

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA EVALUACION DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

JESUS DE LA CRUZ ESCOTO.



GUATEMALA

1996

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA EVALUACION DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

JESUS DE LA CRUZ ESCOTO.

GUATEMALA

1996

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA EVALUACION DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

JESUS DE LA CRUZ ESCOTO.

Trabajo profesional presentado para optar al grado académico
de Maestría en Educación Especializada en Administración
Educativa.

GUATEMALA

1996

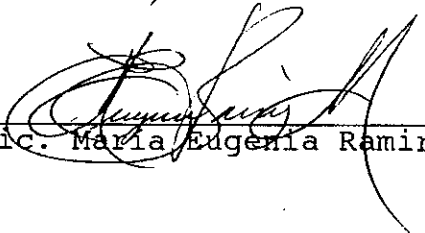
PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA EVALUACION DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

Vo.Bo.

(f) 
Lic. Bayardo Arturo Mejía Monzón
ASESOR

Tribunal:

(f) 
Lic. Bayardo Arturo Mejía Monzón

(f) 
Lic. María Eugenia Ramírez Motta

(f) 
Lic. Harriet Salomon de Dougherty

Fecha de Aprobación: 12 de Noviembre de 1996

DEDICATORIA.

A mi esposa, Albertina
y a mi hija Heady Carolina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haber iluminado mi vida; a mi esposa Albertina y mi hija Heady Carolina por la comprensión, abnegación y apoyo que siempre me han dado, especialmente durante mis estudios en la Maestría

Al Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a sus autoridades y a los miembros del Honorable Consejo Regional, por haberme brindado el apoyo desinteresado para continuar mis estudios en la Universidad del Valle.

A la Universidad del Valle de Guatemala y a su personal Docente y Administrativo, por la orientación desinteresada y la colaboración que me brindaron desde que ingrese a la Universidad.

Quiero hacer patente mi agradecimiento a la Decana de la Facultad de Educación, Lic. Jaqueline García De De León, a la Directora de la Maestría Lic María Eugenia Ramírez Mota y al Asesor de Tesis Lic. Bayardo Arturo Mejía Monzón, por su orientación para realizar el presente trabajo y durante mi estancia en la Universidad del Valle.

Además, quiero dejar constancia de agradecimiento a todos los que fueron mis catedráticos, en especial a Lic. Jaqueline García De De León, Lic María Eugenia Ramírez Mota, Lic. Julio Alfredo Díaz Caballeros, Dra. Yetilu Lunge de Baessa, Lic. Lilian de Cazalli y el Lic Juan José Chávez

Mi agradecimiento a mis compañeros de la Maestría por el intercambio de experiencias durante mi estancia en la Universidad.



I N D I C E

Listado de Organigramas	Páginas
Resumen	xii
	xiii
I. INTRODUCCION	1
II. El PROBLEMA	3
A. Antecedentes	3
B. La problemática	18
C. Importancia	21
D. Justificación	23
E. Alcances y límites	25
III. MARCO TEORICO	27
A. DEFINICIONES A TOMAR EN CUENTA EN TORNO AL PROCESO ADMINISTRATIVO.	27
1. Planeación	28
i. Objetivos	30
ii. Políticas	31
iii. Estrategias	34
2. Organización	36
3. Integración	38

	Páginas
4. Supervisión	44
5. Control	46
6. La administración cuantitativa	49
B. EVALUACION	54
1. Enfoques	55
a) Enfoques insumo-producto	55
b) Enfoques proceso-contexto	55
c) Enfoques de producto	55
d) Logro de los resultados deseables	56
e) Medición del mérito	56
f) Toma de decisiones	56
2. Modelos	56
a) Modelo Ametódico	56
b) Modelo Probabilístico	56
c) Modelo Sistémico	57
d) Otros modelos	57
IV. EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE	61
A. El Programa de Centros Regionales Universitarios	61
B. Política General de los Centros Regionales Universitarios	63

	Páginas
C. Concepto	64
D. Objetivos	64
E. Funciones	65
F. Organización de los centros regionales universitarios	66
G. El Centro Universitario del Norte	67
V. MARCO METODOLOGICO	73
A. Objetivos del estudio	73
B. Organización del trabajo	74
C. Metodología	75
VI. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACION PARA EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE	77
A. OBJETIVOS DEL MODELO	77
B. DESCRIPCION DEL MODELO	78
1. Planificación Educativa	78
2. Organización	82
3. Integración	85
4. Dirección	91
5. Supervisión	97
6. Evaluación	99
7. Control	100

	Páginas
8. Selección de los sujetos de la institución	107
9. Aplicación de los instrumentos	108
C. DESCRIPCION DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACION	109
1. Manual de instrucciones	109
2. Análisis e interpretación de los resultados	110
3. Glosario	113
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
A. Conclusiones	115
B. Recomendaciones	116
VIII. BIBLIOGRAFIA	119
ANEXOS	123

LISTADO DE ORGANIGRAMAS

		Páginas
Organigrama 1	ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE, CUANDO INICIO SU FUNCIONAMIENTO EN 1976.	15
Organigrama 2	ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE, SU FUNCIONAMIENTO EN LA ACTUALIDAD.	16

RESUMEN

Una evaluación a nivel institucional es un proceso complejo que requiere emitir juicios de valor para la toma de decisiones. Muchas veces exige realizar cambios sustanciales en la institución de acuerdo con el desarrollo de nuestra sociedad y con los cambios nacionales y mundiales. Además, trae como consecuencia la necesidad de una actualización institucional para que exista una mayor eficiencia, eficacia, efectividad y para que cumpla con la misión que le ha sido encomendada por la Constitución Política de la República de Guatemala.

En el presente trabajo se hace una "propuesta de un modelo para la evaluación del Centro Universitario del Norte", con sede en la Ciudad de Cobán, Alta Verapaz, como un aporte para resolver la problemática de la institución donde he laborado durante muchos años. Las autoridades decidirán cómo utilizar el presente modelo para desarrollar de una mejor manera el quehacer académico-administrativo.

En el estudio se describen los pasos que se siguieron en la elaboración del modelo de evaluación y se presentan todos los instrumentos que se utilizan para llevar a cabo el proceso académico-administrativo, así como los sujetos que intervienen

en el mismo, para que se pueda tener una visión panorámica y así se puedan realizar, a corto plazo, las emmiendas necesarias para cumplir con las metas propuestas desde el punto de vista institucional.

Por otra parte, se presenta en el modelo la forma de realizar el tratamiento de los datos para que exista validez, confiabilidad y precisión en el análisis de los resultados recabados y para que la toma de decisiones se haga de una manera consciente de acuerdo con la realidad regional y nacional.

Se presentan, además, las conclusiones y recomendaciones sobre el modelo que se propone para ser utilizado, tanto en el Centro Universitario del Norte como en toda institución educativa. Las instituciones que deseen aplicarlo pueden realizar las adaptaciones necesarias y proyectar el modelo con otras técnicas estadísticas no paramétricas.

En la parte final se presentan todos los instrumentos en los anexos de los Nos. 1 al 7, utilizando como base el proceso administrativo. Además, en el anexo No.8, se presenta un glosario para un mejor entendimiento del modelo, así como las abreviaturas utilizadas.

I. INTRODUCCION

En el presente trabajo se propone un modelo de evaluación a través del análisis de la estructura administrativa en el Centro Universitario del Norte - CUNOR- y los instrumentos a utilizar para recopilar la información para llevarlo a cabo.

A la fecha, en el programa de Centros Regionales Universitarios se han realizado cinco seminarios de Centros Regionales y se han elaborado dos Planes de Desarrollo. Las recomendaciones que se dieron no siempre se pudieron operacionalizar en cada una de las regiones, debido a que no se tomaron las decisiones adecuadas para llevarlas a cabo.

Se plantea el problema, los antecedentes sobre los trabajos realizados, su importancia, justificación y los alcances y límites, el marco teórico, las características del Centro Universitario del Norte, el marco metodológico y para finalizar, una propuesta del modelo de evaluación de la institución bajo estudio.

También se plantean los objetivos generales del modelo de evaluación, su descripción, los instrumentos a utilizar para finalizar con las conclusiones y recomendaciones.



II. El PROBLEMA.

A. Antecedentes.

La Comisión del Plan de Desarrollo de los Centros Regionales COPLADECRU (1987:s/n) indica que la Universidad de San Carlos Guatemala fue fundada mediante Cédula Real de Carlos II. Doscientos años después inicia sus funciones en la Ciudad de Quetzaltenango con la creación de la Universidad de Occidente, el 20 de noviembre de 1876, actualmente, Centro Universitario de Occidente (CUNOC). Un siglo después, la Comisión de Planificación de la Universidad de San Carlos de Guatemala plasma en el documento denominado Plan de Desarrollo Universitario 1976-1980, las bases de una política de descentralización, desconcentración, democratización y diversificación de la enseñanza superior, el cual fundamentó el proyecto de creación del Centro Universitario del Norte, de acuerdo a la regionalización propuesta en dicho plan.

En los estudios, realizados en esa oportunidad, sobre las necesidades y demandas de la región de Alta y Baja Verapaz sólo existe la evidencia del diagnóstico para el establecimiento de las carreras en el Centro Universitario del Norte, así como los estudios de factibilidad y los respectivos proyectos

académicos para las carreras de Ingeniero Agrónomo con orientación en cultivos no tradicionales, Licenciado en Zootecnia, Ingeniero Geólogo y Trabajo Social. También se crearon las carreras a nivel técnico correspondientes a las licenciaturas.

Desde que se inauguró el Centro Universitario del Norte en 1976, no ha existido algún departamento y/o área que oriente las investigaciones curriculares; lo único que ha existido es la Comisión académica que estuvo integrada por cada uno de los Coordinadores Académicos Regionales, quienes de una u otra forma trataron de orientar el trabajo curricular.

En el Centro Universitario del Norte -CUNOR-, durante los 20 años que tiene de funcionar, no se ha realizado una evaluación administrativa de las carreras de Técnico en Producción Agrícola, Técnico en Geología y Técnico en Producción Pecuaria; pero sí una serie de seminarios, entre los que podemos mencionar el Primer Seminario realizado por la Comisión de Planificación del 26 al 28 de mayo de 1977 (1978:s/n), en el Centro Universitario de Oriente (CUNORI), cuyos objetivos eran:

- "1. Discutir las posibilidades de desarrollo de las carreras y los problemas de su implementación"...
2. ...

4. Formular recomendaciones concretas sobre la orientación futura de las Carreras de Producción Agrícola y Pecuaria a desarrollarse en los Centros Regionales"

Como resultado de esta actividad se revisaron y modificaron los pensa de estudios de las carreras que se impartían en el Centro Universitario del Norte en el que se cambió la Carrera de Técnico en Producción de Granos Básicos por Técnico en Producción Agrícola, el Técnico en Producción de Ganado Bovino por Técnico en Producción Pecuaria; además se fusionaron las Carreras de Técnico en Explotación de Recursos Minerales y Técnico en Análisis de Recursos Minerales por Técnico en Geología, modificándose así las carreras originales.

La Universidad de San Carlos, a través de la Coordinación General de Centros Regionales Universitarios (1979:s/n), organizó otro seminario que tuvo entre otros objetivos:

"...Discutir aspectos relacionados con la creación de nuevas carreras, la estructura organizativa de los centros, la inscripción estudiantil y el mercado de trabajo de los técnicos a egresar".

El temario que se desarrolló en dicho seminario fue el siguiente:

1. Investigación.
2. Extensión

3. Servicio
4. Trabajo Productivo.
5. Metodología de la enseñanza y organización de los pensa.

Varias de las recomendaciones aprobadas en este evento fueron puestas en práctica en el Centro Universitario del Norte.

Como resultado de los seminarios se crearon comisiones técnicas en todos los Centros Regionales Universitarios, con el propósito de readecuar los pensa de estudios de las carreras, de manera que no sólo respondieran a las necesidades regionales o nacionales de las mismas, sino a las expectativas del propio estudiante. Entre estas comisiones tenemos: la Comisión de Evaluación de los Centros, Comisión Académica, Comisión de Equivalencia, Comisión de Investigación, Comisión de Granjas, Comisión de Extensión, Comisión de Coordinadores de las Areas Social Humanística, Comisión de Coordinadores de las Carreras de Producción Agrícola, Comisión de Coordinadores de las Carreras de Producción Pecuarias, Comisión de Coordinadores de las Carreras Especiales (Aquí participó el Coordinador de la Carrera de Geología); todas estas comisiones se reunían por lo

menos una vez al mes y estuvo representado cada uno de los Centros Regionales Universitarios.

La Universidad de San Carlos a través de la Coordinación de Centros Regionales (1986:6), durante 1981, creó una comisión encargada de evaluar todos los Centros Regionales. Dicha comisión, integrada por profesionales de todos los centros, desde el inicio de su trabajo determinó que únicamente evaluaría aspectos académicos y administrativos de los Centros; y no investigaría el mercado de trabajo de los futuros técnicos, porque se consideró que éste debía ser realizado con recursos específicos, con los que no contaba en aquella oportunidad.

Los antecedentes justifican la evaluación profesiográfica realizada por la empresa Estudios y Proyectos de Guatemala, instancia de la Coordinación General de Centros Regionales (1986:6), porque se esperó que como resultado de esta investigación, se elaboraran nuevas políticas y proyectos de desarrollo que sirvieran de marco general para el impulso de los Centros Regionales Universitarios.

Los resultados de los seminarios realizados por el programa de Centros Regionales Universitarios sirvieron de base para modificar las políticas

iniciales de desarrollo de los Centros Regionales y establecer los mecanismos necesarios para implementar nuevos proyectos que contribuyeran al fortalecimiento de estas Unidades Académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través del análisis de los proyectos específicos de desarrollo que presentan los diferentes Centros Regionales.

De acuerdo a la entrevista realizada al personal docente en mayo 1996, en el Centro Universitario del Norte, sobre las carreras de Técnico en Producción Agrícola, Técnico en Producción Pecuaria y Técnico en Geología, referente a las re-estructuras realizadas en sus pensa de estudios para tratar de actualizarlas en el momento que exigía el país, manifestaron que esta re-estructuración no se hizo con todas las técnicas que actualmente se conocen, sino que fue un producto de la experiencia del personal docente en ese momento y con la colaboración del Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo (IIME). Por otra parte algunos profesionales en la actualidad expresan que las re-estructuras realizadas en los Centros Regionales Universitarios fueron desordenadas, sin una política definida que trazara en ese momento las directrices de desarrollo del Centro Universitario del

Norte, lo cual se puede comprobar por la falta de políticas de desarrollo del Centro en particular ya que no existen evidencias al respecto en las memorias del Seminario General de Centros Regionales (1979:s/n).

En 1985 la Coordinación General de Centros Regionales procedió a integrar la Comisión de Investigación, Comisión de Granjas, Comisión de Extensión y Servicio y Comisión de Práctica Profesional Supervisada, a nivel nacional, a efecto de coordinar acciones académicas comunes en los Centros Regionales. Todas las comisiones iniciaron su trabajo y presentaron sus normativos, políticas a impulsar y actividades a desarrollar, no existe evidencia en los Centros Regionales Universitarios y en las oficinas de la Coordinación General de Centros Regionales referente a que sí se les realiza a estas comisiones alguna evaluación.

El 23 de noviembre de 1985, por instrucciones del Rector de la Universidad de San Carlos, a través de la Coordinación General de Centros Regionales (1986:7), se realizó una reunión en la Casa Flavio Herrera en la que se analizaron las conclusiones y recomendaciones del III Seminario de Centros Regionales, así como lo

realizado y no realizado de las recomendaciones de este seminario; sus causas y lo factible de realizar, presentando nuevas recomendaciones.

El documento elaborado en la reunión mencionada sirvió de base para que la Coordinación General de Centros Regionales solicitara un Acuerdo de Rectoría para nombrar a profesionales que integraran la Comisión de Plan de Desarrollo de Los Centros Regionales Universitarios (COPLADECRU), emitiéndose el Acuerdo de Rectoría No.596-86 de fecha 2 de junio de 1986. La COPLADECRU elaboró para el efecto la matriz estructural para la elaboración de un Plan de Desarrollo de los Centros Regionales Universitarios, que contenía las estrategias a seguir para el Plan de Desarrollo para el quinquenio 1987-1991. En ésta se solicitaba a cada uno de los Centros Regionales que se determinaran y dieran prioridad a los problemas y necesidades académicas, administrativas y de recursos, a través de pre-seminarios en cada uno de los Centros. Con base en esto deberían diseñar, los nuevos Centros Regionales, las carreras a nivel de pre-grado y grado con sus respectivos proyectos de factibilidad y los proyectos académicos, los que fueron presentados a todas las instancias previas a la aprobación de las

carreras que actualmente se imparten.

En el Centro Universitario del Norte no se evaluaron las carreras a nivel particular, sino hasta el año de 1993 cuando se realizó la primera evaluación curricular. Es necesario puntualizar que en la carrera de trabajo social es la primera oportunidad donde se realiza este tipo de trabajo desde su fundación en 1988.

En el Centro Universitario del Norte, como parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala y para el cumplimiento de sus fines académicos, se han estructurado cuatro programas específicos: docencia, investigación, extensión y un programa de apoyo a los anteriores: el de administración.

La Universidad de San Carlos, a través de la Coordinación General de Centros (1986 b:3), presenta la siguiente organización administrativa:

1. La Coordinación del sistema de Centros Regionales Universitarios. A fin de garantizar el desarrollo eficaz del programa, se ha constituido la Coordinación de los Centros Regionales Universitarios, dependiente de la Rectoría, como un organismo que coordina y evalúa la actividad

de los Centros y que garantiza un grado de autonomía apropiado para el desarrollo de la dinámica propia de cada Centro.

2. Organización Administrativo Docente.

* Los órganos administrativo-docente de los Centros Regionales son: El Consejo Regional, la Dirección, la Coordinación Administrativa y la Coordinación Académica.

* El Consejo Regional es el órgano de decisión Regional, integra paritariamente con el Director del Centro, los Coordinadores Académico y Administrativo y dos profesores electos por el Claustro de Profesores y con cinco estudiantes, electos por la Asamblea de la organización estudiantil general del Centro. /1/

/1/

Hasta diciembre de 1993 el Consejo Regional en los Centros Regionales estaba integrado por el Director, lo preside el Coordinador Académico, dos profesores titulares electos por el claustro de profesores y dos estudiantes electos por todos los estudiantes del Centro. El secretario del Consejo será electo por éste, de entre los dos representantes del claustro. (Artículo 10 del Reglamento General de Centros Regionales Universitarios, aprobado por el Consejo Superior Universitario en el Acta No. 10-82). En el Acta 43-93, en el Punto DECIMO NOVENO de fecha 19 de noviembre de 1993, fue aprobada las modificaciones al Reglamento General de los Centros Regionales cuyo Artículo 10 dice literalmente "... y se integra por el Director que los preside, el Coordinador Académico, tres profesores titulares, electos por y entre los profesores titulares, Cinco Estudiantes ... y un Representantes de los Graduados, electo por y entre los egresados a nivel de Licenciatura del Centro respectivo."

