Desarrollo Académico, pero las Políticas Generales de la USAC sí obligan a que exista esta relación.

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: se evidencia liderazgo institucional entre los distintos niveles e instancias de tomas de decisión.

Tabla CXXII. **Liderazgo institucional entre distintos niveles e instancias de tomas de decisión**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Según entrevistas, no se evidencia una cultura de liderazgo institucional entre los distintos niveles e instancias de toma de decisiones.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: el clima organizacional de la institución propicia una eficaz y eficiente gestión y administración.

Tabla CXXIII. **Clima organizacional**

Hallazgos	Valoración: mejorable
La División de Desarrollo Organizacional realiza el diagnóstico del clima organizacional en la división y proporciona recomendaciones según los resultados obtenidos.	

Continuación tabla CXXIII.

Conclusión del referente mínimo
El clima organizacional de la institución (de manera generalizada) no propicia una eficaz y eficiente gestión y administración, según el estudio del clima organizacional realizado por la DDO.

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: auditorías académicas y administrativas de forma sistemática.
 - Referentes mínimos: evidencia de implementación de recomendaciones producto de las auditorías.

Tabla CXXIV. **Implementación de recomendaciones producto de auditorías**

Hallazgos	Valoración: mejorable
No se realizan auditorías de carácter académico-administrativo, pero sí financieramente.	
Conclusión del referente mínimo	
Se evidencia la aplicación de las recomendaciones producto de las auditorías del Departamento de Auditoría Interna como de la Contraloría General de Cuentas, a cargo de la tesorería y responsables en el asunto.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: políticas y estrategias definidas para fortalecer la gestión institucional a través de la cooperación nacional e internacional.
 - Indicadores: aplicación de las políticas y estrategias para la cooperación nacional e internacional.

- Referentes mínimos: documento que evidencia la política y estrategias de cooperación.

Tabla CXXV. **Política y estrategias de cooperación**

Hallazgos	Valoración: mejorable
No se encontró un documento que evidencia la política y estrategias de cooperación.	
Conclusión del referente mínimo	
No existe un documento que evidencie la política y estrategias de cooperación, pero sí existe una regulación a través del Reglamento para la Gestión, Negociación y Suscripción de Instrumentos de Cooperación para el Desarrollo Universitario.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: mecanismos de comunicación y divulgación de la política, estrategias y reglamentación que orientan la cooperación.

Tabla CXXVI. **Mecanismos de comunicación y divulgación de la política, estrategias y reglamentación para cooperaciones**

Hallazgos	Valoración: mejorable
La comunicación y divulgación del reglamento le compete a la Coordinadora General de Cooperación Internacional. Por parte de la División de Desarrollo Académico no existe ningún mecanismo de comunicación y divulgación de dicho reglamento.	
Conclusión del referente mínimo	
La Coordinadora General de Cooperación Internacional es el ente encargado de la comunicación y difusión de dicho reglamento.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: disposiciones reglamentarias para la coordinación, planeación, seguimiento y evaluación de la cooperación nacional e internacional.
- Referentes mínimos: reglamento y normativa para la gestión y administración de la cooperación.

Tabla CXXVII. Reglamento y normativa para la gestión y administración de la cooperación

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
El Reglamento para la Gestión, Negociación y Suscripción de Instrumentos de Cooperación para el Desarrollo Universitario brinda la normativa para la gestión y administración de las cooperaciones.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: mecanismos que capten recursos nacionales e internacionales para la institución, acordes con su propósito.

Tabla CXXVIII. Mecanismos de captación de recursos nacionales e internaciones

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
No existe un mecanismo para captación de recursos nacionales e internacionales para la institución, acordes con su propósito. La captación de recursos se da mediante acuerdos en el convenio entre partes interesadas, según cada caso.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de proyectos ejecutándose en convenio con otras instituciones de educación superior u organismos de cooperación.

Tabla CXXIX. **Proyectos en ejecución producto de un convenio**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Sí se evidencia la ejecución de proyectos pasados y actuales en convenio con otras instituciones de educación superior u organismos de cooperación.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: proyectos de investigación generados con cooperación nacional o internacional.

Tabla CXXX. **Proyectos de investigación generados con cooperación**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
No se pudo evidenciar proyectos de investigación generados con cooperación internacional.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: base de datos actualizada de convenios nacionales e internacionales vigentes.

Tabla CXXXI. **Base de datos actualizada de convenios**

Hallazgos	Valoración: mejorable
La información de los convenios realizados la poseen quienes participaron en ellos. No se encontró una base de datos con todos los convenios realizados hasta la fecha.	
Conclusión del referente mínimo	
No se cuenta con una base de datos actualizada que posea toda la información de los convenios realizados hasta la fecha.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia o percepción de los logros obtenidos como producto de la cooperación nacional e internacional.

Tabla CXXXII. **Logros obtenidos producto de una cooperación**

Hallazgos	Valoración: mejorable
La Coordinadora General de Cooperación es la única que tiene la autorización para compartir por medio de la página <i>web</i> los convenios realizados, eso impide que la comunidad universitaria conozca los logros producto de las cooperaciones. No se comparte la información con todo el personal de la división, sino solo a quien se involucra directamente.	
Conclusión del referente mínimo	
La evidencia de los logros producto de las cooperaciones se visualiza en los informes realizados, la percepción la tienen solo los involucrados en el asunto, no se comparte con todo el personal ni con la comunidad universitaria.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: la gestión y administración se apoya en sistemas de información para la toma de decisiones.
 - Indicadores: sistemas de información confiables y actualizados que sirven de soporte a la toma de decisiones.
 - Referentes mínimos: utilización de sistemas de información en la gestión y administración para la toma de decisiones en el nivel colegiado y en el ejecutivo.

Tabla CXXXIII. **Sistemas de información en la gestión y administración para toma de decisiones**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Los sistemas de información en gestión y administración para la toma de decisiones en el nivel colegiado y ejecutivo se consideran los consejos, comisiones y reuniones con autoridades involucradas.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: sistema de información estadístico de la institución.
 - Referentes mínimos: evidencia de que la información estadística se mantiene actualizada para la toma de decisiones institucionales.

Tabla CXXXIV. **Información estadística actualizada para toma de decisiones**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Se evidencia información estadística para uso de la División de Desarrollo Académico para la toma de decisiones, sin embargo, no se evidencia información estadística sobre lo realizado por la institución como tal.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: boletines, trifolios, folletos u otros medios de información de las estadísticas de los últimos cinco años.

Tabla CXXXV. **Medios con información estadística de los últimos cinco años**

Hallazgos	Valoración: mejorable
La División de Desarrollo Académico no comparte la información estadística con la comunidad universitaria, sino que es de uso interno para la toma de decisiones.	
Conclusión del referente mínimo	
No se cuenta con boletines, trifolios, folletos u otros medios de información de estadísticas de los últimos cinco años, proporcionados por la DDA para la comunidad universitaria; dicha información se maneja internamente.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de información estadística en la página *web* de la institución.

Tabla CXXXVI. **Información estadística en la página web**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
No se evidencia información estadística en la página web de la institución.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: la comunicación interna y externa de la gestión y administración de la institución.
 - Referentes mínimos: mecanismos de comunicación interna que posibiliten el conocimiento, la apropiación y realimentación para el mejoramiento permanente de la gestión y administración de la institución (ver tabla CXLIII).

Tabla CXXXVII. **Mecanismos de comunicación interna que favorezcan la gestión y administración**

Hallazgos	Valoración: mejorable
Entre jefaturas existe una aplicación para comunicación instantánea y recordatorio de reuniones. Los medios más utilizados formalmente son el correo electrónico, oficios impresos y llamadas directas por medio de las extensiones. Para la comunicación informal se utilizan las llamadas y la aplicación Whatsapp que brinda el servicio de mensajería instantánea.	
Conclusión del referente mínimo	
Existen mecanismos de comunicación interna, sin embargo, no con un enfoque de conocimiento, apropiación y realimentación para el mejoramiento permanente de la gestión y administración de la institución en total, solamente la aplicación de uso exclusivo para jefaturas.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existencia de mecanismos de comunicación interna y externa que favorezcan la transparencia institucional.

Tabla CXXXVIII. **Existencia de mecanismos de comunicación interna y externa**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Los mecanismos de comunicación interna y externa sí existen, sin embargo, no se maneja la cultura de comunicación con el fin de la transparencia institucional, sino solamente en función de la gestión y administración.	

Fuente: elaboración propia.

4.1.7. Factor 7: docencia

- Estándar de calidad: diseño curricular congruente con la misión, visión, políticas institucionales y necesidades sociales.
 - Indicadores: existencia de políticas y normativas curriculares de los niveles técnicos, licenciatura y profesorado, y modalidades que se ofrecen.
 - Referentes mínimos: se evidencian en un documento las políticas y reglamentos que norman el diseño curricular.

Tabla CXXXIX. **Políticas y reglamentos de diseño curricular**

Hallazgos	Valoración: mejorable
La Guía para la Elaboración de Propuestas Curriculares de las Unidades Académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala lleva vigente 13 años desde su aprobación. Para educación a distancia no existen políticas, normativas ni reglamentos.	
Conclusión del referente mínimo	
Se logra evidenciar la existencia de un reglamento que norma el diseño curricular a través de la Guía para la Elaboración de Propuestas Curriculares de las Unidades Académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existen mecanismos de comunicación y difusión de las normativas curriculares.

Tabla CXL. **Mecanismos de comunicación y difusión de normativas curriculares**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Se evidencia la existencia de un mecanismo de comunicación y difusión para la Guía para la Elaboración de Propuestas Curriculares de las Unidades Académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: modelo curricular en correspondencia con misión y visión de la universidad.
- Referentes mínimos: se evidencia alto grado de coherencia entre la misión, la visión y el diseño curricular.

Tabla CXLI. **Coherencia entre misión y visión con el diseño curricular**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Se evidencia coherencia de la misión y visión de la División de Desarrollo Académico con el diseño curricular.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: currículo de las carreras diseñado de acuerdo con estudios de pertinencia.
 - Referentes mínimos: informes de los estudios de las necesidades y expectativas del mercado laboral y de la sociedad en general.

Tabla CXLII. **Estudio de necesidades y expectativas del mercado laboral y sociedad**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Los estudios de las necesidades y expectativas del mercado laboral y de la sociedad en general le corresponden a cada unidad académica.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: personal académico.
 - Indicadores: la cantidad de docentes de la DDA debe ser adecuada y suficiente para alcanzar los objetivos del programa de formación docente SFPU.

- Referentes mínimos: la organización del personal académico de la DDA está de acuerdo con la oferta educativa y distribución de la carga académica.

Tabla CXLIII. Organización del personal académico de acuerdo con la oferta educativa y distribución de la carga académica

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
No existe una investigación que pueda evidenciar que la organización del personal de la DDA está de acuerdo con la oferta educativa y distribución de la carga académica que demandan las unidades académicas.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: la planta docente debe estar conformada en concordancia con los objetivos del programa de formación docente SFPU.
- Referentes mínimos: existencia de una estructuración del personal académico acorde con los contenidos y modalidades de los cursos.

