

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN



Normativa y plan institucional del programa Delvas para autoformación en la  
Universidad del Valle de Guatemala

Trabajo de graduación en modalidad de trabajo profesional presentado por  
Xiomara Eunice Juárez Urzúa de Barreda,  
para optar al grado académico de Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo

Guatemala

2018



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN

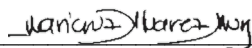


Normativa y plan institucional del programa Delvas para autoformación en la  
Universidad del Valle de Guatemala

Trabajo de graduación en modalidad de trabajo profesional presentado por  
Xiomara Eunice Juárez Urzúa de Barreda,  
para optar al grado académico de Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo

Guatemala  
2018

Vo.Bo.

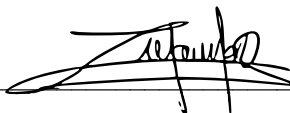


---

M.A. Maricruz Álvarez Mury

Asesora

Tribunal examinador:



---

M.Ed. Mariela Isabel Zelada Ochoa

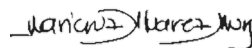
Examinador



---

M.Ed. Rocío Oliver López

Examinador



---

M.A. Maricruz Álvarez Mury

Asesora

Fecha de aprobación: Guatemala, 31 de enero de 2018

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Lista de cuadros .....	i
Lista de figuras .....	i
Lista de gráficas .....	ii
Resumen .....	iii
Abstract .....	iv
I      Introducción .....	1
II     Descripción general de la investigación y del modelo de trabajo profesional .....	3
III    Definición del problema .....	5
IV     Justificación .....	6
V      Objetivos .....	7
VI     Marco contextual .....	8
VII    Marco teórico .....	10
VIII   Marco referencial .....	24
IX     Marco metodológico .....	29
X      Hallazgos del estudio .....	33
XI     Análisis de los hallazgos .....	37
XII    Reflexiones finales .....	45
XIII   Referencias bibliográficas .....	47
XIV    Anexos .....	50
Normativo y plan institucional del programa Delvas para autoformación en la Universidad del Valle de Guatemala .....	A

## LISTA DE CUADROS

	CUADRO	PÁGINA
1	Habilidades necesarias para el siglo XXI .....	11
2	Charlas Delvas organizadas en el plan piloto, según categoría y organizador	26
3	Proyectos de autoformación, actualización y formación complementaria en otras universidades e instituciones .....	27
4	Colaboradores involucrados en la investigación y actividades que desarrollaron .....	30
5	Conocimiento y percepción del programa piloto Delvas, sus objetivos y utilidad, según los diferentes actores involucrados .....	33
6	Percepción sobre la promoción y difusión del programa piloto Delvas, según los diferentes actores involucrados .....	34
7	Percepción sobre la organización y desarrollo del programa piloto Delvas y sus actividades, según los diferentes actores involucrados .....	34
8	Motivación por participar en el programa piloto Delvas, según los diferentes actores involucrados .....	36
9	Opiniones sobre reporte de participación estudiantil en el programa piloto Delvas, según los actores involucrados .....	36

## LISTA DE FIGURAS

	FIGURA	PÁGINA
1	Elementos para establecer el trabajo autónomo .....	14
2	Estructura para facilitar los procesos de cambio .....	17
3	Características de un líder eficaz .....	18
4	Características comunes de los líderes transformacionales .....	19
5	Implicaciones del programa Delvas para el estudiante .....	44
6	Implicaciones del programa Delvas para organizadores de charlas .....	44
7	Estructura del programa Delvas .....	E

## LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA	PÁGINA
1 Porcentaje de asistencia de estudiantes a charlas Delvas en plan piloto 2017, según número de charlas .....	25

## Resumen

La Universidad del Valle de Guatemala (UVG) tiene establecido en su plan estratégico 2016 - 2020 brindar educación que desarrolle agentes de cambio para la sociedad, propiciar un aprendizaje con metodologías innovadoras y que los profesionales que forma estén listos para resolver los problemas de una sociedad cambiante. Para alcanzar lo anterior, la institución se ha preocupado por brindar talleres, cursos y charlas de actualidad, en diferentes formatos y con temáticas variadas que incluyen formación en las competencias necesarias para los profesionales del Siglo XXI. Estas actividades son adicionales a las sesiones de trabajo de los cursos de las carreras y aun cuando son impartidas por expertos nacionales o extranjeros, tienen poca afluencia y no han sido de importancia significativa en la comunidad educativa. Por ello, se puso en marcha, en 2017, el programa Delvas, como un plan institucional piloto, para propiciar la participación en actividades seleccionadas por los estudiantes, pero cumpliendo con un número mínimo obligatorio.

Una actividad Delvas, cuyo nombre proviene de Del Valle, es una actividad de cualquier tipo, que sea organizada por cualquier colaborador, con los fines descritos anteriormente.

El presente trabajo incluye la propuesta de normativa y plan institucional del programa Delvas, luego de un año de funcionamiento del plan piloto. Este plan y su normativa son el resultado del análisis de la percepción de todos los actores involucrados en el proceso. Se realizaron dos grupos focales que permitieron conocer las impresiones, percepciones y necesidades de los actores involucrados en el programa: autoridades institucionales, docentes y estudiantes de la cohorte 2017. El análisis global realizado, permitió evidenciar que, aunque al inicio del año se da a conocer el programa a estudiantes de primer ingreso, debe otorgarse mayor tiempo para hacer una explicación más detallada de lo que implica la participación en él. También se encontró que los estudiantes conocen más del programa que los propios organizadores de charlas y que ven positiva su participación por los objetivos que conlleva, pero a veces también asisten solo por cumplir con el requisito. Algunos de los aspectos a mejorar a partir del plan piloto incluyen: optimizar la comunicación con los organizadores de charlas, para lograr mayor cohesión y compromiso de su parte y gestionar el cambio cultural necesario en la institución, para alcanzar la identidad con el programa en cuestión.

A partir de los hallazgos de estos grupos focales y de su análisis se redactó la propuesta de normativa y plan institucional presentados como producto de este trabajo de investigación.



## **Abstract**

Universidad del Valle de Guatemala (UVG) has established in its 2016-2020 strategic plan to provide education that develops change agents for society, promote learning with innovative methodologies and form professionals trained to solve problems in a changing society. To achieve that, the institution has been concerned with offering workshops, courses and current talks, in different formats and with various topics that include training the 21st century necessary skills for professionals. These activities are additional to the work sessions of the career courses and even when they are taught by national or foreign experts, they have little influx and have not been of significant importance in the educational community. For this reason, the Delvas program was launched in 2017, as a pilot institutional plan, to encourage participation in activities selected by students, but complying with a mandatory minimum number.

A Delvas activity, whose name comes from Del Valle, is an activity of any kind, which is organized by any collaborator, for the purposes described above.

This work includes the proposal for regulations and institutional plan of the Delvas program, after a year of operation as a pilot plan. This plan and its regulations are the result of the analysis of the perception of all the actors involved in the process. Two focus groups were held that allowed to know the impressions, perceptions and needs of the actors involved in the program: the institutional authorities, teachers and students of the 2017 cohort. The global analysis carried out showed that, although at the beginning of the year the program is disclosed to first-time students, more time should be given to make a more detailed explanation of the participation in it. It was also found that the students know more about the program than the organizers of the talks and that they see their participation as positive for the objectives that it entails, but sometimes they also attend just to fulfill the requirement. Some of the aspects to improve from the pilot plan include: optimizing communication with the organizers of talks, to achieve greater cohesion and commitment on their part and manage the necessary cultural change in the institution, to achieve identity with the program in question.

The proposal of regulations and institutional plan is presented as a product of this research work, based on the findings of these focus groups and their analysis.

# I. INTRODUCCIÓN

La Universidad del Valle de Guatemala, en busca de proporcionar una formación integral a sus estudiantes, implementó en 2017, el programa Delvas, para brindarles oportunidad de informarse sobre diferentes temas y estar en contacto con profesionales exitosos, mientras se actualizan. Esto también buscaba fomentar la participación en las charlas que la universidad organiza buscando brindar una oferta de actividades complementarias (conferencias, charlas o talleres) que enriquezca la experiencia académica de los participantes. Todo lo anterior, de acuerdo al plan estratégico 2016 – 2020; buscando cumplir con la misión de la universidad de “Desarrollar agentes de cambio que impacten la sociedad”, solucionando los problemas del país, con programas innovadores y educación continua que coadyuven al aprendizaje autónomo y permanente. Con esto, la universidad se adecúa a un entorno cambiante de formación de profesionales que trabajen en un mercado altamente competitivo; al vincularlos con la actividad empresarial y con agentes sociales clave y al propiciarles la formación de redes de contacto para su vida laboral.

El programa en mención se planificó para ser escalonable por tres años, y así promover la formación del hábito de gestionar el propio aprendizaje. El año de implementación y de pilotaje fue el 2017; para que, en 2018, al haber dos cohortes involucradas, ya se tuviera experiencia en la administración del programa y se lograra su máximo beneficio.

Derivado de lo anterior, la presente investigación tuvo como objetivo desarrollar el plan institucional y la normativa del programa Delvas para autoformación en la Universidad del Valle de Guatemala. Para poder hacer la propuesta respectiva se investigó sobre el papel de la universidad como ente formador para la vida; sobre las ventajas del aprendizaje permanente y autónomo y sobre cómo gestionar la transformación y cambio necesarios en un mundo altamente globalizado, destacando la importancia de la comunicación y del cambio de cultura.

Se analizó el desarrollo del plan piloto del programa Delvas que funcionó en 2017 mediante dos grupos focales, uno dirigido a organizadores de las charlas (colaboradores en general) y el otro, a participantes del programa. A partir de allí se analizaron las fortalezas y debilidades percibidas por los actores involucrados en esta iniciativa. Una vez evaluadas las necesidades que surgieron de los hallazgos de la investigación se diseñó una propuesta de normativa y se sugirió la gestión del cambio necesaria. Lo anterior cobra importancia dado que de la actitud de recepción del cambio depende su éxito y vida efectiva en la institución.

La normativa para el programa de formación podrá ser usada como modelo en esta misma institución, para la gestión del cambio en otros programas; o en otras instituciones con programas similares y gestiones de cambio que puedan extrapolar los resultados.

Una limitación durante el desarrollo del piloto consistió en que no se contó con un sistema de registro automatizado de las charlas para la verificación de todos los participantes, tanto de las invitaciones a las actividades, como de las asistencias al programa; sin embargo, los comentarios de los participantes en los grupos focales fueron que sí se benefician del programa y que incluso les sirve de relajación. El desarrollar los grupos focales permitió notar que el sentir respecto al piloto es muy homogéneo; pues rápidamente se llegó a la saturación de los datos.

La actitud y compromiso que los estudiantes perciban de los organizadores de charlas y actividades y el convencimiento que ellos tengan respecto a los objetivos de las mismas, son de los aspectos más importantes para motivar la participación e involucramiento de los estudiantes en el programa; por lo que es vital comunicar y comprometer la recepción del cambio.

## **II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN Y DEL MODELO DE TRABAJO PROFESIONAL**

La UVG es un lugar de formación básica e integral, para enfrentar el mundo laboral y la resolución de problemas de la sociedad. Para alcanzar lo anterior, prepara a sus estudiantes para el aprendizaje autónomo y permanente (a lo largo de la vida), para que se mantengan actualizados. Esto obliga la vinculación de la Universidad con empresas y con agentes sociales clave para la formación de redes de contacto que faciliten ese aprendizaje continuo.

Para lograr lo anterior, UVG presenta continuamente, a la comunidad en general, una oferta de actividades complementarias (conferencias, charlas o talleres) que enriquecen la experiencia académica de los participantes. Sin embargo, la asistencia a estas actividades es muy baja, por lo que se desarrolló el Programa Delvas que es un plan para apoyar la participación de los estudiantes en esas actividades formativas que fortalecen las competencias que la Universidad desarrolla, sumando así a la formación integral de los delvallerianos.

Este programa se implementó como plan piloto para los estudiantes de primer ingreso 2017, exceptuando a los estudiantes de la Facultad de Educación, quienes estudian prioritariamente los sábados, por lo que se les hace difícil asistir a las conferencias que solo se programan entre semana. El programa lo coordina la Unidad Académica (UA) del Colegio Universitario y Asuntos Estudiantiles (CUAE) y propone como requisito, la participación mínima en cinco eventos por año, durante los primeros tres años de carrera; lo cual equivale a un crédito académico que se constituye en requisito de graduación. Con esto se pretende garantizar que el estudiante tenga la oportunidad de informarse de diferentes temas y estar en contacto con profesionales exitosos, mientras se actualiza.

En 2018, dos cohortes tendrán que participar del programa Delvas, y en el 2019, serán tres. La propuesta inicial que hasta ahora ha funcionado con primer año y como un plan piloto deberá reglamentarse para poder convertirse en un programa institucional de tres años. Para poder evaluar el pilotaje realizado, es indispensable recabar información de estudiantes y de colaboradores de la institución, para incorporar los cambios pertinentes en la redacción de la normativa correspondiente.

Para plantear la normativa y lograr el plan institucional, se hizo necesaria, además de lo anterior, la revisión de literatura referente a la importancia del aprendizaje permanente y del aprendizaje autónomo, así como su impacto en la obtención y mantenimiento de un trabajo y en la vida. También se hizo imperativo revisar las principales estrategias de liderazgo en las transformaciones y el cambio, para de esa manera, redactar un plan que sea aceptado por todos los involucrados: estudiantes, docentes y autoridades. Por ello también es importante incluir temas relacionados a la gestión del cambio.

Una vez desarrollada la investigación teórica, se procedió a realizar la investigación de campo, para diseñar la propuesta de normativa para presentarla a las autoridades de la Universidad.

### **III. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Las instituciones de educación superior, como la Universidad del Valle de Guatemala, son el principal pilar de la sociedad actual ya que fomentan el alcance de nuevos aprendizajes, y forman, básica e integralmente a su población. También persiguen que los estudiantes se adapten a nuevas formas de desarrollar competencias, incluyendo las producidas por la investigación. Además, la educación superior apoya al estudiante a que se incorpore al mundo laboral para que pueda plantear soluciones a los problemas que la sociedad presenta, por lo que es importante que el estudiante siga formándose a lo largo de su vida profesional, lo cual se logra si desarrolla aptitudes, actitudes y capacidades que potencien a la persona como centro (Medina, 2005, Pérez y Castaño, 2016:198). Según Riveros (2000), es por lo anterior, que es importante que la educación universitaria posea programas transversales a los programas docentes para que el estudiante comprenda su responsabilidad social.

Es importante, además, considerar que el estudiante de hoy debe tener un rol activo en la planificación de su aprendizaje, decidiendo qué y cómo aprender. Lo anterior hace que la universidad sea un ente dinámico, en constante cambio; que forma para la sociedad, pero que también aprende de ella. (Torres, 2003:10 y Villar, 2003)

En este contexto, la Universidad del Valle de Guatemala propuso el pilotaje del programa Deltas, en 2017, el cual consistió en hacer uso de las conferencias y talleres realizados en la Universidad e incentivar a los alumnos de primer ingreso a participar en los mismos, proporcionándoles así, acceso a diferentes temas de actualidad e interés, y la oportunidad de entrar en contacto con profesionales de diferentes áreas. Este programa también fomenta en los estudiantes, la formación autónoma para su actualización constante y aprendizaje permanente, lo que le permite terminar de pulir las competencias que desarrolla en las sesiones de clase y prepararse mejor para el desempeño profesional.

## IV. JUSTIFICACIÓN

Es importante desarrollar una propuesta institucional normada del programa Delvas a partir de su plan piloto, para poder incorporar nuevas cohortes de manera que el beneficio sea acumulativo y que se mantengan y aumenten los alcances de la fase inicial del programa. La normativa es indispensable, además, para el conocimiento, recepción y gestión del cambio que requiere el programa por todos los actores involucrados.

El programa Delvas busca promover la formación integral que alcanza el óptimo desarrollo profesional; por lo que normarlo puede brindar apoyo a los estudiantes en su organización para participar en él; y, además al conocer el programa, se facilita su recepción y gestión. Esta normativa pretende establecer los lineamientos del trabajo interdisciplinario y colegiado, entre administradores, docentes y decanos implicados en la organización del programa; pues solo así se alcanza el éxito en él. Esto constituye un beneficio colateral de esta iniciativa porque fomenta el compromiso y la identidad, tanto de estudiantes como de colaboradores.

La implementación de la normativa del programa Delvas a nivel institucional en cohortes sucesivas implica una gestión de cambio para que se maximicen los resultados. Para que este cambio sea transformador, es importante promover una actitud receptiva al cambio del entorno, disipar temores y dudas ante la incertidumbre y aumentar el compromiso en la institución. También cobra importancia en este entorno, la renovación y alcance de metas organizacionales exitosas, comenzando por el establecimiento y la socialización de la normativa en cuestión.

Una vez implementado el plan y normativo para el programa de formación, se logrará mejor cohesión al programa Delvas de parte de todos los involucrados en él; además, podrá utilizarse como modelo en esta misma institución, para la gestión del cambio en otros programas. Otras instituciones, con programas similares y gestiones de cambio necesarias en cualquier tipo de proceso, también podrán ser beneficiadas con el resultado de esta investigación, como es el caso de universidades nacionales y extranjeras, extrapolando lo relacionado a técnicas de motivación y gestión; e inclusive lo relacionado a educación continua y autoformación. Esto último podría implementarse, con los cambios pertinentes, inclusive en instituciones de educación media con programas de educación personalizada que implican automotivación, gestión y responsabilidad personal.

## **V. OBJETIVOS**

### A. Objetivo general

- Desarrollar la normativa y plan institucional del programa Delvas para autoformación en la Universidad del Valle de Guatemala.

### B. Objetivos específicos

- Analizar el desarrollo del plan piloto del programa Delvas que ha funcionó en 2017 en UVG.
- Señalar debilidades y fortalezas percibidas por los alumnos, directores y autoridades universitarias en el desarrollo del plan piloto Delvas 2017.
- Evidenciar la gestión de cambio necesaria para el funcionamiento de programas similares al presentado.



## VI. MARCO CONTEXTUAL

El programa se desarrolló en la Universidad del Valle de Guatemala (UVG), la segunda institución de educación superior privada fundada en el país y de las más prestigiosas en Centroamérica. Tiene más de 50 años de trayectoria en la ciudad de Guatemala; es independiente del estado y de la iglesia y nació por iniciativa de padres de familia que querían dar a sus hijos una educación a la vanguardia en tecnología y en la promoción de investigación y enseñanza de alto nivel.

Esta universidad acoge a personas con talento que desean ser agentes de cambio y les ofrece un modelo distintivo, que aun cuando se acoge a la concepción tradicional de formación profesional del país, promueve una educación con enfoque en artes liberales, unificado con una formación especializada en las ciencias, tecnología, innovación, emprendimiento y educación. La Universidad del Valle de Guatemala responde a las necesidades del entorno, las nuevas generaciones de estudiantes, y promueve la búsqueda de soluciones a los retos que enfrenta la sociedad guatemalteca.

Esta institución posee tres campus, en los que busca la excelencia académica con valores: ética, responsabilidad, respeto, pensamiento crítico, compromiso e innovación y emprendimiento.

En el campus central situado en la ciudad de Guatemala, los estudiantes siguen programas dirigidos por las Facultades de Ciencias y Humanidades, Educación, Ciencias Sociales e Ingeniería; los cuales son continuación de los cursos de formación general ofrecidos por el Colegio Universitario, el que también ofrece grados de *Baccalaureatus in Scientiis* y en *Artibus*.

La Universidad del Valle de Guatemala abre sus puertas a jóvenes con interés académico profundo y les ofrece una formación integral balanceada de pregrado para que puedan desarrollarse como ciudadanos responsables en una sociedad libre, siendo capaces de pensar y actuar inteligentemente, tanto dentro como fuera de su profesión.

Esta universidad educa a seres humanos en el ámbito de libertad, buscando desarrollar pensamiento reflexivo, juicio crítico y ético, captar, generar y divulgar el conocimiento científico y tecnológico y el pensamiento humanístico para ponerlos al servicio de la sociedad y de la humanidad.

UVG busca entregar a Guatemala y el mundo personas ingeniosas y comprometidas, por lo que fundamenta sus iniciativas en un modelo educativo centrado en la formación integral que promueva un desarrollo personal que coadyuve a la solución de problemáticas sociales, la autonomía e independencia, la aplicación de lo aprendido en situaciones y contexto de la vida real y la integración de conocimientos, habilidades y actitudes para un desempeño profesional efectivo. En este contexto, el docente es mediador, guía y facilitador de los aprendizajes de los estudiantes, que se centran en el desarrollo de competencias para prepararlos como seres humanos capaces de comunicarse con efectividad, pensar y actuar éticamente, trabajar colaborativamente con otros, actuar con compromiso para el desarrollo del país, pensar de manera crítica y analítica, resolver problemas creativamente, usar adecuadamente la tecnología, ejercer liderazgo constructivo, poseer un espíritu emprendedor y buscar la excelencia en todo lo que hace, manteniendo relaciones personales efectivas e investigando en diferentes áreas del conocimiento.

Todos los profesionales colaboradores de UVG están comprometidos con la institución para el desarrollo de competencias en los jóvenes y actualmente, tanto estos docentes como el personal de administración, participan en el desarrollo de una nueva cultura de servicio, para atender a los estudiantes de la mejor manera posible. Así, administradores y docentes se involucran en la atención de los estudiantes; para quienes están disponibles carreras en distintos grados: licenciaturas, maestrías y doctorados. De acuerdo con la orientación de la misión de UVG, se mantiene el interés especial en ofrecer oportunidades de desarrollo personal para todos los miembros de la comunidad educativa, favoreciendo procesos de mejora continua, emprendimiento e innovación.

Esta institución y su modelo educativo se centran en el estudiante, que oscila entre 17 y 25 años aproximadamente, por lo general de nivel socioeconómico medio y medio alto; y con un balance de género casi equitativo. Esta institución provee ayudas financieras casi a la mitad de sus estudiantes por sus talentos para el desarrollo profesional y personal.

Por todo lo anterior, esta propuesta es importante ya que es misión de la universidad, formar profesionales que piensen críticamente, que innoven e investiguen para que de esta forma contribuyan al desarrollo de su comunidad. Por lo que, la adquisición de destrezas de los estudiantes debe adecuarse a un entorno cambiante que capacite a los futuros profesionales para trabajar en estas áreas y en un mercado altamente competitivo. También se debe promover el desarrollo cultural, social y económico de la sociedad, lo cual hace imperativo que la actividad universitaria se vincule a la actividad empresarial y con agentes sociales claves, por lo que la implementación normada del Programa Delvas será un apoyo para este desarrollo.

## VII. MARCO TEÓRICO

### A. Papel de la universidad como agente transformador

Es importante identificar cuál es el papel de la universidad como ente que transforma al ser humano, dado que el programa sobre el que se trabajó la normativa se desarrolla dentro de la Universidad del Valle de Guatemala. Evidenciar el papel de la universidad permitió sentar bases para justificar el desarrollo del programa y lo imperativo de normarlo para su realización óptima, oportuna y efectiva.