- * La Dirección es el organismo de ejecución general; estará a cargo del Director del Centro, el cual será electo dentro de los profesores titulares del Centro, por cinco electores profesores titulares e igual número de electores estudiantiles y durará en sus funciones cuatro años /²/
- * La Coordinación Académica es el organismo de Coordinación de las actividades de docencia, investigación y servicio y se constituirá por un Coordinador Académico.
- * La Coordinación Administrativa es el organismo de ejecución de las correspondientes labores, se integra con un Coordinador Administrativo nombrado por el Consejo Regional. /³/

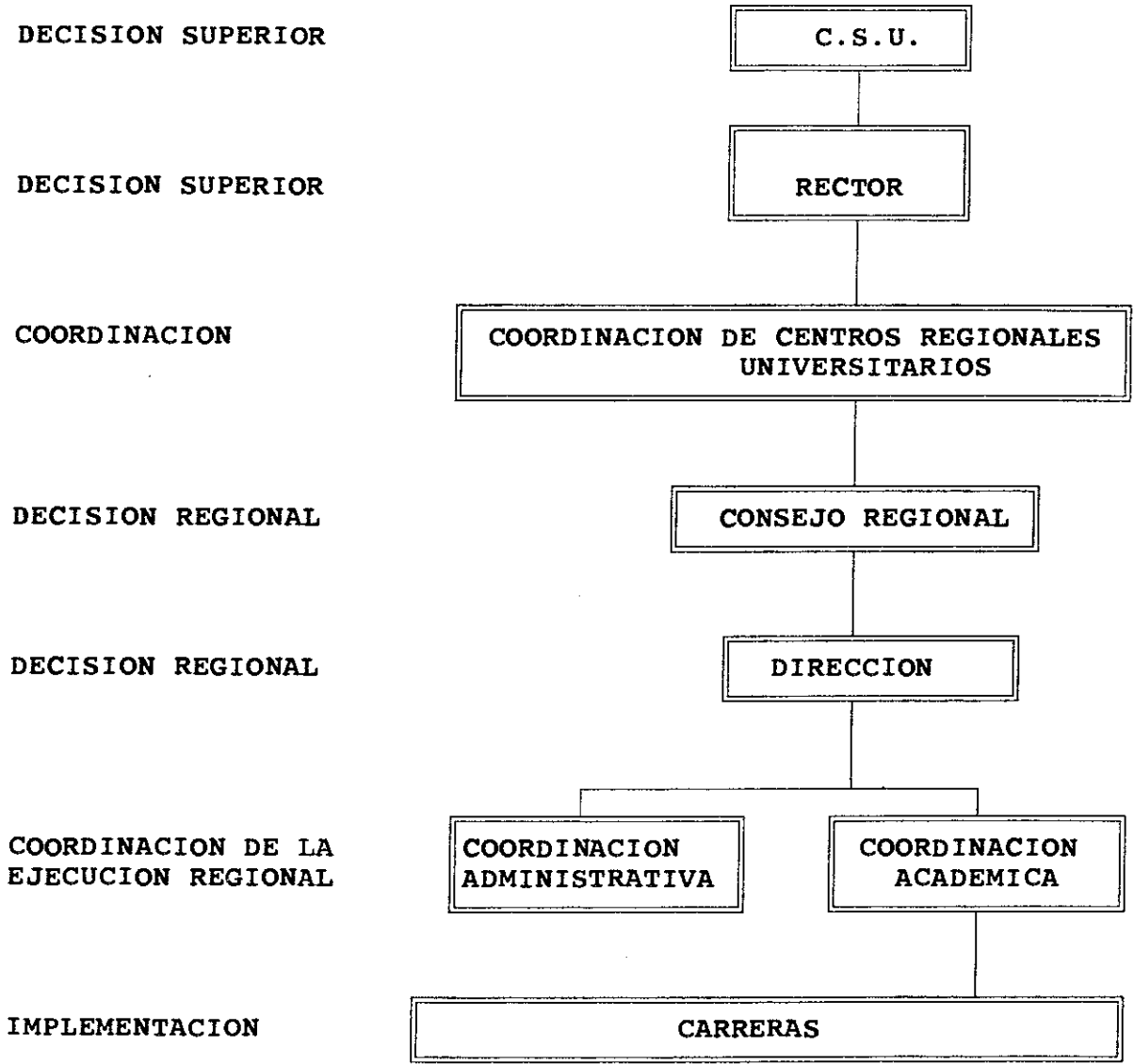
/2/ Reglamento General de los Centros Regionales Universitarios de la Universidad de San Carlos de Guatemala, aprobado en el Punto DECIMO NOVENO del Acta 43-93 de la Sesión celebrada por el Honorable Consejo Superior Universitario. el 19 de noviembre de 1993. Artículo 20, Pág 7.

/3/ Es importante señalar que esta propuesta original de funcionamiento de organización de los Centros Regionales, rápidamente fue modificada en la práctica, y en el Centro Universitario del Norte (CUNOR) no fue la excepción, de tal manera que este puesto de Director Administrativo solo funcionó un año aproximadamente, en este Centro Regional.

En el Organigrama 1 se presenta la organización del Centro Universitario del Norte desde su fundación en 1976. En la actualidad el funcionamiento de su organización fue cambiando de acuerdo a la creación de las nuevas carreras la que se presenta en el organigrama 2.

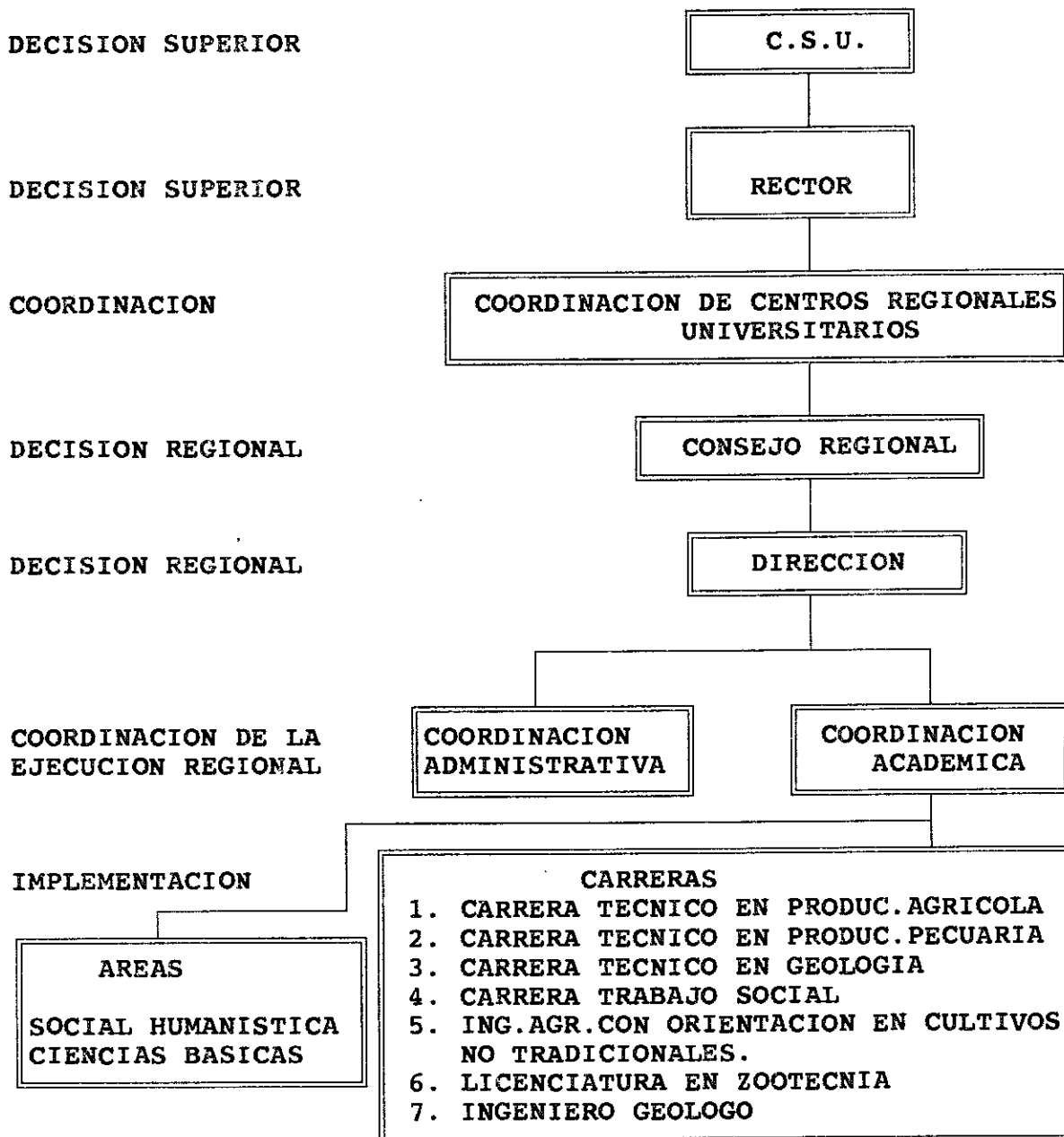
ORGANIGRAMA 1

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CUANDO INICIO SU FUNCIONAMIENTO EN 1976.



ORGANIGRAMA 2

**ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
SU FUNCIONAMIENTO EN LA ACTUALIDAD.**



La Universidad de San Carlos, por medio del Honorable Consejo Superior Universitario (1993:12), aprobó el nuevo reglamento de los Centros Regionales Universitarios, donde la Coordinación General de Centros Regionales, como autoridad de Coordinación del Centro Universitario del Norte, dejó de funcionar, según lo estipula el Artículo No.32, que dice:

"Queda derogada el anterior Reglamento General de los Centros Regionales Universitarios, así como el Reglamento de la Coordinación General de Centros Regionales Universitarios, este último a partir del 1 de julio de 1994 y cualquier otro que se oponga a lo preceptuado en el presente Reglamento"

Al observar el organigrama 2, en cuanto a la organización administrativa de la institución en la actualidad, ésta es de tipo lineal en la que aparecen todas las carreras que ofrece el Centro Universitario del Norte. Respecto de la toma de decisiones es de carácter vertical, la que en determinado momento está regido con base en la reglamentación, caracterizado por 3 niveles jerárquicos, tales como el Nivel de Dirección, que es atendido por el Consejo Regional, el Director y el Coordinador Académico; el nivel ejecutivo, que es atendido en los mandos medios por los Coordinadores de Carrera y áreas; y el nivel operativo, que es desarrollado por el demás personal tanto docente como administrativo.

B. La problemática.

El análisis documental realizado ha permitido establecer que, aún cuando existe una serie de disposiciones legales sobre el manejo del proceso académico-administrativo, éste no contiene alguna estructura. Solamente existen intenciones del quehacer en la administración en la toma de decisiones, faltando al mismo tiempo una mayor agilidad en cuanto a la eficiencia, eficacia, y efectividad que contribuyan al mejor funcionamiento dentro la institución.

Hasta la fecha, no se conoce que los resultados de los seminarios y los planes de desarrollo realizados en el programa de Centros Regionales Universitarios hayan sido aprovechados. No existe en la actualidad alguna evaluación al respecto, que pueda medir su proyección de desarrollo en las regiones donde los Centros están inmersos y su impacto social para la población guatemalteca.

Es importante puntualizar que la implementación de las políticas educativas es responsabilidad de las autoridades actuales del Centro Universitario del Norte, y luego objetivo en satisfacer las necesidades que demanda la población estudiantil en cada una de

las regiones donde se encuentran inmersos los Centros Regionales Universitarios.

Dentro de la problemática del Centro Universitario del Norte, en lo que se refiere a lo académico-administrativo, está lo siguiente:

1. No existe una programación formal de educación en el Centro Universitario del Norte.
2. El proceso de Enseñanza-Aprendizaje no se ha modernizado conforme a los avances tecnológicos.
3. Ausencia de un sistema de selección de estudiantes para ingresar al Centro Universitario del Norte.
4. Las autoridades en la actualidad no han reglamentado para que la administración tome conciencia del que hacer de la institución y muy poco es dirigido al estudiante.

Dentro de los problemas estudiantiles de orden académico a tomar en cuenta están:

- Mejor atención
- Readecuación de la Estructura Administrativa que atiende a los estudiantes.
- La Unidad de Salud en la Región.
- Orientación Vocacional: Para evitar la repitencia, hábitos de estudio,

metodologías, etc.

5. No existe una forma de comprobar la fecha donde se notifica a los alumnos la concesión o denegatoria de equivalencias de estudio. De ahí que cuando el interesado impugna lo resuelto, no sabe si el recurso fue interpuesto a tiempo o por el contrario, es extemporáneo y por consiguiente no se le da trámite.
6. El personal docente y administrativo no le brinda una adecuada atención al estudiante.
7. Falta un mecanismo para informar los procedimientos académico-administrativos al personal que labora en la institución.
8. Falta información veraz respecto a los trámites de expedientes estudiantiles
9. Falta una guía informativa para los estudiantes de:
 - 9.1 Primer Ingreso: Sobre los diferentes trámites que deben realizar al inscribirse por primera vez, posteriormente qué deben de realizar.
 - 9.2 Reingreso: Sobre los trámites de equivalencias, graduación, prácticas de campo, EPS, Tesis y los pasos que seguirán

para la graduación.

- 9.3 Desconocimiento de los diferentes reglamentos que le atañen a los estudiantes.

C. Importancia.

El problema planteado es la necesidad de evaluar el proceso académico-administrativo del Centro Universitario del Norte, mediante la presentación de un modelo de evaluación para poder observar los factores que inciden en la eficacia, eficiencia y efectividad académica. Es decir, se tratará de establecer claramente los factores que en la actualidad inciden en la formación de los futuros profesionales, así como, dados los adelantos científico-tecnológicos y el uso cada vez mayor de la investigación en el ejercicio de la academia de todas las modalidades.

Los antecedentes del problema han puesto en evidencia que el proceso administrativo en el Centro Universitario, a pesar de que existe un organigrama funcional de la institución, se desarrolla con poca agilidad en cuanto a la eficacia, la eficiencia, relevancia y efectividad dentro del quehacer, por lo que se ve afectada la formación de los futuros profesionales.

Por otra parte, es necesario puntualizar que no es suficiente la formación académica por sí misma para que el estudiante desarrolle habilidades y destrezas en los problemas científicos y tecnológicos, sino además es necesario tomar en cuenta la correcta toma de decisiones en cuanto al proceso administrativo, debiendo ser ágil para que exista mayor fluidez tanto en la compra de materiales y equipo para realizar las prácticas de campo y de laboratorio, así como en la contratación del personal docente.

El propósito del presente modelo es establecer la relación que existe entre la participación de las autoridades dentro el proceso administrativo en cuanto a la toma de decisiones hacia el personal docente, administrativo y estudiantes en las diferentes carreras y el nivel de formación administrativa que éstos poseen.

En estas relaciones entre las variables de análisis de cada uno de los sectores, se trata de inferir su importancia en cada uno de los problemas reales de cada uno de los sectores y así observar el desarrollo del proceso administrativo de la institución.

Este planteamiento, además de analizar el papel que juega el proceso administrativo dentro el Centro Universitario del Norte, pretende establecer un dato para que las actuales autoridades tomen decisiones respecto de las necesidades y demandas de los diferentes sectores que conforman el Centro Universitario del Norte y su vinculación con la población en la región de influencia del mismo.

D. Justificación.

En la actualidad, el ritmo con que cambia cada día la sociedad es mayor que cuando se inauguró el CUNOR, por lo que se hace necesario que las instituciones educativas tomen en cuenta el aumento de las demandas y necesidades educativas, en donde la administración de la educación tendrá que desempeñar el rol de ser más eficiente y eficaz. Por ello es necesario actualizar el sistema educativo en lo relacionado al buen funcionamiento administrativo del Centro Universitario del Norte, con un ordenamiento que responda a las necesidades de la región donde se encuentra inmersa la institución.

Los esfuerzos deberán estar dirigidos a preparar a los alumnos para el futuro de la sociedad, no hay que pasar por alto el tipo de análisis de necesidades

que se centra en el individuo y en la sociedad, por lo que es necesario se consideren juntos estos dos tipos de necesidades para poder planificar sistemáticamente la enseñanza adecuada para los estudiantes.

Guadamuz S.L. (1979:25-26), manifiesta que:

"...la administración educativa actual fija los objetivos generales del sistema educativo; establece la ordenación académica mediante la formulación del currículum; asigna los recursos financieros; construye centros educativos de todos los niveles; realiza el reclutamiento de los profesores en grandes cantidades; coordina y controla la enseñanza privada; y finalmente asegura algo que la propia sociedad le reclama cada vez con mayor exigencia: la prestación efectiva de la enseñanza..."

Es necesario puntualizar, que cada día se insiste más en la idea de que la administración debe evaluar el rendimiento de la educación, no sólo en los centros educativos (públicos o privados) sino también el rendimiento global del sistema. Por lo que Guadamuz S.L.(1979:25-26), indica que la administración educativa actual

"...debe asumir nuevos papeles de trascendental importancia para poder efectivamente asegurar el objetivo principal de su organización, es decir, la prestación de la enseñanza de acuerdo con la calidad que hoy exige la sociedad moderna..."

Si se logran establecer por medio de este modelo las principales causas administrativas que ocasionan problemas académicos en el Centro Universitario del Norte, podrán sugerirse las recomendaciones a seguir en el futuro. Así, el Centro Universitario del Norte podrá cumplir con la finalidad para la que fue creado,

desarrollando una administración eficaz para alcanzar los objetivos y metas institucionales, cumpliendo con el rol que le corresponde dentro de la sociedad guatemalteca con el consiguiente beneficio para el país.

La estructura administrativa actual del CUNOR la convierte en una organización ineficaz y con falta de dinamismo; ya que la administración educativa no es la más adecuada, lo cual provoca que el servicio educativo que se brinda no se ajuste a las necesidades de cada una de las carreras existentes, ya que cada una de ellas posee diferentes objetivos y metas.

Al mismo tiempo, hay que agregar la viabilidad del estudio, pues se cuenta con el incondicional apoyo y voluntad de cambiar lo que sea necesario por parte de las autoridades y personal docente y administrativo.

E. Alcances y límites.

Los alcances del modelo que se presenta puede ser utilizado tanto en las instituciones de educación superior como en los niveles Pre-Primario, Primario, Secundario y Diversificado.

Los límites que se plantean en el modelo solamente puede ser utilizado para instituciones

26

educativas tanto privadas como públicas, pero no para otra institución de la administración pública y privada que se dedique a actividades diferentes a las educativas.

III. MARCO TEORICO.

A. Definiciones a tomar en cuenta en torno al proceso administrativo.

Definir el concepto de administración y sobre todo en pocas líneas, resulta un poco complicado. Por ejemplo, desde varias perspectivas, Fayol Henri (1988:185-188) conceptualiza la administración como:

"Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. definiendo 6 áreas de operaciones, al mismo tiempo enuncia los principios de la administración, formula un modelo primario de organigramas y de profesiogramas y desarrolla un modelo de manual de procedimientos".

Por otra parte Hermida A.J. (1982:117-118) cita a Taylor desde el punto de vista operativo el esquema metodológico de la administración la que lo define como ciencia:

"Se debe estudiar cada proceso y su relación con el anterior y el posterior; luego se analizarán las operaciones de cada proceso en relación a los conectados, eliminando los tiempos inútiles y ociosos, cambiando los movimientos lentos, y anulando los transportes innecesarios; todo este trabajo de tiempos y movimientos se efectúa aprovechando la natural aptitud física y anatómica del hombre".

Según Bunge.M, (1980:1145-1149):

"La administración se considera como una ciencia, entonces su objetivo central debe de ser el de buscar las leyes y normas que satisfacen o debieran satisfacer la actividad administrativa, desde el contador hasta el gerente de producción y el encargado de relaciones públicas. En cambio, si la administración es una técnica se ocupará entonces de diseñar modelos de organización óptima, sobre la base de conocimientos adquiridos en la ciencia básica, así como los nuevos conocimientos adquiridos en el curso de la investigación y de la experiencia administrativa."

Por otra parte Bunge.M, (1980:1147) indica que la administración:

"Es ciencia porque, sea básica o aplicada, se propone averiguar cómo son las cosas, en el que se propone la búsqueda de la verdad y explicar el mundo. Por otra parte es una técnica porque trata de inventar cosas nuevas o bien la manera de controlarlas (manejar, administrar, mantener, o destruir) cosas ya conocidas, se sirve de la verdad para alcanzar la utilidad y se proponen forjar las herramientas necesarias para transformarlas".

La administración es un arte porque en el desarrollo del quehacer de la Administración Pública y/o Privada hay que tener habilidad para solventar los problemas que se presentan; ya que un mismo problema con diferentes personas se debe solventar de diferentes puntos de vista, ya que se están desarrollando las actividades con recurso humano.

1. Planeación.

De acuerdo a Abrao, O. et al (1979:194) se entenderá por planificación al proceso generalizado que no depende del campo de acción al cual se aplica. Se utiliza tanto para la adopción de decisiones que envuelvan pocas variables y opciones de fácil identificación, como también para el análisis de sistemas complejos, a nivel nacional o internacional.

La planeación cumple algunas funciones importantes, tales como:

- a) Articula los medios racionales hacia los objetivos organizacionales, proporciona indicadores para las acciones y decisiones de los empleados.
- b) Permite un uso eficaz de los recursos, permite prever los problemas.
- c) Desempeña una función reguladora, le permite a la

organización adaptarse a sus ambientes futuros.

Las organizaciones que se enfrentan a ambientes tranquilos dedicarán menos tiempo a la planeación que aquéllas que se enfrentan a contextos turbulentos.

La planeación es altamente interdependiente de la función de control. Los planes se establecen sólo después de un examen sobre lo bien que se han ajustado los hechos del pasado con las proyecciones previas, y los controles se establecen sólo después de que ya hayan concluido los planes. La planificación implica un tipo particular de toma de decisiones. Como es usual, consiste en especificar alternativas y elegir entre ellas.

Pero el proceso de planeación se compone también de otros elementos. El proceso total se inicia en el establecimiento de objetivos. Una vez que las metas estén fijadas, los planes alternativos pueden examinarse en el contexto de las oportunidades y limitaciones a las que se enfrenta la organización, así como los aspectos fuertes y débiles de la misma.

Los planes que han sido determinados normalmente incluyen:

- a) Las actividades y sucesos necesarios para lograr los objetivos.

- b) Una secuencia que indique cómo deberán ordenarse esas actividades y sucesos.
- c) Los recursos asignados al plan.
- d) Estándares de medición que habrán usarse subsecuentemente en el proceso de control.

En cuanto a la programación, es un plan de acción que especifica las actividades que hay que realizar, la secuencia y oportunidad en que se deben ejecutar. Sin embargo, como no se nos ha dado el don de ver el futuro, la programación sólo puede ser una proyección lógica de las informaciones que se tienen al momento de hacerla, pero está sujeta a toda suerte de imprevistos que hacen poco probable su cumplimiento exacto. Esta condición hace necesario que la organización contemple un mecanismo de comparación entre lo programado y lo realizado y un sistema de toma de decisiones para corregir los efectos de las desviaciones que puedan aparecer.

i. Objetivos

Los objetivos de cualquier institución indican los resultados que se esperan. Según Koontz H. y Weihrich H. (1994:147):

"Los objetivos . metas son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades"

Cyert y March (1965:33), quienes desarrollan la teoría de los objetivos, explican que el proceso político tiene las siguientes etapas:

- "- El proceso organizativo interno de control mediante el cual se estabilizan y elaboran los objetivos
- El proceso de adaptación a la experiencia mediante el cual se alteran los acuerdos organizativos en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente".