Tabla CXLIV. Estructuración del personal académico acorde a los contenidos y modalidades de los cursos

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
La estructuración del personal involucrado en el Sistema de Formación del Personal Académico sí está acorde con los contenidos y modalidades de los cursos.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: mecanismos y/o reglamentos para la contratación del personal académico.
 - Referentes mínimos: existen reglamentos y/o mecanismos que garanticen el reclutamiento, selección y contratación de personal calificado y competente para desarrollar las actividades asignadas.

Tabla CXLV. Reglamentos que garantizan el reclutamiento, selección y contratación del personal

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Sí existen reglamentos que garantizan el reclutamiento, selección y contratación de personal calificado y competente para desarrollar las actividades asignadas.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: reglamento de carrera docente.
 - Referentes mínimos: el reglamento cuenta con mecanismos para establecer la carga académica y ajustar el nivel de salarios, prestaciones sociales y promociones del personal académico; considerando el compromiso adquirido, los méritos académicos y profesionales, y la evaluación del desempeño.

Tabla CXLVI. **Reglamento de carrera docente con mecanismos para establecer carga académica y ajuste del nivel de salarios, prestaciones y promociones**

Hallazgos	Valoración: aceptable
No está bajo la responsabilidad de la División de Desarrollo Académico el Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico.	
Conclusión del referente mínimo	
El Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico sí considera mecanismos para la carga académica y ajuste del nivel de salarios y promoción del personal académico titular, considerando méritos académicos y la evaluación del desempeño.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: sistema permanente de evaluación del desempeño docente.
 - Referentes mínimos: sistema de evaluación y seguimiento permanente, con enfoque de mejora continua, con participación de autoridades y estudiantes.

Tabla CXLVII. **Sistema permanente de evaluación del desempeño**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
El sistema de evaluación docente no aplica para todo el personal académico de la institución.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: estabilidad de la planta docente.

- Referentes mínimos: permanencia de personal con experiencia y especialización docente.

Tabla CXLVIII. **Permanencia del personal con experiencia y especialización docente**

Hallazgos	Valoración: aceptable
El Reglamento de la Carrera del Profesor Universitario garantiza la permanencia de personal con experiencia y especialización docente. Las demás leyes y reglamentos de la universidad que se involucran con la estabilidad laboral también brindan un apoyo a la permanencia de los docentes.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí existe estabilidad para el personal con experiencia y especialización docente.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: capacitación del personal académico de la DDA.
 - Indicadores: programa permanente de formación continua y capacitación en docencia universitaria.
 - Referentes mínimos: el programa de formación puede ser en alguna especialidad, en docencia superior o en áreas que complementen los servicios ofrecidos por el programa.

Tabla CXLIX. **Programa de formación del personal académico**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
No se evidencia la existencia de un programa de formación docente para el personal académico de la DDA; el SFPU no posee enfoque en el personal de la DDA.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: evaluación de la efectividad del programa de capacitación.
 - Referentes mínimos: sistema de revisión continua de la efectividad de los programas, en relación al mejoramiento del desempeño académico administrativo.

Tabla CL. **Sistema de revisión continua de los programas de capacitación**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
No se evidencia un sistema de revisión continua de los programas de capacitación para el personal de la DDA.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: mecanismos para definir y evaluar al personal de apoyo.
 - Referentes mínimos: existen mecanismos para definir y evaluar ingreso, desempeño, nivel de formación, experiencia y dedicación del personal de apoyo; sea administrativo, técnico o docente. Las funciones están claramente definidas en los manuales de organización y procedimiento.

Tabla CLI. **Mecanismos para definir y evaluar al personal de apoyo**

Hallazgos	Valoración: mejorable
El Manual de Organización define los requisitos para el ingreso del personal según su puesto. El catálogo de puestos también describe requisitos para el ingreso del personal que está en clasificación. La evaluación del desempeño solo aplica al personal académico. No se realiza la evaluación de desempeño del personal administrativo y técnico.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí existen mecanismos para definir al personal de apoyo, pero no para evaluarlos.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: sistema permanente de evaluación del desempeño del personal de administración académica.
 - Referentes mínimos: existen sistemas de evaluación del desempeño y seguimiento permanentes, con enfoque de mejora continua, con participación de autoridades y usuarios.

Tabla CLII. **Sistemas de evaluación del desempeño y seguimiento permanente**

Hallazgos	Valoración: mejorable
Solo existe la evaluación del desempeño y seguimiento del personal académico con categoría titular, pero no es en función al trabajo desempeñado en la división.	
Conclusión del referente mínimo	
No existen sistemas de evaluación del desempeño y seguimiento permanente, con enfoque de mejora continua, con participación de autoridades y usuarios según corresponda, del personal de administración académica sobre su desempeño laboral objetivo.	

Fuente: elaboración propia.

4.1.8. Factor 8: investigación educativa de la DDA

- Estándar de calidad: políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa de la DDA.
 - Indicadores: marco normativo para la investigación educativa en la DDA.
 - Referentes mínimos: existe un documento institucional que contiene las políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa.

Tabla CLIII. **Políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
No existe un documento institucional que contenga las políticas, reglamentación y procedimientos que regulen la investigación educativa, aparte de los manuales.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existen mecanismos de comunicación y divulgación de las políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa de la DIGED.

Tabla CLIV. **Mecanismos de comunicación y divulgación de políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa**

Hallazgos	Valoración: mejorable
La información completa se encuentra en variedad de documentos. A partir de las entrevistas realizadas se puede concluir que el personal interpreta de muchas maneras las funciones del Departamento de Investigación.	
Conclusión del referente mínimo	
Sí existen mecanismos de comunicación y divulgación de los manuales y del Plan Estratégico USAC 2022, sin embargo, no existe un documento como tal que contenga políticas, reglamentación y procedimientos que regulen la investigación educativa.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: estructuras universitarias para la promoción, seguimiento y evaluación de las investigaciones.
 - Referentes mínimos: existencia de una instancia que coordine y facilite las labores de investigación.

Tabla CLV. **Instancia que coordine y facilite labores de investigación**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
La instancia que coordina la investigación educativa es la Dirección General de Docencia y, como facilitador de las labores de investigación, se encuentra la División de Desarrollo Académico por medio del Departamento de Investigación.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existencia de estructuras de coordinación de las investigaciones a nivel de los diferentes departamentos de las DDA.

Tabla CLVI. **Estructura de coordinación de investigaciones**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
La estructura de coordinación de las investigaciones está formada por las jefaturas de la División de Desarrollo Académico.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: la investigación en correspondencia con la misión y visión.
 - Indicadores: coherencia de la investigación con la misión y visión de la USAC.
 - Referentes mínimos: evidencia de la correspondencia entre la investigación, la misión y la visión.

Tabla CLVII. **Correspondencia entre la investigación, la misión y la visión**

Hallazgos	Valoración: aceptable
En la misión y visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala se encuentra implícita la necesidad de la investigación educativa.	
Conclusión del referente mínimo	
La investigación educativa corresponde a la misión y visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de una manera implícita.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: la investigación y los recursos destinados a ella están debidamente planificados, coordinados y evaluados.
 - Indicadores: los recursos financieros responden a los proyectos de investigación.
 - Referentes mínimos: existencia de un sistema de evaluación de los proyectos de investigación para la aprobación y financiamiento de los mismos.

Tabla CLVIII. **Sistema de evaluación de proyectos de investigación**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
No existe un sistema de evaluación de los proyectos de investigación para la aprobación y financiamiento de los mismos.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: se evidencia una base de datos de investigaciones con informes periódicos (bimestrales, trimestrales).

Tabla CLIX. **Base de datos de investigaciones**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
No existe una base de datos de investigaciones con informes periódicos, sin embargo, sí se realizan informes mensuales, trimestrales y semestrales, pero no se ha recopilado en una base de datos formal.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: existencia de un sistema de evaluación integral de las actividades y los recursos destinados a la investigación, que permita dar seguimiento y control a los mismos de manera permanente.

Tabla CLX. **Sistema de evaluación integral de actividades y recursos destinados a la investigación**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
No existe un sistema de evaluación integral de las actividades y los recursos destinados a la investigación, que permita dar seguimiento y control a los mismos de manera permanente.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: fondos destinados a la investigación en el presupuesto general de la DDA.
- Referentes mínimos: evidencia de que en el presupuesto general de la DIGED se asignan proporcionalmente fondos para la promoción, ejecución y administración de la investigación.

Tabla CLXI. **Presupuesto destinado a promoción, ejecución y administración de la investigación**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Sí se evidencia la asignación presupuestal para funcionamiento del Departamento de Investigación, pero dicho monto no está direccionado para la investigación como tal.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: al menos un 50 % del presupuesto global asignado a investigaciones está dedicado a la ejecución de investigaciones.

Tabla CLXII. Presupuesto para investigaciones dedicado a la ejecución

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
El presupuesto está asignado para funcionamiento del Departamento de Investigación y no directamente para la ejecución de las investigaciones.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: recursos externos de la DIGED para apoyar las investigaciones.
- Referentes mínimos: evidencias de donaciones, asignaciones y proyectos internacionales que permiten el desarrollo de proyectos de investigación.

Tabla CLXIII. Donaciones, asignaciones y proyectos internacionales a favor del desarrollo de proyectos de investigación

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
No se pudo evidenciar la existencia de donaciones, asignaciones y proyectos internacionales para el desarrollo de proyectos de investigación en la DDA.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: líneas de investigación por área de conocimiento.

- Referentes mínimos: evidencia de un documento oficializado que establezca las líneas de investigación prioritarias por área de conocimiento o de interés.

Tabla CLXIV. **Líneas de investigación**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
No se pudo evidenciar la existencia de un documento oficial que establezca las líneas de investigación prioritarias por área de conocimiento o de interés para el Departamento de Investigación.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencia de los proyectos de investigación en función de las líneas de investigación.

Tabla CLXV. **Proyectos de investigación en función de las líneas de investigación**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
No se evidencia la existencia de líneas de investigación, por lo que los proyectos no están en función de las mismas.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: existencia de proyectos de investigación educativa que contemplen la multi e interdisciplinariedad al abordar temas complejos (Ej.: ambientales, pobreza, cambio climático, etc.).
- Referentes mínimos: evidencias en los proyectos e investigaciones terminadas que reflejen en su metodología

y cuerpo de investigadores la multi e interdisciplinariedad al abordar temas complejos.

Tabla CLXVI. Investigaciones terminadas que reflejan interdisciplinariedad al abordar temas complejos

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Existen proyectos e investigaciones, pero no se realiza una evaluación de su calidad.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: las investigaciones responden a las políticas y planes de desarrollo de la DIGED.
 - Indicadores: líneas de investigación de la DIGED corresponden con los diagnósticos de necesidades y planes de la DIGED.
 - Referentes mínimos: evidencia de que los proyectos de investigación, realizados y en ejecución, están en correspondencia con los diagnósticos y planes de la DIGED.