La universidad es una institución social cuyas funciones son la formación humanística, básica e integral para la adquisición de saberes y su aplicación a situaciones nuevas. Lo anterior también conlleva la formación en valores como el respeto, la tolerancia, el compañerismo, el trabajo en equipo y en competencias como la sana convivencia, la resolución de problemas y la visión crítica de la realidad; pues todos estos son importantes en la vida profesional. Es decir que la universidad debe formar en capacidades, aptitudes y actitudes para potenciar a las personas. (Pérez y Castaño, 2016) Esto es fundamento de la Universidad del Valle de Guatemala y el sustento de sus programas que persiguen formar en saberes multidisciplinares que deben ser aplicados en situaciones nuevas para la resolución de problemas y en competencias blandas para el buen desarrollo personal y profesional.

La universidad, como ente formador actual, debe generar pensamiento científico en los estudiantes y dejar de esperar que los docentes únicamente transmitan información a los universitarios, sino hacerles que produzcan saberes, convirtiéndose además en referentes de valores y competencias. Esto hace que los universitarios estén aprendiendo para la vida y para ser mejores personas que mejoren la sociedad; pues es más importante que el conocimiento, tener la capacidad para construirlo. (Pérez y Castaño, 2016) Construir conocimiento se aprende haciéndolo; por ello cobra importancia el gestionar el propio aprendizaje, objetivo inherente de la formación en Universidad del Valle de Guatemala.

Las universidades deben formar para la vida, y en una mezcla de destrezas diferente a las del pasado, para poder enfrentar al mundo cambiante y globalizado. Hoy en día se requiere el desarrollo de competencias como la colaboración, la comunicación, la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, así como las cualidades del carácter como la curiosidad, iniciativa y persistencia. Todo lo anterior contribuye a la construcción de liderazgo y conciencia

social y cultural en forma ética y socialmente aceptada. Estas competencias se clasifican en tres categorías mostradas en el Cuadro 1; saberes fundamentales, competencias para afrontar retos complejos y cualidades personales. (World Economic Forum, 2015)

Cuadro 1: Habilidades necesarias para el siglo XXI		
Saberes fundamentales	Competencias para afrontar retos complejos	Cualidades personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lectoescritura</li> <li>• tecnologías de información y comunicación</li> <li>• conocimiento científico</li> <li>• habilidad numérica</li> <li>• conocimiento financiero</li> <li>• cultura cívica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pensamiento crítico y solución de problemas</li> <li>• colaboración</li> <li>• comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• curiosidad</li> <li>• conciencia social y cultural</li> <li>• persistencia</li> <li>• adaptabilidad</li> <li>• liderazgo</li> <li>• iniciativa</li> </ul>
Aprendizaje durante toda la vida		

(World Economic Forum, 2015)

Puesto que estas competencias se aprenden durante toda la vida y son cambiantes, es imperativo hacer que el estudiante se comprometa con la actualización de sus saberes y competencias para mantenerse como un profesional competitivo, en un ambiente altamente demandante.

En la educación actual llena de vertiginosos cambios, la tecnología ha encontrado espacio para disminuir costos y mejorar la calidad educativa, al ser complemento de los enfoques pedagógicos basados en el aprendizaje experiencial, en los proyectos y en las preguntas. Lo anterior contribuye al desarrollo de los saberes fundamentales, pero aún no se enfoca prioritariamente en las cualidades del carácter. Además, estas tecnologías son solo un componente de la solución a los retos educativos, por lo que deben ser integradas a un sistema de entrega instructiva, evaluación, intervenciones apropiadas y seguimiento de los resultados. Todo el sistema mencionado debe reforzarse con currículos adaptados, fuentes de educación abierta y el desarrollo de herramientas digitales para docentes. Todo lo anterior muestra la necesidad de actualización docente y estudiantil y el compromiso obligatorio de gestionar los propios avances y acervos. De allí, que las universidades y centros educativos propicien el desarrollo de programas de actualización y formación permanente, para convertirse en agentes transformadores de las realidades personales y sociales. (World Economic Forum, 2015)

## B. Aprendizaje permanente y autónomo

Analizar qué es, cómo es y lo que implica un aprendizaje autónomo y permanente es importante para poder normar el programa en estudio puesto que él implica la formación individual, permanente y autónoma. Esto también se hace necesario puesto que las competencias que requiere el trabajo profesional están en constante cambio y se hace imperativo el acomodamiento del profesional al entorno en el que se moviliza y en el que desarrolla su labor. Este acomodamiento debe ser permanente y autónomo por lo que se describe a continuación.

### 1. Características

Actualmente el aprendizaje se concibe como un proceso que conlleva un cambio constante en la forma de pensar, sentir y actuar del estudiante; es decir que es un cambio de actitud para pensar. Para alcanzar esto, debe propiciarse un aprendizaje cooperativo, estimulante, que motive y desarrolle la curiosidad y en el que los estudiantes tengan un rol activo en la planificación de su aprendizaje; es decir, que sea cada vez más autónomo y el docente sea solo un facilitador. Este proceso es complejo y obliga la aceptación de ideas diversas que eviten la simpleza en las cuestiones complejas. (Torres, 2003)

Para lograr la autonomía mencionada, en la actualidad se busca que el aprendizaje sea práctico y que permita hacer conexiones de las experiencias pasadas a las actuales, es decir que se busca que exista transferencia de conocimientos. Transferir conocimientos es el proceso por el que, mediante actividades dirigidas se difunden conocimientos, experiencias y habilidades para facilitar el uso, la aplicación y explotación del conocimiento, fuera del ámbito académico, en el sector productivo o la sociedad en general. También se requiere que el aprendizaje sea participativo, y que se constituya en un lugar de escucha y confianza; así como que sea personalizado. La característica de poderse conectar a situaciones pasadas y nuevas exige un proceso de transformación en el grupo de aprendizaje o en el individuo, de cuatro fases: comparación, consecuencias, conexiones y conversaciones. (Torres, 2003)

Es decir, que el aprendizaje se produce cuando ocurre un cambio relativamente estable en el individuo, como resultado de sus experiencias. Este cambio puede ser en la capacidad, disposición o comportamiento; por lo que el aprendizaje no es un producto sino un proceso. Partiendo de lo anterior, aprender a aprender es la capacidad de reconocer los propios procesos de aprendizaje y reconocer la necesidad permanente de integrar saberes y habilidades para ser autónomos en las labores (adquirir, practicar y aplicar nuevos aprendizajes en contextos de mejoramiento). (Muñoz, s.f., Torres, 2003)

Por lo anterior, el aprendizaje autónomo, también llamado aprendizaje activo (aprender a aprender), necesita reconocer las fortalezas con las que se cuenta, para autocontrolar las debilidades personales y del aprendizaje pasivo. El aprendizaje autónomo exige autorregular los propios procesos, reflexionar sobre si el sistema empleado es el más adecuado, procurar trabajo colaborativo para tomar conciencia de los propios procesos cognitivos y emocionales y para argumentar, y finalmente, evaluarse a sí mismo de forma objetiva y honesta. (Educarchile, s.f. y Universidad Internacional de Valencia, 2015)

Esta autonomía en el aprendizaje, la flexibilidad implicada y la adaptación a los cambios se hacen imprescindibles por la disponibilidad de tanta información y por las innovaciones que actualmente se renuevan con mayor rapidez; por ello es vital establecer estrategias de enseñanza para aprender a aprender. Para facilitar el proceso y alcanzar esta competencia se necesita que lo que se aprende sea relevante, significativo, aplicable y entregado de manera atractiva; pues esto facilita los procesos de autoformación. (Educarchile, s.f.)

Asumir el propio aprendizaje o autoformarse conlleva no solo la adquisición de la conciencia de las propias capacidades, del proceso y de las estrategias necesarias para desarrollarlas, sino el reconocimiento de lo que se es capaz por uno mismo y de lo que se puede hacer con ayuda de otros. (Centro del Profesorado de Córdoba, s.f.)

Es decir que el aprendizaje autónomo requiere del desarrollo de habilidades en las siguientes áreas: autoestima integral para reconocer debilidades y fortalezas integrales, capacidades personales transversales (autoconfianza, autorreflexión, autocrítica sana, autocontrol, autodisciplina y automotivación) para apoyar los procesos cognitivos, procesos cognitivos básicos para comprender, aprender y guardar en la memoria de largo plazo, pensamiento lógico, estrategias de aprendizaje eficientes, inteligencia emocional y motivación, asertividad para resolver conflictos, salud mental y salud física. Si alguna de estas áreas no se desarrolla completamente, se perjudica el aprendizaje autónomo. (Centro del Profesorado de Córdoba, s.f.)

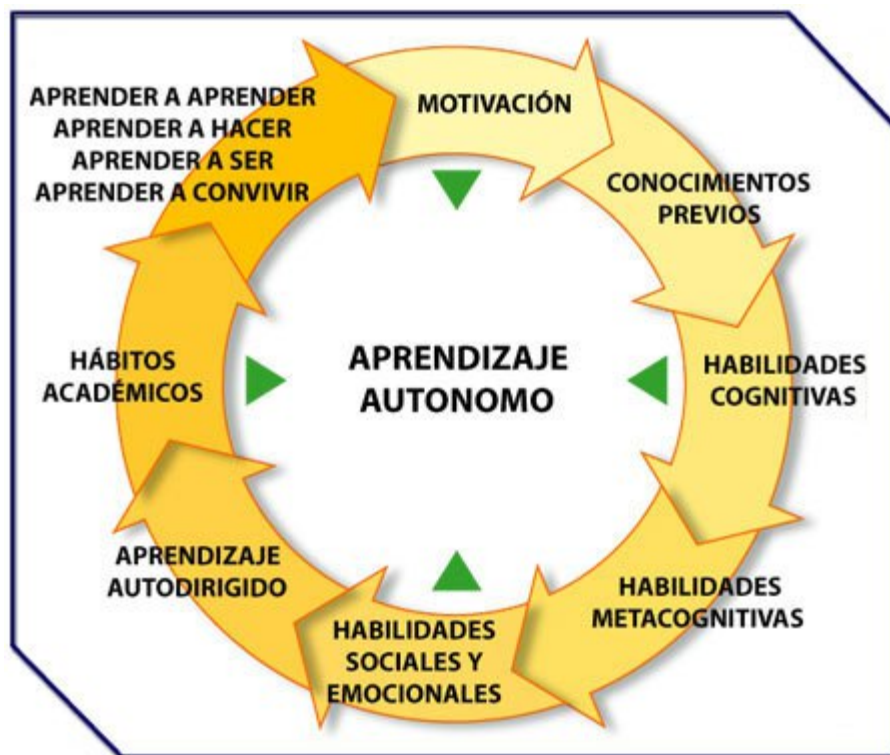
Además del desarrollo de las habilidades mencionadas, en el aprendizaje autónomo también es muy importante tener en cuenta que la forma de aprender evoluciona constantemente y que incluye tres pasos fundamentales:

- elegir una parte de la información que se recibe por algún canal (auditivo, visual o kinestésico).

- organizar la información, relacionarla y seleccionarla de acuerdo al hemisferio cerebral que se utiliza predominantemente.
- utilizar la información recibida, para aprenderla. (Máñez, s.f.)

El aprendizaje autónomo entonces, se establece teniendo en cuenta varios elementos. Estos se ilustran en la Figura 1 en la que se muestra que se debe partir de las potencialidades individuales; es decir, de la motivación como una fortaleza y de los conocimientos previos y habilidades cognitivas que se poseen en la individualidad. Con ello, se puede llegar a tener la capacidad de la metacognición, que permite conocer y controlar los procesos básicos requeridos para un aprendizaje adecuado desde la experiencia. Posteriormente se pueden desarrollar las habilidades de independencia cognoscitiva, las de cooperación y de comunicación (habilidades sociales y emocionales), así como de la interiorización de actitudes y de formación en general (aprendizaje autodirigido y hábitos académicos). Todos estos elementos se asientan en los cuatro pilares básicos de la educación según la UNESCO: aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir. (Méndez y Sanjuán, 2011)

Figura 1: Elementos para establecer el trabajo autónomo



(Méndez y Sanjuán, 2011)

## 2. Ventajas

En términos generales, el aprendizaje autónomo persigue contribuir a formar personas independientes, autónomas y generadoras de conocimiento a lo largo de su vida. (Méndez y Sanjuán, 2011)

La universidad como ente transformador de seres humanos también persigue lograr que sus estudiantes sean generadores de conocimiento durante toda su vida; por ello, a continuación se abordará la ventaja del aprendizaje permanente y autónomo en tres áreas de interés para las universidades: procesos cognitivos que permiten aumentar los conocimientos y mejorar la interacción con lo que rodea al sujeto, área laboral que es el fin para el que forma la universidad en las diferentes profesiones y efectividad personal, que abarca las competencias blandas o transversales que buscan los empleadores al reclutar personal.

### a. Procesos cognitivos

Una de las ventajas de saber aprender es garantizar un aprendizaje permanente; pues los docentes no pueden orientar todo el aprendizaje; sobre todo en un mundo tan cambiante. Este saber aprender implica el desarrollo de las siguientes habilidades: tomar conciencia de necesidades del propio aprendizaje, identificar oportunidades disponibles, superar obstáculos, asimilar nuevos conocimientos, practicar lo aprendido, construir a partir de los aprendizajes y experiencias, aumentar la motivación y confianza, conocer y regular el propio aprendizaje, aceptar el error, disfrutar el placer de entender algo que antes no se comprendía, resolver problemas y aumentar las capacidades metalingüísticas, entre otras. (Universidad Internacional de Valencia, 2015)

Una de las principales claves de éxito de la autonomía en el aprendizaje proviene, no de la cantidad de información que el estudiante recopila, sino de la calidad y forma en que lo procesa. (Rué, 2009) Por ello, es importante permitir a los estudiantes universitarios el acercamiento a actividades actualizadas, impartidas por profesionales expertos en el tema y que brinden acercamientos con líderes de las distintas ramas, como lo propone el programa en estudio.

### b. Área laboral

La permanente innovación empresarial, los cambios tecnológicos y los mercados competitivos exigen de colaboradores con mayor adaptabilidad y por lo tanto que estén dispuestos a un aprendizaje continuo. Estas características son las que se usan hoy en día como forma de



selección de personal, atendiendo a conocimientos, pero también a habilidades y actitudes y a la capacidad de incorporar nuevos aprendizajes. Es decir, que se buscan colaboradores que apliquen lo que aprenden en capacitaciones para que rindan los frutos que las inversiones persiguen. Es tarea de la universidad formar para esta acción. (Torres, 2003)

Los mercados laborales actuales buscan trabajadores competentes, actualizados, con conocimientos teóricos y prácticos, técnicos y humanos, todo, vinculado al aprendizaje continuo y por lo tanto, al proceso de aprender a aprender. Por ello es que la formación universitaria cada vez más, se enfoca en formar no solo en conocimientos, sino también en herramientas de poder o competencias blandas que les permitan a los futuros profesionales el desempeño ideal en su medio de trabajo. Además, por ello cada vez más, las metodologías de aprendizaje incluyen trabajo colaborativo y autogestión, para propiciar la práctica de las competencias necesarias en los ámbitos laborales. (Torres, 2003)

El proceso de enseñanza-aprendizaje debe formar habilidades necesarias para un efectivo desempeño profesional, como el trabajo en diferentes equipos, la resolución de conflictos, el liderazgo, las habilidades de comunicación y de toma de decisiones y, aunque un curso no persigue en sí enseñar estas habilidades, las actividades que se realizan en las sesiones sí constituyen un medio para la práctica de ellas. (Torres, 2003)

Todo aprendizaje debería ser diversificado, pues en algún momento se reflejará en la toma de decisiones y en la ejecución de políticas en el quehacer diario en las diferentes ramas profesionales. (Rodríguez, 2012)

### c. Efectividad personal

La formación superior pretende desarrollar, no solo técnicas, sino comportamientos o maneras de ser; como la capacidad de reflexionar, de argumentar, de pensar lógicamente, de abstraer; de explorar, de autorregularse, etc., conductas que forman el ser incidiendo en su estructura profunda como individuo; es decir, que lo que al final es la educación de más alto nivel es el crecimiento personal y desarrollo humano. Lo anterior muestra que aprender implica un cambio cualitativo en las personas; haciéndolas autoconscientes, responsables y resilientes, comprometidas con sus valores en el desarrollo de la vida profesional. (Rué, 2009 y Villar, 2003)

La educación universitaria autónoma también debe hacer énfasis en la dimensión social de la persona y de la vida. Debe fomentar en el estudiante una actitud de comprensión hacia sus compañeros y demás personas que serán importantes en su vida profesional y personal. El trabajo

en la universidad, debe inducir al estudiante a ser flexible al cambio, pero también capaz de defender, de forma constructiva y democrática, sus principios de convivencia y de justicia que considere fundamentales. La Universidad del Valle de Guatemala, por ello se enfoca en formar en el saber, el hacer y el ser. (Villar, 2003)

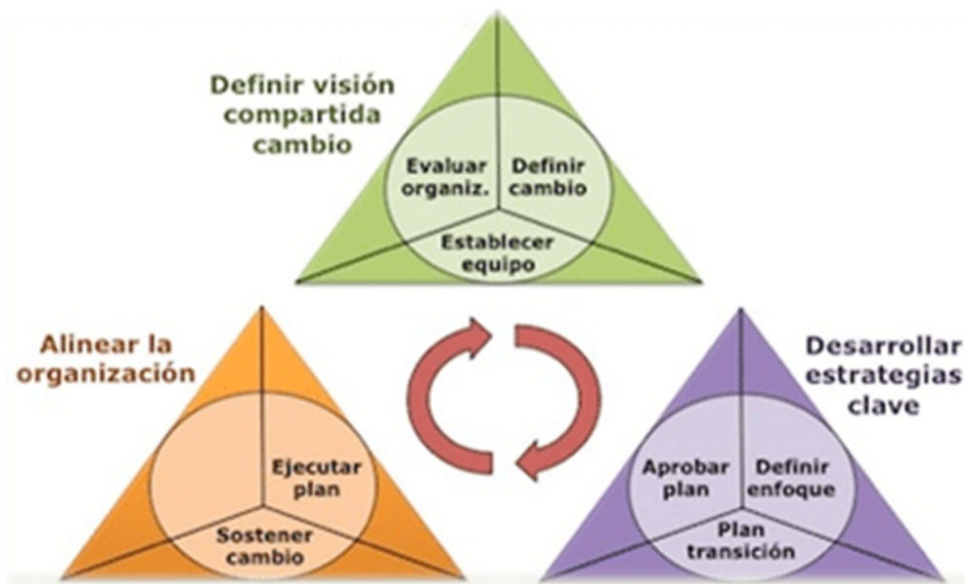
Aprender a aprender permite responder a las necesidades de la vida diaria de afrontar retos y demandas familiares, económicas, laborales y domésticas, con la toma de decisiones que ellas implican, para mejorar el entorno de la sociedad. (Méndez y Sanjuán, 2011)

### C. Transformación y cambio

Es importante abordar el tema de transformación y cambio porque la implementación de cualquier programa o de cualquier estrategia que requiera de un cambio de cultura, requiere un abordaje especial, enfocado en lograr la adhesión de los sujetos y su compromiso por la permanencia y ajuste, así como colaborar con la adhesión y permanencia de los demás.

En la Figura 2, se observa que, para facilitar los procesos de cambio, se debe definir una visión, una estrategia y alinear a toda la organización; para generar compromiso y tener éxito en el proceso.

Figura 2: Estructura para facilitar los procesos de cambio



(Esparza, 2014)

Por lo anterior, a continuación, se incluye información sobre el liderazgo y coaching necesarios para establecer las coaliciones necesarias, para que la comunicación del cambio sea bien recibida y, por lo tanto, el cambio sea fluido y logre el establecimiento de la cultura deseada.

## 1. Estrategias de liderazgo

El liderazgo es la fuerza organizacional que busca cooperación para alcanzar la productividad, la calidad del servicio y la creación de un ambiente laboral adecuado. Específicamente el liderazgo participativo permite que las personas se enfoquen en alcanzar objetivos comunes en procesos de cambio; es decir que persigue hacer cambios fundamentales, pero propiciando el cambio a un ambiente nuevo y desafiante, de una manera fluida. Esta participación se hace imperativa en la implementación del programa en estudio puesto que solo así se generan los compromisos en el desarrollo del plan y una normativa idónea aplicados en la Universidad del Valle de Guatemala. (Gallwey, 2012 y Kotter, 1995)

Es evidente la importancia del liderazgo en las organizaciones para alcanzar los resultados esperados. Esto conlleva generar una visión, motivar, organizar, incentivar el trabajo en equipo y la colaboración, establecer objetivos y estrategias; pero principalmente direccionar la toma de decisiones. Es decir que el liderazgo busca gestionar estímulos en el comportamiento humano dentro de una organización, para generar empatía y respuestas positivas al cambio. Si no se gestiona un liderazgo participativo que genere dicha visión; no se alcanzará la respuesta positiva que se espera del programa en estudio. (Rodríguez, 2012)

Un líder eficaz comunica una visión con humildad y apertura y los seguidores son comprometidos por su ética y porque ofrece consejo, coaching y mentoría. Estas características y las mostradas en la Figura 3, son importantes en la implementación del normativo del programa Delvas, pues si el liderazgo es inadecuado, los seguidores atacan o se resisten al cambio.

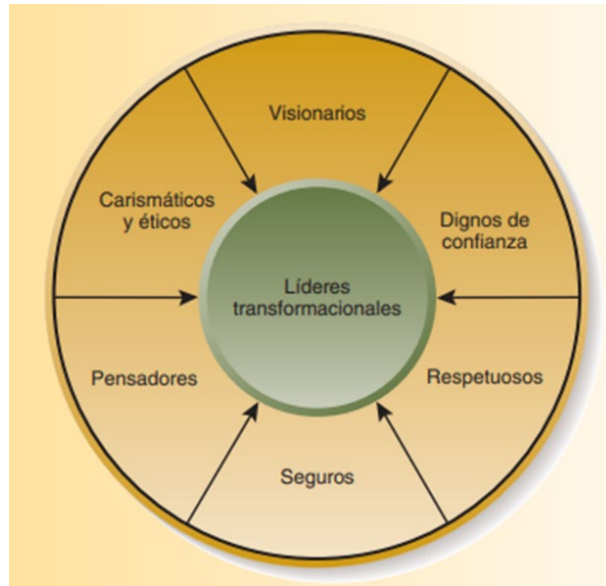
Figura 3: Características de un líder eficaz



(Esparza, 2014)

Para poder tener un liderazgo transformacional efectivo, en una gestión de cambio, quien lo lleve a cabo debe ser un líder con visión, seguro y digno de confianza, respetuoso, pensador, carismático y ético; características que se muestran en la figura a continuación.