De esta forma la organización obtiene los objetivos que guiarán sus actividades.

ii. Políticas

Entendemos por políticas un grupo de normas conforme a las cuales los administradores pueden tomar sus decisiones. Una política bien definida y ampliamente difundida fomenta la delegación de la facultad de tomar decisiones; ya que la política sirve de guía y establece límites para las actividades, las cuales son generadas por los objetivos.

La diferencia entre una declaración de política y un objetivo consiste en que la primera rige permanentemente, mientras que en el segundo caso siempre se especifica el tiempo necesario para su logro.

El Banco Interamericano de Desarrollo (1979:109-110) señala que la formulación de la política se basa en supuestos y en el punto de vista de la organización, e inevitablemente antecede a la fijación

de los objetivos.

Por su parte, Hermida A.J. (1982:251) plantea en cuanto a la escuela teoría de la organización la que estudia los aspectos políticos de las organizaciones, la formación de los objetivos. La teoría de dicho proceso apunta a lograr la comprensión y explicación de un área sumamente importante, dado que los objetivos resultantes de dicho proceso serán el núcleo respecto de que funcionará toda la organización.

Para Beteta Vásquez L.A. (1985:14) el concepto de política estatal, en términos generales, se refiere a la manera como se organiza el conjunto de acciones y decisiones que le dan la orientación a la actividad del Estado, las cuales se concretizan por medio del aparato administrativo del mismo.

Por otro lado, Oszlak y O'Donnell, citados por Beteta Vásquez L.A. (1985:14), analizan el concepto

"...si bien es controvertido el sentido y la extensión que cabe otorgar al término Política Estatal (o Pública), en nuestra definición la concebimos como el conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que conciba la atención, interés, o movilización de otros autores en la sociedad civil".

Asimismo, Beteta Vásquez L.A. (1985:14-15) define una acción de política estatal como la implementación de planes, programas y/o proyectos que determinadas instituciones estatales realizan para concretar los

objetivos y metas planteadas en las formulaciones formalmente explícitas. Un resultado de política debe entenderse en dos sentidos.

- i) Como "producto", lo cual explica el grado de eficacia de la política. Entendiendo la eficacia como el logro de objetivos y metas de las políticas formalmente explícitas.
- ii) Como "Impacto Social", lo cual explica lo que como efecto ocurre en el contexto social, es decir, los cambios, transformaciones y/o modificaciones, operados en las condiciones materiales de vida de los grupos sociales que se constituyen en beneficiarios directos de las acciones políticas concretas.

Por otra parte, las políticas sociales son aquéllas que establece el Estado para la satisfacción de las demandas de la mayoría de la población.

En materia de política educativa, Alvarado Félix et al (1990:46) señalan que la administración Pública guatemalteca debe orientar un proyecto educativo a la identidad nacional que recupere la riqueza cultural del país y los valores históricos, adecuando sus contenidos curriculares a la realidad. Este proyecto Educativo debe tender a la incorporación adecuada de

los guatemaltecos a su propia sociedad y a las formas de producción y reproducción de los medios de vida.

Guadamuz S.,L.J. (1979:43) indica que la:

"...fijación de las políticas educativas definen y enmarcan el tipo de administración educativa que se utilice en el país, o en un nivel educativo, tal como ha sucedido en los últimos años con las reformas educativas o con las formulación de políticas de desarrollo educativo. Es de suma importancia, en todos los niveles, la fijación de políticas, con el fin de saber, exactamente, hacia donde se dirigirán los fines, objetivos, metas y actividades de la empresa educativa. Por lo que esta definición precisa del propósito de la especialización y de la coordinación es una condición cada vez más necesaria en la administración moderna".

Finalmente hay que señalar que las políticas y las estrategias son planes de alto nivel y bastante generales, que se utilizan para guiar las actividades de una organización y su asignación de recursos. La estrategia se concentra principalmente en la relación de una organización con su ambiente externo y la situación competitiva, mientras que la política se ocupa principalmente de las disposiciones organizacionales internas.

iii. Estrategias.

Según Karl Von Clausewitz, citado por Instituto Centroamericano de Estudios Políticos -INCEP-(1981:42-47), se entiende por estrategia:

"... el arte de usar con habilidad los medios/... es el arte de hacer que la fuerza concorra para alcanzar las metas de la política."

Por su parte Koontz H. y Weihrich H. (1994:147) explican que:

"Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios."

El Instituto Centroamericano de Estudios Políticos -INCEP- (1981:41) indica que la estrategia presupone una intención oculta y, por lo tanto, es opuesta al trato recto, simple y directo, del mismo modo que la imaginación es opuesta a la evidencia directa. La estrategia es el arte de hacer que la fuerza concurra para alcanzar las metas de la política. De ahí que la finalidad de la estrategia es alcanzar los objetivos fijados por la política donde se utiliza de la mejor forma posible los medios de que se dispone.

Por otro lado, el Instituto Centroamericano de Estudios Políticos -INCEP- (1981:81) reconoce como tácticas, los medios de aplicación de la estrategia. Esto quiere decir que las tácticas han de estar subordinadas a la estrategia y no a la inversa.

Es importante señalar lo puntualizado por el Instituto Centroamericano de Estudios Políticos -INCEP- (1981:111-112), en cuanto a que la lucha por la libertad de acción es, en efecto, la esencia de la estrategia. De ello resulta que la protección de su propia libertad de acción (la seguridad) y la amplitud para privar al adversario de su libertad de acción (por la sorpresa y la iniciativa) constituyen las

bases del juego estratégico.

Las estrategias que constituyen el enlace entre las políticas y los objetivos, muestran cómo se abordarán en la práctica las diversas situaciones, elementos y factores involucrados y cómo habrán de resolverse los problemas coyunturales que surjan en el camino.

Por otra parte, según el Plan de Desarrollo 1984-1986 elaborado por el Gobierno de Guatemala (1984:13), la estrategia:

"...es el conjunto de criterios o lineamientos que constituyen el marco de referencia que orienta y determina el modo de operar, tomando en cuenta los factores organizacionales y sociales para lograr los objetivos identificados."

La estrategia parte de la orientación de su política, de manera que a partir de la identificación de los problemas institucionales y sus causas, se diseñan recomendaciones que puedan llegar hasta el nivel operativo en donde se deben ejecutar para que tengan un impacto real y beneficioso.

2. Organización.

La planeación por si sola, no garantiza que se presente el rendimiento esperado de la organización. Puede haber fallos en los sistemas mecánicos o en un comportamiento humano deficiente o en la organización que se plantee.

Guadamuz S.,L.J. (1979:25-26) cita que la educación se ha convertido en un hecho de masas y los sistemas educativos se han transformado en sistemas extraordinarios dinámicos, en grandes organizaciones dotadas de una gran complejidad. De este modo, frente a una administración esencialmente formalista e inspectora, se alza hoy la necesidad de una administración altamente tecnificada y estable que debe garantizar la efectividad y la organización del sistema educativo. Piénsese que la administración educativa actual fija los objetivos generales del sistema educativo; establece la ordenación académica mediante la formulación del currículum; asigna los recursos financieros; construye centros educativos de todos los niveles; recluta profesorado en grandes cantidades; coordina y controla la enseñanza privada; y finalmente asegura algo que la propia sociedad le reclama cada vez con mayor exigencia: la prestación efectiva de la enseñanza. Más aún, cada día se insiste más en la idea de que la administración debe evaluar el rendimiento de la educación, no sólo en los centros educativos (públicos o privados) sino también el rendimiento global del sistema. La administración educativa actual debe, pues, asumir nuevos papeles de

trascendental importancia si efectivamente ha de asegurar el objetivo principal de su organización, es decir, la prestación de la enseñanza de acuerdo con la calidad que hoy exige la sociedad moderna.

3. Integración

De Paz (1982:479-480), en cuanto a la integración de los recursos humanos, indica que ésta abarca a todos los miembros pertenecientes a una organización en particular, con sus atributos en término de calidad humana: edad, sexo y más específicamente, en cuanto a la posición de elementos disponibles aprovechables en la producción: habilidades, conocimientos etc. La efectividad de una organización para alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad del recurso humano. Si éstos cuentan con altos índices de habilidades, experiencias y conocimientos, se puede esperar un alto índice de productividad.

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (1985:70) señala que:

"La Administración de los Recursos Humanos posee una base fundamentada en dos teorías de la Organización que son:

- 1) La Escuela Tayloriana (Clásica), fundamentada en la aplicación de la ciencia para el análisis de los problemas de la administración, la separación de las funciones, la especialización del trabajo y la simplificación de las tareas.
- 2) La Escuela Weberiana, la cual sostiene que la administración burocrática es el tipo más puro del ejercicio de la autoridad legal. Presenta el tipo ideal de Burocracia con ciertas características como: la impersonalidad, la especialización, la selección sobre bases competitivas, las reglas y reglamentos, etc."

Los aspectos normativos legales dentro de la administración de los recursos humanos tienen una gran influencia de las escuelas de la organización.

Hermida A.J. (1982:126-137) cita a Fayol al decir que el criterio científico se basa en la organización y en la división del trabajo y establece ciertos principios que son aplicables a la estructura y funcionamiento de los recursos humanos del sector público guatemalteco. Entre ellos el principio de la división del trabajo, cuyos efectos son la especialización de las funciones y la separación de los poderes; el principio de autoridad, como el derecho de mandar y hacerse obedecer; el principio de disciplina, entendida como el respeto por las normas que tiene por objeto la obediencia, la constancia, la actividad y las muestras exteriores de respeto; el principio de la unidad de mando para una acción, ya que un empleado no debe recibir órdenes más que de un solo jefe; principio de dirección; el principio de centralización significa que las órdenes que ponen en movimiento todas las partes de la organización comienzan en la dirección; el principio de jerarquía; el principio de orden; el principio de equidad y el principio de estabilidad del personal.

Al observar la Administración de los Recursos Humanos desde un punto de vista sistémico, obliga a pensar en la idea del todo, en el sentido que el todo (compuesto por partes integrantes) equivale a un universo sistematizado, en el cual todo está inmerso. Este todo, al fin de cuentas, es el único que puede considerarse total. Este universo se compone de sistemas y subsistemas.

La posición y el papel del hombre dentro de las organizaciones se vienen considerando históricamente desde diferentes puntos de vista que culminan en la concepción del hombre como "factor de producción" y en la idea de las "relaciones humanas en el trabajo".

En la filosofía tradicional de la administración científica, se veía al hombre como un mero factor económico, junto a los otros factores de producción, como la tierra y el capital.

Por lo demás, esa fue la idea que generó la hipótesis original de trabajo de la famosa experiencia de Hawthorne, considerado como marco del surgimiento de la filosofía de las relaciones humanas en el trabajo.

La idea de encarar la productividad del hombre en la misma forma que la de cualquier recurso físico, dio

origen a la consideración básica de que el ambiente físico determina la productividad humana, y partiendo de esta premisa se inició el ciclo de experimentos de factores físicos, tales como la luminosidad, cuyos resultados contradictorios acarrearón la participación de los científicos sociales de Harvard.

Esa intervención imprimió un nuevo rumbo a la investigación, con lo que se inició una serie de experimentos humanizantes, es decir que se enfocó al individuo como ser humano capaz de influir en la situación de trabajo con su idiosincrasia y motivaciones. De este modo, la organización pasó a considerarse ante todo como un sistema social, en que las relaciones humanas determinan el comportamiento y la productividad de los empleados.

Como consecuencia de este concepto, surgió una estrategia gerencial en la que el perfeccionamiento del sistema social genera satisfacción en los empleados y trae consigo el aumento en la productividad.

Tales ideas cobraron amplia difusión y condicionaron a partir de ese entonces, a la mayoría de los programas de adiestramiento de personal y del desarrollo gerencial, tanto en las organizaciones

públicas como privadas. Mientras tanto, los intensos estudios que paralelamente se prosiguieron, no arrojaron como resultado una correlación definitiva entre satisfacción en el trabajo y productividad. Por el contrario, casi no se evidenció que esta relación fuera positiva y directa. La prueba acumulada indica que el elemento satisfacción en el trabajo es multidimensional y sus muchas facetas se relacionan diferentemente según la situación, el tipo de organización, los individuos que intervienen y otras variables circunstanciales.

En la práctica, la aplicación del nuevo enfoque, ocasionó también algunas distorsiones y abusos, que limitaron su eficacia. Entre las falacias más comunes que condicionan los programas de personal se pueden enumerar:

- a.- Las relaciones humanas encaradas como una función subalterna no esencial.
- b.- El objetivo supremo de la administración de personal, es hacer felices a las personas.
- c.- La función del personal pertenece a los escalones subalternos de la administración y no constituyen responsabilidad de cada gerente.

- d.- La función del personal es una especialidad exclusiva de los órganos del personal.
- e.- Los intereses de los funcionarios son incompatibles con los intereses de la organización.

En la actualidad, una nueva filosofía -filosofía de los recursos humanos-, está obteniendo gran aceptación. Al mismo tiempo que considera la productividad de la fuerza de trabajo como un importante recurso económico de la organización, enfoca a la persona dentro de un marco de individualidad y dignidad. Esta filosofía fortalece la posición de la administración de personal, que pasa a evaluarse en el contexto de los diversos aspectos económicos de la organización, con la productividad personal, su eficiencia, eficacia, costos y rentabilidad. Al mismo tiempo da importancia y crédito a la dignidad personal de los seres humanos dentro de la organización.

Sobre este último aspecto no puede decirse que se trata de un mero refinamiento de la idea de las relaciones humanas. Existe una diferencia sutil en sus supuestos y el encadenamiento causal de sus elementos.

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (1979:427-429) apunta que la nueva filosofía ve al hombre como un elemento activo y coadyuvante, al paso que la satisfacción en el trabajo es más bien un resultado de su efectiva contribución y no un factor determinante de la productividad.

4. Supervisión.

Para Guadamuz S.,L.J. (1979:65), la supervisión escolar ha sido tradicionalmente restringida a unos pocos funcionarios que se han llamado visitantes, inspectores, supervisores o asesores supervisores, olvidándose que la supervisión es una responsabilidad de todos los que participamos en el proceso educativo.

Por otra parte Guadamuz S.,L.J. (1979:67-68) señala que

"...la supervisión educativa es uno de los componentes vitales de la administración de la educación. Como tal, en consecuencia, es una de las etapas del proceso administrativo aplicable al sector educativo. Considerada como una etapa independiente, la supervisión educativa es un proceso correlacionado que posee 4 fases:

- La asesoría.
- El seguimiento.
- La coordinación.
- El Control.

La asesoría: Es la etapa de la supervisión que tiene por finalidad informar, actualizar, difundir, concientizar, orientar y motivar para que se mejore el desempeño de las tareas de educación.

El seguimiento: Es concomitante a la asesoría y tiene por finalidad procurar que las acciones dadas en la fase de asesoramiento se vayan realizando con eficiencia. En esta fase se destacan desviaciones y se deben producir las correcciones correspondientes que aseguren el éxito de los objetivos previstos.

La coordinación: Es la etapa de la supervisión que tiende a la integración de esfuerzos para lograr un eficiente asesoramiento, seguimiento y control de la ejecución del proceso enseñanza-aprendizaje.

El Control: Es la etapa de supervisión dirigida a verificar el cumplimiento de las actividades establecidas en los planes de trabajo, tendentes a

comparar lo planeado contra los logros alcanzados..."

Guadamuz S., L.J. (1979:68) también puntualiza que las fases de supervisión educativa constituyen un proceso lógico correlacionado, pero necesariamente secuencial en la práctica cotidiana, y que no necesariamente las cuatro fases deben ser realizadas por un mismo funcionario de un determinado nivel (central, regional e institucional). Las diferentes fases que componen la supervisión están en función directa de la ejecución y, finalmente, se controla la ejecución. La supervisión educativa, concebida como una correlación de las 4 fases, citadas anteriormente, es responsabilidad de todos los que participan en el proceso educativo.

En las fases de la supervisión educativa reside gran parte el éxito del cumplimiento de los fines, objetivos, metas y proyectos de la educación y tienen en consecuencia, la responsabilidad de adecuar las respuestas educativas a los requerimientos del usuario del sector educativo y hacer cumplir las expectativas que la sociedad espera del mismo.

Por otra parte, el propósito de la coordinación radica en la concatenación de las acciones tomando en cuenta la conexión entre ellas, las prioridades y los

requisitos de cada una de las mismas en lo referente a la absorción de recursos físicos, financieros y humanos. El grado de coordinación entre las acciones demuestra la calidad de la planificación, ya que constituye un factor primordial para la utilización eficiente de los recursos.

El coordinador normalmente ocupa una posición asesora del jefe, común denominador de las unidades funcionales permanentes que ejecutan las actividades del proyecto. Su misión radica en analizar los resultados que se van alcanzando, así como proponer al jefe común o a los jefes de unidades funcionales las decisiones operativas y correctivas que se deben de tomar.

Sin embargo, el coordinador no está dotado de autoridad para tomar por sí mismo las decisiones que sean necesarias y por lo tanto sus posibilidades de acción están condicionadas por el grado de atención que esos jefes de líneas otorguen a sus recomendaciones.

5. Control.

El objetivo de los sistemas de control es el de inspeccionar todas las actividades e identificar las desviaciones significativas de los estándares de

rendimiento esperado. Los administradores podrán entonces realizar las correcciones apropiadas en las áreas donde se necesiten. De esta manera, la organización puede volver a ajustar sus actividades a fin de hacerlas concordar de nuevo con las metas y habilidades de la organización. En esencia el control consiste en mantener a las actividades de la organización alineadas y acorde con los planes y objetivos.

Se considera el control como:

- a) una fuerza normal y positiva,
- b) elementos efectivos que guían el comportamiento,
- c) una función importante de localización de problemas,
- d) sistemas exitosos que le permiten a la organización enfrentarse mejor a la incertidumbre.

El control se logra si se cumplen los siguientes pasos fundamentales:

- a) la creación de estándares, que si se obtienen, indican que el sistema funciona de acuerdo con el plan,
- b) la medición del funcionamiento actual del

sistema,

- c) la comparación del funcionamiento actual del sistema con los estándares predeterminados,
- d) la acción para mantener la concordancia entre el funcionamiento del sistema y los estándares predeterminados mediante el ajuste del sistema y-o cambio de los mismos.

Hay dos mecanismos fundamentales de sistemas de control: el control de la retroalimentación y el control de la alimentación de entrada.

El primero se basa en un mecanismo correctivo que regula el sistema después de que ocurra un rendimiento por debajo del estándar; y el segundo que es fundamentalmente provisorio, hace que el sistema sea regulado antes de que ocurra el rendimiento por debajo del estándar.

Los sistemas de control organizacional pueden ser de tres tipos: controles financieros, controles de producción y controles directos de personal.

Los controles financieros se refieren por lo general a uno de los documentos más importantes en cualquier sistema de control: el presupuesto.

Los presupuestos expresan asignaciones y limitaciones de recursos en términos cuantitativos

(típicamente monetarios) para cada departamento o unidad organizacional. Facilita a la administración hacer comparaciones relativamente sencillas entre las unidades. Los controles de producción y operaciones implican el control sobre los recursos materiales y la programación de su uso en el transcurso del tiempo. La necesidad de ordenar en serie y de coordinar una variedad de operaciones organizacionales da lugar al uso de técnicas de programación y dispositivos de control especializados, por ejemplo, la técnica PERT. En esencia, la técnica PERT expresa el programa o la operación total como una estructura de sucesos discretos y sus interrelaciones.

6. La administración cuantitativa.

Por otra parte no hay que perder de vista que la administración pública y la privada están al servicio de un contexto social que necesita respuesta de inmediato de acuerdo a las demandas y necesidades de la sociedad.

Como un antecedente histórico, Stoner James A. F. (1987:46-47) dijo que:

"...Al comienzo de la Segunda Guerra, la Gran Bretaña se vio frente a diversos problemas nuevos y complejos de guerra, que necesitaba resolver urgentemente (por ejemplo, había que desarrollar nuevas tácticas de lucha anti-submarina). Viendo peligrar su supervivencia, los ingleses formaron los primeros equipos de investigación operacional (operational research, OR)-grupos de matemáticos, físicos y otros científicos que se reunían para resolver tales problemas. Combinando la experiencia de diversos especialistas en estos equipos OR, lograron realizar adelantos muy

significativos , tecnológicos y tácticos. Cuando los norteamericanos entraron en la guerra formaron lo que llamaron equipos de investigación de operaciones basados en el modelo británico, para resolver problemas análogos..."

Por otro lado Stoner James A. F. (1987:47) agrega que:

"...Cuando terminó la guerra se vio que el sistema OR era aplicable a los problemas de la industria. Se estaba poniendo en práctica nuevas tecnologías industriales; el transporte y las comunicaciones habían vuelto más complicados, todo lo cual trajo una serie de problemas que no era fácil resolver por los medios convencionales. Se apeló entonces a los especialistas en OR para ayudar a los gerentes a encontrar soluciones a los nuevos problemas. Con el desarrollo del computador electrónico, los procedimientos de OR se formalizaron en lo que hoy se llama "la escuela de ciencia administrativa..."