Tabla CLXVII. Evidencia de proyectos de investigación en correspondencia a planes de la DIGED

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
Los proyectos de investigación, realizados y en ejecución, no están en correspondencia con los planes de la DIGED.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: las investigaciones aprobadas incluyen los ejes transversales (inclusión, enfoque de género, medio ambiente, entre otros).

Tabla CLXVIII. **Investigaciones con ejes transversales**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Las investigaciones aprobadas no incluyen ejes transversales.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: los resultados de las investigaciones son publicados y reconocidos a diferentes niveles.
 - Indicadores: publicaciones de los resultados de las investigaciones.

Referentes mínimos: evidencias de publicaciones periódicas, memorias de congresos científicos, bibliotecas virtuales y libros que contengan los resultados de las investigaciones.

Tabla CLXIX. **Publicaciones periódicas que contengan los resultados de las investigaciones**

Hallazgos	Valoración: mejorable
Algunos temas son importantes para compartir con todo público. No se está utilizando las investigaciones para la toma de decisiones, dado que no se comparten con los interesados.	

Continuación tabla CLXIX.

Conclusión del referente mínimo
No se evidencian publicaciones periódicas, memorias de congresos científicos, bibliotecas virtuales y libros que contengan los resúmenes de las investigaciones.

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: evidencias de socialización con las comunidades involucradas en los resultados de la investigación.

Tabla CLXX. **Socialización con las comunidades involucradas en los resultados de las investigaciones**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: deficiente
No se pudo evidenciar la socialización con las comunidades involucradas en los resultados de las investigaciones, aclarando que una investigación compartida no compensa a las demás que no se compartieron con los interesados.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: existencia de registros de derecho de autor, patentes y prototipos.
- Referentes mínimos: registros de derecho de autor, patentes, prototipos como resultado de las investigaciones realizadas.

Tabla CLXXI. **Registros de derecho de autor, patentes o prototipos como resultado de investigaciones**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: deficiente
No se pudo evidenciar registros de derecho de autor, patentes, prototipos como resultado de investigaciones realizadas en la DDA.	

Fuente: elaboración propia.

- Estándar de calidad: cuerpo de investigadores con formación y dedicación específica.
 - Indicadores: políticas de incorporación y formación de investigaciones y grupos de investigación.
 - Referentes mínimos: documento institucional que establezca la carrera de docente-investigador o su equivalente.

Tabla CLXXII. **Carrera de docente-investigador o su equivalente**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: aceptable
El Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico realiza el papel de documento institucional (en este caso es para la totalidad de la Universidad de San Carlos de Guatemala) que establece la carrera de docente-investigador o su equivalente.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: documento oficial que establezca los incentivos y programas de formación para los investigadores.

Tabla CLXXIII. **Incentivos y programas de formación para los investigadores**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Existe un documento oficial que establece programas de formación para los docentes titulares, aplicable para los que practiquen la investigación, pero no es específica para este personal.	

Fuente: elaboración propia.

- Referentes mínimos: convenios activos con universidades, centros de investigación e institutos, nacionales e internacionales para la formación de investigadores.

Tabla CLXXIV. **Convenios activos con universidades, centros de investigación e institutos, nacionales e internacionales para formación de investigadores**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: deficiente
No existen convenios activos con universidades, centros de investigación e institutos, nacionales e internacionales para la formación de investigadores.	

Fuente: elaboración propia.

4.1.9. **Factor 9: vinculación social y extensión**

Debido a que la DDA no cuenta entre sus funciones directas la vinculación social y extensión, este factor no aplica para la autoevaluación.

4.1.10. Factor 10: usuarios de los servicios de la DDA

- Estándar de calidad: procesos de seguimiento que realiza la institución para valorar el impacto en sus usuarios de las dependencias de la DDA.
 - Indicadores: mecanismos de evaluación y seguimiento de los servicios a los usuarios de las dependencias de la DDA.
 - Referentes mínimos: existencia de un documento que evidencie el proceso de seguimiento a los usuarios.

Tabla CLXXV. **Proceso de seguimiento a los usuarios**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Existen documentos que evidencian el proceso de seguimiento a los usuarios, sin embargo, no incluyen evaluación de la efectividad de los servicios prestados y el verdadero impacto sobre los mismos.	

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores: las dependencias de la DDA cuentan con un sistema de seguimiento a los usuarios de los servicios.
 - Referentes mínimos: evidencias de la aplicación de los procedimientos para el seguimiento a los usuarios.

Tabla CLXXVI. **Aplicación de procedimientos para el seguimiento a los usuarios**

Conclusión del referente mínimo	Valoración: mejorable
Sí se evidencia la aplicación de procedimientos para el seguimiento a los usuarios en la evaluación docente y en el SFPU, sin embargo, no existe una evaluación de la efectividad de ambos servicios sobre el impacto que tienen en la comunidad universitaria, incluyendo a los más afectados, es decir, los estudiantes.	

Fuente: elaboración propia.

5. PROPUESTA DE MEJORA

Se pretende evidenciar oportunidades de mejora con el fin de iniciar procesos de gestión para solucionar y mejorar la calidad del servicio que presta la División de Desarrollo Académico a la comunidad universitaria.

5.1. Planteamiento de mejoras

A partir de la recolección de datos, el análisis de la información y la determinación de un diagnóstico institucional, se detectaron oportunidades de mejora, las cuales se describen a continuación.

5.1.1. Factor 1: proyecto institucional – Plan Estratégico USAC 2022

Como proyecto institucional se tomó el Plan Estratégico USAC 2022 que se lleva a cabo a través del plan operativo anual POA, sin embargo, la elaboración no tiene una coherencia totalmente clara con el proyecto institucional.

- Propuesta de mejora: al momento de realizar el POA, mejorar la elaboración del mismo, buscando mejor coherencia con el proyecto institucional y elaborar planes a mediano plazo.

5.1.2. Factor 2: marco jurídico y organizativo

El Manual Organizacional y el Manual de Normas y Procedimientos están en proceso de actualización. La decisión fue por parte de la Inga. Alba Guerrero Spínola, jefa de la DDA en gestión, sin embargo, no existe un proceso sistemático para evaluar y actualizar las normas académicas y administrativas de la institución.

- Propuesta de mejora: elaborar un proceso sistemático para evaluar y actualizar periódicamente las normas institucionales de la División de Desarrollo Académico.

5.1.3. Factor 3: recursos humanos

A nivel institucional, la inducción se da por parte del jefe inmediato superior, sin embargo, no existen normas y procedimientos internos que guíen el proceso de inducción de una manera formal y uniforme.

- Propuesta de mejora: definir un plan de inducción interno en la División de Desarrollo Académico.

A través de estudios realizados de clima organizacional y por entrevistas realizadas al personal, se pudo observar que se tienen conflictos respecto a las atribuciones de cada puesto de trabajo, los afectados acusan que se debe a malinterpretaciones y desconocimiento de las funciones correspondientes, esto genera fuertes tensiones laborales entre el personal.

- Propuesta de mejora: divulgación interna de los perfiles del personal, con el objetivo de explicar y aclarar dudas respecto a las atribuciones de

cada puesto, logrando así una integración como institución para mejorar las relaciones laborales que generan conflicto.

La cantidad de trabajadores que laboran en cada departamento no ha variado significativamente desde la creación de la División de Desarrollo Académico en 1999, sin embargo, posteriormente se han creado doce unidades académicas, por lo que el trabajo demandado a la DDA ha aumentado.

- Propuesta de mejora: realizar un estudio de la cantidad idónea de trabajadores por departamento según su quehacer, en función del aumento de unidades académicas.

La DDA no cuenta con un sistema de formación para su personal.

- Propuesta de mejora: crear un sistema de formación del personal de la DDA de manera institucional, con evaluaciones periódicas, con el fin de la mejora continua.

La USAC cuenta con carrera para el personal docente titular, sin embargo, el personal administrativo no tiene una carrera administrativa.

- Propuesta de mejora: darle seguimiento a la propuesta de la carrera para el personal administrativo, diseñada por la División de Recursos Humanos.

5.1.4. Factor 4: estudiantes

Debido a que la DDA, entre sus funciones, no tiene relación directa con los estudiantes, se determina que este factor no aplica.

5.1.5. Factor 5: recursos físicos y financieros

La DDA cuenta con cinco departamentos, de los cuales la dirección y servicios, y cuatro departamentos más, son administrados financieramente por la tesorería, sin embargo, el Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico cuenta con un oficinista, que es el encargado del manejo financiero, realizando las mismas funciones que la tesorería de la división.

- Propuesta de mejora: reordenar el proceso y a los responsables del manejo financiero de la división, buscando la centralización del mismo.

La infraestructura de la División de Desarrollo Académico es inadecuada para el desempeño de las labores, el edificio se encuentra en malas condiciones y el espacio para el personal y para archivar toda la papelería es insuficiente, provocando que el Departamento de Investigación y DAOC se encuentren en un estado de hacinamiento, además de almacenar archivos en lugares inadecuados, provocando desorden y obstaculización del paso. El taller de impresión del Centro Didáctico se encuentra en el lateral del edificio, en el área de las escaleras, logrando así la obstrucción de una salida y deteriorando las escaleras, debido a que no están adecuadas para la vibración de la maquinaria de impresión.

- Propuesta de mejora: gestionar el apoyo para los arreglos y remodelaciones necesarias a la infraestructura y equipo, e idealmente la reinstalación de la división en un edificio fuera de riesgo y con espacio adecuado para el personal y la maquinaria.

El Sistema de Formación del Profesor Universitario cuenta con recursos didácticos para sus usuarios, sin embargo, estos pueden mejorar y aumentar

buscando la actualización y uso de la tecnología virtual de hoy en día. Por otro lado, la labor del Centro Didáctico es la diagramación, diseño e impresión de los módulos educativos, así como los cuadernos pedagógicos y la guía de redacción de estilos son recursos de apoyo para el aprendizaje, mismos que pueden aumentar y actualizarse.

- Propuesta de mejora: aumentar los recursos didácticos de apoyo al aprendizaje gestionados en la DDA.

5.1.6. Factor 6: gestión y administración

El Plan de Viabilidad y Factibilidad con metas a corto, mediano y largo plazo, es considerado como el plan de desarrollo, sin embargo, este fue realizado en el 2015, por lo tanto, se debe plantear otro prontamente.

- Propuesta de mejora: evaluación del plan de desarrollo pasado e iniciar con la creación de uno nuevo.

5.1.7. Factor 7: docencia

Hoy en día existe la modalidad de estudio a distancia en la Universidad de San Carlos de Guatemala, gestionada por la Unidad Virtual de la DIGED, sin embargo, no se ha creado un diseño curricular de carreras a distancia.

- Propuesta de mejora: creación de una guía de diseño curricular de carreras a distancia en vínculo con la Unidad Virtual.

Los mecanismos de comunicación de la Guía para la Elaboración de Diseño Curricular, son brindados por el Departamento de Asesoría y

Orientación Curricular, por medio de una versión impresa o en el momento de la visita a la unidad académica que lo solicite, sin embargo, considerando la tecnología de hoy en día, esta guía aún no se comparte de manera virtual.