Figura 4: Características comunes de los líderes transformacionales



(Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

a. Sentido de urgencia

Es importante liderar una idea y crear la necesidad del cambio para luego conocer la finalidad del mismo y así poder hacer que las personas se involucren emocionalmente en él, porque solo así se encuentra ganancia en actitudes, valores y procesos. Debe existir apertura para generar curiosidad y lograr comprender que lo nuevo nunca es una amenaza. Sin motivación, la gente no ayuda y el esfuerzo es en vano. En el caso de este estudio y del programa propuesto, es este sentido de urgencia el que debe ser comunicado adecuadamente a todos los actores del cambio; organizadores, coordinadores y estudiantes, para que, conociendo la importancia del programa, pueda normarse adecuadamente para alcanzar los objetivos que persigue de una manera fluida, sin representar una amenaza. (Cegos on line University, s.f.; Kotter, 1995 y Zimmermann, 2000) Para eso, es importante el establecimiento de compromisos para producir éxito a corto plazo, manteniendo un alto nivel de urgencia. (Kotter, 1995)

## b. Establecimiento de coalición

La motivación genera compromiso e interés, afectando directamente los procesos de las organizaciones y facilitando el trabajo en equipo que es importante para alcanzar una responsabilidad compartida, que permite que se actúe con sentido de pertenencia a un proyecto dado. Esta coalición es poderosa cuando se brinda información que propicie que los equipos variados usen la experiencia, reputación e interrelaciones de todos. Además, este establecimiento de coaliciones también permite compartir las responsabilidades cuando se presentan dificultades (Cegos on line University, s.f.; Kotter, 1995 y Rodríguez, 2012)

El tamaño de una coalición depende del tamaño de una organización y por ser variada en sus miembros, no funciona con una jerarquía establecida. También es importante que se conecte al fondo de la persona para que el cambio se acepte fácilmente, lo cual se logra haciendo una conexión a las emociones o con el espíritu de la persona. Por ello se hace necesario usar herramientas de coaching y liderazgo para contar con un guía generador de coalición para que el cambio sea poderoso porque si no es así, luego de un tiempo, la oposición se une y detiene los cambios. Para lograr esta coalición en el caso de estudiantes, es importante la comunicación de las ventajas de formación que tiene el programa y el normativo que se propone. (Kotter, 1995 y Wise, 2014)

## c. Visión

La coalición conductora debe desarrollar una imagen del futuro que sea fácilmente comunicable y que debe clarificar la dirección en la cual la organización debe moverse. Una visión sensible garantiza que los esfuerzos de transformación no se conviertan en proyectos confusos e incompatibles. Los planes, directrices y programas sin visión no prosperan; es decir que debe plantearse el propósito general como visión para que se eviten confusiones; o dicho de otra forma, debe establecerse la estrategia para alcanzar la visión. Una regla a observar es que, si no puede comunicarse la visión en cinco minutos o menos para que alguien la comprenda, no se está listo en esta fase del proceso. En esta visión es importante establecer claramente los objetivos del programa para todos los actores de él, pues solo así, se logrará el involucramiento y permanencia en el programa. (Kotter, 1995)

El establecimiento de la visión conlleva además la remoción de obstáculos; como la misma organización estructural y los detractores internos. Aunque no existe un momento, tiempo ni poder para evitar los obstáculos, deben ser enfrentados y removidos de manera que se vean resultados del cambio en doce a veinticuatro meses de marcha. Partiendo de esto, se planteó

como base para hacer esta propuesta, el piloto del primer año de funcionamiento del programa Delvas. (Kotter, 1995)

#### d. Comunicación

La comunicación de un cambio es una labor muy importante porque abre la posibilidad de aceptar e incorporar un cambio en una organización. Debe propiciarse una comunicación abierta entre el líder y el grupo para alcanzar un proceso de retroalimentación en el que se generen ideas valiosas de aporte significativo. (Zimmermann, 2000 y Rodríguez 2012)

La comunicación de un líder debe ser asertiva para que no sea percibida como autoritaria, sino que genere convicción sin agresión y debe cuidarse la congruencia entre la parte verbal y la no verbal. El lenguaje debe denotar respeto y claridad y debe ser sujeto de evaluación para verificar si todos los receptores entendieron lo mismo. Para eso puede usarse una serie de técnicas entre las que destacan: el parafraseo, las preguntas clave del mensaje, y el intercambio de información para que se fortalezca el mensaje y se genere mayor participación de todo el grupo. (Rodríguez, 2012)

Un líder con buenas competencias de comunicación debe tener la capacidad de abordar cualquier tema, transmitir sus conocimientos y ponerlos en práctica y para lograrlo puede valerse de la comunicación con sistemas descendentes, ascendentes y horizontales. Además, debe cuidar no caer en transmitir un mensaje deficiente o con distorsión semántica; pues puede perder el impacto de la comunicación. También es importante analizar la capacidad de escucha y las falencias evitables de la comunicación organizacional. (Moira, 2015 y Rodríguez, 2012)

Algunas formas de comunicación para gestionar un cambio pueden ser: cartas al personal, revistas, periódicos, carteleros, publicaciones, internet o videos; todos ellos deben ser creativos y captar la atención para que el mensaje principal se perciba sin distorsión y no sea improductivo. Además de la comunicación tradicional, existen las herramientas como entrevistas, grupos de trabajo, reuniones, buzones de sugerencias, celebraciones, convocatorias y tecnologías que pueden ser usadas para comunicar y retroalimentar. (Kotter, 1995 y Rodríguez, 2012)

Una buena comunicación incorpora a las actividades rutinarias, los mensajes a transmitir. (Kotter, 1995)

## e. Cambio de cultura

Para un cambio de cultura es importante que cada líder reconozca y potencie las cualidades de las personas en su equipo; así como que descubra sus debilidades, de tal forma que pueda determinar las herramientas ideales para su mejora continua. Lo anterior, implica una capacitación continua de los diferentes actores involucrados en el programa Delvas cuyo plan y normativo son objeto de este estudio. Si un líder identifica los talentos con los que cuenta en su grupo de trabajo, puede valerse de ellos para resolver y cambiar determinadas necesidades en su organización. Igualmente, debe propiciarse que cada persona valore y dé significado a la tarea que realiza pues de esa forma se logra que las adversidades sean soportables y se motiva a los individuos a trabajar con compromiso y alcanzar sus objetivos. (Rodríguez, 2012)

Un cambio de cultura implica el establecimiento claro del camino a seguir para poder medir los resultados de lo planeado. Esto es lo que se conoce como el planteamiento de objetivos claros que implica un ciclo de plantificar, hacer, verificar y actuar. Por ello, la presentación de este plan, se hace luego de un año de funcionamiento del plan piloto; pues ello permite la verificación necesaria para actuar en la línea ideal para alcanzar los objetivos propuestos en el programa Delvas. (Rodríguez, 2012)

## 2. Coaching y cambio

El liderazgo basado en competitividad y resultados ha quedado ya en el olvido y ha dado paso al liderazgo participativo basado en valores que reconoce las necesidades y aspiraciones de las personas y que propicia la cooperación como competencia para alcanzar los resultados. Es decir que un verdadero liderazgo impulsa el cambio por medio del coaching; estimulando el compromiso de cada participante en el cambio propuesto. (EDPyN, 2016 y Wise, 2014)

Un líder tiene la fuerza interna para conseguir un efecto multiplicador sobre una organización porque incide en su motivación, cooperación, comunicación y compromiso. En la organización, este líder facilita la alineación de los colaboradores a los objetivos organizacionales, la adaptación al cambio y el desarrollo del potencial, compromiso y responsabilidad de cada individuo. Es decir que este líder canaliza la sinergia entre los equipos, enfocándose en las personas, en su autoconocimiento, su toma de conciencia y la experimentación. Dentro de una organización, las personas son quienes posibilitan el alcanzar las metas; por ello deben ser bien direccionadas, tomando en cuenta sus opiniones. Por lo anterior, este tipo de liderazgo se vale de procesos de acompañamiento como el coaching y el mentoreo, en los que la colaboración y la participación son competencias cada vez más requeridas en las organizaciones como medio de

alcanzar el compromiso y confianza en las personas y disminuir su resistencia. (EDPyN, 2016, Gallwey, 2012, Martínez, 2015, Rodríguez, 2012:2, Servicoaching, s.f. y Wise, 2014)

Para lograr el cambio y que éste sea fluido y positivo es recomendable seguir los siguientes lineamientos:

- anunciar el cambio brindando información transparente y completa para no generar preocupación y temor,
- identificar a las personas clave y darles participación para dialogar con los involucrados y facilitar el cambio,
- incluir múltiples percepciones y visiones respecto al cambio propuesto,
- señalar beneficios del cambio,
- dar espacio a preguntas, a oposiciones y solución de inquietudes,
- asumir que la gente tiene buenas intenciones,
- ajustar expectativas a la velocidad de aprendizaje de los involucrados,
- definir los roles de las personas involucradas en el cambio, según sus capacidades,
- reconocer y celebrar pequeñas victorias,
- evaluar periódicamente y
- modificar la estrategia de acción de acuerdo a la realidad. (Zimmermann, 2000:74 – 77, 115 y Wise, 2014)

El coaching para el cambio persigue entrenar la capacidad de comprometerse y aceptar la responsabilidad correspondiente mediante el planteamiento de preguntas orientadas a los objetivos (qué se quiere), realidad (qué pasa), opciones (qué se puede), práctica (qué hay que hacer), expectativas (qué se espera) y monitoreo del proceso (qué se observa). No solo hay una forma o una herramienta para el cambio, pues es un proceso dinámico que depende de situaciones específicas (lugar, personas, aspiraciones) y del que se espera que logre una mejora. Acompañar un proceso de cambio representa un desafío e implica paciencia, compromiso, negociación y responsabilidad, de todos los actores involucrados. Por eso, se hace necesario que el Programa Delvas sea liderado por personas comprometidas con lo que se desea, flexibles al cambio, dispuestas a participar activamente en el monitoreo del proceso y en los ajustes que requiera. Así mismo se necesita que las autoridades se comprometan con los objetivos y que los estudiantes evalúen y reconozcan qué cambios les ha implicado la participación en el programa. (Zimmermann, 2000:74 – 226)



## VIII. MARCO REFERENCIAL

Siendo la Universidad del Valle de Guatemala un lugar de formación y enriquecimiento cultural y humano, porque forma las competencias necesarias para la vida; se constituye en una institución en constante cambio, para lograr una formación humana, básica e integral. Buscando lo anterior, se implementó en 2017, un programa piloto denominado Delvas, que ofrece actividades complementarias que enriquecen la experiencia académica de los estudiantes.

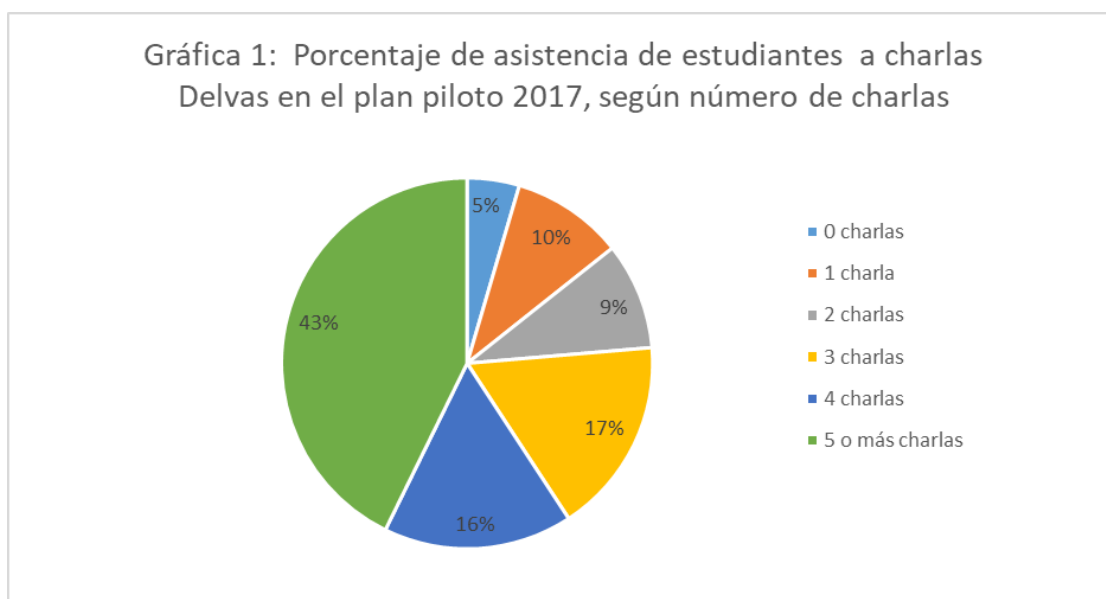
Un punto Delvas es una unidad de participación en charlas programadas, que fortalecen las áreas de competencia que desarrolla la Universidad en sus estudiantes: formación integral con enfoque multidisciplinario, acceso a diferentes puntos de vista para la formación de criterio, mallas curriculares complementadas, el deseo y reconocimiento de la necesidad de aprender continuamente (construir conocimiento autogestionándolo) y el contacto con profesionales y líderes que compartan sus experiencias del mundo profesional real, en diversos campos de acción, para la adquisición de una realidad laboral temprana. Así, la universidad se convierte en agente transformador de realidades personales y sociales cambiantes, que exigen un acomodamiento permanente.

El plan piloto se inició con los estudiantes de primer ingreso de todas las carreras UVG, exceptuando los estudiantes de la Facultad de Educación, ya que, por estudiar en fin de semana, su tiempo disponible es diferente al de los estudiantes que asisten a carreras que se desarrollan entre semana. Este piloto consistió en hacer uso de las conferencias y talleres, realizados regularmente en la UVG por parte de las diferentes facultades, e incentivar a los estudiantes de primer ingreso a participar en las mismas.

En las reuniones de directores de principio de año, se dio una explicación del programa y se les invitó a que se comunicaran con el coordinador de la Unidad Académica (UA) del Colegio Universitario y Asuntos Estudiantiles (CUAE), responsable del programa piloto, para informar las fechas de realización de charlas que ellos propusieran como charlas con punteo Delvas. Al momento de recibir la comunicación, se podía ofrecer que el área de mercadeo diseñara un afiche promocional con el sello distintivo del programa o únicamente colocar el sello a un afiche elaborado por el organizador de la charla. Una vez se contara con el afiche, la UA solicitaba la socialización de la invitación por el nodo institucional (correo electrónico masivo) y algunos de los organizadores, además, colocaban afiches físicos en carteleras de anuncios.

En el piloto, el organizador de la charla era el responsable de la logística implicada y la UA únicamente registraba el ingreso de los estudiantes mediante lectura electrónica de su carnet universitario. Representantes de la UA permanecían fuera del salón donde se realizaba la charla para hacer la lectura de salida y corroborar que la permanencia hubiera sido de 80% o más del tiempo total de la actividad. Como segundo requisito para recibir el punteo Delvas, se solicitaba al estudiante responder una encuesta en línea al finalizar la charla. Dicha encuesta permanecía abierta por dos días para recibir la retroalimentación de la actividad. El piloto requirió que los estudiantes tuvieran una participación mínima a cinco charlas en el año, cumpliendo los requisitos mencionados.

El análisis de la participación en las charlas organizadas evidenció que 5% de los estudiantes en 2017, no asistió a ninguna charla del programa Delvas y que 43 % hizo cinco o más charlas, inclusive hasta 8 (Ver Gráfica 1). Además, se comprobó que 81% de los asistentes a las charlas, cumplió con responder las encuestas enviadas.



Se realizaron 47 charlas que fueron organizadas por diferentes facultades (Ver Cuadro 2); pero el tipo de registro llevado a cabo en el plan piloto no permitía analizar de qué facultad o carrera eran los asistentes a ellas. Como puede verse en el cuadro, cada charla organizada abordó categorías y temas diversos, innovadores, relevantes y significativos, para facilitar los procesos de autoformación y adaptación a los cambios; pues la educación de alto nivel implica crecimiento personal y desarrollo humano.

Cuadro 2: Charlas Delvas organizadas en el plan piloto, según categoría y organizador

Cuadro 2: Charlas Delvas realizadas en el plan piloto 2017			
Categoría del tema	Charla	Encargado	Facultad
Actualidad nacional	Charla con rector y vicerrectores	Rectoría	Otros
Ambiente	Turismo sostenible: una herramienta para el desarrollo	Lic. Biología	Ciencias y Humanidades
Competencias blandas	Cómo hablar en público	Unidad de Bienestar Estudiantil	Colegio Universitario y A suntos Estudiantiles
	Organización del tiempo	Coaching para la Excelencia	A suntos Estudiantiles
	Cómo venderme como el mejor candidato	Decanatura	Ingeniería
	Cómo negociar un salario	Unidad de Bienestar Estudiantil	Colegio Universitario y A suntos Estudiantiles
Competitividad	Política nacional de competitividad	Decanatura	Ciencias Sociales
Creatividad	Festival de la creatividad FDA	Lic. Diseño de Producto e Innovación	Colegio Universitario y A suntos Estudiantiles
	Vive del diseño	Innovación	
Cultura	Cine foro Demain	Unidad de Relaciones Internacionales	
	Becas a Francia		
	Becas a Taiwán		
	Becas a Reino Unido		
Becas a Alemania			
Japón y Guatemala: reflejo de dos culturas	Decanatura	Ciencias Sociales	
Desarrollo humano	Priorización de los objetivos del desarrollo sostenible	Enactus	Otros
	Objetivos del desarrollo sostenible	AIESEC	
Educación	Programa Delvas	Unidad Académica	Colegio Universitario y A suntos Estudiantiles
Emprendimiento	Cómo puede el emprendimiento de un negocio cambiar el mundo	Unidad de Bienestar Estudiantil	
	YLA I Emprendimiento	Unidad de Relaciones Internacionales	
	Emprendimiento en ciencia y tecnología	Lic. Biotecnología Molecular	
Emprendedores en el área de alimentos	Ing. Ciencia de los Alimentos	Ingeniería	
Espacio	Euclíd cartografiando el universo oscuro	Lic. Física	Ciencias y Humanidades
Género	Soy mujer, soy ingeniera	Secretaría de Extensión y Emprendimiento Académico	Otros
	Women in business	Unidad de Relaciones Internacionales	Colegio Universitario y A suntos Estudiantiles
	Mujeres: 80 años después		
Iluminación	Lightening the Earth with LEDs	Rectoría	Otros
Inclusión	Inclusion stars with I (Down)	Educación de personas con necesidades especiales	Educación
Industrialización	Desarrollo de nuevos productos con Proteína de soya	Ing. Ciencia de los Alimentos	Ingeniería
	Benefits of goat milk and its productos in human nutrition		
	Cómo leer etiquetas de alimentos		
Liderazgo	Driving future leaders to an executive development	Egresados	Colegio Universitario y A suntos Estudiantiles
	Conociendo a Thelma Aldana	Rectoría	Otros
Literatura	Premios cáalamo Sophos	Lic. Comunicación y Letras	Ciencias y Humanidades
	El Quijote en el siglo XX		
Música	Concierto conferencia música tradicional japonesa	Arte y Cultura	Colegio Universitario y A suntos Estudiantiles
	El Tambor de la Tribu	Lic. Composición y Producción Musical	
Salud	Bases de suplementación deportiva	Lic. Nutrición	Ciencias y Humanidades
Seguridad	Conviviendo con víctimas de tránsito	Seguridad	Administración
	amenazas naturales y gestión de riesgos en Guatemala		
Tecnología	From the classroom to the boardroom/Nanotecnología, transición de la ciencia básica a la tecnología aplicada	Lic. Biotecnología Molecular	Ciencias y Humanidades
	El papel que las empresas deben asumir ante el impacto digital	Ing. Ciencias de la Computación	Ingeniería
	El impacto del spear phishing en los estudiantes universitarios y cómo evitarlo		
	VHI y Sida: ¿Estamos cerca de una cura?	Lic. Biotecnología Molecular	Ciencias y Humanidades
Células específicas de antígeno			
Trabajo en equipo	Makerspaces	Ing. Mecánica	Ingeniería
Violencia	Alza la voz contra la violencia intrafamiliar	Unidad de Bienestar Estudiantil	Colegio Universitario y A suntos Estudiantiles

El piloto realizado en 2017 evidencia la necesidad de realizar actividades de inducción al programa para estudiantes y de liderazgo y mentoreo para organizadores, pues el Cuadro 2 evidencian falta de participación de algunas Facultades y carreras en la organización de charlas y falta de conocimiento e involucramiento de muchos actores. Esto requiere el actuar del coordinador como líder de una gestión de cambio de cultura en la comunidad delvalleriana. Este líder debe comunicar asertivamente, la visión del programa de forma humilde y ética, para evitar detractores y lograr coaliciones con todos los actores, denotando el sentido de urgencia y la importancia de comprometerse para alcanzar el éxito.

El plan piloto se realizó durante el primer año de implementación del programa Delvas; sin embargo, por ser un programa propuesto para desarrollarse durante tres años de carrera, se hace necesario evaluar lo sucedido hasta ahora, para hacer un normativo adecuado a las necesidades de todos los actores involucrados para poder cubrirlas y encontrar de esa manera, el compromiso e involucramiento y que así, se logren alcanzar los objetivos del programa.

Dentro del marco referencial, es importante mencionar que otras instituciones también tienen programas de autoformación, de actualización y de formación complementaria. Algunos de estos programas se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Proyectos de autoformación, actualización y formación complementaria en otras universidades e instituciones

Universidad	Descripción	Objetivos
Universidad Francisco Marroquín Guatemala	Espacios de aprendizaje no tradicional (cursos propedéuticos, talleres, diálogos socráticos, seminarios, simuladores y otros).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personalizar el aprendizaje</li> <li>● Complementar programas ya que desarrollan en el alumno diversas habilidades y disposiciones</li> </ul>
Universidad del Istmo Guatemala	Actividades planificadas para enriquecer al estudiante (lecturas, coloquios, conferencias y talleres); evaluadas en entrevistas de asesoramiento personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar competencias personales y profesionales</li> <li>● Proporcionar una cultura general e integración de conocimientos.</li> <li>● Formar estudiantes creativos, cultos y solidarios</li> </ul>

Universidad	Descripción	Objetivos
Pontificia Universidad Javeriana Bogotá	Grupos estudiantiles con intereses en común dispuestos a compartir esfuerzos con la comunidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover escenarios de formación en Liderazgo Ignaciano</li> <li>● Generar transformaciones desde un liderazgo para el servicio</li> <li>● Asumir la realidad responsable y comprometidamente con acciones que rescaten la dignidad humana.</li> </ul>
Centro Universitario Ciudad Vieja Guatemala	Actividades de complementación, de participación por interés, en: orientación y práctica profesional, formación humanística, refuerzo y nivelación académica, métodos de estudio, cultura general, competiciones deportivas, formación espiritual y doctrinal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ser un foco de vida universitaria para el país</li> <li>● Formar, promover, fomentar e impulsar a cada uno de los estudiantes que pasan por el centro.</li> </ul>
Universidad Nacional Autónoma de México	Centros de atención con el fin de ofrecer, mediante una atención integral, todos los apoyos y servicios directos que requieren los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Propiciar el desarrollo en los ámbitos educativo, humanístico, cultural, artístico, recreativo, cívico, deportivo y de salud.</li> </ul>
Universidad Marista de Mérida	Programa de formación que busca vinculación empresarial, deportes, actividades artístico culturales y servicio de acompañamiento personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formar agentes de cambio sensibles y creativos en su aproximación a la comunidad, para construir una sociedad más solidaria, responsable y respetuosa.</li> </ul>

## **IX. MARCO METODOLÓGICO**

Se realizó una investigación inicial para conocer la percepción de directores, decanos, docentes y estudiantes respecto al funcionamiento del programa piloto Delvas. Para ello se realizaron dos grupos focales para estudiar las opiniones de los diferentes actores mencionados y en ellos, se incluyeron preguntas abiertas para evaluar los cambios que podrían realizarse al programa piloto. A partir del diálogo en los dos grupos focales se logró hacer una triangulación que permitió diseñar la normativa del programa que se presenta. Esta normativa podrá implementarse en las dos cohortes involucradas en el programa en 2018 y en las instituciones interesadas en replicar éste o cualquier otro programa similar. Por ello se incluyó en esta propuesta la gestión del cambio organizacional pertinente, para su implementación.