Más adelante Stoner James A. F. (1987:47) apunta:

"Hoy el enfoque de ciencia administrativa a la solución de problemas empieza cuando un equipo mixto de especialistas de las disciplinas pertinentes se llama para que analice el problema y proponga una línea de conducta. El equipo construye un modelo matemático para simular el problema. El modelo muestra en términos simbólicos todos los factores que influyen en el problema y la manera como están relacionados entre sí. Variando los valores de las variables del modelo (como por ejemplo, aumentando el costo de las materias primas) y analizando las diferentes ecuaciones del modelo con un computador, el equipo puede determinar cuáles serían los efectos de cada cambio. Finalmente, presenta a la gerencia una base racional para tomar una decisión."

"A pesar de su amplia utilización en la solución de muchos problemas, la ciencia administrativa todavía no ha llegado a la etapa en que puede tratar en una forma efectiva al aspecto humano una empresa. Sus aportes a la administración han sido principalmente en actividades de planificación y control, pero son todavía muy modestos en las áreas de organización, dotación de personal y dirección de la empresa. Algunos científicos administrativos creen que no han alcanzado todo su potencial para resolver problemas, debido a su alejamiento y falta de comprensión de los problemas y de las restricciones que en la práctica tienen los gerentes."

Koontz H. y Weihrich H. (1994:50-51) señalan que:

"El enfoque operacional de la teoría y la ciencia de la administración integra el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el trabajo administrativo: lo que los gerentes hacen. Al igual que otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, principios y técnicas en que se fundamenta la actividad administrativa."

"El enfoque operacional reconoce que existe un núcleo central de conocimientos sobre la administración que solo es pertinente a este campo. Cuestiones tales como la línea y el "staff", la división por departamentos, la evaluación administrativa y diversas técnicas de control administrativo, incluyen conceptos y teorías que sólo se encuentran en situaciones que

involucran administradores. Además, este enfoque utiliza y asimila conocimientos de otros campos, incluyendo la teoría de sistemas, la teoría de las decisiones, las teorías motivacionales y de liderazgo, el comportamiento individual y de grupo, los sistemas sociales y la cooperación y las comunicaciones, así como la aplicación de los análisis y conceptos matemáticos."

Por otra parte, en cuanto a las variables de desempeño a tomar en cuenta en las actividades académicas dentro el proceso administrativo, tenemos la eficiencia y eficacia.

Morales A., César (1982:3-4) concibe la eficiencia como la capacidad para lograr mayor productividad de la administración y se halla definida por la relación insumo-producto y la eficacia, como la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos. La eficiencia no puede ser un objetivo único en un programa de educación; ya que por esta vía puede llegarse, inclusive, a perfeccionar aspectos que lejos de facilitar, obstruyen el proceso administrativo (tal es el caso de algunas leyes y mecanismos de control).

Por otra parte, en los fondos públicos para financiar la educación (1993:243-251) se plantea como tesis central el concepto de eficiencia desde el punto de vista del administrador educativo y se sugieren áreas generales donde podrá mejorarse. El autor describe en particular los instrumentos básicos para mejorar la eficiencia, el análisis de costos y

beneficios, y también el análisis de la efectividad de los planes y programas respecto de la política, así como las ventajas y desventajas que cada uno de los instrumentos tiene en su aplicación práctica. Define la eficiencia como un proceso de transformación, explicándola a través de la teoría de sistemas como un propósito para la toma de decisiones donde se señala que

"...Es la resultante de la interacción entre la organización, los individuos que la componen, y el medio..."

Es importante puntualizar lo planteado por Inés Aguerro (1994:561-577), en el documento calidad de educación como un hecho orientador de cualquier transformación, en el que plantea el concepto de eficiencia educativa desde el punto de vista de la optimización de los medios de que se dispone para brindar educación de calidad a toda la población. Por otra parte explica las diferentes dimensiones y los ejes fundamentales desde donde se puede reconocer la calidad de educación que agrupa en 2 grandes dimensiones:

1. Endógenas propias del sistema educativo, que son definiciones político-ideológicas, que se expresan normalmente como **"fines y objetivos de la educación"**.

2. Las opciones técnicas o pedagógicas que se permite alcanzar a lo que normalmente se llama **"Sistema Educativo"**

Es importante señalar que las dimensiones político-ideológicas surgen a partir de las demandas y requerimientos de la sociedad y es aquí donde se interrelacionan los sistemas cultural, político y económico, ya que la calidad de educación tendrá en determinado momento un índice orientador dado por la sociedad misma. En cuanto a las dimensiones o ejes técnico pedagógico, los agrupa en 3 grandes áreas como son: el eje epistemológico, el eje pedagógico y el eje organizativo-administrativo.

Ernesto Schiefelbein (1995:1-17) plantea que los avances realizados en el Proyecto Multinacional de Educación Básica (PRODEBAS), muestran que es posible producir cambios en educación y, por lo tanto, es oportuno examinar las estrategias que permitan responder a los desafíos que hoy enfrentan los sistemas educativos de América Latina y el Caribe. El autor plantea los problemas de los países desarrollados y los de América Latina y el Caribe; en estos últimos los problemas son mayores.

Por otra parte realiza un análisis de la clase

tradicional frontal, que está asociada a la baja calidad de la educación. Este tipo de educación ya no puede preparar a las personas como actualmente demanda la sociedad, agudizando el problema para el siglo XXI que requiere que los empleados identifiquen problemas, diseñen sus planes de trabajo, evalúen resultados, etc. Por otro lado, la selección de los actuales docentes es el punto de partida del análisis de las posibilidades de cambio.

B. EVALUACION

Se entenderá por evaluación al proceso que consiste en obtener información sistemática y objetiva acerca de un fenómeno y en interpretar dicha información cuando ésta es recolectada en la institución donde se realizará la evaluación, a fin de seleccionar entre distintas alternativas.

La evaluación cumple las funciones de verificar y retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, o el que se esté investigando dentro de cualquier institución, proporcionando información sobre su realización, permite una mejor adecuación de los propósitos y de los medios a los que la institución quiere llegar.

La evaluación en cualquier institución será

siempre un proceso periódico, permanente e inmediato. La evaluación es así, un proceso continuo y sistemático que consiste, esencialmente, en determinar en qué medida la educación está logrando los objetivos de aprendizaje y en qué medida se está cumpliendo con el proceso administrativo.

1. Enfoques.

De acuerdo a lo planteado por Chávez Zepeda (1990:8-11):

"... a diferencia del criterio de Stufflebeam en este trabajo se incluyen como enfoques evaluativos los planteamientos metodológicos hechos por diferentes autores en la actualidad, ya que explícita o implícitamente hacen referencia a los parámetros de un sistema...".

"Estos enfoques, por lo general, toman en cuenta uno o más parámetros del Sistema, con énfasis en aspectos cuantitativos o cualitativos y son los siguientes:

- a) **Enfoques Insumo-producto:** éstos evitan entrar en la caja negra del proceso. Lo evalúan indirectamente por los efectos que hayan tenido los insumos al salir de la misma. Cuando van dirigidos hacia el aspecto puramente económico se denominan evaluaciones costo-beneficio (Enfoque de Rivling).
- b) **Enfoques Proceso-Contexto:** autores como Stake (1976:10) y Parlett (1976:5) proponen internarse en el proceso para obtener datos sobre las interacciones que se dan dentro de la caja negra. Son enfoques más cualitativos para realizar análisis más complejos de la realidad.

Estos enfoques tratan de establecer un contraste entre el proceso y el contexto, para garantizar que la calidad del producto no sufra deterioro por los problemas que surgen a lo largo del proceso.
- c) **Enfoques de Producto:** Stufflebeam (1976:22), citado por Chávez Zepeda (1990:3-8) plantea que: "La evaluación de producto informa si los objetivos fueron o no alcanzados", lo cual implica que hayan sido previamente establecidos y cuantificados. Como se indicó al principio de esta clasificación, se distinguen en este aspecto los métodos propuestos por Tyler, Bloom, Mager y otros. Estos informan si los resultados fueron alcanzados, en contraposición con la de proceso que trata de determinar cómo están siendo alcanzados. La evaluación de producto se conoce como "congruencia entre desempeño y objetivos".

Por otra parte, Urbano Yegüez (1982:17-22) cita a diferentes autores:

"Los modelos de evaluación del currículum han surgido de diferentes enfoques, pero según Lewy et al (1976:23) tres de ellos han llegado a ser los dominantes:

d) **Logro de los Resultados Deseables:** cuyo representante es Tyler (1950); quien opina que: "El proceso de evaluación es esencialmente el de determinar en qué medida los objetivos educacionales son conseguidos por el programa de currículum e instrucción".

e) **Medición del Mérito:** Lewy et al (1976:25) cita a Scriven (1967) quien considera la evaluación como: Un examen del mérito de una determinada entidad, para él puede ser el currículum o cualquiera otra cuestión.

Su enfoque está basado en un conjunto de preguntas específicas relacionadas con los méritos de un programa, durante su desarrollo y/o después del proceso de desarrollo cuando el programa se haya cubierto totalmente. En el primer caso estaría relacionado con la evaluación formativa y en el segundo con la evaluación sumativa. Sobre el mérito del programa Stake, citado por Lewy et al (1976:26)..."

f) **Toma de Decisiones:** Según Lewy et al (1976:26) señalan que "el supuesto que subraya esta definición es la creencia en que la evaluación es válida sólo si sus resultados afectan futuras acciones".

2. Modelos

Chávez Zepeda (1990:3-8) plantea tres modelos evaluativos que son: el Ametódico, el Probabilístico y el Sistémico.

"a) **Modelo Ametódico:** que define como la evaluación que se hace con base en la actitud que despierta el objeto evaluado en el observador (evaluador).

Se relaciona con la tendencia que tiene el ser humano a reaccionar ante los objetos, sin mediar un proceso de análisis objetivo en el tiempo. Está determinado por el ambiente y las experiencias del evaluador. Este tipo de evaluación es el que se hace cuando se adquiere un objeto, se elige una amistad, un club, o cualquier otra cosa. Esta sigue siendo fuente de criterios evaluativos en algunas instituciones o grupos sociales; muchas veces el juicio que se hace de otros grupos se basa en una reacción meramente actitudinal, sin que haya mediado análisis alguno, para la toma de decisiones.

b) **Modelo Probabilístico:** Este modelo es el que algunos autores denominan como tradicional o evaluación como medición. Bajo este modelo, la evaluación se equipara a una medición y se puede definir según Himmel (1981:51) como: medir resultados, efectos o desempeños, utilizando algún tipo de instrumento formal que produce datos que pueden ser comparados con alguna forma de distribución

de probabilidades u otro parámetro estadístico de población, razón por la cual en este trabajo se prefiere el nombre de probabilístico.

- c) **Modelo Sistémico:** En este modelo, la evaluación deja de ser acto aislado (medición) y se convierte en un proceso, que ubica el ente evaluado dentro el contexto y cuyo objetivo es determinar su eficacia y efectividad, siguiendo los parámetros de la Teoría de Sistemas: Insumo, Proceso, Producto y Contexto para la toma de decisiones..."
- d) **Otros Modelos:** Por otra parte Urbano Yegüez (1982:28-32) cita a diferentes autores con relación a modelos de evaluación:

"El modelo de evaluación es el propuesto por el "Comité de Estudios sobre Evaluación Phi Delta Kappa", citado en: revista La Educación Hoy (1974:211) el cual considera la evaluación como un subsistema del sistema -PDK-educativo, cuya función es el diseño, la obtención y la provisión de información útil para juzgar las alternativas del programa educativo. La evaluación que utiliza este Modelo se sustenta en el valor básico que configura la institución de la cual la unidad de evaluación es un subsistema. Esos valores básicos se hacen explícitos para describir los criterios que se asumen para la toma de decisiones. Esta es una de las primeras funciones del evaluador, fijar esos criterios que servirán al proceso de toma de decisiones. Antes de establecer el diseño de evaluación debería tomar en consideración los posibles criterios de las personas que ejercen la autoridad y responsabilidad de la decisión específica.

Para concluir la fundamentación teórica, se presenta a continuación como Cuadro No.1 "Taxonomía de los Principales Modelos de Evaluación"; elaborado por Urbano Yegüez (1982:31). El modelo es producto de la revisión de diferentes teorías, modelos y estudios realizados. Además, tomó en cuenta las características de la realidad educativa circundante del medio donde tendrá su proyección y la experiencia obtenida por Urbano Yegüez autora del trabajo en su trayectoria profesional.

CUADRO No.1 Taxonomía de los principales Modelos de Evaluación

MODELO	PROPONENTE	PRINCIPAL AUDIENCIA	SUPONE CONSENSO SOBRE	METODOLOGIA	LOGROS	PREGUNTAS TIPICAS
OBJETIVOS COMPORTA-MIENTO	Tyler Popham	Administradores, Psicólogos	Objetivos pre-especificados. Variables de resultados cuantificadas	Objetivos de comportamiento. Pruebas de Rendimiento	Productividad auditoría administrativa.	¿Los estudiantes están logrando sus objetivos? ¿El maestro está produciendo?
TOMA DE DECISIONES	Stufflebeam Alkin	Los que decidan, administradores	Metas generales; criterios	Encuestas, cuestionarios, entrevistas, variación natural.	Efectividad. Control de calidad.	¿Es efectivo el programa? ¿Qué partes son efectivas?
SIN OBJETIVOS	Scriven	Consumidores.	Consecuencia; criterios	Control de sesgo; análisis lógicos, modus operandi.	Elección del consumidor; utilidad social.	¿Cuáles son todos los efectos?
TRANSACCION	Staken Smith Macdonald Parlett Hamilton	Clientes, participantes	Negociaciones, actividades.	Estudios de casos, entrevistas, observaciones.	Comprensión; diversidad.	¿Qué les parece el programa a diferentes personas?

FUENTE: Urbano Yegüez, Asunción del Valle. Modelo de Evaluación para Programas de Maestrías en la Fase de Planificación. Guatemala: Facultad de Educación. Universidad del Valle. Tesis de Maestría. 1982. Pág 31



IV. EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

A. El Programa de Centros Regionales Universitarios

En las memorias del IV seminario de Centros Regionales realizado por la Comisión de Plan de Desarrollo de Centros Regionales Universitarios-COPLADECRU- (1986 b:4) consta en el Acta No. 28-75 de Noviembre de 1975 que el Consejo Superior Universitario aprobó los principios generales de los Centros Regionales Universitarios, que contienen el concepto, la política, las funciones y la organización de los mismos.

La política de regionalización de la Universidad de San Carlos de Guatemala se inicia con el Plan de Desarrollo 1976-1980, (1975: s/n), con un diagnóstico sobre la situación de la educación Universitaria en 1975. Los resultados del mismo indican que la población estudiantil universitaria continúa en esa época con un aumento acelerado, a tal punto que en 1980 se habría llegado a la saturación de las instalaciones físicas de la Universidad con una población de 35,000 estudiantes; estimándose que en 1985 llegaría a 58,000 estudiantes. A lo anterior se le añade fuertes requerimientos de personal docente y de instalaciones más amplias para atender el aumento de la población estudiantil.

La empresa de Estudios y Proyectos de Guatemala S.A., realizó una Evaluación Profesiográfica de los Centros Universitarios Regionales de la Universidad de San Carlos de Guatemala.(1982:1). En ésta se concluyó que era necesario introducir cambios cualitativos en el sistema educativo universitario. Para servir a las necesidades del país es necesario crear carreras cortas no terminales. ^{1/} Estas ofrecerían salidas laterales a los estudiantes para desconcentrar las carreras existentes, lo cual contribuiría a desarrollar las fuerzas productivas del país y evitaría la frustración de los estudiantes que no logran terminar una carrera de licenciatura. Finalmente se concluye que la política de desarrollo de la universidad debe dar impulso a la creación y desarrollo de los Centros Regionales Universitarios a fin de descentralizar, diversificar y adecuar la enseñanza superior del país a las necesidades específicas de cada región. Parte de esa misma política debe orientarse a la ampliación de las posibilidades de ingreso a la universidad para mejorar la relación entre estudiantes inscritos y personas en

¹

Se entiende como carreras no terminales como aquellas que no pueden continuar sus estudios a Niveles de licenciatura, pero si tener equivalencias de acuerdo a la reglamentación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, hasta el año de 1987, porque posteriormente tuvieron continuidad para las licenciaturas en el Centro Universitario del Norte.

edad de estudiar en este nivel.

B. Política General De Los Centros Regionales Universitarios

En el boletín informativo de la Coordinación General de Centros Regionales (1986 b:1), se encuentra señalada la política General para los Centros Regionales Universitarios. Está basada en las siguientes consideraciones:

- a) Los objetivos, funciones, la estructura y el desarrollo de los Centros Regionales se enmarca, totalmente, dentro de la política de transformación Universitaria de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- b) Los Centros Regionales responden a la necesidad de desconcentrar los servicios universitarios, descentralizar las funciones de la Universidad y atender las necesidades regionales o nacionales de formación de Recursos Humanos.
- c) Dentro la nueva concepción del papel de la Universidad, los Centros Regionales Universitarios deberán constituirse en verdaderos centros de desarrollo para la región.
- d) En los Centros Regionales se promueve la incorporación efectiva y responsable de los

estudiantes, y de miembros de la comunidad regional a la cual se sirve, a la actividad universitaria.

C. Concepto.

Por otra parte, en el boletín informativo de la Coordinación General de Centros Regionales (1986 b:1), se encuentra el concepto de los Centros Regionales Universitarios. Estas son unidades de docencia, investigación, extensión y servicio encargadas de desarrollar programas de interés nacional o regional, ubicadas en cada una de las regiones educativas que la Universidad de San Carlos ha definido.

D. Objetivos.

Los objetivos de los Centros Regionales Universitarios se encuentran enunciados en el boletín informativo de la Coordinación General de Centros Regionales (1986 b:1-2) de la siguiente manera:

- "a) Realizar investigación regional de la realidad nacional, a efecto de estudiarla crítica y objetivamente y derivar acciones eficientes encaminadas a contribuir a su transformación.
- b) Comprender la realidad y las formas de transformación de la misma, en un proceso de concientización que lleve al universitario a una praxis racional y de beneficio colectivo.
- c) Promover la crítica del conocimiento que se elabora, se adquiere y se transmite.
- d) Contribuir a la formulación de la política de formación, distribución y acción de los recursos humanos que el país necesita.
- e) Integrar las funciones de la Universidad: Docencia, Investigación, Servicio y Extensión, con una orientación propia y particular a las necesidades y características de cada región.

- f) Servir como medio de retroalimentación para la Universidad en su conjunto, a fin de que la totalidad de sus programas puedan ser eficazmente orientadas a las necesidades del país.
- g) Realizar, a través de la integración de estas funciones, programas para la formación de recursos humanos adecuados a las características y posibilidades de la región, que puedan además convalidarse para efectuar estudios en las distintas carreras de la Universidad.
- h) Realizar programas de formación de recursos humanos a diferentes niveles de educación de base y educación permanente.
- i) Servir como centro de aprendizaje para los habitantes de la región en programas de educación continua, de corta duración, tendientes al mejor aprovechamiento de los recursos locales y al mejoramiento del nivel y calidad de vida de la población.
- j) Servir como centro de aprendizaje para estudiantes de las distintas unidades académicas de la Universidad.
- k) Llevar a las distintas zonas que forman la región, programas adecuados a las necesidades locales.
- l) Servir como centro de operación para los programas de ejercicio profesional supervisado y otros programas extramuros.
- m) Contribuir al estudio y solución de los problemas nacionales y regionales mediante el examen de la problemática local y de sus relaciones con la realidad nacional, en un enfoque global, a través de la integración de las funciones Universitarias y del trabajo en equipos interdisciplinarios.
- n) Servir como centro de servicio y extensión para la región en general.
- o) Producir bienes y servicios que la región o el país requieran a través de las actividades universitarias."

E. Funciones.

Los Centros Regionales Universitarios tienen como funciones, de acuerdo a lo reportado en el boletín informativo de la Coordinación General de Centros Regionales, (1986 b:2-3) las siguientes:

1. **De Docencia:** Desarrollo educativo a través de la formación de recursos humanos calificados y el desarrollo de programas de educación de base y de educación permanente para la población en general.
2. **De Investigación:** Análisis crítico de la realidad ecológica-humana de la región que permita el conocimiento de la misma, su interpretación científica y proporcione las bases necesarias para crear programas de acción.
3. **De Extensión:** Actividades culturales y sociales que permitan

ampliar a los habitantes de la región, las perspectivas de su concepción del mundo y les den la oportunidad de tomar parte como sujetos críticos y participantes creativos.

4. **De Servicio:** Actividades de educación y de servicio profesional a diferentes niveles, relacionadas con el área de su especialidad, con el objeto de permitir a los miembros de la colectividad regional que reciban asesoría y colaboración en la solución de problemas concretos."