- Propuesta de mejora: compartir la Guía para la Elaboración de Diseño Curricular por medio de la página de la DIGED.

El Departamento de Educación cuenta con oferta educativa y se ha distribuido la carga académica, sin embargo, no existe un estudio que pueda comprobar que se logra cubrir dichas atribuciones de una manera adecuada.

- Propuesta de mejora: realizar un estudio para revelar la cantidad adecuada y suficiente de acuerdo a la oferta educativa y distribución de carga académica del Departamento de Educación.

No se ha realizado una actualización y evaluación del SFPU respecto a su metodología y ofertas que brinda.

- Propuesta de mejora: crear un proceso de evaluación y actualización sistemática de la oferta académica docente que brinda el SFPU, con el fin de la mejora continua.

5.1.8. Factor 8: investigación

La investigación educativa realizada en la DDA no se rige según líneas de investigación que sean directamente establecidas para esta institución, lo que ha generado conflicto respecto al trabajo realizado.

- Propuesta de mejora: establecer líneas de investigación a nivel DIGED para toma de decisiones, además de asesorar a las unidades académicas para la realización de investigaciones útiles para la toma de decisiones respecto a la permanencia estudiantil y otros aspectos sumamente importantes en la investigación educativa.

Los proyectos de investigación educativa realizados en la DDA no cuentan con evaluaciones de la calidad de los mismos, dado que no responden a ninguna línea de investigación. El Departamento de Investigación ha realizado proyectos de investigaciones variados, sin embargo, no se cuenta con una base de datos actualizada con el historial de lo realizado ni el estado de este material (en ejecución, en evaluación o culminado).

- Propuesta de mejora: realizar una base de datos actualizada, que presente responsables, fechas de inicio, estado del proyecto de investigación, entre otros.

En el presupuesto se cuenta con una asignación para los salarios de los investigadores, logrando así el funcionamiento del departamento como tal, sin embargo, para la ejecución de las investigaciones no existe.

- Propuesta de mejora: gestionar recursos para desarrollar proyectos de investigaciones, ya sea por parte de la universidad, donaciones, instituciones nacionales o internacionales.

Las investigaciones realizadas cuentan con información que posiblemente sea demasiado importante como para publicar a toda la comunidad universitaria, mientras que otras cuentan con información sumamente importante para toma de decisiones de los involucrados, sin embargo, no existe

un proceso sistemático para la aprobación, comunicación y publicación de las investigaciones con los interesados.

- Propuesta de mejora: establecer un proceso sistemático para la aprobación, comunicación y publicación de las investigaciones realizadas en la DDA para la comunidad universitaria interesada.

5.1.9. Factor 9: vinculación social y extensión

Debido a que la DDA, entre sus funciones, no tiene relación directa con la vinculación social y extensión, se considera que este factor no aplica para la autoevaluación.

5.1.10. Factor 10: usuarios de los servicios de la DDA

Se cuenta con documentos que evidencian el proceso de seguimiento de los usuarios, sin embargo, no se incluye una evaluación de la efectividad de los servicios prestados y el verdadero impacto sobre los mismos.

- Propuesta de mejora: establecer un proceso sistemático de evaluación y mejora continua de los servicios prestados por la DDA.

A pesar de que existe un seguimiento a los usuarios de los servicios prestados por la DDA, no se cuenta con una evaluación de este seguimiento, para conocer realmente la efectividad de los servicios y el impacto que tienen en la comunidad.

- Propuesta de mejora: realizar periódicamente una evaluación de los resultados del seguimiento a los usuarios, para obtener así información importante para toma de decisión en búsqueda de la mejora continua.

5.1.11. Presupuesto

Con base en las propuestas de mejora, con su naturaleza basada en gestiones y administración, se determina que el presupuesto para realizarlas es la cantidad asignada para funcionamiento laboral la División de Desarrollo Académico.

Tabla CLXXVII. Estructuración de gastos por programa

Apertura presupuestaria	
Programa Administración	
Subprograma: DDA Dirección y Servicios	Apertura (%)
Servicios personales	16,24%
Servicios no personales	0,96%
Materiales y suministros	1,12%
Propiedad, planta y equipo	1,59%
Asignaciones globales	0,29%
Total de programa de administración	20,2%
Programa de Docencia	
Subprograma: DDA Formación Docente	Apertura (%)
Servicios personales	32,14%
Subprograma: Departamento de Asesoría y Orientación Curricular	Apertura (%)

Continuación tabla CLXXVII.

Servicios personales	14,51%
Total de programa de docencia	46,65
Programa de investigación	
Subprograma: DDA Investigación Educativa	Apertura (%)
Servicios personales	20,20%
Total de programa de investigación	20,20%
Programa extensión	
Subprograma: DDA Centro Didáctico	Apertura (%)
Servicios personales	9,90%
Total de programa de extensión	9,90%
Total de plan de funcionamiento	96,95%
Programa administración	
Subprograma: folletos y fotocopias (DDA)	Apertura (%)
Servicios no personales	1,72%
Materiales y suministros	0,40%
Propiedad, planta y equipo	0,88%
Asignaciones globales	0,05%
Total de programa de administración	3,05%
Total de programa autofinanciable	3,05%
Total de presupuesto (Q)	Q5,298,445.00

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico realizado en la DDA reveló que existen aspectos en los cuales enfocarse, debido a que tienen grandes oportunidades de mejora y a que actualmente afectan significativamente la calidad del servicio que presta la división.
2. Se identificó que los factores de proyecto institucional, marco jurídico y organizativo, recursos humanos, recursos físicos y financieros, gestión y administración, docencia, investigación educativa y usuarios, son los que se logran adaptar a las funciones de esta división.
3. Se determinó y validó que los instrumentos y técnicas para el proceso de recolección de información, con base en criterios de calidad, son encuestas, entrevistas y revisión documental.
4. Con base en los estándares, indicadores y referentes mínimos contenidos en la *Guía de autoevaluación* de SICEVAES, se determinó deficiencias y aspectos que constituyen una oportunidad de mejora para la división.
5. Las oportunidades de mejora se enfocan en actualización y evaluación de procesos y normas, clima laboral, formación profesional, presupuesto, infraestructura, burocracia, desinformación y planeación operativa.

RECOMENDACIONES

1. Las oportunidades de mejora se evidencian claramente en la autoevaluación institucional, sin embargo, se debe crear un proceso sistemático de autoevaluación periódica en busca de la mejora continua, haciendo énfasis en el seguimiento de los resultados.
2. Diseñar una guía de autoevaluación institucional específicamente para unidades administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizada por la División de Evaluación Académica e Institucional (DEAI).
3. Realizar y validar instrumentos y técnicas generales para el proceso de recolección de información para una próxima autoevaluación institucional de una unidad administrativa de la universidad, a cargo de la División de Evaluación Académica e Institucional.
4. Crear un sistema de planeación, evaluación y seguimiento de acciones a corto plazo, por persona, con el fin de planear cada acción a realizar a corto tiempo (semana, quincena o mes), respondiendo a objetivos comunes como departamento, para no perder el sentido de cada trabajo realizado.

5. La determinación del cumplimiento de un referente mínimo debe tener un criterio amplio, tomando en cuenta que el fin fundamental es la mejora de la institución educativa y no la desvalorización de lo que actualmente se está realizando. Con esto se busca evitar críticas radicales.

6. Identificar a los responsables directos de la solución de los problemas, para que estos tengan clara la importancia de tomar acciones en el asunto, y socializar con los demás la cultura de apoyo mutuo y trabajo en equipo como división.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALARCÓN, Francisco. *El sistema centroamericano de evaluación y acreditación de la educación superior (SICEVAES)*. [en línea]. <http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista108_S1A4ES.pdf>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
2. CASTILLO, Lourdes. *Biblioteconomía*. [en línea]. <<http://www.uv.es/macass/T5.pdf>>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
3. Comisión de Autoevaluación, DIGED. *Propuesta para el proceso de autoevaluación institucional de la Dirección General de Docencia (DIGED) y sus dependencias 2016-2017*. Guatemala, 2016. 9 p.
4. Consejo Superior Universitario Centroamericano. *Guía de Autoevaluación Institucional del Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior SICEVAES*. [en línea]. <[diged.usac.edu.gt/wp.../02/SICEVAES-Guia-Autoevaluacion-Institucional2010.doc](http://diged.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2010/02/SICEVAES-Guia-Autoevaluacion-Institucional2010.doc)>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
5. Consejo Superior Universitario. *Reglamento para la Gestión, Negociación y Suscripción de Instrumentos de Cooperación para el Desarrollo Universitario* [en línea]. <http://sitios.usac.edu.gt/wp_cooperacion/Convenios/Reglamento>

%20Convenios%20CSU%202014/REGLAMENTO%20CONVENIO S%202014%20CSU.pdf>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].

6. Coordinadora General de Planificación. *Instructivo para la elaboración del plan operativo anual*. [en línea]. <https://poa.usac.edu.gt/documentos/INSTRUCTIVO_POA_2017pd>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
7. Coordinadora General de Planificación. *Plan estratégico USAC 2022*. [en línea]. <<http://plani.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2011/06/planipeusac2022.pdf>>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
8. Coordinadora General de Planificación. *Plan operativo anual USAC 2017*. [en línea]. <<https://www.usac.edu.gt/cip/docs/Poa-USAC-2017.pdf>>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
9. Coordinadora General de Planificación. *Política de atención a la población con discapacidad*. [en línea]. <<http://plani.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2014/11/politica-de-atencion-a-la-poblacion-con-discapacidad-usac-acuerdo.pdf>>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
10. Departamento de Asuntos Jurídicos. *Recopilación de leyes y reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. [en línea]. <http://c2.usac.edu.gt/manuales/public_?page_id=16>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].

11. Departamento de Presupuesto. *Ejecución de ingresos y egresos de la universidad*. [en línea]. <http://sitios.usac.edu.gt/wp_presupuesto/?page_id=243>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
12. Departamento de Presupuesto. *Ejecución presupuestal*. [en línea]. <http://sitios.usac.edu.gt/wp_presupuesto/?page_id=>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
13. División de Desarrollo Organizacional. *Manual Organizacional de la Dirección General de Docencia* [en línea]. <<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Organizaci%C3%B3n-DIGED.pdf>>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
14. Dirección General de Docencia. *División de Desarrollo Académico*. [en línea]. <<http://digid.usac.edu.gt/dda/>>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
15. _____. *Propuesta de armonización académica*. [en línea]. <http://sitios.usac.edu.gt/ccqq_info/Armonizaci%C3%B3n%20Acad%C3%A9mica%20DIGED%200614.pdf>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
16. División de Desarrollo Académico. *Sistema de Formación del Profesor Universitario*. [en línea]. <<http://sfpu.usac.edu.gt/>>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].