### **A. Diseño de investigación**

Esta investigación es de diseño cualitativo, de tipo estudio de caso intrínseco, puesto que se enfoca en el caso en sí, para evaluar el propio programa. (Creswell, 2007). La herramienta de recolección de información consistió en dos grupos focales, a los que se invitó a participar a los actores clave del programa. El primer grupo focal se dirigió a Directores de carrera y Decanos de las diferentes facultades y el segundo, a estudiantes de las diferentes facultades, participantes del programa Delvas. Los grupos focales incluyeron únicamente a actores de las facultades que tienen programas que se desarrollan entre semana.

### **B. Proceso de selección de participantes**

Para realizar el primer grupo focal se invitó a Decanos de facultades, Directores de carreras y docentes que han participado como organizadores de charlas Delvas. Se invitó el martes 17 de octubre a las 14:00 horas, a catorce personas y se presentaron once. Para el segundo grupo focal, se invitó el jueves 19 de octubre a las 14:00 horas, a todos los participantes del programa (461 estudiantes), pidiendo su confirmación de interés por participar. Se recibió respuesta de cuarenta y siete estudiantes por lo que se hizo una selección al azar, invitando a diez que a la fecha hubieran cumplido con cuatro o cinco charlas Delvas del programa piloto y a diez estudiantes que hubieran cumplido con tres o menos charlas; procurando tener representación heterogénea de los estudiantes. Se esperaba que de estos invitados asistieran a la convocatoria al menos doce sujetos; sin embargo, solo se presentaron seis, por lo que se hicieron llamadas

puntuales a estudiantes interesados en participar, para llegar a tener la opinión de doce participantes.

Algunos aspectos relevantes considerados en la selección de los participantes del primer grupo focal incluyeron: la no implicación de riesgo mayor al participar y la irrelevancia de su sexo; solo debía observarse que su participación fuera voluntaria y que lo manifestaran al momento de leerles el consentimiento informado del instrumento guía utilizado (Ver Anexo A).

En el grupo focal de los estudiantes se consideraron los siguientes criterios de selección: que fueran estudiantes de la Universidad del Valle de Guatemala, de primer ingreso 2017; no importaba si el estudiante era menor de edad (por los criterios de ética de la unidad involucrada en el estudio; ya que la participación no implicaba riesgo mayor), tampoco importaba su sexo; ni la carrera que estudiaran sino únicamente el hecho de que voluntariamente desearan participar en el estudio.

### C. Descripción de los participantes en la investigación

Para realizar la investigación, se recibió apoyo de todos los involucrados en el programa, para escuchar y analizar todas las perspectivas de él y de su impacto (Ver Cuadro 4).

Cuadro 4: Colaboradores involucrados en la investigación y actividades que desarrollaron	
Actividad desarrollada (rol desempeñado)	Involucrados
Análisis de estado actual del programa Delvas	Investigador
Realización del grupo focal con directores, decanos y docentes involucrados	Investigador, directores, decanos y docentes
Análisis del grupo focal y síntesis de hallazgos	Investigador
Realización del grupo focal con estudiantes	Investigador y estudiantes de primer ingreso
Análisis del grupo focal a estudiantes	Investigador
Redacción de la propuesta de normativa y plan institucional	
Gestión del cambio de cultura a través de técnicas de liderazgo y coaching	Investigador, directores, decanos, autoridades de la institución y estudiantes

## D. Procedimientos de recopilación de datos

Con el instrumento guía para la realización de los grupos focales (Anexo A) se procedió a realizar la recolección de datos; leyendo el consentimiento informado y grabando las respuestas obtenidas.

## E. Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó una guía de temas a tratar en el grupo focal (Ver Anexo A). Se utilizaron preguntas abiertas para obtener respuestas con gran detalle. Las preguntas giraron en torno a temas de logística del desarrollo de las charlas, mejor forma de promoverlas e informar sobre su desarrollo, hora de su presentación, entre otros temas relacionados. El grupo focal estimuló la creatividad de los participantes y creó un sentimiento de coparticipación para la obtención de datos por medio de la captación de su percepción, los sentimientos, las actitudes y opiniones de los participantes; respecto al piloto del programa Delvas.

## F. Descripción breve del pilotaje de instrumentos como encuestas o protocolos de entrevista

La prueba piloto se hizo analizando las preguntas con conocedores del programa Delvas, para eliminar las redundantes y evidenciar la necesidad de cambios en las preguntas. Este pilotaje se realizó en una oficina de la universidad, una semana antes del grupo focal final y sirvió para definir la versión final de preguntas a utilizar. Como estrategia de validación se utilizó la triangulación usando diferentes fuentes de evidencia; los directores y los estudiantes. Adicionalmente se utilizó la observación persistente para chequear información y la asesora de la investigación actuó como par revisor en sesiones de interrogación. (Creswell, 2007)

## G. Descripción del plan de acción

Esta investigación exigió el diseño de un instrumento guía para hacer las preguntas en el grupo focal, a fin de evaluar aspectos posibles de cambio para mejorar el programa piloto Delvas. El que los temas en el instrumento guía fueran abiertos, permitió hacer los cambios necesarios hasta lograr que en el grupo focal se abarcaran todos los aspectos sobre satisfacción y necesidad de cambio en el programa. Ambos grupos focales se realizaron en un salón separado para ello.



Con los hallazgos de ambos grupos se procedió a redactar la propuesta de cambios en el programa Delvas y una propuesta para impulsar la gestión del cambio institucional.

## H. Ética en la investigación

La información que se obtuvo de los grupos focales fue manejada con absoluta discrecionalidad sin relacionar a los respondientes con sus respuestas. La protección de la identidad de los participantes en la encuesta fue resguardada absolutamente, pues no tenían que mencionar su nombre, sino solo confirmar el cumplimiento de las características que les permitían conformar cualquiera de los dos grupos focales. Puesto que el investigador conocía el nombre de los participantes, porque confirmaron su participación en la invitación, para proteger su identidad, procedió a identificar a los participantes codificando su información con letras o números. Las respuestas obtenidas en los grupos focales fueron grabadas en audio; sin que ello permitiera asegurar la trazabilidad de la procedencia de cada respuesta. Las grabaciones fueron almacenadas en un archivo cerrado y permanecerán allí por dos años teniendo acceso a ellas, únicamente las autoridades involucradas en el programa Delvas. Las respuestas obtenidas se utilizaron exclusivamente para la redacción de la normativa del programa y no se compartieron como tales, con ningún individuo.

Los participantes no corrieron riesgo alguno al conformar el grupo focal, ni por la naturaleza del mismo y porque no debían decir su nombre, ni un pseudónimo. Sin embargo, pudiera ser que se sintieran incómodos al responder; por ello, para evitar cualquier eventualidad, el participante podía responder las preguntas que considerara oportunas o declinar su participación cuando así lo decidiera, sin que ello representara sanción alguna. El investigador explicó estos lineamientos de participación al inicio de los grupos focales, mismos que constituyeron el plan de consentimiento: utilidad, riesgos, confidencialidad, contacto, voluntariedad y seguridad de participar en el estudio (Ver Anexo A).

## I. Análisis de los resultados

Los hallazgos de la investigación se analizaron por categorías, según lo contemplado inicialmente en el instrumento guía para hacer las preguntas y aspectos que fueron desarrollándose durante el grupo focal: conocimiento y percepción del programa (objetivos y utilidad), promoción y difusión del programa y sus actividades, organización y desarrollo de las actividades Delvas, motivación por participar, reporte de participación estudiantil y sugerencias para mejorar el programa.

## X. HALLAZGOS DEL ESTUDIO

A continuación, se incluye la información más relevante recabada con los dos grupos focales realizados; presentada a manera de resumen, ordenado por categorías. Estas categorías se definieron desde la construcción del instrumento de recolección de datos; con conocedores del piloto Delvas, para lograr cubrir todos los aspectos implicados en el programa: conocimiento y percepción del programa (objetivos y utilidad), promoción y difusión del programa y sus actividades, organización y desarrollo de las actividades Delvas, motivación por participar, reporte de participación estudiantil y sugerencias para mejorar el programa.

La transcripción de los resultados de los grupos focales, por ser tan larga, se incluye en el Anexo B: Transcripción del grupo focal de decanos, directores y docentes y en el Anexo C: Transcripción del grupo focal de estudiantes participantes del programa piloto.

En relación al conocimiento y a la percepción del programa piloto, a sus objetivos y utilidad se evidenció que los conocen más los estudiantes que los decanos, directores y docentes; pero que estos últimos tienen la percepción de que los estudiantes no los conocen. (Ver Cuadro 5)

Cuadro 5: Conocimiento y percepción del programa piloto Delvas, sus objetivos y utilidad, según los diferentes actores involucrados	
Decanos, directores y docentes	Estudiantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes no conocen los objetivos del programa, solo desean acumular sus puntos</li> <li>• Parece que, para la institución, el objetivo es llenar el salón en una charla</li> <li>• Los jóvenes no saben que pueden elegir a cuáles charlas asistir</li> <li>• El programa crea identidad con la institución</li> </ul> <p>Sugerencias: ninguna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un programa de formación general</li> <li>• Fue explicado en la inducción de estudiantes</li> </ul> <p>Sugerencias: explicar más ampliamente el programa desde la inducción</p>

En el Cuadro 6, se muestra lo que cada actor opina de la promoción y difusión del programa piloto y de sus actividades. Destacan el que las autoridades organizadoras de charlas creen que los estudiantes no revisan el correo institucional pero los estudiantes manifiestan que sí lo hacen. En ambos grupos surgieron recomendaciones de promoción por diversos medios y de forma más atractiva.

Cuadro 6: Percepción sobre la promoción y difusión del programa piloto Delvas y sus actividades, según los diferentes actores involucrados	
Decanos, directores y docentes	Estudiantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes no revisan su correo electrónico institucional para ver invitaciones</li> </ul> <p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar afiche una cartelera específica</li> <li>• Utilizar plataforma Canvas para promoción</li> <li>• Usar títulos llamativos en la promoción</li> <li>• Diseñar logos particulares para cada departamento</li> <li>• Que docentes promuevan charlas en clases</li> <li>• Planificar temas anticipadamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí se informan de las invitaciones por correo electrónico</li> </ul> <p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el asunto del correo electrónico debería decir Delvas</li> <li>• Usar otros medios como mensaje de texto, redes sociales, correo personal y afiches en salones</li> <li>• Charlas con nombres llamativos</li> <li>• Que docentes promuevan charlas en clases</li> </ul>

En relación con el desarrollo y logística del programa piloto, hubo comentarios diferentes de ambos grupos evaluados; los organizadores se refirieron más a temas negativos por la organización y los estudiantes hicieron referencia no solo a ellos sino también al propio desarrollo de las charlas. Los resultados de este aspecto se muestran en el Cuadro 7.

Cuadro 7: Percepción sobre la organización y desarrollo del programa piloto Delvas y sus actividades, según los diferentes actores involucrados	
Decanos, directores y docentes	Estudiantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy mal comportamiento y falta de respeto de los estudiantes</li> <li>• Los estudiantes se aburren</li> <li>• Los estudiantes no tienen compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas de las charlas han tardado en empezar y eso hace perder el tiempo</li> <li>• Horario de desarrollo de charlas es complicado</li> </ul>

Cuadro 7: Percepción sobre la organización y desarrollo del programa piloto Delvas y sus actividades, según los diferentes actores involucrados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios y salones son un problema para el desarrollo</li> <li>• Hay poca gente involucrada en el programa</li> <li>• Toma de asistencia se complica con números de carnet con más dígitos</li> <li>• El programa exige muchas charlas</li> </ul> <p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar sugerencias de comportamiento junto con la invitación a la actividad</li> <li>• Hacer un roll up recordatorio del código de comportamiento</li> <li>• Hacer actividades interactivas e interesantes</li> <li>• Realizar una evaluación profunda al terminar la primera cohorte del programa</li> <li>• Hacer webinars como charlas Delvas</li> <li>• Los encargados del programa o los voluntarios deben supervisar el comportamiento de los estudiantes</li> <li>• No tomar asistencia para no cargar a los docentes</li> <li>• Establecer horarios y días fijos para realizar las charlas</li> <li>• Que los charlistas sean estudiantes de años superiores</li> <li>• Establecer un normativo y sanciones para que todos actúen de la misma forma</li> <li>• Disminuir el número de charlas</li> <li>• Que sea requisito de graduación y lo cumplan cuando quieran, a lo largo de la carrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variar los temas para que abarquen a todas las carreras</li> <li>• Las encuestas están bien porque son cortas y fáciles de responder</li> <li>• No tienen información de cuántas charlas realizar</li> <li>• Existe bastante oferta</li> <li>• Los directores de carrera no tienen información y confunden</li> </ul> <p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer también talleres, debates y otras actividades</li> <li>• Pedir sugerencias de temas a estudiantes</li> <li>• Debería bajar el número de cinco charlas por año</li> <li>• No debería registrarse la asistencia con carnet</li> <li>• Adelantar debería ser opcional y sin límite</li> <li>• Contar con un calendario por anticipado</li> </ul>

En el Cuadro 8 se muestran los resultados sobre lo que motivó a los estudiantes a participar en el plan piloto Delvas 2017. Ambos grupos incluyeron en sus comentarios lo referente a intereses y utilidad, para que desde allí se motive más la participación.

Cuadro 8: Motivación por participar en el programa piloto Delvas, según los diferentes actores involucrados	
Decanos, directores y docentes	Estudiantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada estudiante tiene intereses diferentes</li> <li>• Lenguaje muy técnico desmotiva</li> <li>• Los estudiantes desean conocer a profesionales de su rama</li> </ul> <p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir las charlas según público objetivo, empezando por primer año con temas generales e ir haciéndolos más específicos y técnicos hasta tercer año</li> <li>• Considerar el interés, aunque la asistencia sea menor</li> <li>• Que estudiantes propongan los temas de interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los temas tratados han sido de utilidad y novedosos</li> <li>• A veces van solo por el requisito</li> <li>• Charlas inician con amenaza por el comportamiento y eso desmotiva</li> </ul> <p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender el programa como algo importante y no como un requisito</li> <li>• No sancionar sino motivar a que no vengan un ciclo solo a terminar charlas pendientes</li> </ul>

En el Cuadro 9 se muestra que todos los actores del piloto concuerdan con que falta mucho en relación a la reportaría y registro accesible a directores y estudiantes.

Cuadro 9: Opiniones sobre reporte de participación estudiantil en el programa piloto Delvas, según los actores involucrados	
Decanos, directores y docentes	Estudiantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes no saben cuántas horas llevan acumuladas</li> <li>• Los directores no revisan los correos que se mandan con resumen de participación de sus estudiantes</li> </ul> <p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se incluya el informe y el calendario en el sistema para que aparezca en el portal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No saben cuántas charlas tienen acumuladas</li> </ul> <p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se incluya el informe y el calendario en el sistema para que aparezca en el portal</li> </ul>

## XI. ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

Para lograr que el plan piloto del programa Delvas pueda mejorarse y dar cabida a un programa funcional que pueda replicarse en cualquier institución que lo desee, es importante considerar los puntos descritos a continuación.

No debe olvidarse que la formación universitaria persigue hacer a la persona capaz de mejorarse y mejorar su entorno en un proceso permanente. Por ello, se propone que las actividades sean variadas y dirigidas a las capacidades y competencias de los estudiantes. A pesar de que el aprendizaje nuevo se construye a partir del pasado y aplicándolo, es deseable que los temas propuestos para actividades Delvas, que no son académicas, se dirijan a cualquier público y así obtener el máximo provecho, incluyendo no solo charlas, sino actividades diversas, relevantes, significativas y actualizadas, que permitan la preparación constante y renovada para el actuar profesional actualizado, que la sociedad demanda.

Para lograr lo anterior, habiéndose realizado el piloto del programa en 2017, debe iniciarse estableciendo una coalición con todos los actores en el programa: decanos, autoridades de carrera, docentes y organizadores, así como con los estudiantes participantes. Solo con esta coalición se podrán asimilar la normativa y plan que se proponen. Para ello, es importante dar a conocer el programa, sus objetivos, su funcionamiento y organización, desde la primera llegada de los estudiantes a UVG, y a lo largo del primer ciclo, explicando los objetivos que persigue, para lograr el compromiso e involucramiento en su autoaprendizaje. Esto obliga a considerar las opiniones y retroalimentación de todos, de forma constante y abierta para mantener un clima adecuado que permita un buen desempeño en el programa y los cambios pertinentes en el momento oportuno. Por lo anterior, es importante comunicar logros y debilidades del programa al equipo interfacultativo que lo desarrolla.

Para éste y cualquier programa que involucre un cambio de cultura es importante que se designe a un coordinador o líder participativo, que sea positivo, que reconozca las pequeñas victorias, que posea capacidad de negociación y sea consecuente y congruente con los objetivos del programa, pues la formación de hábitos en el estudiantado, su capacidad de no procrastinar, su compromiso y responsabilidad, su formación en la toma de decisiones, la formación en gestionar su tiempo, y todas los hábitos necesarios en la vida profesional se adquieren por la repetición de un comportamiento modelado permanentemente por un mentor o coach que facilite el crecimiento en este sentido. Este líder debe ser capaz de impactar a estudiantes y

colaboradores; pues es oportunidad colateral, el crear identidad delvalleriana en todos los actores. El coordinador del programa debe convertirse en un líder que vea en lo nuevo, una oportunidad y no una amenaza, para lograr que los otros se involucren y lo vean de la misma manera. Para los estudiantes, el seguimiento de un coach y guía es indispensable, para que logren alcanzar los aspectos personales de mejora que necesitan.

Para alcanzar el involucramiento de todos los actores en el programa, el líder comunicador debe motivar, involucrar y transmitir la visión al grupo de directivos. Con lo anterior, cada Director de carrera deberá fijar sus propias metas en el programa y hacerlas del conocimiento de las autoridades, para que de esa manera se comprometa en la consecución de ellas. Sin el compromiso de los participantes, cualquier proyecto está en riesgo de fallar a pesar de los factores que tenga a favor. Por ello es importante recalcar los beneficios que implica el programa para sus estudiantes en relación a lo mejor preparados que estarán para enfrentar la vida profesional y la empleabilidad inicial. Esto incrementa el prestigio de la institución. Por ello se sugiere conocer los resultados de las investigaciones de mercado y de empleadores, respecto a qué aspectos buscan en sus candidatos, para formar esas competencias a través de este programa. Esto muestra la necesidad de trabajo conjunto para que las metas sean claras y, por lo tanto, más fáciles de alcanzar.

Es importante reforzar los objetivos del programa en las actividades cotidianas, para lo que se sugiere realizar acciones que comprometan a todos los actores y colaboradores delvallerianos, pues solo así se logrará sinergia para la consecución de los objetivos del programa. Entre estas acciones caben mencionar, sin ser excluyentes ni limitantes: publicar afiches, anunciar en la página web de la institución, enviar correos informativos, promover de boca en boca y realizar actividades de inducción a estudiantes de primer ingreso en esta y todas las iniciativas institucionales. Es muy importante motivar y comprometer a los colaboradores de UVG; pues en los grupos focales realizados, se notó que conocen más del programa los estudiantes que las autoridades. Por lo anterior es importantísimo dar capacitación a todos los Decanos, autoridades y Docentes, para que reconozcan la utilidad, se apropien del programa y así puedan ver su utilidad, se apropien de él y sean multiplicadores de la información de una manera clara y adecuada.

A pesar de que los organizadores de charlas en el plan piloto creen que los estudiantes no conocen los objetivos del programa, el grupo focal de estudiantes manifestó lo contrario, lo cual evidencia que las actividades de inducción a estudiantes de primer ingreso han dado fruto, pues en ellas es en las que se dio a conocer el programa. Sin embargo, se considerará la sugerencia respecto a explicar más extensamente el programa. Por otro lado, los directores conocen menos del programa y sus objetivos, lo cual indica que las informaciones otorgadas en las reuniones de

directores y facultades no fue lo suficientemente clara como para que sean las autoridades y organizadores de charlas quienes den a conocer el programa y sus fines.

En relación con el número de charlas en el programa, a pesar de que, tanto organizadores como estudiantes manifestaron que debería bajarse el número de charlas, la propuesta se presenta manteniendo 15 charlas en la carrera considerando que los beneficios de participar en ellas son muy grandes como para ser sacrificados y considerando que la distribución de 5 al año es suficientemente alcanzable. Este programa fomenta el aprender a aprender o aprendizaje activo permanente (reconocer el propio aprendizaje y las fortalezas para autocontrolar las debilidades y la necesidad de autonomía y de la colaboración con otros); y contribuye a cubrir lo que los docentes no saben, además de que propicia la efectividad personal (crecimiento personal y desarrollo humano) y forma profesionales adaptables al aprendizaje continuo (exigencia del mundo laboral actual).

En relación con la organización del programa Delvas en el tiempo de duración de la carrera, si bien los estudiantes no mostraron conocimiento en relación al número de charlas anual, solicitaron que hubiera un mínimo anual pero no un máximo establecido, sino que se quedara abierto para que pudieran organizarse personalmente. En la propuesta se consideró este aspecto debido a que no afecta tanto el momento en que se desarrollan las competencias buscadas por el programa, sino el hecho de alcanzarlas. Adicionalmente este tipo de organización facilita la incorporación del segundo y tercer año al programa; pues el conteo sería continuado sin sanción por no cumplir, pero con el seguimiento respectivo de parte del Director de carrera, para alcanzar el mínimo de 5 charlas anuales, motivando la participación en el programa, haciendo notar los beneficios directos y los colaterales implicados; y que el programa es requisito de graduación.

En relación con los temas, es importante que todos los directores supervisen que, en sus carreras, se organice un mínimo de dos charlas al año obligatoriamente, pues los estudiantes manifestaron que casi todas son del área científica; sin embargo, también recalcaron que las de formación general y destrezas personales y de comunicación son muy buenas, por lo que se sugiere mantener actividades del programa de carrera y de cultura general; sin tener un número establecido.

Las charlas que presentaron mayor afluencia fueron las de medio día. Esto puede deberse a que, al realizarse la charla en el horario inmediato a la finalización de la jornada de estudiantes de primer ingreso, no solo les resulta cómodo por no esperar, sino porque no implicaba complicaciones de parqueo al sacar su vehículo de las instalaciones de UVG y el posterior ingreso como visitantes, en una jornada diferente a la propia. Por ello se recomienda horario de medio



día para la realización de las actividades Delvas dirigidas a estudiantes de primero y segundo años; siempre que el ponente disponga de la facilidad implicada y de otra forma, evaluar la importancia de la charla y sacrificar el horario, de ser necesario, según la conveniencia del facilitador.