F. Organización De Los Centros Regionales Universitarios.

De acuerdo a lo detallado en boletín informativo de la Coordinación General de Centros Regionales (1986 b:3), la organización de los Centros Regionales Universitarios es la siguiente:

1. **La coordinación del sistema de Centros Regionales Universitarios.**
A fin de garantizar el desarrollo eficaz del programa, se ha constituido la Coordinación de los Centros Regionales Universitarios, dependiente de la Rectoría, como un organismo que coordina y evalúa la actividad de los Centros y que garantiza un grado de autonomía apropiado para el desarrollo de la dinámica propia de cada Centro.
2. **Organización Administrativo Docentes.**
 - * Los órganos administrativo-docente de Los Centros Regionales son: El Consejo Regional, La Dirección, La Coordinación Administrativa y La Coordinación Académica.
 - * El Consejo Regional es el órgano de decisión Regional, integrado paritariamente con el Director del Centro, el Coordinador Académico y Administrativo y tres profesores electos por el Claustro de Profesores y con cinco estudiantes, electos por la Asamblea de la organización estudiantil general del Centro. ²/
 - * La Dirección es el organismo de ejecución general; estará

2

Hasta diciembre de 1993, el Consejo Regional en Los Centros Regionales estuvo integrado por el Director, quien lo preside, el Coordinador Académico, dos profesores titulares, electos por el claustro de profesores, y dos estudiantes electos por todos los estudiantes electores del Centro. El secretario del Consejo será electo por éste, de entre los dos representantes del claustro. (Artículo 10 del Reglamento General de Centros Regionales Universitarios, aprobado por el Consejo Superior Universitario en el Acta No. 10-82). En el Acta 43-93, en el Punto DECIMO NOVENO de fecha 19 de noviembre de 1993, fueron aprobadas las modificaciones al Reglamento General de los Centros Regionales en cuyo Artículo 10 "... y se integra por el Director que los preside, el Coordinador Académico, tres profesores titulares, electos por y entre los profesores titulares, cinco estudiantes, electos por entre los estudiantes electores y un representantes de los graduados, electo por y entre los egresados a nivel de Licenciatura del Centro respectivo."

a cargo del Director del Centro, el cual será electo dentro de los profesores titulares del Centro, por cinco electores profesores titulares e igual número de electores estudiantiles y durará en sus funciones cuatro años ³ /.

- * La Coordinación Académica es el organismo de Coordinación de las actividades de docencia, investigación y servicio y se constituirá por un Coordinador Académico.
- * La Coordinación Administrativa es el organismo de ejecución de las correspondientes labores, se integra con un Coordinador Administrativo nombrado por el Consejo Regional⁴ /.

A partir del nuevo reglamento de los Centros Regionales Universitarios (1993:12), la Coordinación General de Centros Regionales fue suprimida a través del Artículo 32, que literalmente dice:

"Queda derogado el anterior Reglamento General de los Centros Regionales Universitarios, así como el Reglamento de la Coordinación General de Centros Regionales Universitarios, este último a partir del 1 de julio de 1994 y cualquier otro que se oponga a lo preceptuado en el presente Reglamento."

G. El Centro Universitario del Norte

Fuentes G. David S. (1989: s/n) señala que en 1964 se encaminaron las primeras gestiones para el establecimiento de estudios Universitarios en Cobán, Alta Verapaz. Estas gestiones se llevaron a cabo gracias al interés de algunos vecinos, así como de algunas autoridades, quienes hicieron suya la necesidad de contar con un establecimiento de

³ En el Reglamento General de Los Centros Regionales Universitarios de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se encuentra aprobado el Punto DECIMO NOVENO del Acta 43-93 de la Sesión celebrada por el Honorable Consejo Superior Universitario. el 19 de noviembre de 1993. Artículo 20.

⁴ Es importante señalar que esta propuesta original de organización de los Centros Regionales, rápidamente fue modificada en la práctica, y en el Centro Universitario del Norte (CUNOR) no fue la excepción, de tal manera que el puesto de Director Administrativo sólo funcionó por un año, aproximadamente.

educación superior para responder a las aspiraciones de la juventud cobanera.

Por otra parte, Fuentes G. David S. (1989: s/n) cita que la Comisión de Planificación de la Universidad de San Carlos de Guatemala presentó un planteamiento al Consejo Superior Universitario el 26 de mayo de 1975. Este contenía la Política de Desconcentración, Descentralización y Democratización de la Enseñanza Superior Universitaria. Esta política permitiría llevar las aulas universitarias a las distintas regiones del país, principalmente en las regiones donde las actividades productivas demandan la formación de recursos humanos; al mismo tiempo se lograría una diversificación de la gama de posibilidades de estudios superiores universitarios, ya que se estarían abriendo nuevas carreras a nivel intermedio donde las necesidades lo demandaran.

Después de los estudios realizados por la Comisión de Planificación, en respuesta a lo ordenado por el Consejo Superior Universitario, se propuso la creación del Centro Universitario del Norte, bajo la política de Descentralización, Descongestionamiento y Democratización de la Universidad. Fue así como el 27 de noviembre de 1975, el Consejo Superior

Universitario aprobó la creación del Centro Universitario del Norte, así como el funcionamiento de cuatro carreras a nivel intermedio, en las especialidades de:

- Técnico en Producción de Granos Básicos.
- Técnico en Producción de Ganado Bovino.
- Técnico en Explotación de Recursos Minerales.
- Técnico en Análisis de Recursos Minerales.

El Centro Universitario del Norte (CUNOR) se encuentra ubicado en la Ciudad de Cobán, Alta Verapaz. Corresponde a la región II, de acuerdo a la regionalización del país y está constituida por los departamentos de Alta y Baja Verapaz.

La población estudiantil inscrita en la Universidad de San Carlos Guatemala, al 1 de abril de 1992, fue de 70,294 estudiantes ^{5/} a nivel nacional; se espera que para el año 2,000, haya inscritos cerca de 100,000 estudiantes, según la proyección de las inscripciones. En el Centro Universitario del Norte - CUNOR- la inscripción para 1995, fue de 308 estudiantes, con una inscripción de 70 Estudiantes de

primer ingreso y 248 de reingreso.

En 20 años, desde la fundación del Centro Universitario del Norte, sólo con fines de evaluación y apertura de nuevas carreras del Programa, se han llevado a cabo 5 seminarios y 2 Planes de Desarrollo. En ellas se ha tratado la problemática académico-administrativa, a pesar de eso se siguen manteniendo los patrones en la administración. La educación universitaria es dinámica y no estática, por lo tanto los patrones de la administración deberán ser cambiantes de acuerdo al desarrollo de la misma universidad y del país.

De acuerdo a la encuesta presentada por Fuentes de Zurita, B.L. et al (1990:2-3) en el Diagnóstico Preliminar de la Problemática Administrativa del CUNOR, el personal manifiesta que:

"...en la práctica nunca ha existido la descentralización, democratización y Desconcentración. Por el contrario, siempre fue una constante la dependencia del Centro hacia la Coordinación de Centros Regionales y otras oficinas administrativas de La Universidad Central". Por otra parte responden que "se han realizado varios eventos de evaluación, de los cuales se han gestado algunas ideas para reestructurar los Centros Regionales, pero en ninguno se ha elaborado un proyecto que contenga los objetivos, políticas y estrategias operativas acordes con las necesidades de desarrollo de los Centros..... De lo anterior se puede concluir que el origen de los grandes conflictos organizacionales se da cuando los propósitos son vagos, posiblemente por falta de claridad y convicción, es decir se trabaja por inercia, sin directrices. Por otro lado, se infiere que a nivel de las instancias superiores de la Universidad no hay claridad sobre lo que deben ser y hacer los Centros Regionales, por falta de revisiones y evaluaciones periódicas de los propósitos de la Universidad y de los Centros".

Más adelante, Fuentes de Zurita, B.L. et al (1990:3-4), en relación al análisis de la estructura

administrativa del centro señala:

"...En este sentido, a la fecha no se ha realizado en la Universidad a nivel de autoridades superiores ni en CUNOR, una revisión sobre la relación entre los propósitos y la estructura, ya que ésta debe de responder a los fines y objetivos de la institución. Esta situación sobresale en el hecho de que la Universidad ha crecido desordenadamente y modificado sus propósitos en muchos casos sin estar consciente de estos cambios y de la necesidad de modificar a la par de la estructura..."

"...Es importante señalar que actualmente la estructura es confusa, ya que coexisten dos modelos estructurales que se obstaculizan el uno con el otro. Por un lado la estructura lineal que es el modelo más antiguo, que correspondía al tamaño y propósitos de la Universidad; por el otro el modelo funcional que surge del crecimiento de la institución y la necesidad de la estructura lineal de un apoyo para la toma de decisiones. Esta contradicción genera luchas de poder, burocratización, estancamiento de la Universidad, la docencia y la Investigación..."

Por otro lado, debido a la actual existencia de cuatro carreras en el CUNOR, la de Ingeniero Agrónomo con Orientación en Cultivos No Tradicionales, la Licenciatura en Zootecnia, la de Ingeniero en Geología y Trabajo Social, ya que las necesidades e intereses de cada una de ellas son diferentes. Muchas veces hay divergencias en la toma de decisiones, porque estas carreras están siendo administradas con una estructura que data desde la fundación del Centro, ocasionando un entorpecimiento de las actividades.

Es necesario apuntar que muchas decisiones se toman a control remoto por parte de las autoridades del campus central, causando problemas en la unidad académica, ya que contradicen los principios que dieron origen a los Centros Regionales. Por ejemplo, una vez que es aprobado el presupuesto su ejecución en el Centro Universitario del Norte las autorizaciones

se realizan a través de las autoridades del Campus Central por medio de órdenes de compra. Lo mismo sucede en la emisión de estos cheques a proveedores las que son realizadas también en el Campus Central; y si a esto le agregamos los gastos que se incurre en el personal que realiza los trámites, por lo que resulta onerosa una compra de materiales y equipo de laboratorio, entre las que se puede mencionar.

V. MARCO METODOLOGICO.

A. Objetivos del Estudio.

1. Generales

- a. Identificar los problemas que existen en el sistema administrativo y que afectan directa e indirectamente la eficiencia de los servicios educativos en el Centro Universitario del Norte.
- b. Proponer un modelo de evaluación como alternativa para el análisis de la estructura administrativa y así mejorar la eficiencia para el Centro Universitario del Norte.

2. Específicos

- a. Analizar el proceso de desarrollo administrativo del Centro Universitario del Norte en su naturaleza, alcances, estrategias e interrelaciones y su vinculación con las carreras que actualmente se imparten.
- b. Determinar cuáles son las características de la Coordinación en las Carreras del Centro Universitario

del Norte y el rol que desempeña la administración dentro de la ejecución de los distintos Programas.

- c. Establecer un mecanismo de solución para que exista eficiencia, eficacia y efectividad en el rol administrativo que debe jugar el personal de cada una de las carreras en el Centro Universitario del Norte.

B. Organización del trabajo.

El punto de partida de la propuesta de la construcción del modelo es que en la actualidad todos los modelos para evaluar instituciones son de carácter cuantitativo y cualitativo con tratamientos individuales y hasta la fecha en los modelos existentes no pueden evaluarse dichos datos de una manera integral; es por eso que se propone un modelo de evaluación para la toma de decisiones.

De acuerdo a la literatura revisada, hasta el momento no existe un modelo matemático que pueda aglutinar datos cualitativos y cuantitativos para proyectar una institución; sólo se conoce un modelo matemático que ha sido utilizado con el Modelo PROBABILISTICO, pero es cuantitativo.

En las instituciones educativas existen datos cuantitativos y cualitativos que se pueden analizar para tener un mejor criterio para la toma de decisiones.

Por otra parte el evaluador tendrá que contrastar las necesidades sentidas por cada uno de los sujetos, es decir las autoridades, personal docente, estudiantes y personal administrativo cotejándolas con las necesidades planteadas en estudios e informes realizados por la institución. Para eso es necesario definir los puntos críticos de análisis.

Por eso es necesario evaluar el proceso administrativo de la institución en forma paralelas con el proceso de enseñanza aprendizaje, para tener los mejores criterios de evaluación. También es necesario relacionar esta evaluación con el contexto donde se desenvuelve la institución.

C. Metodología.

En la primera fase del trabajo, para la elaboración del modelo de evaluación para el Centro Universitario del Norte, se revisó una serie de documentos donde se aplicó los procedimientos lógicos de deducción e inducción para su análisis. El modelo se construyó, a través de la síntesis histórica del

sistema del proceso administrativo.

Con base en lo anterior, se procedió a construir la serie de variables y sus respectivos indicadores dentro cada una de las fases del proceso académico-administrativo, estableciéndose una serie de relaciones para la construcción de cada uno de los instrumentos a utilizar, para cada uno de los sujetos y en cada una de las fases del proceso.

Los instrumentos fueron elaborados de acuerdo al análisis de documentos y a entrevistas con los diferentes sujetos que tienen relación con el Centro Universitario del Norte.

**VI. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACION PARA EL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.**

A. OBJETIVOS DEL MODELO

1. Orientar sobre las etapas y los diferentes procesos que se han de desarrollar en la evaluación académico-administrativa
2. Incrementar la validez y confiabilidad del proceso de la evaluación institucional.
3. Disminuir las probabilidades de errores en el desarrollo del proceso académico-administrativo de la institución.
4. Proporcionar información para la toma de decisiones, en cuanto al desarrollo de la actividad académica de la institución, para su adecuación, reestructuración o reforma curricular.
5. Proporcionar una mayor información en cuanto a las necesidades de las carreras, para el manejo de sus recursos y la toma de decisiones.
6. Establecer un mecanismo para que exista eficiencia, eficacia y efectividad en el rol

académico-administrativo que debe jugar el personal de cada una de las carreras en la institución.

B. DESCRIPCION DEL MODELO

El primer paso para la aplicación del modelo es la identificación de la institución que se va evaluar, en este caso es el Centro Universitario del Norte. El segundo paso es la definición de las fases del proceso administrativo. Para este caso se propone las siguientes:

1. Planificación educativa
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Supervisión
6. Evaluación
7. Control

1. Planificación educativa

La planificación educativa dentro del proceso académico administrativo consiste en anticipar el curso de acción que ha de adoptarse, con la finalidad de alcanzar una situación deseada en la institución. Tanto la situación deseada como la selección del curso de

acción para alcanzarla forman parte de una secuencia de decisiones que deben tomarse y de actos que deben realizarse de manera sistemática y ordenada. En la planificación de las instituciones educativas hay necesidad de tomar en cuenta los indicadores educativos que se evaluarán y en particular, para el Centro Universitario del Norte, es necesario evaluar los siguientes:

- a. **Políticas educativas**
- b. **Objetivos**
- c. **Misión**
- d. **Metas**
- e. **Estrategias**
- f. **Currículos de las carreras**
 - i. **Objetivos**
 - i.1 **Plan de estudios**
 - i.2 **Nivel**
 - i.3 **Areas de formación**
 - i.3.1 Area de ciencias básicas
 - i.3.2 Area de formación general
 - i.3.3 Area de formación específica
 - i.3.4 Area social humanística

i.3.5 Area formación integral**ii. Perfil Ocupacional y profesional del egresado****ii.1** Funciones**ii.2** Tareas**ii.3** Areas del conocimiento**ii.4** Habilidades y destrezas**ii.5** Actitudes y hábitos**ii.6** Identificación de nivel de acción**iii. Organización y estructura curricular**

iii.1 Cómo se determinaron los conocimientos y habilidades requeridos para alcanzar los objetivos especificados en el perfil.

iii.2 Cómo se determinaron y organizaron las diferentes áreas, tópicos y contenidos que contemplan los conocimientos y las habilidades del futuro profesional.

iii.3 Con base en qué se eligió y elaboró el plan curricular.

iii.4 Cómo se elaboraron los programas de

estudios para cada curso del plan curricular.

iv. Contenidos curriculares

iv.1 Organización: Unidades, temas, fases, etc

iv.2 Secuencia

iv.3 Actualización

iv.4 Adecuación a la experiencia y al contexto

iv.5 Relación con los demás cursos

v. Metodologías

v.1 Métodos y técnicas de enseñanza

v.2 Actividades de enseñanza-aprendizaje

v.3 Recursos para la transmisión del
aprendizaje

vi. Recursos educativos

vi.1 Equipo audio-visual

vi.2 Equipo de cómputo

vi.3 Equipo para laboratorio

vi.4 Materiales para realizar las prácticas

vii. Evaluación

vii.1 Procedimientos y actividades

vii.2 Tipos de evaluación

vii.2.1 Diagnóstica

actividad se realice de una mejor manera con una adecuada distribución de su personal docente, administrativo y del apoyo logístico. Sólo así la planificación educativa se puede cumplir a cabalidad. Para el efecto se propone en este modelo que se realice la investigación respecto de los siguientes indicadores:

- a. **El organigrama sobre el que hacer docente en la institución para la delegación de las responsabilidades**
- b. **Políticas relacionados con el personal docente, administrativo y de apoyo sobre:**
 - i. Reclutamiento
 - ii. Selección del personal
 - iii. Inducción y sociabilización
 - iv. Separaciones y transferencias
 - v. Desarrollo y Capacitación
 - vi. Sueldos y Salarios
- c. **Existencia para el personal Docente, administrativo y de apoyo de:**
 - i. Manual de atribuciones del personal
 - ii. Requisitos para cada puesto
 - iii. Descripciones de los puestos

- iv. Las especificaciones de los puestos
- d. **Requisitos y condiciones del trabajo que desempeña el personal docente**
- e. **Organismos de toma de decisiones**
 - i. Coordinación Académica
 - ii. Coordinaciones de Carreras
 - iii. Coordinaciones de Areas
 - iv. Coordinaciones de Sub-áreas
 - v. Coordinaciones de Comisiones
- f. **Existencia de comisiones de acuerdo a las funciones que desarrolla la Universidad a través del CUNOR**
 - i. Comisión de investigación
 - ii. Comisión de extensión y servicio
 - iii. Comisión de docencia productiva
- g. **Organización de otras comisiones académicas**
 - i. Comisión de seminario
 - ii. Comisión de práctica profesional supervisada
 - iii. Comisión de ejercicio profesional supervisado
 - iv. Comisión de tesis
- h. **Organización de otras comisiones docentes**
 - i. Comisión de evaluación docente
 - ii. Comisión de concursos jurados de oposición

- ii.1 Personal docente
 - ii.2 Auxiliares de cátedra
 - ii.3 Profesores visitantes
 - i. Existencia de un programa de reclutamiento en el que se establezcan las técnicas y prioridades de las actividades a realizar en cuanto al personal docente, administrativo y de apoyo
 - j. Criterios de selección del personal docente, administrativo y de apoyo, así como los patrones de calidad en las diferentes áreas del conocimiento
 - k. Programas permanentes para el personal docente, Administrativo y de apoyo de:
 - i. Inducción y sociabilización
 - ii. Desarrollo y capacitación
 - iii. Formación Profesional
 - iv. Evaluación del desempeño
 - v. Separaciones y transferencias
- 3. Integración**

La integración de los recursos humanos abarca a todos los miembros pertenecientes a una organización en particular, con sus atributos de calidad humana como la edad, sexo, etc. La efectividad de una organización para

alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad del recurso humano. Si éste cuenta con altos índices de habilidad, experiencia y conocimiento, se puede esperar un alto índice de productividad, así como la integración de los recursos financieros y de recursos físicos. Dentro las variables e indicadores a analizar tenemos:

a. Examinar el procedimiento para:

- i. Reclutamiento interno y externo
- ii. Selección
- iii. Inducción
- iv. Sociabilización
- v. Capacitación
- vi. Incentivos
- vii. Rotación
- viii. Retiro

b. Personal Docente

- i. Características generales:**
 - i.1 Edad
 - i.2 Sexo
 - i.3 Categoría docente
 - i.4 Tiempo de servicio
- ii. Características académicas:**

ii.1 Formación técnica

ii.2 Formación psicopedagógica

ii.3 Grados académicos:

ii.3.1 Licenciatura

ii.3.2 Maestrías

ii.3.3 Doctorados

ii.3.4 Relación estudiante/docente

ii.3.5 Productividad académica

ii.3.5.1 Investigaciones

ii.3.5.2 Libros

ii.3.5.3 Artículos escritos

ii.3.5.4 Manuales de Cursos
que actualmente
imparten

ii.3.5.5 Informes técnicos de
su especialidad

c. Estudiantes

i. Característica generales:

i.1 Edad

i.2 Sexo

i.3 Tiempo de permanencia

i.4 Procedencia

ii Características académicas:**ii.1 Antecedentes académicos****ii.2 Rendimiento académico****ii.3 Productividad académica****ii.3.1** Investigaciones**ii.3.2** Artículos escritos**ii.3.3** Informes técnicos de su
especialidad**iii. Sus ayudas financieras****iv. Relaciones interpersonales****iv.1** Hacia los docentes**iv.2** Hacia sus compañeros**iv.3** Actitud hacia el aprendizaje**d. Administrativos****i. Características generales:****i.1** Edad**i.2** Sexo**i.3** Categoría administrativa**i.4** Horario de trabajo**i.5** Tiempo de servicio**ii Características en relación al desempeño de
sus actividades**

ii.1 Relaciones interpersonales

ii.1.1 Hacia su jefe inmediato superior

ii.1.2 Hacia los docentes

ii.1.3 Hacia los estudiantes

ii.1.4 Hacia sus compañeros

ii.2 Los canales de comunicación

ii.2.1 Verbal

ii.2.2 Escrita

ii.2.2.1 Formal

ii.2.2.2 Informal

ii.3 Atención

ii.3.1 Estudiantes

ii.3.2 Profesores

ii.4 Conocimiento de los currículos**ii.5 Manual de procedimientos**

ii.5.1 Inscripción de los estudiantes

ii.5.2 Asignación de cursos

ii.5.3 Trámite de equivalencias

ii.5.4 Traslados de una unidad académica a otra

ii.5.5 Exámenes parciales, finales y

recuperación

ii.5.6 Constancia de cierre de curriculum

ii.5.7 Exámenes de graduación

ii.5.8 Certificaciones de estudios

ii.5.9 Certificaciones de Actas de Graduación

ii.5.10 Trámite de títulos

iii. Control académico

iii.1 Rapidez de la información

iii.2 Calidad de la información

iv. Apoyo secretarial

iv.1 Para mecanografiar programas

iv.2 Para mecanografiar documentos de apoyo

v. Biblioteca

v.1 Atención

v.2 En cuanto al trámite para el préstamo de bibliografía

v.2.1 Rapidez de la información

v.2.2 Calidad de la información

v.2.3 La atención del personal

vi. Departamento de reproducción de materiales

vi.1 El material solicitado se entrega a tiempo

vi.2 El trabajo es de buena calidad

vi.3 El personal es suficiente

vii Agencia de tesorería

vii.1 Ha solicitado orientación

vii.2 Ha solicitado información

vii.3 El trabajo es de buena calidad

vii.4 El personal es suficiente

e. Recursos Financieros: La congruencia que existe entre lo planificado y las necesidades de la institución

i. La planificación presupuestaria

ii. Su fluidez

iii. Disponibilidad

iv. Ejecución presupuestaria

4. Dirección

La dirección tiene como finalidad llevar a la institución al logro de los fines previstos coordinando todos los servicios y las personas de la manera más

eficiente. Por lo tanto será el conducto que guíe el movimiento de todo el conjunto. Se encarga del control de las tareas de las diferentes áreas integrales y puede decirse que está presente en todo organismo social de una institución.