17. División de Desarrollo Organizacional. *Instructivo de elaboración o actualización de manuales de organización de las unidades académicas y administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. [en línea]. <<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2016/10/Instructivo-Manuales-de-Organizaci%C3%B3n-2016.pdf>>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
18. _____. *Manual de normas y procedimientos de la DDA*. [en línea]. <<http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Normas-y-Procedimientos-DDA.pdf>>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
19. ESTRADA, Silvia. *Propuesta curricular en formación docente universitaria dirigida al área de ciencias de la salud*. [en línea]. http://biblioteca.usac.edu.gt/EPS/07/07_3561.pdf. [Consulta: 5 de octubre de 2016].
20. Facultad de Ciencias Económicas. *Guía para la elaboración del plan de investigación*. [en línea]. <<https://docs.google.com/document/d/1V43NdrsTZaLe9NVzJuzyWxfUwvmxd56FtS5grHZA1mE/edit?copiedFromTrash>>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
21. MEDRANO, Fredy. *Autoevaluación de la maestría de gestión industrial de la escuela de estudios de postgrado de la Facultad de Ingeniería, considerando el modelo de ACAP (Agencia Centroamericana de Acreditación de Postgrado)*. [en línea].

<http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2515_IN.pdf>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

22. SAMPIERI, Roberto; et al. *Metodología de investigación*. México: McGraw-Hill, 1991. Cap. 9. 497 p.
23. Sistema de Información Regional sobre Educación Superior de Centroamérica. *Información estadística*. [en línea]. <<http://siresca.csuca.org>>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].
24. Sistema Integrado de Información Financiera. *Gestión automatizada de ingresos*. [en línea]. <<https://siif.usac.edu.gt/>>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].

APÉNDICES

Apéndice 1. Factor I. Proyecto Institucional – Plan Estratégico USAC 2022

FACTOR I. Proyecto Institucional – Plan Estratégico USAC 2022		
Estándar de Calidad	Indicadores	Referentes Mínimos
<p>1.1. La universidad contempla en su fundamentación filosófica la diversidad de corrientes y pensamientos que le dan sentido a su quehacer y su compromiso con las necesidades de la sociedad.</p>	<p>1.1.1. Misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias compartidos por la comunidad universitaria.</p>	<p>1.1.1.1. Se evidencia la participación del personal académico, estudiantes, administradores y estructuras de gobierno en la construcción de la filosofía institucional.</p>
		<p>1.1.1.2. La DDA cuenta con un documento explícito de la misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias.</p>
		<p>1.1.1.3. La misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias son compartidos por la comunidad universitaria.</p>
		<p>1.1.1.4. Se tiene evidencia explícita de que la visión, la misión, los valores y los principios, garantizan una adecuada cobertura de los campos del conocimiento.</p>

Continuación apéndice 1.

		1.1.1.5. Se evidencia el compromiso e identidad del personal de la DDA con su institución.
	1.1.2. Coherencia entre los componentes del proyecto institucional.	1.1.2.1. Los elementos que conforman el proyecto institucional mantienen una estructura lógica.
	1.1.3. Difusión del proyecto institucional a lo interno y externo de la universidad.	1.1.3.1. Se cuenta con evidencias de la comunicación y divulgación del proyecto institucional.
1.2. Viabilidad y factibilidad del proyecto institucional (DDA) en relación con el contexto y los recursos disponibles.	1.2.1. Los recursos disponibles permiten llevar a cabo el proyecto institucional.	1.2.1.1. Se cuenta con evidencias de que el proyecto institucional se puede llevar a la práctica.
	1.2.2. El proyecto institucional incluye mecanismos que permiten evaluar su factibilidad y reorientar su definición.	1.2.2.1. Evidencia de monitoreo y realimentación antes y durante la ejecución del proyecto institucional.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Factor II. Marco Jurídico y Organizativo DDA

FACTOR II. Marco Jurídico y Organizativo DDA		
Estándar de Calidad	Indicadores	Referentes Mínimos
2.1. Las normativas propician el desarrollo institucional.	2.1.1. Existencia de normativas acordes con la dinámica científica y andragógico-pedagógica.	2.1.1.1. Existencia de un proceso sistematizado para evaluar y actualizar las normas académicas y administrativas.

Continuación apéndice 2.

	<p>2.1.2. La legislación universitaria facilita el logro de la misión DDA.</p>	<p>2.1.2.1. Existencia de documentos aprobados por las autoridades respectivas: ley orgánica, estatuto, reglamentos generales y específicos, entre otros.</p> <p>2.1.2.2. Evidencia de mecanismos de divulgación y comunicación a la comunidad universitaria de las normativas y disposiciones institucionales.</p> <p>2.1.2.3. La institución evidencia la aplicación de la legislación universitaria vigente.</p> <p>2.1.2.4. Los procesos de elección de autoridades y representantes ante organismos de gobierno están en correspondencia con la normativa vigente.</p>
<p>2.2. La estructura organizacional corresponde a la naturaleza de la institución.</p>	<p>2.2.1. Estructura organizacional definida.</p> <p>2.2.2. Correspondencia de los procesos académicos y administrativos con la estructura organizacional.</p>	<p>2.2.1.1. El organigrama oficial de la DDA es coherente con su naturaleza y normativa vigente.</p> <p>2.2.2.1. Los manuales de funcionamiento orientan los procesos académicos y administrativos.</p>

Continuación apéndice 2.

	2.2.3. Los órganos de gobierno establecidos en la estructura de la institución.	2.2.3.1. Los órganos de gobierno forman parte de la estructura institucional.
2.3. El clima y la cultura organizacional permiten el desarrollo de la institución.	2.3.1. El ambiente institucional favorece el liderazgo y la participación de la comunidad universitaria de la DDA en el desarrollo de la institución.	2.2.3.2. Existencia de órganos unipersonales y colegiados en la estructura organizacional.
		2.3.1.1. Existencia de criterios de selección y desempeño de las personas designadas para los diferentes órganos de gobierno.
		2.3.1.2. Evidencias de valoración sistemática de la percepción del personal de la DDA con respecto a la conducción institucional.
		2.3.1.3. Participación de la comunidad universitaria de la DDA en el proceso de toma de decisiones.
	2.3.1.4. Evidencia de procesos de toma de decisiones que favorecen el liderazgo participativo en los diferentes niveles de la estructura organizativa.	
	2.3.2. Mecanismos de solución de conflictos.	2.3.2.1. Existencia de normativa y órganos para la solución de conflictos.
2.3.2.2. Evidencia de la aplicación de la normativa y órganos para la solución de conflictos.		

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Factor III. Recursos Humanos

FACTOR III. Recursos Humanos		
Estándar de Calidad	Indicadores	Referentes Mínimos
3.1. La selección, contratación e inducción de los recursos humanos requeridos se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos.	3.1.1. Aplicación de políticas de selección, contratación e inducción del personal de la institución.	3.1.1.1. Existencia de normas y procedimientos de selección, contratación e inducción.
		3.1.1.2. Evidencia de la aplicación de las normas de selección, contratación e inducción del personal académico y administrativo de la institución.
	3.1.2. Los perfiles del personal sí corresponden con los cargos que desempeñan.	3.1.2.1. Evidencia de la correspondencia entre los perfiles del personal y los cargos que desempeña.
	3.1.3. Distribución de los recursos humanos de acuerdo con las necesidades institucionales.	3.1.3.1. Evidencia de la distribución de los recursos humanos en función del quehacer académico y administrativo de cada departamento.
		3.1.3.2. Coherencia entre el cargo desempeñado y las competencias definidas.
	3.2. Sistema de formación, actualización y capacitación de los recursos humanos de la institución.	3.2.1. Aplicación de políticas de capacitación y desarrollo del personal de la institución.

Continuación apéndice 3.

		3.2.1.2. Personal directivo, académico, administrativo y de servicio que ha recibido capacitación en los tres últimos años.
	3.2.2. Grado académico del personal de la institución.	3.2.2.1. Evidencia de la composición del personal de la institución en función de los grados académicos.
		3.2.2.2. Evidencia de que el grado académico y perfil profesional se corresponde con el desempeño de sus funciones.
		3.2.2.3. Evidencia de que las funciones que desempeña el recurso humano es acorde con su perfil de formación.
3.3. Sistema de evaluación permanente del desempeño del recurso humano de la institución.	3.3.1. Resultado de la evaluación del desempeño del personal directivo, académico, administrativo y de servicio.	3.3.1.1. Evidencia de que la institución lleva a cabo evaluación del desempeño del personal directivo, académico, administrativo y de servicio.
		3.3.1.2. Existencia de metodologías e instrumentos que se aplican para evaluar el desempeño del personal.
		3.3.1.3. Evidencia de aplicación de mecanismos de realimentación del desempeño docente.

Continuación apéndice 3.

3.4. Implementación de un sistema de permanencia, movilidad, promoción y jubilación.	3.4.1. Aplicación de políticas de permanencia, movilidad y promoción del recurso humanos de la institución.	3.4.1.1. Evidencia del desarrollo de un sistema de permanencia, movilidad y promoción del personal de la institución.
		3.4.1.2. Existencia y aplicación de un régimen de carrera académica y de carrera administrativa.
	3.4.2. Plan de retiro del personal de la institución.	3.4.2.1. Aplicación de un plan de retiro del personal de la institución.
		3.4.2.2. Evidencias de que la aplicación del plan se realiza tomando en cuenta los requerimientos institucionales y personales.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. **Factor V. Recursos Físicos y Financieros**

FACTOR V. Recursos Físicos y Financieros		
Estándar de Calidad	Indicadores	Referentes Mínimos
5.1. Políticas y procedimientos institucionales que orienten la asignación de recursos.	5.1.1. Aplicación de políticas y procedimientos de asignación de recursos financieros, materiales, equipos e infraestructura de la institución.	5.1.1.1. Se cuenta con un documento oficial que expresa la política y procedimientos de asignación de recursos.

Continuación apéndice 4.

		<p>5.1.1.2. Se evidencian mecanismos para la elaboración, comunicación y divulgación a la comunidad universitaria, de la política y procedimientos de la asignación de recursos.</p>
		<p>5.1.1.3. Se evidencia que los recursos institucionales se distribuyen de acuerdo con la política y procedimiento establecidos.</p>
	<p>5.1.2. Política financiera acorde con los planes.</p>	<p>5.1.2.1. Existencia de instancias responsables del manejo financiero en la institución.</p>
		<p>5.1.2.2. Evidencia de un vínculo entre el Plan Estratégico USAC 2022 y los planes anuales de la universidad con el presupuesto.</p>
		<p>5.1.2.3. Evidencia de que la asignación del presupuesto se efectúa sobre la base de criterios objetivos que propician la equidad y efectividad de los diferentes departamentos y procesos.</p>
		<p>5.1.2.4. Existencia de normas, procedimientos y documentos que evidencien la situación financiera actualizada de la institución, reflejada en: la integración del presupuesto y el informe de la ejecución presupuestaria.</p>

Continuación apéndice 4.