El salón para el desarrollo de la actividad Delvas deberá elegirse según la afluencia esperada y disponibilidad de espacio, dirigiendo invitaciones al público en general a quien aplica el programa. Los objetivos de la actividad deben hacerse del conocimiento de los participantes en la invitación que se gira. Para esto es importante que el líder del programa capacite a los organizadores en relación a cómo dar a conocer estos objetivos y qué aspectos considerar en la logística de la actividad: salón adecuado, número de participantes, parqueo disponible, requerimientos especiales de participación, etc. Es importante también considerar la organización de webinars como propuesta Delvas, pues ello alivianaría la escasez de espacios en el campus y el tener que poner cupos limitados en las actividades. Obviamente esto dependerá del tipo de actividad que se organice. Otro aspecto importante es capacitar a los organizadores en relación a la puntualidad para el comienzo de la actividad; pues tanto la organización como el desarrollo de la misma deben ser impecables.

En cuanto a la promoción fue muy interesante notar que los estudiantes de años superiores en la carrera, no ven su correo institucional, pero se sabe que los estudiantes que participaron del plan piloto, si lo están revisando, pues casi solo por ese medio reciben las invitaciones y solo 5% no ha asistido a ninguna charla, por lo que podría asumirse que 95% sí ha revisado su correo; aunque cabría la posibilidad de que se enteraran de boca en boca. Esto puede ser un punto de apoyo para la identidad con UVG, por lo que se sugiere que se continúen enviando los correos de invitación y que se utilice algún otro medio de respaldo; como carteleras con un formato de afiche unificado para que se relacione con el programa o redes sociales. Es deseable que esta promoción sea utilizando títulos e imágenes llamativos, para que motiven a la participación estudiantil.

El desarrollo de la actividad, su mecánica, material necesario, tiempo efectivo de desarrollo y cualquier otro detalle relacionado con ella es responsabilidad del organizador que propone la actividad.

Una vez elegidas las actividades, se propone mantener como requisito de entrada la presentación del carnet del estudiante y registrar mediante un lector, el ingreso y la salida. Esto promueve la formación del hábito de responsabilidad y cumplimiento de normas. Estas dos son características importantes para el cambio y crecimiento personal y, por lo tanto, para el desempeño profesional del siglo XXI, que exige preparación en temáticas de todos los ámbitos.

Los individuos deberían ser capaces de enfrentar cambios constantemente, que requieran habilidades y actitudes específicas. Por ello, la enseñanza debe preparar personas que aprendan a estudiar de por vida. (Demiroglu, 2009)

Las actividades que se desarrollen dentro del programa Delvas deben dar inicio y fin a la hora propuesta y su organización debe ser impecable; puesto que es una forma de invitar a los estudiantes a tener ese comportamiento en su formación actual y en su próxima vida profesional.

El comportamiento inadecuado de los estudiantes manifestado durante las charlas puede deberse a falta de madurez, poca práctica del respeto y tolerancia, poca experiencia en asistencia a eventos formales o aburrimiento por desconocimiento de las temáticas. Por ello, se propone que el programa Delvas incluya no solo charlas, sino actividades y talleres prácticos que permitan una formación más variada que involucre la atención real de los estudiantes. Además, debe recordarse que el aprendizaje es un proceso y que como tal, lleva tiempo de maduración; lo cual se va logrando con el tiempo y la constancia; así como con la corrección del mal hábito. Evidentemente esto conlleva esfuerzo y paciencia de parte de los docentes, lo cual es inherente a la profesión. Es importante que se normen los códigos de comportamiento en los siguientes aspectos mínimos: mantener silencio, prestar atención en la actividad, prescindir del uso de tecnología y abstención de consumir alimentos y bebidas. La falta de observancia de esta normativa debe conllevar el retiro del estudiante del salón y la no asignación del punteo Delvas correspondiente.

En relación a la encuesta realizada después de desarrollada la charla Delvas, en el plan piloto, solo pretendía recabar información sobre temas de interés por parte de los estudiantes y no hubo comentarios adicionales de su parte. Respecto a esta encuesta, los comentarios de los estudiantes, durante el grupo focal, fueron relacionados a que solo les implicaba perder la asistencia a la charla, cuando olvidaban hacerla. Esta encuesta estaba redactada de forma que cualquier respuesta fuera correcta; pues era una encuesta de opinión que no proporcionaba información sobre el programa y su desarrollo. No se deseaba que fuera una encuesta como evaluación académica porque la finalidad del programa no es académica, sino de formación complementaria de competencias y de actualización. Por ello, en la propuesta final de normativo, se eliminará el requisito de llenar esta encuesta, para la adjudicación del punteo Delvas.

Con respecto a la motivación para participar en el programa es importante mencionar que los alumnos solicitan ser motivados, más que amenazados. Es interesante que eso es la tendencia de los docentes y lo que busca la psicología positiva; por lo que no debería ser tarea difícil en docentes universitarios actualizados en técnicas y herramientas para el aprendizaje. Los

organizadores de charlas en el programa piloto manifestaron que es importante organizar las actividades tratando de cubrir los intereses variados de los estudiantes delvallerianos. Esto puede subsanarse al requerir que cada carrera organice un mínimo de dos charlas al año, pues estarían cubiertos los intereses de todos con ese mínimo, pudiendo alcanzarse más oferta según el involucramiento de los directores y docentes de cada carrera. En el normativo se incluye aspectos detallados para los estudiantes, indicando la forma de elegir las charlas a las que asistirán para que se encuentren motivados de asistir a temas de su interés.

Es importante contar con un sistema de registro dinámico que brinde a todos los actores la información actualizada de participación de cada estudiante, así como el calendario anticipado de actividades en la medida de lo posible, informando a los estudiantes la importancia de revisar constantemente, por los cambios rápidos que suceden en la comunidad educativa. Esto permitiría la difusión de toda la información de manera más adecuada y fluida, para la toma de decisiones más oportunas, respecto a la participación estudiantil en el programa.

Es indispensable que el coordinador del programa presente informes bimensuales de participación, por estudiante, a directores y decanos para que se dé el seguimiento oportuno a los estudiantes que no han asistido a charlas y se les haga conocer el programa, sus objetivos y la necesidad de su participación oportuna.

Es importante también definir una forma de comunicación para que las necesidades y sugerencias de todos sean escuchadas y resueltas prontamente, evitando la microgestión, para ganar la confianza en el programa. Para ello se debe poner a la disposición de todos, el correo electrónico del coordinador del programa.

Todos los aspectos mencionados anteriormente se consideraron para la normativa y plan institucional del Programa Delvas que se encuentra, para su mejor interpretación, luego del capítulo de Anexos, en un apartado separable.

También es deseable el reconocimiento público del buen actuar y la mejor atención brindada a los estudiantes en relación a la organización de actividades Delvas, según las encuestas de satisfacción de los estudiantes. Este reconocimiento puede ser negociado previamente, al momento del establecimiento de las metas. Se recomienda una estructura plana que evite las cadenas de mandos complicadas y que utilice la tecnología, sin dejar de lado la comunicación cara a cara. Solo así se alcanza el compromiso y se mantiene la motivación. Para lo anterior, también se debe ser claro en lo que implica la participación de cada sujeto involucrado en el programa, resaltando así la importancia de su participación. En este sentido es importante la

capacidad de negociación de los organizadores, pues deben reconocer el momento de modificar el alcance del programa, según las necesidades de los implicados e impactados por él; pues solo así se logra resolver problemas, recobrar respaldo y avanzar de forma positiva.

El coordinador del programa debe saber detectar la intencionalidad de la participación de todos, pues las oposiciones son oportunidades de obtener nuevas perspectivas y mitigar riesgos para el proyecto. Todo ello exige que la comunicación sea abierta y oportuna con cada participante. Igualmente, debe tomar en consideración hasta los aspectos negativos más pequeños, para resolverlos de forma inmediata y directa, pues de lo contrario pueden hacerse grandes y afectar el desarrollo del programa y su consecución. Al hacer esto, no se debe perder de vista el objetivo del programa como prioritario, para la toma de decisiones difíciles. Es aquí, donde las herramientas de coaching toman su lugar para liderar la transformación y conseguir el compromiso e involucramiento de los participantes más difíciles. Según necesidad, pueden usarse herramientas como las mencionadas a continuación o variantes de ellas o de cualquier otra: mapa de identidad del equipo, establecimiento de expectativas de comportamiento, aumentar la autoconfianza, reconocer las fortalezas y salir de la zona de confort, organización del tiempo, toma de decisiones, entre otras, para garantizar el compromiso e identidad requeridos de todos los actores. (García, 2015)

No existen técnicas globales de coaching para mejorar el rendimiento de equipo ya que depende del tipo de equipo y de las diferentes personas que lo forman. La intuición del líder coach encargado, la confianza con todos los miembros del equipo y la comprensión de las necesidades, preferencias y estilos de trabajo de los miembros de él son vitales para su buen funcionamiento. Se debe ayudar a cada miembro a entender los estilos de los demás para poder aprovechar al máximo las fortalezas de cada uno y lograr de esa manera la consecución del objetivo. (Del Pozo, 2014).

Las implicaciones del programa Delvas que tienen los hallazgos encontrados, se resumen en las dos imágenes a continuación; la primera relacionada con las implicaciones para estudiantes y la segunda, para organizadores de charlas. Se muestra que los estudiantes aprenden a aprender y a formar hábitos de liderazgo, juicio crítico y a evaluar; así como a hacer redes de contacto al participar en el programa. En la figura siguiente se muestra que los organizadores, junto al líder del programa, coordinan el funcionamiento, sensibilizan, trabajan en equipo, comunican el cambio de cultura y evalúan el cambio realizado.

Figura 5: Implicación del programa Delvas para el estudiante

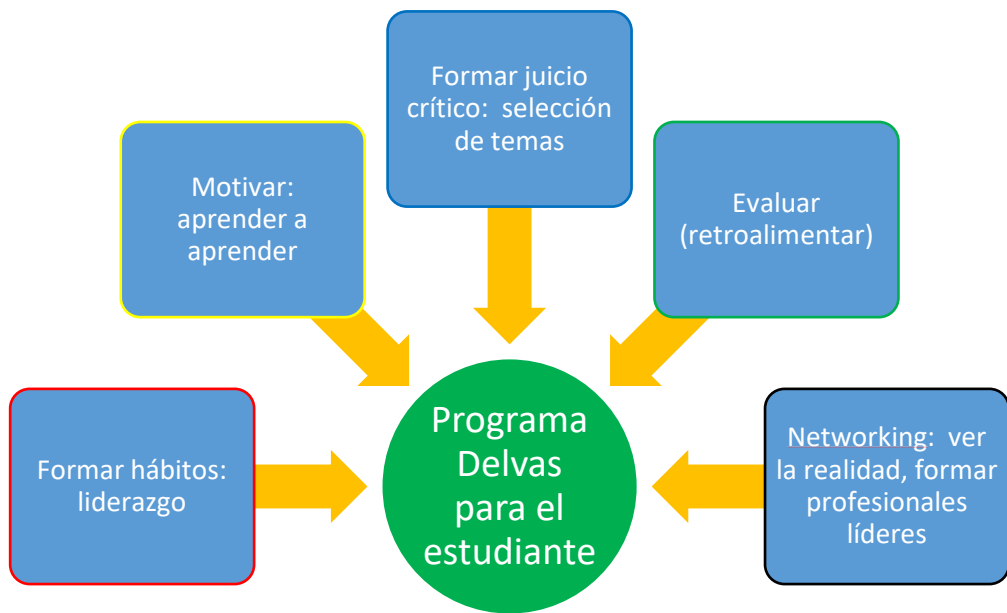


Figura 6: Implicaciones del programa Delvas para organizadores de charlas



La implementación del programa y el establecimiento de su plan institucional y su normativo se basan en la idea de que lo que se aprende, se convierte en parte de los que somos. En el apartado de Anexos se presenta dicha propuesta.

## **XII. REFLEXIONES FINALES**

La Universidad del Valle de Guatemala está comprometida con el desarrollo de sus estudiantes y la consecución del logro de formar ciudadanos comprometidos con la sociedad y el mundo. Por ello diseñó, a través de la UA del CUAE, el programa Delvas.

El Programa Delvas es un programa que abona al perfil de egreso del estudiante delvalleriano específicamente porque lo forma para: pensar crítica y analíticamente, comunicarse con efectividad, trabajar en equipo, resolver problemas efectivamente, ejercer liderazgo, actuar éticamente, actuar en forma emprendedora e innovadora, a través del desarrollo de actividades formadoras para ese fin; pero principalmente busca que el estudiante aprenda a aprender autónomamente y se responsabilice de su actuar.

El programa Delvas requiere de trabajo colegiado e interfacultativo para la buena atención de los estudiantes que participan en él. De allí la importancia de liderar y capacitar a todos los actores, a través del uso de herramientas de coaching para desarrollarlos a su máximo potencial y que así puedan comprometerse y participar activamente en el programa en cuestión. Es necesario que el coordinador del programa Delvas se involucre activamente y desde el principio, para la capacitación de organizadores y de estudiantes porque solo de esa manera se logrará alcanzar los objetivos del programa. Esto requerirá la formación de organizadores que lideren a los estudiantes a su participación efectiva en las actividades Delvas.

Las actividades de coaching, monitoreo y liderazgo son necesarias para comprometer a todos los participantes y deben ser planificadas según los equipos que se conformen. Ello requiere de, por lo menos, un análisis minucioso anual y una comunicación abierta y efectiva para dar seguimiento y solución a los problemas que puedan detectarse, por mínimos que parezcan.

Los estudiantes delvallerianos desean ser motivados y no sancionados o amenazados para que su participación en el programa Delvas sea comprometida.

La organización de las actividades Delvas debe ser orientada a los fines del programa y éstas deben tener sus propios y específicos objetivos para que la selección de actividad a la que se participe sea realizada concienzudamente por parte de los estudiantes. Mientras mejor sea la

organización de las charlas, mayor será el modelado para los estudiantes y mayores beneficios colaterales del programa.

El otorgar un crédito académico al programa Delvas como requisito de graduación, obliga al monitoreo cercano de todos los estudiantes involucrados en el programa por parte de su director de carrera. Esto exige un compromiso ineludible de parte de los directores y obliga al coordinador del programa Delvas a planificar las actividades necesarias para la formación oportuna y permanente de cada uno de los directores y organizadores y el monitoreo cercano de su actuar. Por ello se recomienda capacitar continuamente a los decanos, directores y docentes sobre los objetivos del programa Delvas, para garantizar que son portadores de información de calidad para los estudiantes.

Abrir espacios de participación a los estudiantes los hace sentir involucrados, comprometidos y atendidos, por lo que es deseable abrir un canal de comunicación fluida para la expresión de sus necesidades. Es importante abrir este canal a través de sitios oficiales de la universidad para que la formalidad del proceso sea el primer promotor de una formación organizada, actualizada e integral. Para alcanzar este objetivo debe darse seguimiento a la difusión de información sobre el programa en los primeros meses de vida universitaria de los estudiantes de primer ingreso para que conozcan y se involucren en éste y cualquier otro programa deseado.

Todas las consideraciones mencionadas exigen la realización de una evaluación anual de cada punto particular del programa, para gestionar el cambio implicado, de una manera fluida y eficaz.

### XIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cegos on line University. s.f. *Herramientas para gestionar el cambio*.  
<https://www.egosonlineuniversity.com/herramientas-para-gestionar-el-cambio/>
- Centro del Profesorado de Córdoba. s.f. *Educación en competencias*.  
<http://competenciasbasicascordoba.webnode.es/aprender-a-aprender/>
- Creswell, John. 2007. *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches*. 2<sup>nd</sup>. Edition. California: Sage Publications, Inc. 395 págs.
- Del Pozo, Ester. 2014. *4 Técnicas coaching para gestionar equipos*.  
<https://creatiabusiness.com/4-tecnicas-coaching-para-el-gestionar-equipos/>
- Demiroglu, Irmgard, et. al. 2009. *Cremona. proyecto grundtvig multilateral motivando a los adultos a participar en procesos de formación continua. Metodologías de formación y técnicas para la enseñanza de adultos. Formas innovadoras para motivar a los adultos para el aprendizaje*. [http://www.cremole.eu/ckfinder/userfiles/files/Guidebook\\_ES.pdf](http://www.cremole.eu/ckfinder/userfiles/files/Guidebook_ES.pdf)
- Educarchile. s.f. *Recursos conceptuales. Aprender a aprender*. Educarchile. Técnico Profesional.  
[http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0029/File/Objetos\\_Didacticos/TPEmpleabilidad/modulo7/Recursos\\_conceptuales\\_APRENDER\\_A\\_APRENDER.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0029/File/Objetos_Didacticos/TPEmpleabilidad/modulo7/Recursos_conceptuales_APRENDER_A_APRENDER.pdf)
- Escuela de Desarrollo de Personas y Negocios (EDPyN). 2016. *El liderazgo participativo está de moda*. España. <https://edpyn.com/coaching/liderazgo-participativo-moda>
- España Palacios, Gabriela. 2014. *Cambio organizacional y liderazgo*.  
<https://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-y-liderazgo/>
- Gallwey, Timothy. 2012. *Liderazgo-Coaching para gerentes y mandos intermedios*. España: Escuela de Gestores y Emprendedores Sociales.  
<http://www.escuelaegesocial.es/index.php/formacion/direccion-de-empresas-sociales/55-liderazgo-coaching-para-gerentes-y-mandos-intermedios>



- García, Gisele. 2015. *Mapa de identidad de equipo*. Hymas Coaching de Equipo. <http://coachingdeequipohymas.com/2015/11/27/mapa-de-identidad-de-equipo/>
- Hellriegel, Don, S. Jackson y J. Slocum. 2009. *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11ª. Edición. México: Cengage Learning.
- Kotter, John. 1995. *Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan*. <http://dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter.pdf>
- Máñez, Carmen, B. Navarro y J. F. Bou. s.f. *Coaching para Docentes. El desarrollo de habilidades en el aula*. Central Sindical Independiente y de Funcionarios. <http://ieselchaparil.org/documentos/curso1213/TUTORIA%20COMPARTIDA/Libro-coaching-docentes.pdf>
- Martínez, Ignacio. 2015. *Cinco ejercicios para crear sinergia entre tus colaboradores*. <http://ignaciomartineza.com/liderazgo/crear-sinergia-entre-tus-colaboradores/>
- Medina Rubio, Rogelio. 2005. "Misiones y funciones de la universidad en el espacio europeo de educación superior". *Revista Española de Pedagogía*. Vol. 63, No. 230, pp 17-42. <http://www.jstor.org/stable/23765790>
- Méndez, Ma. José y M. Sanjuán. 2011. *Aprendizaje autónomo del alumnado en la educación superior*. Girona: Univest. <http://dugi-doc.udg.edu:8080/bitstream/handle/10256/3629/175.pdf?sequence=1>
- Moira, Alexander. 2015. *7 tips to transform difficult stakeholders into project partners*. Massachusetts: CIO from IDG. <https://www.cio.com/article/2942210/project-management/7-tips-to-transform-difficult-stakeholders-into-project-partners.html>
- Muñoz Martínez, Eliana. s.f. *Aprender a aprender: ¿Cómo desarrollar el real potencial de aprendizaje para enfrentar desafíos y dificultades académicas en la universidad?*. Chile: Universidad de Chile. <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/centro-de-aprendizaje-campus-sur/114594/aprender-a-aprender-como-desarrollar-el-real-potencial-de-aprendizaje>

- Pérez, Salvador y R. Castaño. 2016. "Funciones de la universidad en el siglo XXI: humanística, básica e integral". *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 19(1), 191-200. <http://revistas.um.es/reifop/article/view/202451>
- Riveros, Luis. 2000. *La Formación Integral del Universitario de Hoy*. Universidad de Chile. <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/historia/luis-riveros-cornejo/discursos/12091/la-formacion-integral-del-universitario-de-hoy>.
- Rodríguez, Edgar Germán. 2012. *El liderazgo participativo en estrategias de comunicación dentro de la cultura organizacional*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de ciencias Económicas, Especialización e Alta Gerencia. 24 pp.
- Rué, Joan. 2009. *El aprendizaje autónomo en educación superior*. Madrid: Narcea.
- Servicoaching. s.f. *Coaching, liderazgo, comunicación, área comercial*. España: Instituto de formación para el liderazgo. <http://www.servicoaching.com/liderazgo.php>
- Torres Coronas, Teresa. 2003. "¿La mejor estrategia docente? La gestión del conocimiento". No. 32. <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/20777/20617>
- Universidad Internacional de Valencia. 2015. *Aprender a aprender: una competencia básica para el aprendizaje permanente*. España. <http://www.viu.es/aprender-a-aprender-una-competencia-basica-para-el-aprendizaje-permanente/#/plus>
- Villar, Feliciano. 2003. «Capítulo 15 Enseñar y aprender en la universidad». "Proyecto docente". *Psicología evolutiva y psicología de la educación*. Barcelona. <http://www.ub.edu/dpssed/fvillar/principal/proyecto.html>
- Wise, Donald y K. Avendaño. 2014. *Coaching para el liderazgo educativo*. Guatemala: Universidad del Valle de Guatemala, Juárez y Asociados. 120 pp.
- World Economic Forum. 2015. *New Vision for Education. Unlocking the potential of technology*. Switzerland: The Boston Consulting Group. 32 pp.
- Zimmermann, Arthur. 2000. *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*. 2da. Ed. Quito, Ecuador: Abya-Yala. 234 pp.

## XIV. ANEXOS

### A. Instrumento guía utilizado para la realización de los grupos focales

Primer Grupo focal: 14 invitados entre directores, decanos y coordinadores.

Segundo grupo focal: 20 estudiantes involucrados en el plan piloto Delvas; diez con cuatro o cinco charlas y diez con cero a tres charlas, al momento del desarrollo del grupo focal.

Presentación: Escucha y evaluación de comentarios para mejorar el programa.

Consentimiento informado: Este grupo focal tiene como objetivo constatar cómo ha funcionado el programa Delvas, para a partir de ello, redactar la normativa institucional para su desarrollo, en beneficio de los estudiantes que participan en él. Participar de este grupo focal no representa riesgo alguno; y si en algún momento se siente presionado, puede declinar su participación. Ésta no conlleva riesgos mayores, no es necesario que diga su nombre y debe participar voluntariamente. Si desea comunicarse con la responsable de la investigación, puede hacerlo a través del correo [xjuarez@uvg.edu.gt](mailto:xjuarez@uvg.edu.gt)

Contenido del grupo focal:

- Conocimiento del programa: objetivos y utilidad, distribución en la carrera (15 charlas en tres años con posibilidad de adelantar 2 charlas anuales) y soluciones si no cumplen con los requisitos de charlas por año
- Desarrollo: responsabilidades del Departamento que organiza la charla, responsabilidades del Coordinador del programa y temáticas sugeridas
- Promoción: medios de promoción conocidos y sugerencias de nuevos
- Logística: registro de asistencia y encuestas
- Opiniones del programa
- Sugerencias para el programa
- Agradecimiento de participación

## Anexo B. Transcripción del grupo focal de decanos, directores y docentes

A continuación, se detalla la información recabada del grupo focal de las impresiones de once directores, decanos y docentes respecto al programa Delvas. Se incluye únicamente iniciales del participante, para guardar la confidencialidad ofrecida y se eliminaron las partes coloquiales y redundantes que no aportan al estudio, para mejorar la interpretación del lector. Es importante recalcar que se aprovechó a brindar la información que los participantes desconocieran respecto al programa, para mejorar el piloto del programa Delvas.