Para llevar a cabo su función, la dirección necesita hacer uso de la comunicación para coordinar al personal y los servicios que se prestarán.

Normalmente la dirección descansa sobre una sola persona que es la responsable de los resultados de la institución. Tiene como medio la capacidad de la delegación de autoridad en los diferentes mandos, buscando la integración de esfuerzos, además debe ser capaz de motivar adecuadamente al personal a su cargo para obtener de ellos un trabajo eficiente. En esta etapa de dirección se propone que se analicen los siguientes indicadores:

a. Coordinación académica

- i. Impulsa la investigación de los problemas regionales en función del desarrollo nacional.
- ii. Elabora políticas curriculares en el Centro Universitario del Norte.

- iii. Planifica las reuniones con los Coordinadores de Carreras y áreas con frecuencia que son realizadas.
- iv. Elabora el Plan General de Actividades Académico-administrativo durante el semestre.
- v. Verifica la eficiencia de una unidad de apoyo en recursos didácticos.
- vi. Promueve el estudio para el establecimiento de nuevas carreras y determina los requisitos académicos para su creación.
- vii. Organiza cursos, cursillos y conferencias tendentes a la superación del personal docente.
- viii. Promueve la constante superación científica y pedagógica de los profesores.
- ix. Revisa constantemente cada una de las guías programáticas.
- x. Revisa las horas de teoría-práctica por cada una de las guías programáticas.
- xi. Vela porque el manual de procedimientos sea efectivo respecto de: Inscripción, asignación de cursos, trámite de equivalencias, traslados

de una unidad académica a otra, exámenes de recuperación, exámenes de graduación, certificaciones, etc.

b. Coordinador académico

El trabajo del coordinador académico contempla las siguientes atribuciones:

- i.** Vela porque la enseñanza en cada una de las carreras se imparta con mayor eficiencia.
- ii.** Verifica que el equipo sea proporcionado, en el momento oportuno, al personal docente para el buen desarrollo de su actividad académica.
- iii.** Organiza cursos de capacitación al personal docente en el uso del equipo audiovisual.
- iv.** Examina la utilización de equipo audiovisual en las diferentes actividades académicas.
- v.** Vela porque se cumpla con la planificación, la coordinación e impulsa las actividades de docencia, investigación, extensión y servicio en cada una de las carreras.
- vi.** Examinar si el Coordinador Académico brinda una buena atención a profesores y estudiantes, como parte del quehacer que debe realizar.

c. Coordinador de carrera

La calidad del trabajo que realiza el Coordinador de la Carrera y/o Area se centra en lo siguiente:

- i. Vela porque la enseñanza en cada una de sus carreras se imparta con la mejor eficiencia.
- ii. Estimula el uso de metodología adecuada para un mejor logro del proceso enseñanza-aprendizaje.
- iii. Invierte un promedio de 8 horas por semana para asesoría del trabajo que realiza el personal docente.
- iv. Mantiene los diferentes canales de comunicación con el personal bajo su responsabilidad.
- v. Vela porque en los actuales currículos o planes de estudios existan lineamientos que orienten la planificación de los cursos y prácticas que ejecuta el personal docente bajo su responsabilidad.

d. Personal docente

Tiene las siguientes actividades:

- i. Tiene amplio conocimiento de los curriculum de

cada una de las carreras.

- ii. Es suficiente el tiempo de contrato que tiene.
- iii. Participa en los diferentes eventos sobre capacitación que promueve la Coordinación Académica.
- iv. Programa las prácticas integradas (PPS, EPS, Seminarios, Asesorías de tesis, etc) de acuerdo con los recursos existentes.

e. Estudiantes

Las atribuciones de los estudiantes son:

- i. Verificar si la Coordinación Académica realiza con frecuencia reuniones con los estudiantes.
- ii. Examinar si la Coordinación Académica vela porque el control académico sea de calidad y la rapidez de la información sea trasladada a los interesados.
- iii. Examinar si tienen amplio conocimiento de los currículos de cada una de las carreras.

f. Personal administrativo.

- i. Existen buenas relaciones interpersonales, con el personal de secretaria y logístico
- ii. El material que se solicita se entrega a

tiempo

- iii. El personal de secretaría y de apoyo Logístico es suficiente para cubrir las necesidades actuales.

5. Supervisión

La etapa de supervisión está dirigida a verificar el cumplimiento de las actividades establecidas en la planificación educativa. Consiste en comparar lo que se planificó frente a los logros alcanzados con la finalidad de informar, actualizar, difundir, concientizar, orientar y motivar para que se mejore el desempeño de las actividades educativas, con el objeto de que exista una mayor eficiencia en la institución. En la etapa de la supervisión se propone que se analicen los siguientes indicadores:

- a. **Asesoría sobre los diferentes aspectos académicos-administrativos a:**
 - i. Coordinadores de carreras y de áreas
 - ii. Personal docente
 - iii. Personal administrativo y de apoyo
- b. **Tipo de asesoría académica-administrativa que se brinda a:**

- Coordinadores de carreras y de áreas
 - Personal docente
 - Personal administrativo y de apoyo
- c. **Frecuencia con que se supervisa la docencia directa**
- d. **Medición de la eficiencia y eficacia de:**
- i. Coordinadores de carrera y áreas
 - ii. Personal docente
 - iii. Personal administrativo y de apoyo
- e. **Contribución en la selección del personal docente calificado para ocupar puestos administrativos y docentes**
- f. **Forma en que se organizan las actividades con:**
- i. Coordinadores de carrera y áreas
 - ii. Personal docente
 - iii. Personal administrativo y de apoyo
- g. **Tipo funciones que delega en:**
- i. Coordinadores de carrera y áreas
 - ii. Personal docente
- h. **Tipo de apoyo que se brinda para alcanzar los objetivos y metas propuestas en la planificación educativa con:**
- i. Coordinadores de carrera y áreas.

- ii. Personal docente
- iii. Personal administrativo

6. Evaluación

En la etapa de evaluación se obtendrán datos que permitirán determinar en qué grado se cumplió con la eficiencia, eficacia y efectividad la planificación educativa. Esto servirá para verificar y retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es siempre un proceso de acuerdo con la realidad de una manera eficaz, continua, permanente y sistemática. Consiste, esencialmente, en determinar en qué medida la educación está logrando en forma efectiva los objetivos de aprendizaje y en qué medida se está cumpliendo con el proceso académico-administrativo.

En cuanto a la evaluación, en el modelo que se propone se analizan los siguientes indicadores:

- a. **Evaluación de la actividad académica del personal docente en:**
 - i. Aula pura
 - ii. Laboratorios
 - iii. Prácticas de campo
 - iv. Giras de estudio

- b. **Mecanismos que utiliza para Evaluar a:**
 - i. Los Coordinadores de carrera y áreas
 - ii. Personal docente
 - iii. Personal administrativo
- c. **Medidas correctivas de acuerdo a la planificación educativa que se ha utilizado para la toma de decisiones con respecto a:**
 - i. Los Curricula de las carreras
 - ii. Coordinadores de carreras, áreas y personal docente bajo su cargo
- d. **Realización de la evaluación del ciclo escolar y su impacto en las diferentes carreras del Centro Universitario del Norte**
- f. **Asignación adecuada de recursos para las actividades de cada una de las carreras**
- g. **Principales dificultades que impiden realizar el trabajo del coordinador académico**

7. Control

El control está estrechamente relacionado con la planificación. Una vez que un plan se pone en funcionamiento, el control es necesario para medir el progreso, para descubrir las desviaciones en relación con

los planes y para indicar la acción correctiva. La acción correctiva puede involucrar simples pérdidas, tales como cambios menores en la dirección. En otros casos, un adecuado control puede significar establecimiento de nuevas metas, formulación de nuevos planes, cambios en la estructura organizativa, mejoramiento de la función de desarrollo de personal y realización de cambios importantes en las técnicas de dirección.

Es necesario tomar en cuenta el control, ya que significa mucho más que la simple medición de las desviaciones respecto de los planes. El verdadero control indica qué acción correctiva puede y debe ser tomada para volver a su curso las operaciones que se han salido de él. De esta manera, la institución puede volver a ajustar sus actividades a fin de hacerlas concordar de nuevo con las metas y objetivos de la organización. En esencia, el control consiste en mantener las actividades de la institución alineadas y acorde con los planes y objetivos.

En cuanto al control, en el modelo se propone que se analice los siguientes indicadores:

a. **Aula pura**

- i. Confort**
 - i.1 Iluminación
 - i.2 Ventilación
 - i.3 Acústica
 - ii. Hacinamiento**
 - ii.1 Número de alumnos por aula
 - ii.2 Dimensiones del aula
 - ii.3 Relación alumnos-dimensión del aula
 - iii. Mobiliario**
 - iii.1 Pizarrón
 - iii.2 Cátedra
 - iii.3 Pupitres
- b. Equipo didactico**
- i. Equipo especial**
 - i.1 Se requiere
 - i.2 Se utiliza
 - i.3 Existe
 - ii Equipo existente**
 - ii.1 Accesibilidad
 - ii.2 Adecuación
 - ii.3 Estado físico
- c. Laboratorios**

- i. Confort**
 - i.1 Iluminación
 - i.2 Ventilación
 - i.3 Acústica
 - ii. Hacinamiento**
 - ii.1 Número de alumnos por laboratorio
 - ii.2 Dimensiones del laboratorio
 - ii.3 Relación alumnos-dimensión del laboratorio
 - iii. Mobiliario**
 - iii.1 Pizarrón
 - iii.2 Mesas de trabajo
 - iii.3 Sillas o bancos adecuados a la alturas de las mesas
- d. Equipo de laboratorio**
- i. Equipo especial**
 - i.1 Se requiere
 - i.2 Se utiliza
 - i.3 Existe
 - ii. Equipo existente**
 - ii.1 Accesibilidad
 - ii.2 Adecuación

ii.3 Estado físico

e. **Material de laboratorio**

i. **Material adecuado para las prácticas**

i.1 Accesibilidad

i.2 Se utiliza

i.3 Estado físico

ii. **Material especial para las prácticas**

ii.1 Se requiere

ii.2 Se utiliza

ii.3 Existe

f. **Personal docente**

i. **Planificación**

i.1 Estructuración del programa

i.2 Objetivos de aprendizaje

i.3 Contenido

i.4 Actividades de enseñanza-aprendizaje

i.5 Medios de evaluación

ii. **Conocimiento de la materia que imparte**

ii.1 Conocimiento

ii.2 Dominio

ii.3 Interés

ii.4 Actualización

- iii. Organización de la materia que imparte**
 - iii.1 Existe organización
 - iii.2 Relación organización-programa
 - iii.3 Relación seguimiento del programa
 - iii.4 Cumplimiento de la programación
- iv. Exposición oral**
 - iv.1 Claridad de la exposición
 - iv.2 Exposición interesante
 - iv.3 Locución agradable
 - iv.4 Locución audible
- v. Incentivación**
 - v.1 Para el aprendizaje
 - v.2 Para la participación individual
 - v.3 Para la participación colectiva
 - v.4 Para la crítica
- vi. Receptividad**
 - vi.1 Acceso intervención estudiantil
 - vi.2 Acceso crítica estudiantil
 - vi.3 Respuestas adecuadas
 - vi.4 Atención adecuada
 - vi.5 Aplicación de lo expuesto por los
estudiantes

vii. Retro-alimentación

- vii.1** Evaluación para la retroalimentación
- vii.2** Se comunican los resultados de la evaluación
- vii.3** Efectividad evaluación-retroalimentación

viii. Métodos de enseñanza

- viii.1** Exposición oral-dinamizada
- viii.2** Ejercitación - estudio dirigido
- viii.3** Ejemplificación - comparación
- viii.4** Trabajo de grupo
- viii.5** Laboratorio-inducción, deducción

g. Alumno**i. Actitud**

- i.1** Hacia el docente
- i.2** Hacia la enseñanza
- i.3** Hacia los compañeros de estudio
- i.4** Hacia la evaluación
- i.5** Participación en clases

h. Evaluación**i. Tipos**

- i.1 Evaluación diagnóstica
 - i.2 Evaluación formativa
 - i.3 Evaluación Sumativa
 - ii. **Formas**
 - ii.1 Por criterio
 - ii.2 Por normas
 - ii.3 Por dominio
 - iii. **Instrumentos**
 - iii.1 Exámenes cortos
 - iii.2 Exámenes parciales
 - iii.3 Exámenes finales
 - iii.4 Trabajos de aplicación
 - iii.5 Trabajos de investigación
 - iv. **Congruencia**
 - iv.1 Evaluación-objetivos
 - iv.2 Evaluación-contenidos
 - iv.3 Evaluación-dominio
 - iv.4 Evaluación-actividades enseñanza-aprendizaje
- 8. Selección de los Sujetos de la Institución**
- En cuanto a la selección de los sujetos, se elaboró una encuesta para las autoridades académicas-

administrativas, es decir para el Coordinador académico, los Coordinadores de las carreras y los Coordinadores de las áreas. Además, dentro de los sujetos también está el personal docente y de laboratorio, así como los estudiantes de las diferentes carreras. En este aspecto se contempla la recopilación de la información de todo el proceso académico-administrativo para su análisis.

Los instrumentos se adjuntan en el presente trabajo del anexo No.1 al anexo No.7 inclusive.

9. Aplicación de los Instrumentos.

La aplicación de los instrumentos en el Centro Universitario del Norte debe realizarse con toda la población. En este caso se llevará a cabo un censo para cada uno de los sectores bajo análisis y se realizará con participación de:

- a. Autoridad académica**
 - i.** Coordinador académico
 - ii.** Coordinador de carrera
 - iii.** Coordinador de áreas
 - iv.** Coordinador de sub-áreas
- b. Personal docente**

- i. Personal docente
- ii. Laboratoristas
- c. Personal administrativo**
 - i. Secretaria de Coordinación académica
 - ii. Secretaria de carrera
 - iii. Encargado de reproducciones
 - iv. Bibliotecario
 - v. Encargado del laboratorio
- d. Estudiantes**
 - i. Carreras técnicas
 - ii. Carreras de licenciaturas
- C. DESCRIPCION DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACION.**
 - 1. Manual de instrucciones.**

La presente guía de observación contiene 7 respuestas posibles, para cada pregunta. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

SI = Si la aseveración es real o si existió, **SI** se realizó la actividad que se indica.

NO = Si la aseveración no es real o no existió, **NO** se realizó.

5 = Si reúne condiciones de un 90 a 100%

- 4 = Si reúne condiciones de 80 a 89%
- 3 = Si reúne condiciones de 70 a 79%
- 2 = Si reúne condiciones de 60 a 69%
- 1 = Si reúne condiciones menor que 59%

Es importante señalar que en cada uno de los instrumentos se consigna la información necesaria para poder dar respuesta a cada una de las preguntas.

2. Análisis e interpretación de los resultados

En cuanto al modelo que se propone es necesario que el tabulado de la información se realice mediante un programa o paquete estadístico como herramienta para su análisis. Entre los programas que se puede utilizar están: el SSPS, SAS, EPIINFO, por la cantidad de variables que existen en cada una de las fases del proceso administrativo, de las cuales se pueden contrastar para su interpretación.

El análisis se debe realizar en 4 niveles, siendo los siguientes:

- a. **Análisis univariado:** Se realizará para cada una de las fases del proceso administrativo, para la autoridad académica, personal docente, personal administrativa y los estudiantes, analizando todas

las medidas de tendencia central adecuadas a los datos, tales como la media, mediana y moda y su dispersión, asociadas a cada una de las preguntas, siendo éste un análisis descriptivo.

- b. **Comparación entre medias:** Se compararán las medias entre cada una de los sectores, en cada uno de las fases del proceso administrativo, realizándolo a través de tablas, donde se puede utilizar el chi-cuadrado.
- c. **Matriz de correlaciones:** Se realizará individualmente para cada una de las fases, seleccionando las preguntas para realizar los cruces necesarios en cada una de los sujetos encuestados de la siguiente manera:
 - i. **Autoridad académica**
 - i.1 Coordinador académico
 - i.2 Coordinador de carrera
 - i.3 Coordinador de áreas
 - i.4 Coordinador de sub-áreas
 - ii. **Personal docente**
 - ii.1 Personal docente
 - ii.2 Laboratoristas

iii. Personal administrativo

- iii.1 Secretaria de coordinación académica
- iii.2 Secretaria de carrera
- iii.3 Encargado de reproducciones
- iii.4 Bibliotecario
- iii.5 Encargado del laboratorio

iv. Estudiantes

- iv.1 Carreras técnicas
- iv.2 Carreras de licenciaturas

Dentro los criterios en cuanto a la matriz de correlaciones, deberá tomarse el siguiente criterio: las mayores de 0.5 son buenas correlaciones para estos casos.

Por otra parte, una vez seleccionadas las correlaciones en cada sector de los encuestados, se debe analizar el conjunto de todo el proceso administrativo para tener un criterio global.

d. Tablas de contingencia: Se combinará la información de dos o más variables en una sola tabla, en cada una de las fases del proceso administrativo. Se concentrarán los resultados en forma de porcentajes, combinando las preguntas entre cada una de las categorías de análisis para medir la

relación entre variables y las diferencias entre cada uno de los sectores.

Es necesario puntualizar que los resultados que se analizarán son las respuestas proporcionadas en los instrumentos, cuya escala se presenta como deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente, así como las preguntas cuyas respuestas son SI o NO.

3. Glosario

El glosario de términos estará dado por el conjunto de definiciones de algunos conceptos que se manejó a través del modelo que se presenta, para facilitar la lectura y la aplicación de los instrumentos de recolección de la información por parte de los sujetos bajo análisis, así como el listado de abreviaturas, el que se adjunta como **anexo**

No. 8

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A. Conclusiones.

La elaboración del presente modelo condujo a las siguientes conclusiones:

1. El modelo que se plantea y que fue diseñado para el Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, puede ser utilizado para cualquier otra institución educativa de nivel superior, diversificado, medio y primario.
2. La validez, confiabilidad y precisión de los instrumentos que se presentan están dadas de acuerdo con los objetivos planteados en el modelo y los objetivos de la institución. Es necesario realizar una prueba piloto de dichos instrumentos si se quieren utilizar en otra institución.
3. Para que exista una mayor confiabilidad en los resultados es necesario que se utilice un paquete estadístico. Para la rapidez de la tabulación de la información, en el caso de que se realice manualmente, es necesario que se diseñen los instrumentos de vaciado para que haya una verdadera precisión en los datos bajo análisis.

4. Los resultados de la aplicación del modelo aportará la posibilidad de dar soluciones a corto plazo al Centro Universitario del Norte, ya que la información se puede cruzar con los diferentes sectores en las diferentes fases del proceso académico-administrativo.
5. Los resultados que proporciona el modelo son de fácil interpretación para las autoridades y docentes en la que se pueden poner en marcha las enmiendas necesarias para la retroalimentación del proceso académico-administrativo.
6. Al finalizar la evaluación por medio del modelo propuesto, se tendrá resultados que proporcionan la información para asumir cualquier toma de decisiones en los diferentes fases del proceso administrativo para el logro de las metas institucionales.

B. Recomendaciones.

A continuación se presentan las recomendaciones del modelo propuesto:

1. Que se aplique el modelo de evaluación en

diferentes instituciones de educación de nivel superior, diversificado, medio y primario con el fin de mejorar los instrumentos, así como las diferentes técnicas estadísticas con el fin de mejorar la propuesta que se plantea.