<p>5.2. Recursos financieros garantizan la sostenibilidad y desarrollo de la institución.</p>	<p>5.2.1. Plan financiero de corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>5.2.1.1. Existencia de mecanismos para la consecución, asignación y adecuación de los recursos disponibles en función de las necesidades institucionales.</p> <p>5.2.1.2. Evidencia del uso racional de los recursos financieros con base en las prioridades institucionales aprobadas por los organismos correspondientes.</p> <p>5.2.1.3. Evidencia de mecanismos y procedimientos para la obtención de recursos financieros adicionales.</p> <p>5.2.1.4. Existencia de un presupuesto general de ingresos y egresos anual, actualizado.</p>
<p>5.3. La institución garantiza la distribución de los recursos para el desarrollo de la docencia, de la investigación, extensión y mantenimiento de infraestructura.</p>	<p>5.3.1. Recursos apropiados para el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión.</p>	<p>5.3.1.1. Inventario de recursos y materiales con que cuenta la institución para el desarrollo de sus funciones (infraestructura, equipos e insumos, entre otros).</p>

Continuación apéndice 4.

		<p>5.3.1.2. Infraestructura adecuada para el desempeño académico: aulas, auditorios, cubículos, laboratorios, talleres, bibliotecas, equipos, recursos informáticos, instalaciones deportivas, edificios de actividad del estudiante, residencias, entre otros.</p>
		<p>5.3.1.3. Recursos didácticos de apoyo al aprendizaje.</p>
		<p>5.3.1.4. Condiciones que posibiliten a las personas con discapacidad el acceso al proceso aprendizaje con necesidades educativas especiales.</p>
	<p>5.3.2. Aplicación de un plan de mantenimiento de la infraestructura institucional.</p>	<p>5.3.2.1. Evidencia de asignación de recursos para el mantenimiento de la infraestructura.</p>
		<p>5.3.2.2. Evidencia física de mantenimiento de la infraestructura.</p>
	<p>5.3.3. Existencia de laboratorios, talleres, espacios, centros experimentales y equipos de computación.</p>	<p>5.3.3.1. Existencia de capacidad instalada para el acceso del personal académico a los sistemas de informática y tecnología virtual.</p>

Continuación apéndice 4.

		5.3.3.2. Existencia y concordancia de la infraestructura y los equipos con los estándares de calidad existentes.
	5.3.4. Servicios de apoyo académico, satisfacen la demanda y necesidades de los usuarios.	5.3.4.1. Evidencia de una articulación armónica entre los departamentos que brindan servicio.
		5.3.4.2. Existe correspondencia entre los recursos (humanos, materiales, equipos, espacios, etc.) de los servicios y los usuarios que los demandan.
		5.3.4.3. Se evidencia una distribución equitativa de los recursos en los diferentes departamentos.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. **Factor VI. Gestión y Administración**

FACTOR VI. Gestión y Administración		
Estándar de Calidad	Indicadores	Referentes Mínimos
6.1. La gestión y administración de la institución se desarrolla de acuerdo con políticas definidas.	6.1.1. Políticas institucionales orientan el desarrollo de los procesos académicos, administrativos, financieros y de vínculo con el entorno.	6.1.1.1. Se cuenta con un documento de políticas de la institución.

Continuación apéndice 5.

		6.1.1.2. Evidencia de mecanismos para la elaboración, comunicación y divulgación de las políticas a la comunidad universitaria.
		6.1.1.3. Evidencia de la aplicación de políticas académicas, administrativas y financieras en los procesos administrativos institucionales.
6.2. La estructura organizativa y los procesos sustantivos de la institución están normados por un reglamento.	6.2.1. Correspondencia entre la estructura y los procesos sustantivos existentes con las disposiciones reglamentarias.	6.2.1.1. Existencia de un organigrama que refleja la estructura organizativa vigente.
		6.2.1.2. Existencia de reglamentos administrativos que regulan el quehacer de la institución.
		6.2.1.3. Mecanismos de comunicación y difusión de los reglamentos y normas.
6.3. La gestión institucional se desarrolla sobre la base de su planificación estratégica.	6.3.1. Plan estratégico y planes operativos anuales coherentes con el proyecto institucional.	6.3.1.1. Se cuenta con un plan de desarrollo DDA.
		6.3.1.2. Los planes operativos se formulan en correspondencia con el Plan Estratégico USAC 2022.
		6.3.1.3. La planeación institucional propicia el desarrollo de sus dependencias.

Continuación apéndice 5.

	<p>6.3.2. Normas, procedimientos y metodología de planificación.</p>	<p>6.3.2.1. Se cuenta con normas, procedimientos y una unidad responsable que coordina y organiza las tareas institucionales de planificación.</p> <p>6.3.2.2. Participación del personal de la DDA en la construcción del plan operativo anual.</p> <p>6.3.2.3. Implementación de mecanismos de comunicación y difusión del plan operativo anual a la comunidad y a los participantes en las diferentes acciones.</p>
	<p>6.3.3. Viabilidad del plan de desarrollo de la institución.</p>	<p>6.3.3.1. Vinculación entre las fases del proceso de planeación (diagnóstico, objetivos, programación, presupuesto, ejecución, control y evaluación).</p> <p>6.3.3.2. Correspondencia entre los requerimientos de recursos con las funciones sustantivas institucionales.</p> <p>6.3.3.3. Evidencia de que el quehacer de la institución se desarrolla en función de la planificación.</p>

Continuación apéndice 5.

		6.3.3.4. Evidencia de la contribución de la planificación al desarrollo académico, al vínculo de la docencia, investigación, extensión, y al vínculo con la sociedad	
		6.3.2.5. Evidencia de la contribución de la planificación a la articulación de las funciones básicas de la educación superior.	
		6.3.3.6. Evidencia de la contribución de la planificación a la articulación universidad-sociedad.	
6.4. El monitoreo y la evaluación constituyen actividades permanentes de la institución que garantizan procesos de mejoramiento continuo.	6.4.1. Políticas y mecanismos de monitoreo y evaluación de los procesos de gestión y administración institucional.	6.4.1.1. Sistemas de monitoreo y evaluación de los diferentes planes institucionales.	
		6.4.1.2. Evidencia de la aplicación de procesos para monitorear y evaluar el desarrollo del quehacer de la institución.	
	6.4.2. El plan de desarrollo institucional y los planes operativos se monitorean y evalúan de manera participativa, sistemática y permanente.		6.4.2.1. Mecanismos de retroalimentación que propicien la adecuación de los planes institucionales.
			6.4.2.2. Sistemas de información para apoyar la planificación, monitoreo y evaluación.

Continuación apéndice 5.

6.5. La gestión y administración son procesos que se desarrollan de manera eficiente, eficaz y transparente.	6.5.1. Cumplimiento de objetivos, optimización de recursos y comunicación fluida en el desarrollo de la gestión y administración.	6.5.1.1. Mecanismos que evidencien la articulación entre los procesos académicos, administrativos, financieros y de vínculo con el entorno
		6.5.1.2. Se evidencia liderazgo institucional entre los distintos niveles e instancias de tomas de decisión.
		6.5.1.3. El clima organizacional de la institución propicia una eficaz y eficiente gestión y administración.
	6.5.2. Auditorías académicas y administrativas de forma sistemática.	6.5.2.1. Evidencia de implementación de recomendaciones producto de las auditorías.
6.6. Políticas y estrategias definidas para fortalecer la gestión institucional a través de la cooperación nacional e internacional.	6.6.1. Aplicación de las políticas y estrategias para la cooperación nacional e internacional.	6.6.1.1. Documento que evidencia la política y estrategias de cooperación.
		6.6.1.2. Mecanismos de comunicación y divulgación de la política, estrategias y reglamentación que orienta la cooperación.
	6.6.2. Disposiciones reglamentarias para la coordinación, planeación, seguimiento y evaluación de la cooperación nacional e internacional.	6.6.2.1. Reglamento y normativa para la gestión y administración de la cooperación.

Continuación apéndice 5.

		6.6.2.2. Mecanismos que capten recursos nacionales e internacionales para la institución, acordes con su propósito.
		6.6.2.3. Evidencia de proyectos ejecutándose en convenio con otras instituciones de educación superior u organismos de cooperación.
		6.6.2.4. Proyectos de investigación generados con cooperación nacional o internacional.
		6.6.2.5. Base de datos actualizada de convenios nacionales e internacionales vigentes.
		6.6.2.6. Evidencia o percepción de los logros obtenidos como producto de la cooperación nacional e internacional.
6.7. La gestión y administración se apoya en sistemas de información para la toma de decisiones.	6.7.1. Sistemas de información confiables y actualizados que sirven de soporte a la toma de decisiones.	6.7.1.1. Utilización de sistemas de información en la gestión y administración para la toma de decisiones en el nivel colegiado y en el ejecutivo.
	6.7.2. Sistema de información estadístico de la institución.	6.7.2.1. Evidencia de que la información estadística se mantiene actualizada para la toma de decisiones institucionales.
		6.7.2.2. Boletines, trifolios,

		folletos u otros medios de información de las estadísticas de los últimos cinco años.
		6.7.2.3. Evidencia de información estadística en la página web de la institución.
	6.7.3. La comunicación interna y externa de la gestión y administración de la institución.	6.7.3.1. Mecanismos de comunicación interna que posibiliten el conocimiento, la apropiación y realimentación para el mejoramiento permanente de la gestión y administración de la institución.
		6.7.3.2. Existencia de mecanismos de comunicación interna y externa que favorezcan la transparencia institucional.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6. Factor VII. Docencia

FACTOR VII. Docencia		
Estándar de Calidad	Indicadores	Referentes Mínimos
7.1. Diseño curricular congruente con la misión, visión, políticas institucionales y necesidades sociales.	7.1.1. Existencia de políticas y normativas curriculares de los niveles técnicos, licenciatura y profesorado, y modalidades que se ofrecen.	7.1.1.1. Se evidencian en un documento las políticas y reglamentos que norman el diseño curricular.
		7.1.1.2. Existen mecanismos de comunicación y difusión de las normativas curriculares.

Continuación apéndice 6.

	7.1.2. Modelo curricular en correspondencia con misión y visión de la universidad.	7.1.2.1. Se evidencia alto grado de coherencia entre la misión, la visión y el diseño curricular.
	7.1.3. Currículo de las carreras diseñado de acuerdo con estudios de pertinencia.	7.1.3.1. Informes de los estudios de las necesidades y expectativas del mercado laboral y de la sociedad en general.
7.2. Personal académico.	7.2.1. La cantidad de docentes de la DDA debe ser adecuada y suficiente para alcanzar los objetivos del programa de formación docente SFPU.	7.2.1.1. La organización del personal académico de la DDA está de acuerdo con la oferta educativa y distribución de la carga académica.
	7.2.2. La planta docente debe estar conformada en concordancia con los objetivos del programa de formación docente SFPU.	7.2.2.1. Existencia de una estructuración del personal académico acorde con los contenidos y modalidades de los cursos.
	7.2.3. Mecanismos y/o reglamentos para la contratación del personal académico.	7.2.3.1. Existen reglamentos y/o mecanismos que garanticen el reclutamiento, selección y contratación del personal calificado y competente para desarrollar las actividades asignadas.
	7.2.4. Reglamento de carrera docente.	7.2.4.1. El reglamento cuenta con mecanismos para establecer la carga académica y ajustar el nivel de salarios, prestaciones sociales y promociones del personal académico; considerando el compromiso adquirido, los méritos académicos y profesionales, y la evaluación del desempeño.