- Moderador: este es un Grupo focal que tiene como finalidad, evaluar el programa Delvas de manera que nosotros podamos servirles y ustedes puedan tener más estudiantes en sus charlas. Esta evaluación es para que el programa mejore. Primero quería pedir su consentimiento para grabar sus respuestas, porque quiero tener respaldo de lo que se diga. ¿No sé si están de acuerdo todos en que grabe? Bueno entonces les agradezco.
- Moderador: ¿conocen los objetivos del programa?
- OF: sí y justo una de mis anotaciones era que debería decirse a los estudiantes cuál es el espíritu de una charla, porque a veces parece sin objeto.
- Moderador: ¿Tú pensás que los estudiantes no conocen cuál es el objetivo del programa?
- OF: creo que solo quieren tener las cinco o las diez, o las tres, pero no saben por qué están yendo.
- PP: ¿Puedo decir algo que percibí yo en la última que tuve, el viernes pasado? Una de las autoridades estaba muy preocupada de que no se llenara el salón y me dio a entender que ese era uno de los objetivos de las Delvas y eso no siento yo que debería ser.
- Moderadora: de hecho, los objetivos del programa son: que los estudiantes puedan tener contacto con profesionales, desarrollar las competencias que les van a servir como futuros profesionales, tener la capacidad de expresión, saber cómo negociar los salarios. Realmente muchos de los temas que se han cubierto en las charlas son precisamente para cubrir esos objetivos y como un beneficio colateral, que estén teniendo un conocimiento amplio de lo que hay en el mundo y que las charlas que ustedes han programado en beneficio de sus estudiantes no estén desiertas, que era mucho lo que pasaba en la antigüedad: se programaba, se traía a un personaje y se hacían arreglos y no llegaba

ninguno. La finalidad es entonces, ayudar a los estudiantes a tener una cultura de autoaprendizaje.

- OF: el propósito no es llenar y solo tener cuerpos allí. En una de las actividades que tuve había un montón de chicos haciendo tareas, dormitando y platicando. Yo me salí, porque iba a almorzar con la persona que iba a hacer el foro. Cuando regresé no había orden; era como que cada quien tenía su mini foro, era como que estuvieras en la sala de tu casa en una reunión y allá a lo lejos se escuchaba al charlista hablando. Me pareció que abusaron del evento.
- LM: yo realizo conversatorios con fechas fijas. Te las puedo pasar para que no interfieran con charlas Delvas. Aparentemente un día hubo un conversatorio y una Delvas, y los estudiantes pensaron que era una buena idea ir a la charla quince minutos, salirse y llegar tarde al conversatorio, pero no aprovecharon ni uno, ni lo otro. Te causaron desorden a ti y me causaron desorden a mí. Habría que entender que no es únicamente el requisito del número de Delvas sino tener claro qué es lo que se va a hacer para que uno pueda motivarlos.
- Moderador: creo que eso es: que ellos sepan cuál es el objetivo. Primero: lo que sucede dentro de la charla no es responsabilidad del programa Delvas, sino de quien hace la charla. O sea, nosotros estamos al servicio de ustedes, para reclutar estudiantes. Pero el que organiza la charla, debe manejar lo que sucede en ella; tanto con el invitado como con los estudiantes. Si ustedes ven que están estudiando, que están haciendo tareas o están hablando lo que corresponde es pedir que se salgan. En el momento que salgan se marca su salida y si no tienen el 80% del tiempo, la charla no le vale para punteo Delvas. Quince minutos no es 80% de una hora, entonces no es cierto que, se pueden salir a los quince minutos.
- OF: yo estoy clarísima de que, si yo tengo el evento, yo tengo el manejo, pero lo que creo es que la actitud de las personas hacia el programa en general, marca su comportamiento. No creo que tengan el juicio de asistir a un evento porque quieren estar. Está bien porque a veces van y se enganchan, entonces ya cumpliste tu cometido, pero tiene que ver con cómo ellos lo perciben y el compromiso que tienen de asistir.
- RC: creo que ayudaría que en el correo que se les envía a los estudiantes invitando a la charla y pidiendo su evaluación, se incluyan consejos de comportamiento o recordarles que el objetivo es que ellos gestionen su aprendizaje y autoaprendizaje, que escuchen

charlas de su interés y que tengan contactos con profesionales. Otra idea que me surge es, hacer un roll up, donde estén ciertos lineamientos de comportamiento y si no se cumplen, se debería sacar a los estudiantes, porque tienen que aprender a comportarse. Creo que no ha quedado claro que ellos pueden elegir a las charlas que quieran asistir, entonces sobre todo ahorita al final de ciclo están yendo porque no tienen horas, y quieren cumplir con el requisito, pero así, pierde el sentido.

- AC: ¿Y si no llenan el requisito qué pasa?
  
- Moderador: es lo que queremos platicar. La propuesta ahorita es que son quince charlas, en tres años. Nosotros distribuimos cinco cada año. Pero no tenemos una normativa establecida como tal y queremos que de aquí surja una idea. Damos la oportunidad de que los estudiantes adelanten hasta dos por año. Las quince charlas van a dar un crédito académico y eso es requisito de graduación. Queríamos ver qué proponen ustedes como mejor alternativa para que no dejen las quince charlas para último momento. Por eso es que habíamos dicho que cinco por año, pero esto todavía no está normado y va a salir de acá, la propuesta a presentar.
  
- CD: ¿ellos no presentan como un reporte de Delvas anual?
  
- Moderador: este es el plan piloto; es la primera vez que se hace. Lo único que hacen es asistir a la charla y llenar una encuesta de qué les gustaría y cómo vieron al charlista; pero no es un examen de la charla que hubo, sino es para que ellos den algún comentario. Pero es tan amplio lo que ponen, en cuanto a intereses, que realmente no nos ha servido de mucho la encuesta. Por eso queremos oír sus comentarios para mejorarla.
  
- VA: yo creo que aquí hay varias cosas que hay que tener presente. Acá en la U queremos meter a todos en el mismo canasto. Yo estoy seguro que una charla que apasiona a un estudiante, desmotiva totalmente a otro. Hay que hablarle al estudiante en el idioma que le gusta; todo lo resuelve bajo su propia voluntad e irá cuando le interese y allí tenemos que tener bien claro que muy pocas charlas le van a interesar. Esto lleva al otro punto, que es que muy probablemente que las charlas, para que sean productivas van a tener quince o veinte estudiantes en el mejor de los casos, primero porque los intereses son distintos, y segundo, porque los horarios entre carreras difieren mucho. Por ejemplo, yo vi, la charla: ¿cómo negociar el salario? Esa charla a los que más les interesa no es a los de primer año. Eso le va a interesar a alguien que ya esté en cuarto o quinto año y cuadrar horarios con los de cuarto y quinto es muy complicado. Recuerdo un evento de hace un

año, en este salón, más o menos la misma cantidad de personas y se llenó y lo súper disfrutaron que era cabal por el invitado. Hace como tres o cuatro meses tuvimos una conferencia de una persona que trabajó con satélites en el aula virtual y eran como 12 estudiantes, pero le sacaron el jugo a la conferencia, como no tienen idea. Somos una universidad pequeña con diferentes intereses y diferentes horarios. Yo esperarí que tal vez en dos al año el auditorio se llene, pero de ahí las demás yo esperarí que lleguen pocas personas para que sean productivas.

- Moderador: hicimos un estimado de las charlas que deban hacerse al año, antes de lanzar el programa y habíamos programado 20 al año, para que quedaran precisamente en una distribución bastante normal, asumiendo que no todos van a ir, porque no todos se pueden quedar hasta las cinco de la tarde y porque no a todos les interesa. Programamos que íbamos a hacer veinte charlas e hicimos hasta ahora treinta y cuatro, o sea que oportunidad ha habido. Los temas han sido variados y a nadie se le obliga a ir a una charla. Por su puesto ellos pensaron que iban a ser cuatro y todos se iban a meter a la primera charla, y no se dieron cuenta que tenían hasta noviembre para hacer charlas; de hecho, hasta los mismos docentes me han estado preguntando si todavía se pueden programar y es hasta que los estudiantes estén en exámenes.
- VA: pero el resultado es que van y no están. ¿Qué realmente pasa?
- RC: creo que en eso podrían apoyar los propios directores u otros docentes de cada una de las facultades. Esto ayudaría a que los chicos que tienen interés vayan y que gocen y realmente apoyen, aprendan y aprovechen la charla Delvas. Hasta el momento creo que han sido, temas muy generales, otros específicos, pero poco a poco se podrían ir incluyendo las charlas, con los propios docentes de la misma facultad porque el próximo año, serían alumnos de primero y segundo.
- PP: algo que nosotros hemos hecho es dejar el congreso a cargo de estudiantes. Es la Asociación la que lo organiza, ellos me dicen qué tipo de charlas quieren y yo invito a los speakers en base a los intereses de los estudiantes. Eso funciona hasta cierto punto con los estudiantes de tercero, cuarto y quinto porque ellos ya tienen más claro a dónde van. Los de primero y segundo lo que han dicho es que no les gustan las charlas porque son muy técnicas y se pierden. Yo creo que debemos pensar en los públicos y organizar la charlas para cada público.

- Moderador: como que estuvieran dirigidas charla Delvas para bioquímicos, Charla Delvas para segundo año ¿y así?
- PP: porque de verdad he tratado de que se integren a las charlas de estos mini congresos, pero la respuesta de ellos casi siempre es que se pierden (los de primero y segundo); entonces no los impulsa mucho a ir y se pierde el interés.
- LM: nosotros habíamos acostumbrado ofrecer dos charlas para el curso de comunicación en cada semestre y los estudiantes tenían la obligación de elegir una o la otra. Amarrado a esta charla, había algo más, o se convertía en un conversatorio con el speaker o tenían que hacer una crónica o algo de comunicación. Lo dejamos de hacer en parte porque para los de primer año, muchas veces quedarse a una charla implica estar en la universidad desde las siete de la mañana y eso no los hace tan felices. Por eso, yo sí comparto la idea de la audiencia. Nosotros tuvimos un panel, llegaron como seis o siete estudiantes de Comunicación, con tres o cuatro docentes del departamento y otros patojos que pidieron ir. Había pocas personas y la verdad fue algo muy agradable, desarrollado en una hora y media. Creo que tiene que ver con eso, que a veces son temas para los patojos de los últimos años.
- Moderador: mucha inmadurez, están chiquitos los de primer año.
- LM: y tal vez algo más interactivo.
- Moderador: Retomando: nosotros habíamos propuesto que se hagan cinco charlas al año y que sea durante los primeros tres años. No sé qué sugieren ustedes como para lograr que el estudiante cumpla con ese requisito.
- DB: yo solo traigo la opinión de mis alumnos. Ellos están molestos, sienten mucho desorden porque no saben cuántas horas llevan o si les fueron reconocidas las charlas porque no les llegan las encuestas. Entonces para ellos lo que vale es que les marquen su asistencia en algún lugar. El tema que imparten no les interesa.
- Moderador: pedimos una aplicación a los encargados de las plataformas, en la cual queríamos todos los reportes; como hora de entrada, hora de salida; si se acumuló el 80% de tiempo efectivo de asistencia para otorgar el punto. Todo estaba pedido, pero ustedes saben que hay prioridades en la institución. Entonces los requerimientos van entrando según las prioridades. Está solicitado que todo esté reportado en el portal. Como una



medida de emergencia, para que los estudiantes supieran cuántas horas Delvas llevaban, imprimí el resumen y les envié un correo a todos avisándoles para que se acercaran a confirmar y aclarar sus dudas. Como alternativa también pensamos hacer un sitio con información accesible de cómo van moviéndose las pláticas. Queríamos escuchar sus comentarios y retroalimentación, para ver si realmente, es un sistema bueno como para que los estudiantes estén más al día porque justamente una hoja impresa, no es dinámica.

- DB: a mí lo que me preocupa, no es tanto el control, sino que a ellos nos les interesa la actividad por los objetivos que mencionaba al inicio. Lo que les interesa es que alguien marque esa asistencia.
- VA: ¿Por qué razón, no se pusieron para cuarto y quinto, es decir solo los primeros 3 años?
- Moderador: pensamos que en cuarto año hay megaproyectos y prácticas. Muchas carreras ahora son de cuatro y no de cinco años. Esa fue la motivación inicial.
- VA: yo preguntaba eso porque, para mí es al revés, o sea: yo no le programaría esto a los estudiantes de primer año, se lo programaría más a los de segundo año de la carrera porque ya tienen el conocimiento para aprovechar.
- Moderador: ¿El lenguaje técnico?
- VA: ya tienen la madurez para decir eso me va a servir en el trabajo; ya son otros los intereses. Nos regalaron diez entradas para un congreso de lubricación que duraba dos días, todo el día. Fueron diez estudiantes y lo interesante fue que, a los tres días siguientes del congreso, tuve a seis estudiantes en mi oficina comentando lo bueno de su participación en ese congreso; porque habían visto cosas no solo de lubricantes sino del campo profesional; que contactaron empresa y se evidenció lo que valoran y cómo le sacaron el jugo a lo que se estaba haciendo ese día, no digamos si fuera una charla de una hora.
- Moderador: y ¿tú crees que no reñiría con los megaproyectos y prácticas?
- PP: yo me opongo mucho a llevar los récords de si llegan o no, porque les quita las responsabilidades a ellos y nos la pasa a nosotros. En la vida real uno hace las cosas porque es responsable y no porque alguien está detrás tomando nota. Si queremos formar

personas con esa mentalidad, esto de asistencia, o punto por asistencia es poco de la formación hacia esa dirección, esa es mi percepción personal con el programa.

- OF: yo tengo sentimientos encontrados. Creo que si vale la pena empezar con los primeros años para incentivarlos y formarlos. Quien organiza la actividad debería tener bien clara su audiencia y su objetivo e informarlo al programa, para que vaya orientado a ciertos grupos y segmentos. Si un estudiante de primer año no empieza a quedarse un poco más aquí, a ver algo más de su carrera, siento que estamos perdiendo el crear cierta identidad en más de alguno; no en los 300, pero que fueran como quince o veinte y también que vayan pellizcando cosas generales, que no sean de su propia carrera y, ya cuando esté en quinto o cuarto año, si es más fuerte en esos aspectos profesionales, tienen que saber de todo un poco. Como son de primer año, a la mayoría tal vez si le funciona eso en la transición de colegio a la universidad y ya más adelante puede ser de otra forma.
  
- MA: poder llevar a cabo este proyecto ha sido bien ambicioso. Estoy de acuerdo en el tema que los de primer año deben estar aprendiendo a ir autogestionando el aprendizaje. Creo que en la universidad tenemos una cultura pobre para asistir a eventos, incluso en los profesionales que trabajamos aquí. Somos pocos los colaboradores que asistimos a actividades que no hayamos organizado nosotros. Parte de los objetivos era poner a disposición del estudiante otro tipo de actividad, que puedan proporcionarles esta información. Estoy de acuerdo en que los temas no son todos adecuados para el nivel que tienen. Por ejemplo, la charla que inauguró el programa, fue un lleno total, pero ni yo que estaba en la primera fila le entendía todo al doctor, ya se podrán imaginar lo que se oía en streaming: no se entendía nada y entonces era lógico que los estudiantes se pusieron a platicar, porque era difícil entenderle, mucho menos entenderle a través de una conexión que estaba fluctuante a través de ese streaming. Entonces esa no era una charla adecuada. Ir identificando las charlas adecuadas al año del estudiante es muy importante. En este próximo año, en el comité de inducción se está planteando que la inducción sea extendida durante todo el año, para ir resolviendo algunas dudas y cosas más puntuales para primer ingreso y esas van a ser algunas charlas que se van a promover como charlas Delvas. Esto dará oportunidad de que las otras charlas queden a la disposición del que quiera, pues ya se incorporará a los de segundo año al programa. Es un reto organizar esto porque no queremos saturar los espacios con tantas charlas, pero ustedes nos han pedido tener más quórum en ellas, aunque el objetivo no es que se llene el auditorio. De acuerdo a varios estudiantes, algunos sí han aprovechado y no se imaginaban lo bonito que iba a ser una charla. Un ejemplo fue el conversatorio que se hizo como nuestra segunda o tercera charla Delvas. La gente salió muy impresionada y muy complacida y

eran estudiantes de ingeniería que llegaban a oír algo de “cómo leer”; entonces como que sí estamos tratando de hacer un cambio cultural pero apenas llevamos un año, y tendríamos que esperar a que la primera cohorte termine sus tres años para poder hacer una evaluación más profunda, pero creo que los lineamientos son fundamentales. Aunque no debemos ser tan estrictos debe haber claridad para que los estudiantes no se sientan perdidos sobre a cuántas horas llegar, por qué ir e incluso debe hacerse un calendario previo que pudiera publicarse en la página de la UVG. Esto lo sugirieron los presidentes de las asociaciones; sin embargo, no es tan fácil hacerlo porque las charlas van saliendo. Por ejemplo, si se trae a alguien de MIT se va a querer que haya estudiantes en la charla, entonces se programa con dos semanas de anticipación, que es cuando se hace la publicidad en el programa. Pero entonces no se puede planificar con tanta antelación. Es ir armándolo conforme pasa el tiempo, por lo que es fundamental que saquemos esos pequeños lineamientos, explicar a los alumnos con más detalle de qué se trata y evaluar pros y contras de lo que hemos hecho.

- AC: yo pienso también que es importante establecer un día de la semana y una hora para desarrollar el programa.
- Moderador: se respetan los días y horas que ustedes planifican, pero el horario de preferencia es de doce y veinte a trece treinta horas, pero puede ser cualquier día.
- AC: por ejemplo, que haya dos horarios: uno al medio día y uno en la tarde, cada 15 días o cada semana, para que ellos no estén perdidos de cuándo va a haber una charla Delvas.
- Moderador: allí sí dependemos de ustedes. Es muy complicado porque se depende de la disponibilidad de los conferencistas invitados. Eso es precisamente lo que queremos oír para sacar las conclusiones que sean más adecuadas para definir la normativa.
- LM: yo pienso que es importante analizar qué pretendemos con una charla para que el estudiante tenga un poco más de criterio para decidir si realmente le interesa participar.
- Moderador: y están aprendiendo, van adquiriendo una competencia, que es lo que uno quiere.
- DB: es que también me habían comentado los estudiantes si era posible conocer más gente con este programa y expandir sus conocimientos. No solo puede ser a través de charlas porque ya están un poco cansados de las clases y luego tienen que volver a

sentarse y escuchar a alguien. ¿Podrían ser actividades más lúdicas o dinámicas; más participativas o en grupos pequeños? La segunda es que ellos también proponen que sí podrían ser los estudiantes de años superiores los que dieran las pláticas porque ya conocen el recorrido en algunos temas y los sienten más identificados con los propios intereses.

- Moderador: hubo una charla Delvas con el Tambor de la Tribu. A los estudiantes les llamó mucho la atención. Respecto a si se pueden hacer talleres o no, es lo que ustedes organicen, en relación a número de estudiantes, actividad, lugar, etc. Creo que eso es falta de promoción.
- PP: yo iba a hacer muchas Delvas, pero después de esta experiencia del viernes no me dan ganas. Había mucha plática y qué desagradable estar callándolos a todos, demuestra falta de respeto al que brinda la charla y falta de control propio.
- MA: pero ¿qué sugieres tú? Yo sé que no te dan ganas de hacerlo, pero, cuál sería la sugerencia si tenemos que educar a nuestros estudiantes.
- Moderador: sí, hay que educarlos porque no vienen educados. Entonces este es el proceso.
- CD: yo siento que, en relación a eso, existen códigos de comportamiento. Por ejemplo, cuando uno va al cine, sabe que no tiene que tener el teléfono. Si hay una charla podría ponerse una pantalla para recordar guardar silencio y evitar que alguien esté constantemente pidiéndolo, que es incómodo.
- RF: una opción para lograr que platiquen menos durante la charla es que al ingresar, haya voluntarios que se encarguen de separarlos de sus amigos para que no tengan con quién platicar. (Aleatoriamente sentar a uno adelante, a otro atrás, a uno al lado izquierdo y al otro al lado derecho, etc.).
- DB: tiene que haber una sanción.
- RC: pueden ser charlas dirigidas, para Bioquímicos y Microbiólogos o para Ciencias y Humanidades, o para Ciencias Sociales y pedir la asistencia por afinidad al tema.
- AC: pero no puede ser tan cerrado porque la gracia es que aprendan de otras cosas.

- MA: a mí me acaba de pasar en una graduación. Por la plática de los asistentes, me tuve que cambiar de lugar, pero antes me volteé a ver a los que estaban platicando, y no les importó y me dio cólera tener que ser yo la que se movía de lugar. Entonces es una cosa que está sucediendo en la sociedad no solamente aquí, y debemos hacer una labor al respecto con nuestros estudiantes.
- DB: tiene que haber sanción; yo en el taller no tolero nada y los estudiantes lo saben y no se portan mal en ningún momento porque saben que la sanción es severa.
- Moderador: ¿Quién piensas tú que debería responsabilizarse del comportamiento de los jóvenes dentro de los salones?
- DB: eso debería estar normado, para que el responsable sepa qué tiene que hacer; si no, cada uno hace lo que piensa que es mejor.
- LM: coincido con que la disciplina es una responsabilidad personal y creo que, al establecer las reglas del juego, quien no las cumple es preferible que se salga.
- Moderador: en relación a la promoción. Actualmente se han ido las invitaciones por el nodo y algunos docentes ponen afiches en carteleras de la universidad e inclusive en Facebook de las carreras. ¿Qué otro medio les parece a ustedes que podría ser usado, o cuál creen que sería el más adecuado para informar?
- AC: yo pienso que a través de los profesores puede informarse.
- MA: yo quisiera compartir algo y es que cuando me reuní con presidentes de asociaciones nuevamente salió que no leen su correo de la U y que el tema de la Comunidad UVG los tenía hartos y que les llegan seis o siete correos y los borran. Les comenté a estos estudiantes sobre el programa de Desarrollo de Carrera y preguntaron muy interesados cómo podían enterarse. Les expliqué que no se enteran porque no leen su correo de UVG, entonces si continuamos promoviendo las charlas por el nodo y comunidad UVG podemos evaluar qué tanto alcance estamos teniendo y que así se enteren.
- Moderador: pues yo me he impactado porque, ellos dicen que no lo revisan, sin embargo hay muchísimos estudiantes que tienen sus cinco charlas y solo el 12 por ciento no ha llegado a las 5.