2. Que se realicen las adaptaciones necesarias en el modelo para las instituciones de educación superior, diversificado, medio y primario de acuerdo a las características, fines, normas y reglamentos aprobados.
3. Que el personal que realice el trabajo de evaluación tenga un entrenamiento previo en cuanto a la recolección de la información, para evitar al máximo los posibles sesgos que se puedan tener en cuanto el análisis de los datos.
4. Que cuando se utilice en otras instituciones se realice una prueba piloto, ya que esto permitirá efectuar los cambios necesarios para que la evaluación tenga una buena validez, confiabilidad y precisión, por lo que es necesario elaborar una prueba alfa para cada uno de los instrumentos.

5. Se sugiere que cuando se esté realizando la recolección de la información se elabore simultáneamente un listado de las lecciones aprendidas en cada una de las fases, de acuerdo a la revisión de los documentos iniciales y lo que manifiestan los informantes.

6. Se sugiere que las técnicas estadísticas sean las medidas de tendencia central, medias y estadística no paramétrica, definiendo al principio de la evaluación qué otras pruebas se pueden realizar para evitar la improvisación del modelo.

7. Para el análisis e interpretación de la información que se recabe debe preverse la forma que se analizarán los resultados: manual o electrónicamente, y qué programas se utilizarán. El análisis e interpretación deben realizarse consecutivamente.

VIII. BIBLIOGRAFIA

- Abrao, Oigman; Leibovictch, Adolfo y Demaria Bolteux,
1985 Colbert. Planificación, Programación y Control. En: Proyecto de Desarrollo. Planificación, Implementación. México D. F., Editorial Limusa. 1,200 pp.
- Aguerrondo, Inés. La Calidad de Educación: Ejes para su Definición y Evaluación. Buenos Aires. Argentina Págs 561-577.
- Alvarado Félix et-al. Modernización y Reforma del Estado.
1990 GUATEMALA: INAP-PNUD II Congreso de Administración Pública pág.46
- Banco Interamericano de Desarrollo. Proyectos de Desarrollo: Planificación, Implementación y Control. Capítulo I. 1,200 pp.
- Beteta Vásquez L.A. Análisis de los Resultados de la Política Estatal de Vivienda Popular en el Contexto del Área Metropolitana de Guatemala Durante 1979-1984 GUATEMALA: Escuela de Ciencia Política. USAC. Tesis de Grado. Pág.14
- Bunge, Mario. Status Epistemológico de la Administración.
1980 En Revista Administración de Empresas. Año XI (130): pags. 1145-1149
- Cyert, R. y March, J., Teoría de las decisiones económicas de la firma. pág 33
- Chávez Zepeda, Juan José. Modelos y Enfoques Evaluativos.
1990 Guatemala Universidad de San Carlos de Guatemala IIME-Otep. Págs. 3-8.
- De Paz, Alberto. Características de los Mercados de Trabajo. En Administración de Recursos Humanos. Mexico. D.F. 2a. Ed. Editorial Trillas. Págs 479-480
- Estudios y Proyectos de Guatemala S.A. Evaluación Profesiográfica de los Centros
1982

- Universitarios Regionales, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: Documento mimeografiado. Vol pág 1. Guatemala: 66 p. 1982
- Fondos Públicos para Financiar la Educación. Eficiencia en la Educación. Págs.243-251.
1993
- Fuentes Guillermo, David S. Breve Reseña Histórica del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala. s.p. Guatemala: Documento mimeografiado, s/n
1989
- Fuentes de Zurita, Blanca Luz et al. Centro Universitario del Norte -CUNOR-. Diagnóstico Preliminar de la Problemática Administrativa del CUNOR. GUATEMALA:Coban A.V. 1990 págs 2-3
1990
- Gobierno de Guatemala. Plan de Desarrollo 1984-1986. Guatemala. Documento mimeografiado.
1984
- Guadamuz S.,L.J. La Administración Educativa y Su Relación con la Administración Pública. San José de Costa Rica, COSTA RICA: Editorial Universidad Estatal a Distancia, Pags. 25-26.
1979
- Hermida A.J. Ciencia de la Administración. Buenas Aires. Argentina: Ediciones Contabilidad Moderna 320 p.
1982
- Instituto Centroamericano de Estudios Políticos. Cursos Regional XXXVIII. Teoría de la Estrategia. Pág 41
1981
- Instituto Centroamericano de Administración Pública. ICAP Formación en la Administración Pública. Revista No. 9. Costa Rica, Pág. 70.
1985
- Koontz Harold y Weihrich Heinz. Administración Una Perspectiva Global. México. D.F.
1994

Editorial McGraw-Hill. Décima Edición.

- Morales A., César. Situación Actual de la Administración Pública Guatemalteca Guatemala: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- págs 3-4
1982
- Schiefelbein Ernesto. Estrategias para elevar la Calidad de la Educación. Proyecto Multinacional de Educación Básica -PRODEBAS- Págs 1-17.
1995
- Stoner James A. F. Administración. México.D.F. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
1987
- Taylor W.F. y Henri F. Principios de la Administración Científica y Administración Industrial y General. Mexico: Herrero Hermanos, Sucs., S.A. 272 p.
1988
- Urbano Yegüez, Asunción del Valle. Modelo de Evaluación para Programas de Asignaturas en la Fase de Planificación. Guatemala: Facultad de Educación. Universidad del Valle. Tesis de Maestría. 141 pp.
1982
- Universidad de San Carlos de Guatemala. Comisión de Planificación. Primer Seminario de la Coordinación General de Centros Regionales Universitarios. Documento Mimeografiado. s/n
1978
- ; Coordinación
1979 General de Centros Regionales Universitarios. Seminario General de Centros Regionales Universitarios. Memorias. Documento Mimeografiado. Guatemala, s/n.
- ; Coordinación
1986 General de Centros Regionales Universitarios. IV Seminario de Centros Regionales Universitarios, Tomo I. Memorias. Plan de Desarrollo quinquenio 1987-1991. 1986 Pág 6

- ; Coordinación
- 1986b General de Centros Regionales. Centros Regionales Universitarios. Boletín Informativo. Guatemala: Dirección General de Extensión Universitaria. Pág 3
- ; Comisión de
- 1987 Plan de Desarrollo de Centros Regionales Universitarios (COPLADECRU). Plan de Desarrollo de los Centros Regionales Universitarios.s/n. Guatemala: Documento Mimeografiado,
- ; Comisión de
- 1986b Plan de Desarrollo de Centros Regionales Universitarios (COPLADECRU). Memorias del IV Seminario de Centros Regionales Universitarios. Pág 4. Guatemala: Documento Mimeografiado Tomo I.
- ; Plan de Desarrollo
- 1975 Universitario 1976-1980. Propuesta de Elaboración del Estudio. Conclusiones. Guatemala. Documento Mimeografiado.
- ; Consejo
- 1993 Superior Universitario. Reglamento General de los Centros Regionales Universitarios de la Universidad de San Carlos de Guatemala, aprobado en el Punto DECIMO NOVENO del Acta 43-95 de la Sesión celebrada por el Honorable Consejo Superior Universitario. el 19 de noviembre de 1993.

ENTREVISTA

Personal Docente del Centro Universitario del Norte. Mayo 1996.

ANEXO No. 1

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.**

ENCUESTA SOBRE PLANIFICACION EDUCATIVA.

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
- NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
- 5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
- 4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
- 3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
- 2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
- 1 = Si reúne condiciones menor que 59%

Planificación educativa dentro el proceso académico administrativo significa anticipar el curso de acción que ha de adoptarse, con la finalidad de alcanzar una situación deseada en la institución. Tanto la situación deseada como la selección del curso de acción, que forman parte de una secuencia de decisiones que deben tomarse, y los actos que deben realizarse de manera sistemática y ordenada, constituyen el proceso de planificación. En ésta hay necesidad de tomar en cuenta los indicadores educativos.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" la categoría que desempeña.

POBLACION ENCUESTADA.

CARRERA: _____

A) AUTORIDAD ACADEMICA

- 1. Coordinador Académico (1)
- 2. Coordinador de Carrera (2)
- 3. Coordinador de Areas (3)
- 4. Coordinador de Sub-áreas (4)

B) PERSONAL DOCENTE

- Personal Docente (5)
- Laboratoristas (6)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

2/6

			S	N	5	4	3	2	1
			I	O					
I N S T I T U C I O N	Políticas Educativas.	¿Existen ?							
		¿Las conoce usted ?							
		¿Las pone en práctica usted ?							
	Objetivos Institucionales	¿Existen ?							
		¿Las conoce usted ?							
		¿Las pone en práctica usted ?							
	Misión de la Institución.	¿Existe ?							
		¿La conoce usted ?							
		¿La pone en práctica usted ?							
	Metas Institucionales	¿Existen ?							
		¿Las conoce usted ?							
		¿Las pone en práctica usted ?							
Estrategias	¿Existen ?								
	¿Las conoce usted ?								
	¿Las pone en práctica usted ?								
C U R R I C U L A R I O S	O B J E T I V O S	Por Carrera.							
		Plan de Estudios.							
		Nivel.							
		Area de Ciencias Básicas							
		Area de Formación General.							
		Area de Formación Especifica.							
		Area Social Humanística.							
		Area Integrada.							
	P E R F I L	Funciones.							
		Tareas.							
Areas del Conocimiento.									
Habilidades y Destrezas.									
		Actitudes y Hábitos.							
		Identificación de Nivel de Acción.							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 4/6								
		S I	N O	5	4	3	2	1
CURRÍCULO	EVALUACIÓN	Realiza una evaluación diagnóstica en cada uno de los cursos que imparte						
		Realiza una evaluación formativa en cada uno de los cursos que imparte						
		Realiza una evaluación sumativa en cada uno de los cursos que imparte						
CURRÍCULO	EVALUACIÓN	Se ha realizado una evaluación interna del curriculum de la carrera que actualmente labora						
		Se ha realizado alguna evaluación externa del curriculum de la carrera que actualmente labora						
		Se ha realizado una readecuación curricular en la carrera que actualmente labora						
		Se ha realizado una reestructuración curricular en la carrera que actualmente labora						
		Se ha realizado una reforma en la carrera que actualmente labora						

INSTRUCCIONES: En esta sección se le consignan una serie de preguntas abiertas que complementan la presente encuesta. Consideramos que la información que usted nos proporcionará está vinculada con su quehacer con la planificación educativa.

I En cuanto al perfil ocupacional y profesional del egresado de la carrera donde actualmente labora:

1.1. Enumere las funciones del profesional a egresar:

1.2. Enumere las tareas que desempeñará el profesional a egresar

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

5/6

1.3. Enumere las áreas del conocimiento que contempla el perfil.

1.4. Enumere las habilidades y destrezas que contempla el perfil.

1.5. Enumere las actitudes y hábitos que se espera del futuro profesional.

1.6. ¿Cuál cree usted que sea la identificación con las comunidades del nivel de acción contemplado en el perfil.?

II. En cuanto a la organización y estructura curricular.

2.1. ¿Cómo se determinaron los conocimientos y habilidades requeridos para alcanzar los objetivos especificados en el perfil.?

2.2. ¿Cómo se determinaron y organizaron las diferentes áreas, tópicos y contenidos para la preparación académica del futuro profesional.?

2.3. ¿En base a que se eligió y elaboró el plan curricular.?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

6/6

2.4. ¿Cómo se elaboran los programas de estudios para cada curso del plan curricular.?

III. Con respecto a los planes de trabajo en cada una de las carreras

3.1. ¿Son analizados y discutidos los planes de trabajo semestralmente o anualmente.?

3.2. ¿Cómo se elabora y se ejecuta el presupuesto de las carreras.?

3.3. ¿Cómo se mide la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de los planes de trabajo de su carrera.?

3.4. ¿Conoce usted el monto del presupuesto asignado a la carrera donde usted presta sus servicios actualmente?

3.5. Si su respuesta a la pregunta anterior es sí. ¿A cuanto asciende el monto.?

IV. Con respecto a la infraestructura.

4.1. Explique cómo se realiza la distribución de la **aulas puras**

4.2. Explique como se realiza la distribución de los **laboratorios**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE PLANIFICACION EDUCATIVA.

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
- NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
- 5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
- 4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
- 3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
- 2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
- 1 = Si reúne condiciones menor que 59%

Planificación educativa dentro el proceso académico administrativo significa anticipar el curso de acción que ha de adoptarse, con la finalidad de alcanzar una situación deseada en la institución. Tanto la situación deseada como la selección del curso de acción, que forman parte de una secuencia de decisiones que deben tomarse, y los actos que deben realizarse de manera sistemática y ordenada, constituyen el proceso de planificación. En ésta hay necesidad de tomar en cuenta los indicadores educativos.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera a la que pertenece actualmente.

POBLACION ESTUDIANTIL ENCUESTADA

CARRERA: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 2/4				S	N	5	4	3	2	1
				I	O					
I N S T I T U C I O N	Políticas Educativas.	¿Existen ?								
		¿Las conoce usted ?								
		¿Las pone en práctica usted ?								
	Objetivos Institucionales	¿Existen ?								
		¿Las conoce usted ?								
		¿Las pone en práctica usted ?								
	Misión de la Institución.	¿Existen ?								
		¿Las conoce usted ?								
		¿Las pone en práctica usted ?								
	Metas Institucionales	¿Existen ?								
		¿Las conoce usted ?								
		¿Las pone en práctica usted ?								
Estrategias	¿Existen ?									
	¿Las conoce usted ?									
	¿Las pone en práctica usted ?									
C U R R I C U L A	O B J E T I V O S	Por Carrera.								
		Plan de Estudios.								
		Nivel.								
		Area de Ciencias Básicas								
		Area de Formación General.								
		Area de Formación Específica.								
		Area Social Humanística.								
	Area Integrada.									
	P E R F I L	Funciones.								
		Tareas.								
Areas del Conocimiento.										
		Habilidades y Destrezas.								
		Actitudes y Hábitos.								
		Identificación de Nivel de Acción.								

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.			4/4						
			S I	N O	5	4	3	2	1
C U R R I C I O N	E V A L U A C I O N	El Docente realiza una evaluación diagnóstica en cada uno de los cursos que imparte.							
		El Docente realiza una evaluación formativa en cada uno de los cursos que imparte.							
		El Docente realiza una evaluación sumativa en cada uno de los cursos que imparte.							
C U L T U R A L I Z A C I O N	E V A L U A C I O N	Se ha realizado una evaluación interna del curriculum de la carrera que actualmente cursa.							
		Se ha realizado alguna evaluación externa del curriculum que actualmente cursa.							
		Se ha realizado una readecuación curricular de la carrera de que actualmente cursa.							
		Se ha realizado una reestructura curricular de la carrera de que actualmente cursa.							
		Se ha realizado una reforma de la carrera de que actualmente cursa.							

ANEXO No. 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE ORGANIZACION.

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
- NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
- 5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
- 4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
- 3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
- 2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
- 1 = Si reúne condiciones menor que 59%

La planeación por sí sola, no garantiza que se presente el rendimiento esperado en cualquier **organización**, por lo que es necesario que las instituciones educativas analicen su **organización** para que puedan evitar fallos en las diferentes fases del proceso académico-administrativo, para distribuir de una mejor manera su personal docente, administrativo y el apoyo logístico y que la planificación educativa se pueda cumplir a cabalidad.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" la categoría que desempeña.

POBLACION ENCUESTADA.

CARRERA: _____

A) AUTORIDAD ACADEMICA.

- 1. Cnrrdinador Académico (1)
- 2. Coordinador de Carrera (2)
- 3. Coordinador de Areas (3)
- 4. Cnrdinador de Sub-áreas (4)

B) PERSONAL DOCENTE

- Personal Docente (5)
- Laboratoristas (6)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

2/7

		S I	N O	5	4	3	2	1
I N S T I T U C I O N								
	La institución en su organigrama demuestra la actividad académica actual.							
	Hay delegación de las responsabilidades en el organigrama.							
	El nivel de delegación esta definido.							
	El nivel de cumplimiento de las actividades es acorde al organigrama.							
	Es del conocimiento de todo el personal el organigrama vigente.							
P O L I T I C A S	C	Existen políticas de todo el personal de la institución.						
	O	Reclutamiento.						
	R	Selección del personal.						
	D	Inducción y sociabilización.						
	I	Separaciones y transferencias.						
	N	Desarrollo y capacitación.						
	A	Sueldos y salarios.						
I N D I C E S	C	Existen políticas para el conocimiento de todo el personal.						
	D	Reclutamiento.						
	O	Selección del personal.						
	C	Inducción y sociabilización.						
	E	Separaciones y transferencias.						
	N	Desarrollo y capacitación.						
	T	Sueldos y salarios.						

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 3/7			S	N	5	4	3	2	1
			I	O					
E X I S T E N C I A I N S T I T U D E	C O R D I N A D O R E S	Existe un manual de atribuciones del personal.							
		Existe requisitos para cada puesto.							
		Existe descripciones de los puesto.							
		Existe especificaciones de los puestos.							
	D O C U M E N T O S	Existe manual de atribuciones del personal.							
		Existe requisitos para cada puesto.							
		Existe descripciones de los puesto.							
		Existe especificaciones de los puestos.							
T O M A D E D E C I S I O N	C O R D I N A D O R E S	Coordinación académica.							
		Coordinaciones de carreras.							
		Coordinaciones de áreas.							
		Coordinaciones de sub-áreas.							
		Coordinaciones de comisiones.							
	D O C U M E N T O S	Coordinación académica.							
		Coordinaciones de carreras.							
		Coordinaciones de áreas.							
		Coordinaciones de sub-áreas.							
		Coordinaciones de comisiones.							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.			4/7						
			S I	N O	5	4	3	2	1
O T R A S C O M I S I O N E S	C O R D I N A D O R E S	Comisión de investigación.							
		Comisión de extensión y servicio.							
		Comisión de docencia productiva.							
		Comisión de seminario.							
		Comisión de práctica profesional supervisada.							
		Comisión de ejercicio profesional supervisado.							
	Comisión de tesis.								
	D O C E N T E S	Comisión de investigación.							
		Comisión de extensión y servicio.							
		Comisión de docencia productiva.							
		Comisión de seminario.							
		Comisión de práctica profesional supervisada.							
		Comisión de ejercicio profesional supervisado.							
		Comisión de tesis.							
C O M I S I O N E S E S P E C I F I C A S	C O R D I N A D O R E S	Comisión de evaluación docente.							
		Comisión de concursos jurados de oposición.							
		Comisiones con instituciones del sector privado.							
		Comisiones con instituciones del sector público.							
		Comisiones con organizaciones internacionales.							
	D O C E N T E S	Comisión de evaluación docente.							
		Comisión de concursos jurados de oposición.							
		Comisiones con instituciones del sector privado.							
		Comisiones con instituciones del sector público.							
		Comisiones con organizaciones internacionales.							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
 5/7

			S I	N O	5	4	3	2	1
P R O G R A M A S P E R M A N E N T E S	C O R D I N A D O R	Inducción y sociabilización.							
		Desarrollo y capacitación.							
		Formación profesional.							
		Evaluación del desempeño.							
		Separaciones y transferencias							
	D O C E N T E S	Inducción y sociabilización.							
		Desarrollo y capacitación.							
		Formación profesional.							
		Evaluación del desempeño.							
		Separaciones y transferencias							

INSTRUCCIONES: En esta sección se le consignan una serie de preguntas abiertas que complementan a la presente encuesta la que consideramos que la información que usted nos proporcione esta vinculada a su quehacer con la organización de la institución.

I En el programa de reclutamiento que se realiza:

1.1. Cual cree usted que son las técnicas y prioridades que establece el personal encargado de realizar el reclutamiento interno en la institución para elegir a los coordinadores.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA,
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

6/7

- 1.2. ¿Cuáles cree usted que son las técnicas y prioridades que establece el personal encargado de realizar el reclutamiento interno en la institución para el personal docente.?

- 1.3. ¿Cuáles cree usted que son las técnicas y prioridades que establece el personal encargado de realizar el reclutamiento externo en la institución para elegir a los coordinadores.?

- 1.4. ¿Cuáles cree usted que son las técnicas y prioridades que establece el personal encargado de realizar el reclutamiento externo en la institución para el personal docente.?

II. En el programa de selección que se realiza:

- 2.1. ¿Cuáles son los criterios para la selección de los coordinadores.?

- 2.2. ¿Cuáles son los criterios para la selección del personal docente.?

- 2.3. Explique de acuerdo a su criterio cómo se ha medido los patrones de calidad en las diferentes áreas del conocimiento para la selección de los coordinadores.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

7/7

- 2.4. Explique de acuerdo a su criterio cómo han medido los patrones de calidad en las diferentes áreas del conocimiento para la selección del personal docente.

III. En cuanto a la evaluación del desempeño:

- 3.1. Enumere cuáles son los requisitos y condiciones del trabajo que actualmente realizan los coordinadores:

- 3.2. Enumere cuáles son los requisitos y condiciones del trabajo que actualmente realizan el personal docente.

- 3.3. ¿Cómo se ha medido la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades a los coordinadores.?

- 3.4. ¿Cómo se ha medido la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades al personal docente.?

- 3.5. ¿Cómo se ha medido la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades al personal administrativo.?

- 3.6. ¿Cómo se ha medido la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades a los estudiantes.?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE ORGANIZACION.