Continuación apéndice 6.

	7.2.5. Sistema permanente de evaluación del desempeño docente.	7.2.5.1. Sistema de evaluación y seguimiento permanente, con enfoque de mejora continua, con participación de autoridades y estudiantes.
	7.2.6. Estabilidad de la planta docente.	7.2.6.1. Permanencia de personal con experiencia y especialización docente.
7.3. Capacitación del personal académico de la DDA.	7.3.1. Programa permanente de formación continua y capacitación en docencia universitaria.	7.3.1.1. El programa de formación puede ser en alguna especialidad, en docencia superior o en áreas que complementen los servicios ofrecidos por el programa.
	7.3.2. Evaluación de la efectividad del programa de capacitación.	7.3.2.1. Sistema de revisión continua de la efectividad de los programas, en relación al mejoramiento del desempeño académico administrativo.
	7.3.3. Mecanismos para definir y evaluar al personal de apoyo.	7.3.3.1. Existen mecanismos para definir y evaluar ingreso, desempeño, nivel de formación, experiencia y dedicación del personal de apoyo; sea administrativo, técnico o docente. Las funciones están claramente definidas en los manuales de organización y procedimiento.
	7.3.4. Sistema permanente de evaluación del desempeño del personal de administración académica.	7.3.4.1. Existen sistemas de evaluación del desempeño y seguimiento permanente, con enfoque de mejora continua, con participación de autoridades y usuarios.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 7. **Factor VIII. Investigación Educativa de la DDA**

FACTOR VIII. Investigación educativa de la DDA		
Estándar de Calidad	Indicadores	Referentes Mínimos
8.1. Políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa de la DDA.	8.1.1. Marco normativo para la investigación educativa en la DDA.	8.1.1.1. Existe un documento institucional que contiene las políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa.
		8.1.1.2. Existen mecanismos de comunicación y divulgación de las políticas, reglamentación y procedimientos que regulan la investigación educativa de la DIGED.
	8.1.2. Estructuras universitarias para la promoción, seguimiento y evaluación de las investigaciones.	8.1.2.1. Existencia de una instancia que coordine y facilite las labores de investigación.
		8.1.2.2. Existencia de estructuras de coordinación de las investigaciones a nivel de los diferentes departamentos de las DDA.
8.2. La investigación en correspondencia con la misión y visión.	8.2.1. Coherencia de la investigación con la misión y visión de la USAC.	8.2.1.1. Evidencia de la correspondencia entre la investigación, la misión y visión.

Continuación apéndice 7.

8.3. La investigación y los recursos destinados a ella están debidamente planificados, coordinados y evaluados.	8.3.1. Los recursos financieros responden a los proyectos de investigación.	8.1.1. Existencia de un sistema de evaluación de los proyectos de investigación para la aprobación y financiamiento de los mismos.
		8.1.2. Se evidencia una base de datos de investigaciones con informes periódicos (bimestrales, trimestrales).
		8.3.1.3. Existencia de un sistema de evaluación integral de las actividades y los recursos destinados a la investigación que permita dar seguimiento y control a los mismos de manera permanente.
	8.3.2. Fondos destinados a la investigación en el presupuesto general de la DDA.	8.3.2.1. Evidencia de que en el presupuesto general de la DIGED se asignan proporcionalmente fondos para la promoción, ejecución y administración de la investigación.
		8.2.2. Al menos un 50 % del presupuesto global asignado a investigaciones está dedicado a la ejecución de investigaciones.
	8.3.3. Recursos externos de la DIGED para apoyar las investigaciones.	8.3.3.1. Evidencias de donaciones, asignaciones y proyectos internacionales que permiten el desarrollo de proyectos de investigación.

Continuación apéndice 7.

	8.3.4. Líneas de investigación por área de conocimiento.	8.3.4.1. Evidencia de un documento oficializado que establezca las líneas de investigación prioritarias por área de conocimiento o de interés.
		8.3.4.2. Evidencia de los proyectos de investigación en función de las líneas de investigación.
	8.3.5. Existencia de proyectos de investigación educativa que contemplen la multi e interdisciplinariedad al abordar temas complejos (Ej.: ambientales, pobreza, cambio climático, etc.).	8.3.5.1. Evidencias en los proyectos e investigaciones terminadas que reflejen en su metodología y cuerpo de investigadores la multi e interdisciplinariedad al abordar temas complejos.
8.4. Las investigaciones responden a las políticas y planes de desarrollo de la DIGED.	8.4.1. Líneas de investigación de la DIGED corresponden con sus diagnósticos de necesidades y planes.	8.4.1.1. Evidencia de que los proyectos de investigación, realizados y en ejecución, están en correspondencia con los diagnósticos y planes de la DIGED.
		8.4.1.2. Las investigaciones aprobadas incluyen los ejes transversales (inclusión, enfoque de género, medio ambiente, entre otros).
8.5. Los resultados de las investigaciones son publicados y reconocidos a diferentes niveles.	8.5.1. Publicaciones de los resultados de las investigaciones.	8.5.1.1. Evidencias de publicaciones periódicas, memorias de congresos científicos, bibliotecas virtuales y libros que contengan los resultados de las investigaciones.
		8.5.1.2. Evidencias de socialización con las comunidades involucradas en los resultados de la investigación.

Continuación apéndice 7.

	8.5.2. Existencia de registros de derecho de autor, patentes, prototipos.	8.5.2.1. Registros de derecho de autor, patentes, prototipos como resultado de las investigaciones realizadas.
8.6. Cuerpo de investigadores con formación y dedicación específica.	8.6.1. Políticas de incorporación y formación de investigaciones y grupos de investigación.	8.6.1.1. Documento institucional que establezca la carrera de docente-investigador o su equivalente.
		8.6.1.2. Documento oficial que establezca los incentivos y programas de formación para los investigadores.
		8.6.1.3. Convenios activos con universidades, centros de investigación e institutos, nacionales e internacionales, para la formación de investigadores.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 8. **Factor X. Usuarios de los Servicios DDA**

FACTOR X. Usuarios de los servicios de la DDA		
Estándar de Calidad	Indicadores	Referentes Mínimos
10.1. Procesos de seguimiento que realiza la institución para valorar el impacto de sus usuarios en las dependencias de la DIGED.	10.1.1. Mecanismos de evaluación y seguimiento de los servicios a los usuarios de las dependencias de la DIGED.	10.1.1.1. Existencia de un documento que evidencie el proceso de seguimiento a los usuarios.
	10.1.2. Las dependencias de la DIGED cuentan con un sistema de seguimiento a los usuarios de los servicios.	10.1.2.1. Evidencias de la aplicación de los procedimientos para el seguimiento a los usuarios.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 9. **Cuestionario Personal Académico – Administrativo**

Cuestionario Autoevaluación DDA Personal Académico – Administrativo	
La Dirección General de Docencia durante el año 2017 se encuentra en proceso de autoevaluación, con el fin de mejorar procesos y servicios, por lo cual se solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas.	
1. Género del informante	
R//	Hombre
	Mujer
	Prefiero no decirlo
2. ¿Cuántos años de experiencia laboral en la DIGED/ DDA posee?	
R//	Menos de 1 año
	1-3 años
	4- 6 años
	7 -9 años
	10- 12 años
	13- 15 años
	Más de 15 años
3. Unidad en la que se desempeña actualmente	
R//	Jefatura DDA
	Departamento de Educación
	Departamento de Investigación
	Departamento de Asesoría y Orientación Curricular
	Departamento de Evaluación y Promoción del Personal
	Centro Didáctico
4. ¿Comparte la misión y visión de la USAC?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Lo desconozco
5. ¿Comparte la misión y visión de la DIGED?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Lo desconozco
6. ¿Comparte la misión y visión de la DDA?	

Continuación apéndice 9.

R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Lo desconozco
7. ¿Comparte los valores y principios de la USAC?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Lo desconozco
8. ¿Comparte los valores y principios de la DIGED?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Lo desconozco
9. ¿Comparte los valores y principios de la DDA?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Lo desconozco
10. ¿Comparte los objetivos y áreas estratégicas de la USAC?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Sin evidencia
11. ¿Comparte los objetivos y áreas estratégicas de la DIGEG?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Sin evidencia
12. ¿Comparte los objetivos y áreas estratégicas de la DDA?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Sin evidencia

Continuación apéndice 9.

13. El trabajo que desempeña, ¿permite satisfacer los requerimientos de los usuarios y la universidad?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Sin evidencia
14. ¿Existe un compromiso e identidad institucional de la DDA hacia los fines fundamentales de la USAC?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Sin evidencia
15. ¿La DDA se rige mediante la aplicación de la legislación?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Sin evidencia
16. En el proceso de selección, contratación e inducción de su persona, ¿participó de un mecanismo sistematizado para su selección?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Sin evidencia
17. De existir este mecanismo, ¿se aplica en todas las contrataciones realizadas de la DDA?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Lo desconozco
18. ¿Las funciones que realiza corresponden a las establecidas en su contrato de trabajo?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Sin evidencia

Continuación apéndice 9.

19. Después de haber sido contratado, ¿pasó usted por un proceso de inducción por parte de recursos humanos?	
R//	Sí
	Parcialmente
	No
20. Después de haber sido contratado, ¿pasó por un proceso de inducción por parte de la DDA?	
R//	Sí
	Parcialmente
	No
21. ¿Participó en alguna capacitación relacionada a sus funciones, proporcionada por la DDA, durante los últimos 3 años?	
R//	Sí
	No
22. ¿En cuántas capacitaciones proporcionadas por la DDA ha participado durante los últimos 3 años?	
R//	1 al año
	2 a 4 al año
	5 ó más al año
23. ¿El grado académico y perfil profesional con el que cuenta usted llena los requisitos de su puesto de trabajo?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Sin evidencia
24. ¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo son acordes al perfil de formación que posee?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Sin evidencia
25. ¿Existe un sistema de evaluación periódica del desempeño del personal de la DDA por parte del jefe inmediato superior?	
R//	Sí existe
	No existe
	Sin evidencia
26. ¿Existe un sistema de evaluación periódica de la efectividad de los servicios que presta la dependencia a la que usted pertenece?	

Continuación apéndice 9.