- VA: un estudiante se llegó a quejar que no recibía el correo de comunidad UVG.
- Moderador: este joven fue a soporte y partir de eso ya le llegan los correos. Yo creo que el programa ha tenido beneficios colaterales.
- OF: el correo sí lo ven porque ahora que tengo el cupo limitado, en cuanto mando la invitación, empiezan a confirmar. Lo que está haciendo Relaciones Públicas, puede servir: poner la agenda semanal de eventos; creo que esta sería una buena idea para promover.
- AA: como ente estratégico será posible que puedas compartirme esta información, porque por ejemplo con ese dato que acabas de compartir, yo ya sé que la próxima Delvas va a tener mucha afluencia por ese doce por ciento que falta.
- Moderador: tengo como cinco charlas ya programadas, hay muchas personas interesadas en organizar.
- AA: pero entonces ¿por qué los directores no conocen esta información?
- Moderador: yo he mandado correos a los directores informando cómo van sus estudiantes.
- AA: no los han recibido.
- Moderador: si tú no has recibido es porque tus estudiantes sí asisten a las charlas.
- MA: el Colegio Universitario se va a seguir encargando de realizar el programa, pero para eso necesitamos el apoyo de ustedes para definir cómo vamos a manejarlo, porque se va a duplicar, la cantidad de estudiantes que van a necesitar horas Delvas. Por ello necesitamos su retroalimentación para evaluar cómo es mejor normarlo.
- VA: yo les bajaría a las 15 charlas, yo siempre he sido de arrancar en nada y poco a poco ir subiendo. Yo ese problema lo he tenido siempre, que la U arranque haciendo mucho y después estamos haciendo una gran lucha.
- Moderador: quince ¿te parece mucho?

- VA: sí, porque ni nosotros ni ustedes tenemos tiempo para abordar eso, sobre todo porque son 15 que después se vuelven 45 porque ya son 3 años. Yo lo bajaría y lo pondría global, no por año. No tenemos un mecanismo que mida eso por año, ya tuvimos la experiencia con las horas de extensión que no se pueden controlar. Entonces mejor, si no vamos a tener el mecanismo, dejarlo como requisito de “bueno usted tiene que hacer 5 charlas en su carrera, las hizo le damos tu título; si no las hizo, pues cuando las termine se lo damos.
- Moderador: yo conozco un programa similar en otro lugar, y supe de un muchacho que pasó toda su carrera y no supo qué hacer y se tuvo que inscribir un año solo para hacer esto. Entonces previendo estas situaciones, fue que decidimos ponerlo por año, como para ir monitoreando al estudiante, pero no hay una sanción si no lo hacen.
- VA: es lo mismísimo que paso con la extensión, entonces no funciona, si no tenemos el sistema para controlarlo anual, mejor global.
- PP: ¿Por qué no decimos que las horas de extensión sean los primeros años y entonces ya lo manejamos para que cada departamento vaya llevando el récord de sus estudiantes? Es una extensión porque están viendo algo hacia afuera.
- Moderador: pienso que no tienen los mismos objetivos. Pero yo estoy anotando todo para hacer una propuesta. El objetivo de las horas de extensión, es que tu des un servicio a la comunidad y aquí en el programa Delvas formas competencias para desarrollo profesional.
- CD: ¿Todas las Delvas son charlas?
- Moderador: Hubo una actividad Delvas que no fue charla: la que les cuento de El Tambor de la Tribu.
- CD: sería interesante que cada organizador o cada carrera tuviera su propia imagen, su loguito, siempre con el mismo logo Delvas, pero específico: Delvas Design, por ejemplo.
- Moderador: ¿Taller Delvas, Charla Delvas?
- CD: que tuviera categorías o un formulario pequeñito indicando el objetivo, dentro de qué categoría está; algo súper breve. Creo que ayudaría a que la gente vea el objetivo de lo que se está realizando y no queda desierto el evento por desconocimiento; por ejemplo

que el afiche promocional indique: “Delvas Creatividad”, ya con eso los estudiantes tienen un indicio de qué va a tratarse.

- PP: sigo oyendo que el objetivo es llenar espacio.
  
- Moderador: los objetivos del programa son los que yo te conté al principio, pero esto ayuda a que si trajiste gente del MIT o de Francia no te quedes con el auditorio vacío. En una ocasión se organizó una charla de seguridad y debía haber 100 asistentes como mínimo. Se convocó a la comunidad, y no llegó nadie. Esto no significa que el objetivo sea llenar, pero se logra asistencia. Desde que se hicieron las charlas nadie se ha quedado desierto en un evento, cosa que si pasaba más a menudo antes.
  
- PP: lo que veo yo es que no quiero solo un salón lleno de gente irrespetuosa.
  
- Moderador: ¿Cómo creen que podemos mejorar la convocatoria?
  
- PP: si el objetivo es que ellos aprendan debe estar ligado a un curso, tendríamos que trabajar con los profesores, lo que conlleva más esfuerzo porque hay que encontrar el punto exacto en el horario y el público, y el salón. Por eso pienso que ustedes tienen que clarificar qué quieren de nosotros para las Delvas, porque ustedes saben que quieren de los estudiantes, pero no han dicho qué quieren de nosotros.
  
- MA: entonces queda abierto. Hay gente que prefiere menos estudiantes y más dirigido. Pero si hay una plática sobre Coaching Empresarial o a alguien le interesa llenar el auditorio porque va a venir un programa de Colgate o algo así y eso le interesa al director, se puede que también sea Delvas. Debe ser algo como hecho a la medida. Lo que podríamos hacer es, poner con más especificidad el programa conforme los años van pasando, entonces podríamos hacer el primer año con cosas más generales y más masivas, segundo año un poco más intermedio y el tercero más específico y los objetivos vayan evolucionando.
  
- OF: las mías, por ejemplo, son charlas informativas de los programas de beca, pero acepté las Delvas porque tengo un montón de estudiantes de cuarto y quinto año que ya van sobre la marcha, nunca van a escribir ni a postularse. Yo pienso que, si desde primer año empiezan a escuchar, van a saber aprovechar más, entonces sí tengo un propósito y sí prefiero tener veinte a tener cien; entonces uso localidades más pequeñas y coloco cupo limitado con confirmación.



- AA: hemos visto en reuniones de autoridades, lo de horarios libres y eso no existe; siempre hay traslapes, precisamente de medio día a una de la tarde.
- RC: pero sí es un problema que va a afectar cuando ya los de tercero, están llevando el programa.
- DB: deberían haber webinars, buenas charlas que permitan cumplir los objetivos.
- MA: si nos apoya, porque nosotros estamos en pañales en eso.
- AG: hay que tener claro que el Colegio Universitario no organiza. El Colegio Universitario está apoyando para promover que los estudiantes lleguen a nuestras charlas porque cuando lo hacían los departamentos no llegaba nadie. Entonces el Colegio Universitario apoya, el colegio organiza, coordina, pero no es obligación de ustedes. Eso sí considero importante y es un gran esfuerzo. Pero por ahorita no tengo otra solución que el hecho que estén programadas todas las del ciclo. Para los estudiantes de primer año, los directores tienen que verificar si el conferencista, se presta para un público general. En segundo año las charlas deberían ser de la carrera. Se puede decir que es programar por lo menos veinte actividades específicas para que todo mundo pueda asistir a una; ya si hay más, bienvenidas.
- MA: solicitamos a los directores que nos mandaran sus ideas de fechas y temas y ¿cuántos correos recibimos? Ni uno.
- AG: Supongo que llegaron a cada facultad.
- Moderador: fuimos con todos los directores y a la reunión de Ingeniería.
- DB: yo me enteré de las horas Delvas por los alumnos.
- VA: algunas cosas tampoco estaban claras. Cuando yo en alguna ocasión pedí que organizáramos algo de Delvas solo para dos carreras, me dijeron que no.
- Moderador: es que no era ese el objetivo, sino que se quería para todos. Creo que, ya habiendo lanzado la prueba piloto, cambia. Ahora, hablando del registro, usamos los lectores de carnet; ¿tienen alguna sugerencia?

- DB: hay un tema con los que tienen carné de seis números.
- Moderador: sí, es que no lo lee el lector; pero se anotan manualmente en una página de excel.
- LM: podrías considerar que asistan a un conservatorio cada semestre. Igual aprenden.
- Moderador: habíamos habado que no fuera algo requerido para un curso sino algo motivado para asistir. Pero después del piloto ya podemos evaluarlo.
- AA: aunque no lo crean, la cartelera física todavía tiene cierto impacto porque yo escucho comentarios positivos. Sugiero que ahora que Relaciones Públicas está organizando las carteleras; se aparte una solo para las charlas Delvas.
- MA: podemos utilizar la plataforma Canvas y Facebook.
- Moderador: también enviarles información al inicio del ciclo para que ustedes y sus estudiantes estén informados, pero deben llegar a la reunión de facultad que realizamos porque ahí vamos a dar la información de cómo quedan los lineamientos. O enviar una minuta para que todos estén informados.
- AA: hay muchas iniciativas buenas que por falta de personal no se echan a andar, como la de Secretaría en donde están las pantallas con las carreras nuevas y no se ha actualizado. Solo es de darle seguimiento.
- MA: yo te cuento que me enteré que vienen tres pantallas para el campus. Una que se va a poner cerca del F101, otra en el cruce de los edificios de investigación y el A, y la última que se pondrá en el edificio A enfrente de audiovisuales. El tema es que ese contenido que se genera para esas pantallas, debe ser construido en un sistema especial para esas teles.
- PP: entonces ¿tenemos que organizar nosotros charlas Delvas para estudiantes de segundo?
- DB: ¿Es obligatorio ofrecerles a nuestros estudiantes de nuestra carrera?

- Moderador: lo que pasa es que les digan o no, ellos van a tener que ir a las genéricas. Es lo mismo que ya se hace, no tenés que hacer más.
  
- PP: el problema es que yo no tengo los horarios de mis estudiantes.
  
- MA: va a haber oferta para todos y tus estudiantes pueden asistir a las que deseen.
  
- Moderador: les agradezco muchísimo su colaboración. Haré de su conocimiento como queda la normativa.

## Anexo C: Transcripción del grupo focal de estudiantes participantes del programa piloto

A continuación, se detalla la información recabada del grupo focal de las impresiones de doce estudiantes. Se incluye únicamente un número de identificación de cada participante ya que no asistieron estudiantes conocidos previamente y, además, para guardar la confidencialidad ofrecida. Se eliminaron las partes coloquiales y redundantes que no aportan al estudio para mejorar la interpretación del lector. Es importante recalcar que se aprovechó a brindar la información que los participantes desconocieran respecto al programa, para mejorar el piloto del programa Delvas en adelante.

Moderador: este es un Grupo focal que tiene como finalidad, evaluar el programa Delvas de manera que nosotros podamos servirles de una manera facilitada. Esta evaluación es para que el programa mejore. Primero quería pedir su consentimiento para grabar sus respuestas, porque quiero tener respaldo de lo que se diga. ¿No sé si están de acuerdo todos en que grabe? Bueno entonces les agradezco. En relación a lo que es el programa quisiera escuchar lo que ustedes perciben. ¿Qué es? ¿Cuál es su objetivo? ¿Qué utilidad le han visto? ¿Qué es lo que saben más o menos en relación a eso?

- 1: pues lo que yo tengo entendido es que es para que no solo nos centremos en nuestra carrera sino también aprendamos de otros temas para ampliar tus horizontes, no todas las charlas son de tu interés, sino que hay de otro montón de temas, al ir a esas ves de otra perspectiva las cosas.
- 2: promover que aprendamos cosas que oímos en las charlas y en general tengamos más experiencia en la Universidad, de nuestra y otras carreras, tal vez para interesarnos en temas que no pensamos que fueran interesantes.
- 3: creo que el objetivo de las horas Delvas, es despejarse un poquito, si las charlas no tienen que ver mucho con la universidad, ayudan a ver otros temas que te ayuden a relajarte durante una hora.
- 4: yo siento que las horas Delvas, al menos para mi carrera, Biología, si están bien enfocadas.
- Moderador: y en relación a los requisitos que tiene el programa en cuanto al número de horas, en cuanto a las encuestas que deben llenar, en cuanto a que deben presentar su

carnet a la hora de entrar, ¿qué miran, ¿qué sienten, ¿qué piensan que se puede mejorar, ¿qué les gusta, ¿qué no les gusta?

- 1: yo pienso que las encuestas son concisas y van directo al punto y no a perder mucho tiempo haciéndolas. Las encuestas creo que están muy bien, ¿si me pudiera decir de qué otros requisitos hablamos?
- Moderador: ¿Qué te parece presentar el carnet, el número de charlas al año?
- 1: ¿Cuántas son, diez? ¿Cinco?
- Moderador: son cinco al año.
- 4: yo pienso que debería de haber un número, pero tal vez menor porque un montón de gente solo va a las charlas como para ir y al final no ponen atención. En las que tienen cupo limitado, la gente que solo va por ir, les quita lugar a los verdaderos interesados. Como me pasó a principio de año, que habían charlas que sí me interesaban y cuando quería ir, ya no había cupo y como que yo conocía a gente que había ido a la charla y solo lo había hecho porque necesitaba cumplir con el número. Si fueran menos horas al año las que se necesitan pasaría menos esto porque cada quien podría ir a las de su interés.
- 3: yo siento que eso de las encuestas, no debería ser algo completamente obligatorio para que te cuente la hora, porque sucede que hay veces que a uno se le olvida llenar la encuesta, pero sí puso atención, entonces quizá un cuestionario si sería un plus para ustedes para ver qué tanto puso atención o qué nos pareció y todo eso, pero quizá no basarse en eso para tomar asistencia.
- Moderador: o sea, ¿que enviar la encuesta sea opcional?
- 4: también podría ser que al hacer más charlas se pueda distribuir más la asistencia en diferentes charlas.
- Moderador: en cuanto al desarrollo del programa: ¿Ustedes tienen idea de cómo van? ¿Se han comunicado con los directores en relación al programa Delvas y han hablado con ellos en relación a qué les gusta? ¿Qué no les gusta? ¿Qué temas les gustaría abordar?

- 1: la verdad es que yo personalmente, no me he comunicado con mi director de carrera. No se me había ocurrido.
- 2: yo siento que no, tanto los profesores como los directores quizá no están 100% informados, porque yo como a medio semestre platiqué con mi director de carrera sobre este programa y él tenía como que la idea más o menos básica de qué era lo que teníamos que hacer, pero no a detalle.
- 3: a mí me dijeron que no era oficial; que lo iban a hacer oficial el otro semestre; que hasta el otro semestre me preocupara por eso y que no estaba todo claro todavía, que no había entendido bien qué querían hacer con eso.
- Moderador: ¿O sea ustedes sienten que el director no tenía información al respecto? ¿De dónde recibieron ustedes la información?
- 1: yo como le digo no tuve comunicación con mi director de carrera, así que no puedo decir que no sabía porque no le hablé.
- Moderador: ¿En cuanto a los temas a trabajar, han estado conformes con ellos? ¿les gustaría que se abordara uno en particular? ¿Alguno que no les gustó que se abordara?
- 2: yo creo que faltan más de humanidades, porque miro a cada rato de ciencias y matemáticas y he ido a alguno de esos.
- 1: a mí, a principio de año sí había un par que me llamaban la atención, pero ya las últimas como que siento que solo eran como de relleno, para que los que no habían ido, fueran.
- 4: a mí sí me han gustado mucho los temas que ha habido.
- 3: yo siento que los temas que han hecho han estado re bien, son bien diversos. Pero hay algunas charlas que sí se miran súper interesantes, pero son a las seis y media de la tarde, entonces obviamente uno no se va a quedar tanto tiempo aquí esperando a pesar de que sí quiera ir. Entonces no sé, acomodar el horario para que sea más cómodo para los estudiantes.
- 2: creo que la mejor hora es como a medio día, como de once de la mañana a dos de la tarde, porque si la gente viene en la mañana, está bien quedarse hasta más o menos

después de la mañana. Y si viene en la tarde venir un poquito antes tampoco es mucho problema para las personas, pero si es súper temprano en la mañana y tienen clase en la tarde, no van a venir. Y si tienen clase en la mañana y charla en la noche, no van a venir.

- 1: el mejor tiempo para ir a horas Delvas es cuando tenés hoyos, pero eso varía con cada estudiante. Tal vez hacer una estadística de cada estudiante y ver dónde están los hoyos.
- 3: tal vez, como sugerencia, sería bueno como parte de la encuesta se preguntara al estudiante acerca de qué le gustaría que fueran las charlas a futuro.
- Moderador: ahora, en relación a la promoción, ¿cómo se enteran ustedes que hay charla Delvas? o ¿qué medios les gustaría que usáramos para que ustedes tuvieran la información más al día de lo que va a haber?
- 1: yo me entero por la invitación que mandan por correo electrónico. Yo siento que eso está bien, la verdad que yo no tengo ninguna queja porque eso sí sirve. Yo por lo menos reviso mi correo todos los días.
- 4: sí, yo también por correo. Tal vez que las mandaran con asunto: Horas Delvas, porque a veces lo que me pasa es que lo mandan como Comunidad UVG. Así mandan un montón de cosas y a veces entran como diez mensajes y yo por lo menos solo entro y miro si me ha mandado algo algún profesor.
- 3: a veces con los posters que ponen aquí afuera pero como varían de cartelito a cartelito no siempre es confiable.
- 1: yo sí he visto los cartelitos, pero como que ya me había enterado por el correo.
- 4: sí, o amigos también te informan. Tal vez podrían subirlo a Facebook.
- Moderador: en relación a la logística, o sea cómo se desarrolla todo el programa, ya hablamos un poquito del registro de la asistencia, ¿qué les parece tener que llevar su carnet para poder ingresar?
- 1: eso a mí no me da ningún problema, pues porque yo siempre tengo mi carnet, solo paso y ya.

- Moderador: y en relación a cómo llevan su control de cuántas charlas llevan, para ustedes ha implicado algún inconveniente, están seguros de cuántas llevan, ¿cómo les gustaría que se publicara?
- 4: yo jamás me he enterado cuántas horas llevo, vi un correo que decía que subieron un boletín, pero yo no fui y muy complicado mandarle a cada alumno cuántas horas lleva.
- Moderador: ¿Y qué se les ocurre que se podría hacer para que estén enterados todos?
- 1: tal vez como una lista de todos los que llevan tres y poner todos los nombres.
- 2: pero yo siento que hacerlo con papel no es la mejor manera, porque hay gente que ni siquiera pasa a ver, entonces nunca se entera.
- 3: yo creo que la forma más bonita sería que estuviera en el portal entonces que de una vez nos escaneen nuestro carnet y en nuestro portal aparece: fuiste a tal hora, etc.
- Moderador: ahora me gustaría oír un poquito de qué sienten al participar en este programa, si les agrada el programa, si piensan que están perdiendo su tiempo, si piensan que han abonado algo bueno en su vida, qué han sacado de bueno o en qué se les ha dificultado del programa en sí.
- 3: a mí me gustan mucho los temas a los que he ido, creo que me han ayudado. En la charla de cómo hablar en público, apunté todos los consejos y los he estado aplicando en mi clase. En otras charlas, como la de las catástrofes y los desastres naturales, aprendí mucho; yo no sabía qué había tantas formas de prevenir situaciones de riesgo y creo que es información útil. Lo que no me ha gustado es que muchas veces empiezan la charla diciendo algo como están aquí no solo para hacer horas, lo cual implica que no nos interesa el tema. Creo que eso no es bueno, creo que deberían empezar diciéndonos, lo que aprenderemos en la mejor hora de nuestra vida.
- 1: yo siento que como son tantas horas, voy solo porque necesito las horas; creo que alguien más podría aprovechar mejor mi lugar. Yo siento que si hay una charla que te interesa y un tema que te interesa vas a ir aún ya tengas las horas; pero si hay una charla que no te interesa, aunque vayas realmente vas a estar ahí pero no vas a estar poniendo toda la atención al que está hablando. Entonces si fueran menos horas como que la gente



- no tendría que ir a charlas que no le interesan y podrían enfocarse en las que sí les interesan.
- 4: tal vez podría ser no necesariamente una conferencia; sino cualquier otra cosa, como un grupo que se pare allí, una hora a cantar.
  - 3: yo creo que así llegarían personas como de forma más distribuida; unos a las charlas y otros a estas otras cosas.
  - 1: Sí porque yo personalmente preferiría mil veces ir a ver un debate o a un taller que ir a oír una charla. Siento que uno aprende más.
  - Moderador: y ahora que ya conocen el programa, que ya saben que son cinco charlas al año, sabiendo cómo ha sido la historia del desarrollo del programa y después de la experiencia ¿qué sienten?
  - 2: yo sí siento que ha habido un montón de charlas.
  - Moderador: y ¿qué sugerencias pueden dar para mejorar el programa, en beneficio de la U, de su formación y de su participación en él.
  - 4: tal vez tener un sistema operativo de tomar la asistencia porque a mí me ha pasado que yo quiero entrar y una vez no tenía mi carnet ese día, entonces no me dejaron entrar. Deberían de tener una lista o algo para hacer constar que la persona sí vino.
  - 2: creo que deberían hacer un calendario porque así se puede decidir qué días, a qué hora, entonces uno ya se prepara y ese día va.
  - 3: yo siento que así es más organizado porque a uno le pueden mandar un correo con el asunto especial de horas, entonces si son como diez o doce correos que nos mandaron hace como dos o tres semanas, a uno se le olvida qué día van a ser, entonces siento que un calendario sería una muy buena idea para que uno se pudiera organizar mejor.
  - 4: a mí me gustó mucho la idea de implementarlo en el portal, donde se consultan notas y que hubiera uno que dijera Delvas, con el calendario y que diga cuántas has hecho. Que haya talleres o actividades lo haría mucho más entretenido para los estudiantes porque a veces uno va a charlas que tal vez resultan aburridas.

- Moderador: ¿Qué beneficios le han encontrado y qué cosas negativas le han visto al programa?
- 4: positivo eso que como que uno ve cosas que no necesariamente ve en clase y negativo que a veces los conferencistas vienen con una actitud negativa respecto a nuestra participación.
- 2: también hacernos sentir que es algo importante, no un deber, sino que importante porque es una situación formal.
- Moderador: ¿Alguno de ustedes ha sentido que ha perdido el tiempo cuando va a las charlas Delvas?
- 1: tal vez no pérdida de tiempo, pero si siento que podría haber estado haciendo algo más importante.
- 2: para mí, si fue pérdida de tiempo en una ocasión en que se tardaron como media hora en poner una película y todos se salieron y solo quedamos como tres, y todavía querían hacer preguntas. Yo ya tenía mi tiempo programado y lo perdí.
- Moderador: ¿Tienen algún comentario adicional? Recuerden que esto va a mejorar el programa en beneficio de la U y de ustedes.
- MA: yo solo quisiera hacer una pregunta. ¿Qué nos aconsejan hacer para que tengamos más gente que quiera escuchar?
- 4: pues yo creo que primordialmente deberían tener variedad de opciones, incluso en el supermercado eso es lo que hace que la gente compre: que sientas que tú elegiste qué quieres entonces pienso que deberían variar opciones.
- 3: como ha habido unas charlas que hasta se quedan sin cupo de tanta gente que quiere ir, quizás beneficie que se hagan muchas más charlas de ese tipo porque hay mucha más gente interesada.
- 2: yo creo que los nombres llamativos también ayudan porque decir, así como que: Charla informativa acerca de las partes biónicas suena como que muy aburrido. Pero si dicen

cómo: Cómo hacer robots o cosas algo así, ya llaman la atención. Tal vez deberían hacer cosas no tan académicas, sino que también combinen un poco de temas más entretenidos, que al mismo tiempo sean académicas como por ejemplo cómo se mira la ciencia en las películas o cómo se pueden crear diferentes dialectos y cosas así.