R//	Sí existe
	No existe
	Sin evidencia
27. Cuando se desarrollan actividades en la DDA, ¿es suficiente la cantidad de personal para cumplir con dichas actividades?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Sin evidencia
28. El personal de la dependencia a la cual usted pertenece, ¿cuenta con la capacidad y preparación académica necesarias para el desarrollo de sus labores?	
R//	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	Sin evidencia
29. ¿Existe un plan de mejora continua para la calidad del desempeño de sus funciones?	
R//	Sí existe
	No existe
	Sin evidencia
30. ¿Existe un seguimiento al plan de mejora continua para la calidad del desempeño de sus funciones?	
R//	Sí existe
	No existe
	Sin evidencia
31. Después de la evaluación que se hace del desempeño de sus funciones, ¿tiene la retroalimentación necesaria que le permite el desarrollo de sus labores?	
R//	Sí existe
	No existe
	Sin evidencia

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 10. Entrevista a Jefaturas de la DDA

Entrevista a Jefaturas

- ¿Existen mecanismos de divulgación y comunicación a los docentes y trabajadores de la DDA de las normativas y disposiciones institucionales?
- ¿Qué medios de comunicación utiliza para la divulgación de dichas normativas?
- ¿Qué procedimiento utilizan para la solución de conflictos internos o con los usuarios de esta división?
- ¿Dicho procedimiento esta normado o regido bajo algún normativo?
- ¿Cuentan con un sistema de permanencia, movilidad y promoción del personal dentro de la DDA?
- ¿Han aplicado el sistema dentro de su división en el tiempo que tiene de experiencia dentro de su entorno laboral?
- ¿Existe el sistema de incentivo llamada año sabático para el personal académico?
- ¿Existe el sistema de incentivo para el personal académico de premio a la excelencia?
- ¿Existe un plan de formación profesional en la DDA?
- ¿Existe un proceso sistemático de asignación de recursos según políticas y procedimientos establecidos para los diferentes departamentos de la DDA?
- ¿Existe algún ente encargado de los manejos financieros de la DDA?
- ¿Dentro del presupuesto existe un monto destinado para el cumplimiento del Plan Estratégico USAC 2022?
- ¿La asignación del presupuesto para los diferentes departamentos va orientada con base en alcanzar los objetivos de la DDA y sus necesidades particulares?

Continuación apéndice 10.

- ¿Existe algún plan financiero en la DDA que garantice la sostenibilidad y desarrollo de la institución?
- ¿Cuentan con un inventario de todos los recursos y materiales con los que cuenta la DDA involucrados en el desarrollo de sus funciones (infraestructura, equipos e insumos, mobiliario, equipo, insumos, entre otros)?
- ¿La infraestructura es la adecuada y está en condiciones óptimas para el desempeño de sus labores?
- ¿Padece la falta de algún recurso necesario para el desempeño de sus labores y por qué?
- ¿Existe evidencia de la asignación de recursos para el mantenimiento de la infraestructura de la DDA y sus departamentos?
- ¿Cuenta con registros, reportes o informes del mantenimiento de la infraestructura de la DDA?
- ¿Considera que la capacidad de los servicios de la DDA es la adecuada según la demanda de sus usuarios?
- ¿Los planes operativos se formulan de acuerdo con el Plan Estratégico USAC 2022?
- ¿Dentro del plan 2022 se tiene contemplado el desarrollo de las dependencias de DIGED?
- ¿Se cuenta con normas, procedimientos y una unidad responsable que coordine y organice las tareas de planificación de la DIGED?
- ¿Participa algún representante en la construcción del plan de desarrollo institucional de la DIGED?
- ¿Existen mecanismos para comunicar y difundir el Plan Estratégico USAC 2022 a la comunidad universitaria?

Continuación apéndice 10.

- ¿Los objetivos, presupuestos, ejecución, control y evaluación están vinculados entre sí dentro de los procesos de planificación?
- ¿Puede evidenciar que las actividades que desarrolla su dependencia se realizan de acuerdo a lo planificado y, de ser así, donde se encuentra esa evidencia?
- ¿Puede evidenciar que en la planificación del Plan de Desarrollo USAC 2022 se realizó una contribución a la mejoría del desarrollo académico, investigación y al vínculo de la sociedad con la Universidad San Carlos de Guatemala?
- ¿Puede evidenciar que dentro de la planificación del Plan de Desarrollo Institucional 2022 se contribuyó a la mejoría de las funciones básicas de la educación superior?
- ¿Se realiza un monitoreo continuo para verificar del cumplimiento del Plan Estratégico 2022? ¿Cómo puede evidenciarlo?
- ¿Existe una retroalimentación proveniente de los datos obtenidos durante el monitoreo, con la cual se puede propiciar la adecuación del Plan Estratégico USAC 2022?
- Quien se encuentra a cargo, ¿contempla una base de datos que apoya la planificación, monitoreo y evaluación de los procedimientos que se están realizando en su dependencia?
- Los procesos académicos, administrativos, financieros y de vínculo con el entorno, ¿se relacionan y funcionan conforme los objetivos de la DIGED?
- ¿Cómo promueve usted el liderazgo en su división?
- Al realizarse auditorías correspondientes, ¿se le brinda un documento de recomendaciones necesarias para mejorar algún resultado de la auditoría?

Continuación apéndice 10.

- ¿Se implementan las recomendaciones que se dan producto de las auditorias?
- ¿Puede evidenciar una cooperación estratégica entre DIGED, o dependencias de esta, con entes internacionales?
- Si existe una cooperación con entes internacionales, ¿se le comunica de alguna forma a las unidades o personal de las dependencias de la DIGED o interesados?
- Si existe alguna cooperación entre DIGED o sus dependencias con entes internacionales, ¿se realizan normativos y reglamentos para dicha cooperación?
- ¿Cuándo se realiza una cooperación con un ente internacional existe una forma de recaudar recursos nacionales o internacionales?
- ¿Existen convenios para ejecutar proyectos con otras instituciones de educación superior u organismos de cooperación?
- ¿Dentro de la DIGED y sus dependencias existen reglamentos o planes que coordinen proyectos que se generen con cooperación nacional o internacional?
- ¿Existe una reglamentación o se le da un seguimiento a la obtención actualizada de una base de datos del convenio, si es que se tiene?
- ¿Han realizado evaluaciones o se cuenta con alguna evidencia de los logros obtenidos del producto de la cooperación entre la DIGED y sus dependencias con entes internacionales?
- ¿Dentro de las decisiones que se toman a nivel colegiado y ejecutivo, considera información actualizada que soporte las decisiones mencionadas?
- ¿Se cuenta con boletines, trifolios, folletos u otros que evidencien información estadística de los últimos 5 años de su dependencia?

Continuación apéndice 10.

- ¿Se cuenta con información estadística en la página *web* de su dependencia?
- ¿Su dependencia cuenta con algún mecanismo de comunicación, ya sea interna o externa, que propicie la realimentación de conocimiento, para el mejoramiento de la gestión y administración?
- ¿La dependencia que está a su cargo, cuenta con mecanismos de comunicación que favorezcan la transparencia de la dependencia?
- ¿Cuáles son las necesidades de su sociedad, es decir sus docentes?
- ¿Tienen alguna política y/o reglamento que norme el diseño curricular?
- ¿Qué mecanismo de comunicación y difusión usan para compartir las políticas y normativas curriculares? Si es que se tienen.
- ¿Han realizado estudios sobre las necesidades y expectativas de lo que los estudiantes necesitan de sus docentes?
- ¿Tienen un sistema de revisión continua de los programas de capacitación de los docentes para medir su efectividad?
- ¿Cómo innovan continuamente la formación pedagógica, entre otras actividades, para mejorar la enseñanza de los docentes?
- ¿Cree usted que la calidad del personal es la que se necesita para cumplir con las funciones con excelencia?
- ¿En qué departamento cree que está la calidad deficiente y por qué?
- ¿La capacidad del personal, a su criterio, es la suficiente?
- ¿En qué departamento cree que la capacidad no es suficiente y por qué?
- ¿Existen mecanismos para evaluar el desempeño del personal administrativo?
- Si existen, ¿estos mecanismos evalúan según las funciones claramente definidas en el Manual de Organización y Procedimientos?

Continuación apéndice 10.

- ¿Qué sistema de evaluación del desempeño y seguimiento permanente tienen para las autoridades y usuarios?
- ¿Existe algún documento que exprese la política de vinculación social y extensión?
- ¿Cuenta con documentación sobre si los proyectos y/o actividades de vinculación social y extensión en su dependencia se rigen por políticas y normativas diseñadas para el fin?
- ¿Cuenta con documentación que exprese la relación de la vinculación social y extensión con la misión y visión de su dependencia?
- Dentro del organigrama de su dependencia, ¿la jerarquía de puestos contempla la vinculación social y extensión?
- ¿Cuenta con informes finales de los proyectos de vinculación social o extensión realizados en su dependencia?
- ¿Ha medido la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos de vinculación social y extensión?
- ¿Tiene algún mecanismo para comunicar los resultados de los proyectos de vinculación social y extensión?
- ¿Su dependencia puede evidenciar si los programas que proporciona tienen una mejora continua?
- ¿Cuenta con registros de beneficiarios de los programas de educación que presta su dependencia?
- ¿Cuenta con evaluaciones realizadas a los participantes en los programas de educación que ha realizado su dependencia?

Fuente: elaboración propia

Apéndice 11. **Entrevista Personal Académico-Administrativo**

Entrevista Personal Académico-Administrativo	
<ul style="list-style-type: none">• ¿Conoce usted las normativas y disposiciones institucionales de la DDA?• ¿Por qué medio de comunicación se informó de las normativas y disposiciones institucionales de la DDA?• ¿Qué medio considera usted efectivo para informarse sobre actualizaciones de las normativas y disposiciones de la DDA?• ¿Qué procedimiento utilizan para la solución de conflictos?• ¿Dicho procedimiento esta normado o regido bajo algún normativo?• ¿Cuentan con un sistema de permanecía, movilidad y promoción del personal dentro de la DDA?• ¿Han aplicado el sistema dentro de su división en el tiempo que tiene de experiencia dentro de su entorno laboral?• ¿Existe un plan de formación profesional en la DDA?• ¿La infraestructura es la adecuada y está en condiciones óptimas para el desempeño de sus labores?• ¿Considera la falta de algún recurso necesario para el desempeño de sus labores y por qué?• Durante el tiempo que lleva desempeñando sus labores en la DDA, ¿le han dado mantenimiento a la infraestructura de su área?• ¿Considera que la capacidad de los servicios de la DDA es la adecuada según la demanda de sus usuarios?• ¿Participa algún representante en la construcción del plan de desarrollo institucional de la DIGED?• ¿Les han comunicado sobre el Plan Estratégico USAC 2022?• ¿Cómo promueve el jefe de su división el liderazgo dentro de su dependencia?	

Continuación apéndice 11.

- ¿Le han comunicado o se ha enterado de alguna cooperación de la DIGED o sus dependencias con entes internacionales?
- ¿Le han presentado boletines, trifolios, folletos u otros que evidencien información estadística de los últimos 5 años de la dependencia en que labora actualmente?
- ¿Su dependencia cuenta con algún mecanismo de comunicación externo o interno que propicie la apropiación y realimentación en los que se mejore la gestión y administración?
- En su departamento, ¿cree que la calidad del servicio es la ideal y por qué?
- En su departamento, ¿cree que la capacidad del personal es la suficiente para cumplir con sus funciones y por qué?
- En su experiencia, ¿alguna vez han evaluado su desempeño laboral?
- ¿Alguna vez ha sido participe de la evaluación del desempeño de sus autoridades?
- En su experiencia, después de haber sido participes de la evaluación a sus autoridades, ¿ha notado el seguimiento respecto a los resultados de la evaluación?
- ¿Le han comunicado de algún resultado obtenido en proyectos de vinculación social y extensión?

Fuente: elaboración propia.