- MA: me llamo la atención algo que tu dijiste también que tenía que ver en que las últimas son de relleno. ¿Por qué esa sensación?
- 1: creo que eran como de unas becas. Esas como que sentí que si eran de rellano y sé que mucha gente fue por la hora. Pienso que deberían de enfocarse más, no tanto como que de la U como becas sino como que traer gente de afuera.
- MA: ¿O sea que te pareció que era como muy particular el tema, no tan general?
- 1: cabal. Tal vez de relleno no es la palabra, pero era como que lo dejaron como a última hora.
- MA: ¿Cómo se enteraron de que existía el programa? A mí me queda la curiosidad de quién se los explicó. Hagan memoria y díganme quién.
- 1: si no estoy mal, fue a principio de año en la semana de comunicación.
- 2: no, como yo entré a medio año me enteré porque alguien en clase gritó: me faltan horas Delvas, entonces empecé a preguntar.
- 3: yo en inducción. No me recuerdo muy bien cómo fue, pero creo que fue ahí. No me quedó muy claro y fue hasta después que un amigo me preguntó si ya llevaba horas y yo como que me recordaba que había oído algo.
- MA: ¿Cómo podríamos hacer para que quede claro a todos en ese momento?
- 1: tal vez como que darle más tiempo para explicarlo.
- MA: ¿En ningún momento les dijeron cuántas horas?
- 3: yo solo me recuerdo que fue en la semana de inducción que explicaron.

- 1: yo me recuerdo que fue por pláticas entre amigos que me enteré.
- 4: ahorita acabo de tener una conversación con alguien de segundo año que ni siquiera sabía qué eran las horas Delvas y me decían: ¿yo tengo que hacer eso?
- Maricruz: ¿Y ustedes?
- 5: yo también me enteré que tenía que hacer horas Delvas hablando con mis amigos.
- MA: ¿Y empezaste a ir en qué fecha?
- 1: cómo después de la semana de inducción empecé a ir. La primera a la que fui fue la de tránsito y la verdad estuvo muy buena.
- 2: yo no me acuerdo.
- 4: la primera a la que fui fue a la de unos lentes.
- MA: esa fue en febrero.
- 4: sí, más o menos.
- 3: mi primera fue la que hicieron de los desastres naturales.
- 2: la mía fue la que se llenó. Precisamente porque las personas estaban diciendo hay ya no voy a tener tiempo después entonces las voy a hacer de una vez.
- MA: ¿ustedes creen que los estudiantes quieren aprovechar y terminar sus horas al principio del ciclo o creen que lo están dejando al final?
- 1: yo siento que depende de la persona. Pero en mi caso si lo tuve que ir dejando al final porque el primer semestre siempre que habían eran los martes a la hora que tenía laboratorio entonces no pude ir a un montón de charlas porque siempre caían a la hora de laboratorio y no podía faltar.
- 3: yo prefiero hacerlas al principio porque en lo personal no me gusta dejar nada para de último.

- MA: o sea que ¿hay más calma en el sentido que sabes que van a haber más?
- 3: sí. Es mejor porque no es como que van a haber muy pocas y tenemos que ir a las que hayan, pero después te das cuenta que hay bastantes.
- MA: ¿Y cómo podríamos ayudar para que los de primer año del año entrante entiendan que van a haber más charlas?
- 4: el calendario para mi es la solución.
- 1: en inducción se podría tal vez dar una charla acerca de Delvas y decirles que las de la primera semana no son las únicas que van a haber más. Deberían aclarar todo el programa desde inducción.
- MA: en algún momento habíamos pensado si sería positivo que se hicieran más de cinco el primer año para ir acumulando y que los siguientes años tuvieran menos, ustedes ¿qué opinan?, ¿creen que estaría bien? ¿Creen que podrían hacer por ejemplo siete el primer año, seis el siguiente año y las que queden el otro año?
- 3: lo que pasa es que en primer año uno todavía se está adaptando y le da prioridad a otras cosas.
- 1: yo siento que tal vez debería de ser opcional ya que es acumulable. O sea, pienso que debería haber un mínimo y si el estudiante desea hacer más que bueno por él y ya el siguiente año le tocaría hacer menos. Mejor que haya un mínimo de horas por año pero que estas horas sean acumulables para siguientes años.
- MA: sí, lo que pasa es que eso tiene que ver con cómo lo llevamos registrado ¿Qué pasaría si el estudiante no ha cumplido las cinco del año? ¿Qué deberíamos hacer?
- 1: debería ser acumulable.
- 3: a mí me dijeron que no podía tener menos al semestre.
- MA: si realmente solo hizo tres, no podemos dejarlo pasar al siguiente semestre. Y si lo dejáramos pasar al siguiente semestre ¿qué va a pasar el resto de los años? Va a llegar a

tercero y le van a faltar horas. ¿Entonces cuál sería la consecuencia? Es que no se va a poder graduar porque es requisito de graduación. ¿Eso sí lo sabían?

- 1: sí
- MA: entonces sí debería de haber como decís tú un mínimo, pero si el acumulable debería de ser variable. De forma que todos deben cumplir las 5 obligatoriamente para poder pasar de año, pero si quiero adelantar, puedo adelantar las que quiera.
- 2: y digamos si yo quiero hacer 15 horas en un año, me acumulan y ¿me valen para el siguiente año que yo siento que tengo más pesado?, ¿ya no tengo que hacer más Delvas?
- Moderador: o sea, ¿tú dices que no debería de haber un máximo en el año para adelantar?
- 2: aja, pero sí un mínimo.
- 3: tal vez dar el miedo no de “no vas a pasar al siguiente semestre,” sino de “vas a tener que hacer un semestre extra, solo viniendo a charlas.”
- Moderador: eso es una consecuencia.
- 6: yo no conocía los requerimientos y mi director nunca me contó nada. No sé cuáles son los objetivos del programa. Nunca oí que había que llenar encuesta, ni escuché la explicación de Delvas en la inducción. Yo trabajo y eso me dificulta asistir. A pesar de ello, me gustaría que la promoción siga siendo por correo, pero que me incluyeran el correo personal. También me gustaría que se promovieran las charlas en las clases.
- 7: yo he asistido, pero no ha hecho encuestas; no reviso mi correo por lo que quisiera que las promovieran en el correo personal. Yo supe del programa por compañeros, aunque sí vine a la inducción. Mi director de carrera no se comunicó conmigo.
- 9: yo no conocía el programa hasta hace poco, nunca supe dónde ver las charlas. Hace poco el director de carrera lo mencionó en Coaching y me explicaron que llega al correo de la UVG. No estuve en la inducción y creo que debería promoverse por mensaje de texto y redes sociales.

- Moderador: bueno, entonces les agradezco mucho que hayan venido y pues vamos a tomar en consideración todo lo que dijeron para mejorar el programa a partir de esto.

## **Plan institucional del programa Delvas**

### **A. Misión**

Fomentar la formación autónoma e integral de los estudiantes, para su actualización constante y la mejor preparación para el desempeño profesional.

### **B. Visión**

Entregar a la sociedad profesionales autónomos, críticos y conscientes de la necesidad del aprendizaje a lo largo de la vida, para desempeñarse en equipos multidisciplinarios de alta calidad.

### **C. Política**

Este programa nació como respuesta a los siguientes considerandos:

- Que la Universidad del Valle de Guatemala busca la formación integral de los estudiantes
- Que la Universidad del Valle de Guatemala ofrece actividades complementarias (conferencias, charlas o talleres) que enriquecen la experiencia académica de los participantes
- Que la Universidad del Valle de Guatemala busca que sus estudiantes gestionen su propio aprendizaje
- Que la Universidad del Valle de Guatemala busca poner en contacto a los estudiantes con profesionales exitosos y líderes guatemaltecos y extranjeros
- Que el trabajo profesional está en constante cambio y hace imperativo el acomodamiento de los profesionales, a información e innovaciones.

A partir de los considerandos mencionados, el programa Delvas de la UVG ofrece el libre acceso a actividades a todos los estudiantes de primer ingreso de las carreras de todas las facultades, exceptuando a los de la Facultad de Educación. A través de esas actividades, esta



## NORMATIVO Y PLAN INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DELVAS PARA AUTOFORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

iniciativa trata de potenciar el aprendizaje autónomo y de transferir a la persona la responsabilidad de completar los programas formativos de sus carreras, adaptándola a sus necesidades y ritmos personales.

### D. Definición

El programa Delvas es una iniciativa que ofrece actividades formativas, que enriquecen la experiencia académica de los estudiantes y les permiten desarrollar las competencias necesarias para su desarrollo personal y profesional.

### E. Ámbito de aplicación

Este programa está dirigido a estudiantes del Campus Central, de primer ingreso a partir de 2017; exceptuando a los estudiantes de la Facultad de Educación. Si un estudiante realiza cambio de carrera, las horas Delvas acumuladas son válidas en la nueva carrera. Se excluye del programa a los estudiantes de Cursos Libres por solo permanecer en la universidad durante un ciclo.

### F. Objetivos

- El objetivo general de este programa es fomentar en los estudiantes, la formación autónoma e integral para su actualización profesional permanente.

Los objetivos específicos del programa son:

- Promover el aprendizaje de los estudiantes con un enfoque multidisciplinario, actual y de interés para los jóvenes universitarios.
- Facilitar al estudiante redes de contactos profesionales y líderes en los distintos campos de acción par que reconozcan la realidad laboral tempranamente.
- Dar acceso a puntos de vista diferentes para el desarrollo de pensamiento crítico.

## NORMATIVO Y PLAN INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DELVAS PARA AUTOFORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

- Incentivar a los estudiantes a participar en actividades formativas para desarrollar competencias para la vida.
- Promover el trabajo en equipo e interdisciplinario en la comunidad educativa.
- Desarrollar los valores de respeto y convivencia profesional, necesarios para la vida laboral.

### G. Desarrollo

Para que una actividad sea considerada adecuada para el programa debe facilitarles a los estudiantes: formación integral, acercamiento a entornos laborales reales y actuales, el desarrollo de competencias de liderazgo y el análisis de experiencias exitosas de profesionales, entre otras formas de práctica y formación profesional.

El programa presenta opciones de formación con actividades de interés actual, novedosas, de diferentes campos; con una duración máxima de 1.5 horas. Estas actividades deben ser de temas variados y organizarse en horarios convenientes a los departamentos y facilitadores; siendo obligado el desarrollo de dos actividades anuales por departamento.

La promoción de las actividades se hará por afiches colocados en las carteleras y por difusión de los mismos por correos masivos (nodo institucional).

El estudiante tiene la responsabilidad de participar en 15 actividades Delvas, durante los primeros 3 años de su carrera y de esa manera obtener UN crédito académico, requisito de graduación.

El reporte de participación en el programa Delvas podrá ser consultado por el Director de la Carrera en la que está inscrito el estudiante, en reportes bimensuales emitidos por la Unidad Académica del CUAE, quien administra el programa. En un futuro, este reporte deberá quedar en el registro académico, desde donde podrá ser consultado por Directores y estudiantes.

## H. Estrategia para alcanzar la visión

Para alcanzar la visión de este plan institucional, el líder debe gestionar el cambio, para su aceptación a todos los niveles, considerando todos los actores. Para ello debe comunicar la finalidad y ventajas del programa, con asertividad, humildad, flexibilidad y apertura. Esta comunicación debe ser ascendente, descendente y horizontal; directa, fluida y con la posibilidad de resolución de dudas: Deben usarse canales múltiples para comunicar, como capacitaciones, afiches, pantallas, correos y videos; e incorporar el mensaje clave a comunicaciones rutinarias. El gestor del cambio debe ejercer un liderazgo seguro, que inspire confianza y respeto y debe ser una persona carismática y ética para que pueda comunicar la urgencia del cambio e identificar personas clave para hacer coaliciones sin jerarquías. Estas coaliciones se logran mediante herramientas para motivar y formar equipos de alto rendimiento, crear identidad, fomentar liderazgo y estimular la autoconfianza en el equipo que se conforme. Estas coaliciones se alcanzan con conexión a las emociones y por ello se deben emplear herramientas de coaching que eviten oposición al cambio (en todos los grupos de participación) y que propicien que los participantes principiantes puedan tomar buenas decisiones para su participación y organizar su tiempo para hacerlo. Es decir que el liderazgo que se ejerza para la gestión de este cambio debe valerse de procesos de acompañamiento como el coaching y el mentoreo, para alcanzar el compromiso y confianza en las personas y disminuir su resistencia. Para propiciar el trabajo en equipo con sentido y pertinencia y compartiendo responsabilidades, no solo hay una forma o una herramienta, pues es un proceso dinámico que depende de situaciones específicas (lugar, personas, aspiraciones).

Todos los actores clave que participen de la gestión del cambio (elegidos por el líder de la gestión) deben tener claro que los resultados finales, luego de iteraciones constantes, se verán alrededor de 12 o 24 meses después de la implementación del plan y que debe prevalecer la flexibilidad para implementar los cambios necesarios evidenciados cuando se analicen las fortalezas y debilidades de lo implementado. Estos actores clave deben vencer el miedo y ver en lo nuevo una oportunidad.

## I. Estructura del programa

En la figura a continuación se muestra la estructura del programa Delvas, considerando todos los actores implicados y sus atribuciones. La estructura no es jerárquica y eso facilita la gestión del cambio. Todos los actores son beneficiarios del programa y tienen responsabilidades en él.

Figura 7: Estructura del programa Delvas



## **Normativa del programa Delvas**

### **A. El programa**

Este programa es un proceso formativo que enriquece la experiencia académica de los estudiantes. Está dirigido a estudiantes de primer ingreso y hasta tercer año de todas las carreras disponibles, exceptuando a los de la Facultad de Educación. Un estudiante de primer ingreso es el que llega por primera vez a UVG, independientemente de su edad y de si es estudiante de traslado de otra universidad u otro campus, sin importar su número de carnet.

Para que una actividad se considere adecuada para el programa debe facilitarles a los estudiantes: formación integral, acercamiento a entornos laborales reales y actuales, el desarrollo de competencias de liderazgo y el conocimiento de experiencias exitosas de profesionales, entre otras formas de práctica y formación profesional.

El programa presenta opciones de formación con actividades sobre temas de interés actual, novedosos, de diferentes campos; con una duración máxima de 1.5 horas y dirigidas o no, a un público objetivo particular. Estas actividades deben ser de temáticas variadas, realizarse en UVG, en cualquier día y a cualquier hora, según la disponibilidad del que desarrolla la actividad. Es imperativo que cada carrera organice dos charlas al año.

El programa es escalable hasta tercer año, teniendo mínimos de participación en cinco actividades por año, sin presentar un máximo establecido.

El programa Delvas deberá estar vinculado con la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DITIC) para llevar control de asistencia y que la misma se reporte en el sistema de registro académico para que pueda ser consultada por el estudiante desde su portal y por el Director de la Carrera en la que está inscrito. Debe elaborarse un calendario específico lo más tempranamente posible, para que los estudiantes puedan elegir la actividad de su interés con antelación.

### **B. Rol del coordinador del programa**

El coordinador del programa Delvas implementará las actividades necesarias para liderar la gestión del cambio institucional con actores clave que ayuden a su aceptación.

## NORMATIVO Y PLAN INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DELVAS PARA AUTOFORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Adicionalmente, el coordinador del programa desarrollará las siguientes atribuciones con los organizadores de actividades Delvas (directores, decanos y docentes):

- Dará a conocer los objetivos del programa de manera específica y detallada, así como el normativo correspondiente, mediante charlas desarrolladas en las reuniones de Facultad. En estas charlas deben hacerse notar las estadísticas de éxito y los comentarios de estudiantes sobre lo que representa el programa para ellos. Además, debe socializarse el formato de afiche para invitación a las actividades y la forma de organizarlas.
- Acordará las metas de organización de actividades Delvas por carrera, con los directores correspondientes (el mínimo permisible corresponde a dos charlas). El Programa de Carrera y la Unidad de Bienestar Estudiantil, así como otros programas distintos a carreras no tienen un mínimo establecido de charlas porque es deseable que se organicen según la necesidad manifiesta.
- Solicitará información en relación a los siguientes aspectos:
  - Hora de realización de la actividad (según conveniencia del facilitador)
  - Lugar de realización de la actividad (según disponibilidad y afluencia esperada)
  - Elaboración de invitación con título e imagen llamativos, indicación de lugar, hora, parqueo asignado, objetivos de la actividad y público al que se dirige especialmente la actividad (deberá especificarse si se admite público externo a UVG).
- Solicitará a las autoridades pertinentes, la publicación de la invitación a las charlas, por el nodo estudiantil (correo electrónico masivo). El asunto de dicho correo debe indicar que es una actividad Delvas. Si se colocarán afiches impresos o se socializarán por redes sociales, será el organizador de la actividad el encargado de solicitar los permisos y colocarlos en las carteleras; pero el diseño debe ser el mismo que el que se socializa por el nodo.
- Enviará minuta sobre el programa y su desarrollo, a Directores de cada carrera, para su socialización con coordinadores de cursos y docentes, para invitarlos a participar del programa.

## NORMATIVO Y PLAN INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DELVAS PARA AUTOFORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

- Analizará bimensualmente el cumplimiento de organización de actividades por parte de las facultades para hacer seguimiento y procurar que los estudiantes de todas las facultades estén atendidos y actualizados con temas de su interés.
- Emitirá un informe bimensual de participación estudiantil a directores de carrera para el seguimiento correspondiente.
- Mantendrá un calendario de actividades Delvas, lo más actualizado posible, vinculado con DITIC, para información de los actores del programa.
- Enviará una encuesta anual de satisfacción a gestores y estudiantes para la mejora del programa y la implementación de los ajustes pertinentes.
- Recibirá los requerimientos y realimentación del programa para enmendar las situaciones pertinentes.
- Reconocerá públicamente la buena participación de organizadores de actividades Delvas.
- Velará por que los eventos no sean simultáneos y que se desarrollen en los horarios estipulados para el efecto, siendo dos el máximo de actividades al día.

El coordinador del programa Delvas tendrá a cargo las siguientes atribuciones con los estudiantes:

- Organizará charlas de inducción (en conjunto con la unidad Asuntos Estudiantiles) para dar a conocer el Programa Delvas y su normativo a los estudiantes de primer ingreso.
- Entregará un folio informativo sobre el programa Delvas.
- Registrará, con el apoyo secretarial del programa, la asistencia de los estudiantes, (exclusivamente mediante la lectura del código de barras del carnet estudiantil) y validará la charla como completada, según el tiempo de permanencia en la actividad (80% requerido).

## NORMATIVO Y PLAN INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DELVAS PARA AUTOFORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

- Velará para que los organizadores de actividades recuerden al inicio de la misma, el código de comportamiento que los estudiantes deben observar durante la actividad.

### C. Rol de los organizadores de actividades Delvas

Los organizadores de actividades Delvas tendrán las siguientes atribuciones dentro del programa:

- Organizarán por lo menos dos actividades Delvas al año, indicando los objetivos de las mismas.
- Coordinarán con facilitadores la mecánica motivadora de presentación de la actividad, el material requerido, el tiempo total para la realización de la actividad y la puntualidad implicada para iniciar y terminar.
- Compartirán con el coordinador del programa información referente a: título e imagen llamativos, lugar de realización, hora de realización, lugar de parqueo, conductor de la actividad, público al que se dirige y objetivo de la actividad. Es necesario escribir en la parte inferior del afiche, en un cintillo, si el cupo fuera limitado. Esta información se consignará en el afiche de invitación a la charla, que podrá ser requerido a Mercadeo o elaborado por los organizadores y enviado en modo editable a la Coordinación del Programa para que le sea agregado el sello Delvas. Todos los afiches contarán con este sello que será colocado siempre en la parte inferior derecha para unificar y facilitar el reconocimiento de las charlas por los estudiantes.
- Publicarán afiches físicos en las carteleras designadas para el efecto, solicitando la autorización previa y socializarán los afiches por redes sociales si es lo que corresponde.
- Velarán por el cumplimiento de las normas de conducta de los jóvenes o pedirán que se retiren del recinto. Si el tiempo de permanencia en el evento no alcanza el 80% del total del tiempo de la actividad, al estudiante no le será validada su asistencia como actividad Delvas.
- Responderán la encuesta respectiva para detectar oportunidades de mejora del programa Delvas.



## NORMATIVO Y PLAN INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DELVAS PARA AUTOFORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

- Apoyarán a estudiantes que propongan temas para la realización de actividades Delvas, siempre que sea conducente, sin dejar de ser los responsables de la actividad.
- Mantendrán comunicación permanente a través de correo electrónico, con el coordinador del programa, para retroalimentarlo e implementar los cambios pertinentes.

### D. Rol de los Directores de carrera dentro del programa

- Darán seguimiento a estudiantes que no participen del programa, según el informe bimensual emitido por el coordinador de UA, pues los estudiantes de las diferentes carreras están bajo la supervisión y seguimiento de sus directores.
- Revisarán, en el registro académico, en la sección creada por DITIC, el estado de cada estudiante en relación a su asistencia a los eventos Delvas. A pesar de lo anterior, serán informados bimensualmente sobre el estado de sus estudiantes en el programa, a fin de que puedan dar seguimiento oportuno a cada uno. Es responsabilidad de ellos, elegir los medios pertinentes para motivar a los estudiantes de sus carreras a cumplir con el requisito anual del programa, el cual implica la realización de cinco charlas por año como mínimo; pudiendo adelantar si el estudiante lo desea, hasta cumplir con quince charlas que constituyen un crédito académico, requisito de graduación.

### E. Rol de los estudiantes dentro del programa

- Se informarán de las actividades Delvas a través de su correo institucional, las carteleras y las redes sociales de la institución.
- Participarán de una actividad si es su interés, aunque no cumpla con las características definidas como público específico al que se dirige la actividad.
- Presentarán su carnet para el registro de asistencia a su ingreso y nuevamente a la salida. Para validar la participación como actividad Delvas, se requiere de permanencia el 80% del tiempo total de la actividad.
- Se ajustarán a los espacios de parqueo asignados para los asistentes a las actividades.

NORMATIVO Y PLAN INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DELVAS PARA  
AUTOFORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

- Observarán una conducta disciplinada, participando de la actividad, demostrando respeto e interés, evitando el consumo de comidas y bebidas, así como el uso de dispositivo electrónicos. El incumplimiento de lo anterior será sancionado con el retiro del estudiante de la actividad, con la consecuente pérdida del derecho de su punteo Delvas.
- Revisarán su estado de asistencia a las actividades Delvas en el portal académico.
- Participarán en la evaluación anual del programa o enviarán correos a la coordinación del programa en cualquier momento, para señalar comentarios importantes que puedan mejorarlo.