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
1 = Si reúne condiciones menor que 59%

La planeación por sí sola, no garantiza que se presente el rendimiento esperado en cualquier organización, por lo que es necesario que las instituciones educativas analicen su organización para que puedan evitar fallos en las diferentes fases del proceso académico-administrativo, para distribuir de una mejor manera su personal docente, administrativo y el apoyo logístico y que la planificación educativa se pueda cumplir a cabalidad.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" la categoría que desempeña.

POBLACION ENCUESTADA.

CARRERA: _____

A) PERSONAL ADMINISTRATIVO.

1. Secretaria de Coordinación Académica (1)
2. Secretaria de Carrera (2)
3. Encargado de Reproducciones (3)
4. Bibliotecario (4)
5. Encargado del Laboratorio (5)

B) ESTUDIANTES (6)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

2/7

		S	N	5	4	3	2	1
		I	O					
I N S T I T U C I O N								
P O L I T I C A S	A							
	D							
	M							
	I							
	N							
	S							
	T							
	R							
	A							
	T							
	I							
	V							
	A							
	S							
E S T U D I A N T E S	E							
	S							
	T							
	U							
	D							
	I							
	A							
N								
T								
E								
S								

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 3/7			S I	N O	5	4	3	2	1
E X I S T E N C I A I N S T I T U D E	A D M I N I S T R A T I V O S	Manual de atribuciones del personal.							
		Requisitos para cada puesto.							
		Descripciones de los puesto.							
		Las especificaciones de los puestos.							
	E S T A N T E S	Manual de atribuciones del personal de la institución.							
		Requisitos para cada puesto en la institución.							
		Descripciones de los puesto en la institución.							
		Las especificaciones de los puestos en la institución.							
T O M A D E B E C I S I O N	A D M I N I S T R A C I O N	Coordinación académica.							
		Coordinaciones de carreras.							
		Coordinaciones de áreas.							
		Coordinaciones de sub-áreas.							
		Coordinaciones de comisiones.							
	E S T U D I A N T E S	Coordinación académica.							
		Coordinaciones de carreras.							
		Coordinaciones de áreas.							
		Coordinaciones de sub-áreas.							
		Coordinaciones de comisiones.							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 4/7			S	N	5	4	3	2	1
			I	O					
EXISTENCIA OTRAS COMISIONES	ADMISIONES	Comisión de investigación.							
		Comisión de extensión y servicio.							
		Comisión de docencia productiva.							
		Comisión de seminario.							
		Comisión de práctica profesional supervisada.							
		Comisión de ejercicio profesional supervisado.							
		Comisión de tesis.							
	ESTUDIANTE	Comisión de investigación.							
		Comisión de extensión y servicio.							
		Comisión de docencia productiva.							
		Comisión de seminario.							
		Comisión de práctica profesional supervisada.							
		Comisión de ejercicio profesional supervisado.							
		Comisión de tesis.							
COMISIONES ESPECIFICAS	ADMISIONES	Comisión de evaluación docente.							
		Comisión de concursos jurados de oposición.							
		Comisiones con instituciones del sector privado.							
		Comisiones con instituciones del sector público.							
		Comisiones con organizaciones internacionales.							
	ESTUDIANTE	Comisión de evaluación docente.							
		Comisión de concursos jurados de oposición.							
		Comisiones con instituciones del sector privado.							
		Comisiones con instituciones del sector público.							
		Comisiones con organizaciones internacionales.							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

517

			S I	N O	5	4	3	2	1
P R O G R A M A S P E R M A N E N T E S	A D M I N I S T R A C I O N	Inducción y sociabilización.							
		Desarrollo y capacitación.							
		Formación profesional.							
		Evaluación del desempeño.							
		Separaciones y transferencias							
	E S T U D I A N T E S	Inducción y sociabilización.							
		Desarrollo y capacitación.							
		Formación profesional.							
		Evaluación del desempeño.							
		Separaciones y transferencias							

INSTRUCCIONES: En esta sección se le presenta una serie de preguntas abiertas que complementan a la presente encuesta la que consideramos que la información que usted nos proporcione esta vinculada a su quehacer con la organización de la institución.

I En el programa de reclutamiento que se realiza:

I.1. ¿Cuáles cree usted que son las técnicas y prioridades que establece el personal encargado de realizar el reclutamiento interno en la institución para elegir a los coordinadores.?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

6/7

1.2. ¿Cuáles cree usted que son las técnicas y prioridades que establece el personal encargado de realizar el reclutamiento interno en la institución para el personal docente.?

1.3. ¿Cuáles cree usted que son las técnicas y prioridades que establece el personal encargado de realizar el reclutamiento externo en la institución para elegir a los coordinadores.?

1.4. ¿Cuáles cree usted que son las técnicas y prioridades que establece el personal encargado de realizar el reclutamiento externo en la institución para el personal docente.?

II. En el programa de selección que se realiza:

2.1. ¿Cuáles son los criterios para la selección de los coordinadores.?

2.2. ¿Cuáles son los criterios para la selección del personal docente.?

2.3. Explique de acuerdo a su criterio como han medido los patrones de calidad en las diferentes áreas del conocimiento para la selección de los coordinadores.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA,
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

7/7

- 2.3. Explique de acuerdo a su criterio como han medido los patrones de calidad en las diferentes areas del conocimiento para la selección del personal docente.

III. En cuanto a la evaluación del desempeño:

- 3.1. Enumere cuales son los requisitos y condiciones del trabajo que actualmente realizan los coordinadores.

- 3.2. Enumere cuales son los requisitos y condiciones del trabajo que actualmente realizan el personal docente.

- 3.3. ¿Cómo se ha medido la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades de los coordinadores?

- 3.4. ¿Cómo se ha medido la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades del personal docente.?

- 3.5. ¿Cómo se ha medido la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades del personal administrativo.?

- 3.6. ¿Cómo se ha medido la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades de los estudiantes.?

ANEXO No. 3

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE INTEGRACION

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
1 = Si reúne condiciones menor que 59%

La **integración** de los recursos humanos abarca a todos los miembros pertenecientes a la organización de la institución en particular, con sus atributos en término de calidad humana: edad, sexo y más específicamente, en cuanto a la posición de elementos disponibles y aprovechables en la producción: habilidades, conocimientos etc. La efectividad de la organización para alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad del recurso humano. Si éstos cuentan con altos índices de habilidades, experiencias y conocimientos, se puede esperar un alto índice de productividad, así como la integración de los recursos financieros y de recursos físicos.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" la categoría que desempeña.

POBLACION ENCUESTADA.

CARRERA: _____

A) AUTORIDAD ACADEMICA

- | | | |
|----|--------------------------|-----|
| 1. | Coordinador Académico | (1) |
| 2. | Coordinador de Carrera | (2) |
| 3. | Coordinador de Areas | (3) |
| 4. | Coordinador de Sub-áreas | (4) |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.																		
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.																		
2'6																		
										S	N	5	4	3	2	1		
										I	O							
I N S T I T U C I O N	R E A L I Z A	Reclutamiento interno y externo de los coordinadores																
		Selección de los coordinadores																
		Inducción de los coordinadores																
		Sociabilización de los coordinadores																
		Capacitación de los coordinadores																
		Incentivos de los coordinadores																
		Rotación de los coordinadores																
		Retiro de los coordinadores																
C O R D I N A D O R	P E R S O N A	Sexo		M	F													
		Edad		1	2	3	4	5	6	7	8							
		Profesión		1	2	3	4	5	6	7	8	9						
		Categoría docente		1	2	3	4	5	6	7	8	9						
		Tiempo de servicio		1	2	3	4	5	6	7								

<p>EDAD</p> <p>1. < 25 años.</p> <p>2. 26-30 años.</p> <p>3. 31-35 años.</p> <p>4. 36-40 años.</p> <p>5. 41-45 años.</p> <p>6. 46-50 años.</p> <p>7. 51-55 años.</p> <p>8. > 56 años</p> <p>PROFESION</p> <p>1. Ingeniero Agrónomo.</p> <p>2. Ingeniero Civil.</p> <p>3. Ingeniero Químico.</p> <p>4. Ingeniero Geólogo.</p> <p>5. Licenciado en Zootecnia.</p> <p>6. Médico Veterinario.</p> <p>7. Licenciado en Trabajo Social.</p> <p>8. Licenciado en Psicología.</p> <p>9. Otro Especifique: _____</p>	<p>CATEGORIA DOCENTE.</p> <p>1. Profesor Interino.</p> <p>2. Profesor Pretitular.</p> <p>3. Profesor Titular I</p> <p>4. Profesor Titular II</p> <p>5. Profesor Titular III</p> <p>6. Profesor Titular IV</p> <p>7. Profesor Titular V</p> <p>8. Profesor Titular VI</p> <p>9. Profesor Visitante.</p> <p>TIEMPO DE SERVICIO.</p> <p>1. menor de 1 año.</p> <p>2. 1-5 años.</p> <p>3. 6-10 años.</p> <p>4. 11-15 años.</p> <p>5. 16-20 años.</p> <p>6. 21-25 años.</p> <p>7. más 26 años.</p>
---	---

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.		3/6							
		S I	N O	5	4	3	2	1	
C O O R D I N A D O R E S	A C A D E M I C A S	Formación técnica							
		Formación psicopedagógica							
		Grado académico de Licenciatura							
		Grado académico de Maestría							
		Grado académico de Doctorado							
		Cursos de Post-grado							
		Cursos cortos > de 40 Horas							
		Cursos cortos < de 40 Horas							
	P R O D U C I O N	Investigaciones							
		Libros							
		Artículos escritos							
		Manuales de cursos que actualmente imparten							
		Informes técnicos de su especialidad							
	D E S E M P E Ñ O D E A C T I V I D A D	R E L A C I O N	Hacia su jefe inmediato superior						
Hacia sus compañeros coordinadores									
Hacia el personal docente bajo su cargo									
Hacia el personal administrativo bajo su cargo									
Hacia los estudiantes de su carrera									
C O M U N I C A C I O N		Verbal							
		Escrita							
		Formal							
		Informal							
		Combinación de todas las anteriores							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 5/6		S	N	5	4	3	2	1
		I	O					
R E C U R S O S F I N A N C I E R O S	P	La planificación presupuestaria						
	P	Usted planifica su presupuesto de su carrera y/o área						
	R	Lo ejecutado es congruente con la planificación						
	S	La fluidez con que se ejecuta el presupuesto						
	U	Disponibilidad presupuestaria						
	P	Ejecución presupuestaria						
	E	Asignación de los recursos a su carrera o área						
	S	Las autoridades ejecutan el presupuesto						
	T	Proporciona información						
	E	Orientación						
	S	Trabajo que realiza actualmente						
	O	Personal es suficiente						
	R	Capacidad del agente de tesorería						
	E	Personal asistente de la tesorería						
R	Relación del personal hacia los coordinadores							
B I B L I O T E C A	B	Atención del personal de la biblioteca						
	I	Trámite para el préstamo de libros						
	B	Rápidez de la información en la biblioteca						
	L	Calidad de la información						
	I	Capacidad del bibliotecario						
	O	Personal es suficiente						

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 6/6								
		S I	N O	5	4	3	2	1
R E P R O D U C C I O N	Atención del personal de reproducciones							
	Trabajo, que se realiza							
	El material solicitado al departamento de reproducciones se entrega a tiempo							
	Capacidad del personal de reproducciones							
	Personal suficiente							
E S T U D I A N T E S	Relación con los estudiantes							
	El cumplimiento del quehacer académico está basado a lo establecido por el curriculum de la carrera							
	Trabajo que realiza el personal docente con los estudiantes							
	Coordinación de la actividades prácticas, laboratorios y giras de campo del personal docentes							
	Actitud hacia el aprendizaje							
<p>OBSERVACIONES: En esta sección puede consignar cualquier otra información que usted crea conveniente relacionada con la integración de los recursos.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>								

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.**

ENCUESTA SOBRE INTEGRACION

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
- NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
- 5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
- 4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
- 3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
- 2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
- 1 = Si reúne condiciones menor que 59%

La **integración** de los recursos humanos abarca a todos los miembros pertenecientes a la organización de la institución en particular, con sus atributos en término de calidad humana: edad, sexo y más específicamente, en cuanto a la posición de elementos disponibles y aprovechables en la producción: habilidades, conocimientos etc. La efectividad de la organización para alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad del recurso humano. Si éstos cuentan con altos índices de habilidades, experiencias y conocimientos, se puede esperar un alto índice de productividad, así como la integración de los recursos financieros y de recursos físicos.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" la categoría que desempeña.

POBLACION ENCUESTADA.

CARRERA: _____

A) **PERSONAL DOCENTE**

Personal Docente (1)

Laboratoristas (2)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

2/6

				S	N	5	4	3	2	1		
				I	O							
I N S T I T U C I O N	R E A L I Z A	Reclutamiento interno y externo al personal docente										
		Selección en el personal docente										
		Inducción al personal docente										
		Sociabilización al personal docente										
		Capacitación al personal docente										
		Incentivos al personal docente										
		Rotación en el personal docente										
		Retiro al personal docente										
D O C E N T E	P E R S O N A	Sexo		M	F							
		Edad		1	2	3	4	5	6	7	8	
		Profesión		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Categoría docente		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Tiempo de servicio		1	2	3	4	5	6	7		

EDAD		CATEGORIA DOCENTE.	
1.	< 25 años.	1.	Profesor Interino.
2.	26-30 años.	2.	Profesor Preitular.
3.	31-35 años.	3.	Profesor Titular I
4.	36-40 años.	4.	Profesor Titular II
5.	41-45 años.	5.	Profesor Titular III
6.	46-50 años.	6.	Profesor Titular IV
7.	51-55 años.	7.	Profesor Titular V
8.	> 56 años	8.	Profesor Titular VI
		9.	Profesor Visitante.
PROFESION		TIEMPO DE SERVICIO.	
1.	Ingeniero Agrónomo.	1.	Menor de 1 año.
2.	Ingeniero Civil.	2.	1-5 años.
3.	Ingeniero Químico.	3.	6-10 años.
4.	Ingeniero Geólogo.	4.	11-15 años.
5.	Licenciado en Zootecnia.	5.	16-20 años.
6.	Médico Veterinario.	6.	21-25 años.
7.	Licenciado en Trabajo Social.	7.	Más 26 años.
8.	Licenciado en Psicología.		
9.	Otro Especifique: _____		

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 3/6		S	N	5	4	3	2	1	
		I	O						
P E R S O N A L D O C E N T E	A C A D E M I C A S	Formación técnica							
		Formación psicopedagógica							
		Grado académico de Licenciatura							
		Grado académico de Maestría							
		Grado académico de Doctorado							
		Cursos de Post-grados							
		Cursos cortos menor de 40 Horas							
	Cursos cortos mayor de 40 Horas								
	P R O D U C C I O N	Investigaciones							
		Libros							
		Artículos escritos							
		Manuales de cursos que actualmente Imparten							
		Informes técnicos de su especialidad							
	D E S E M P E Ñ O D E A C T I V I D A D	R E L A C I O N	Hacia su jefe inmediato superior						
Hacia sus compañeros docentes									
Hacia los auxiliares bajo su cargo									
Hacia el personal administrativo bajo su cargo									
Hacia los estudiantes de su carrera									
C O M U N I C A C I O N		Verbal							
		Escrita							
		Formal							
		Informal							
		Combinación de todas las anteriores							

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.**

4/6

		S I	N O	5	4	3	2	1	
P O R T A D O R E S		El coordinador de la carrera y/o área cumple con la planificación en coordinación con el personal docente							
	C	El coordinador cumple las actividades de acuerdo a la organización inicial en el semestre							
	O	Relación del coordinador con el personal docente							
	R	El Coordinador comparte la responsabilidad de la administración académica con el personal docente							
	D	El cumplimiento del quehacer académico está basado a lo establecido por el currículum de la carrera							
	E	Trabajo que realiza el coordinador							
	I	Cantidad de personal docente en la actualidad							
	N	Coordinación de las actividades académicas							
	A	A	El personal administrativo cumple con sus actividades						
	D	M	Relación del coordinador con el personal administrativo						
	R	I	Trabajo que realiza el personal administrativo						
	O	N	Cantidad de personal administrativo						
	S	S	Para mecanografiar cartas y documentos						
	T	T	Iniciativa del personal administrativo						
O	O	Coordinación de la actividades administrativa							
C O N T R O L A C I O N	P	Fluidez de las inscripciones de los estudiantes							
	R	La asignación de cursos							
	O	Trámite de equivalencias, títulos, certificaciones de estudios y actas de graduación, etc.							
	D	Información a los estudiantes sobre exámenes de parciales, finales y de recuperación							
	I	Rápidez de la información							
	M	Calidad de la información							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 5/6		S I	N O	5	4	3	2	1
R E C U R S O S F I N A N C I E R O S	P	La planificación presupuestaria						
	R	Usted participa en la planificación del presupuesto de su carrera y/o área						
	S	Lo ejecutado es congruente con la planificación						
	U	Fluidez con que se ejecuta el presupuesto						
	P	Disponibilidad presupuestaria						
	E	Ejecución presupuestaria						
	S	Asignación de los recursos a su carrera o área son						
	T	Ejecución presupuestaria						
	O	Información presupuestaria						
	S	Orientación presupuestaria						
	A	Trabajo que realiza actualmente						
	R	Personal suficiente.						
	E	Capacidad del agente de tesorería						
	R	Personal asistente de la tesorería						
I	Relación del personal hacia los coordinadores							
B I B L I O T E C A	A	Atención del personal de la biblioteca						
	B	Trámite para el préstamo de libros						
	L	Rápidez de la información en la biblioteca						
	I	Calidad de la información						
	O	Capacidad del bibliotecario						
	T	Personal suficiente						

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.**

6/6

		S	N	5	4	3	2	1
		I	O					
R E P R O D U C C I O N	Atención del personal de reproducciones							
	Trabajo. que se realiza							
	El material solicitado al departamento de reproducciones se entrega a tiempo							
	Capacidad del personal de reproducciones							
	Personal suficiente							
E S T U D I A N T E S	Relación con los estudiantes							
	El cumplimiento del quehacer académico está basado a lo establecido por el curriculum de la carrera							
	Trabajo que realiza usted como docente con los estudiantes							
	Coordinación de la actividades prácticas, laboratorios y giras de campo de usted como docente							
	Actitud hacia el aprendizaje							

OBSERVACIONES: En esta sección puede consignar cualquier otra información que usted crea conveniente relacionada con la integración de los recursos.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE INTEGRACION

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
1 = Si reúne condiciones menor que 59%

La **integración** de los recursos humanos abarca a todos los miembros pertenecientes a la organización de la institución en particular, con sus atributos en término de calidad humana: edad, sexo y más específicamente, en cuanto a la posición de elementos disponibles y aprovechables en la producción: habilidades, conocimientos etc. La efectividad de la organización para alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad del recurso humano. Si éstos cuentan con altos índices de habilidades, experiencias y conocimientos, se puede esperar un alto índice de productividad, así como la integración de los recursos financieros y de recursos físicos.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" la categoría que desempeña.

POBLACION ENCUESTADA.

CARRERA: _____

- A) PERSONAL ADMINISTRATIVO
1. Secretaria de Coordinación Académica (1)
 2. Secretaria de Carrera (2)
 3. Encargado de Reproducciones (3)
 4. Bibliotecario (4)
 5. Encargado del Laboratorio (5)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.**

2/6

		S	N	5	4	3	2	1			
		I	O								
I N S T I T U C I O N	R E A L I Z A	Reclutamiento interno y externo del personal administrativo									
		Selección del personal administrativo									
		Inducción al personal administrativo									
		Sociabilización al personal administrativo									
		Capacitación al personal administrativo									
		Incentivos al personal administrativo									
		Rotación del personal administrativo									
		Retiro del personal administrativo									
A D M I N I S T R A C I O N	P E R S O N A	Sexo	M	F							
		Edad	1	2	3	4	5	6	7	8	
		Profesión	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Categoría administrativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Tiempo de servicio	1	2	3	4	5	6	7		

EDAD

1. < 25 años.
2. 26-30 años.
3. 31-35 años.
4. 36-40 años.
5. 41-45 años.
6. 46-50 años.
7. 51-55 años.
8. > 56 años

PROFESION

1. No tiene profesión
2. Secretaria Bilingüe
3. Secretaria Comercial
4. Bachiller en Ciencias y Letras
5. Bachiller en Computación.
6. Perito Contador.
7. Perito en Mercadotecnia.
8. Maestro de Educación Primaria Urbana
9. Otro Especifique: _____

CATEGORIA DOCENTE.

1. Secretaria IV
2. Secretaria III
3. Secretaria II
4. Secretaria I
5. Secretaria de Control Académico.
6. Agente de Tesoreria
7. Operador de Mineografo.
8. Bibliotecario
9. Otro Especifique: _____

TIEMPO DE SERVICIO.

1. Menor de 1 año.
2. 1-5 años.
3. 6-10 años.
4. 11-15 años.
5. 16-20 años.
6. 21-25 años.
7. Mayor de 26 años.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 3/6		S I	N O	5	4	3	2	1
P E R S O N A L A D M I N I S T R A T I V O	A C A D E M I C O S	Educación primaria incompleta						
		Educación primaria completa						
		Estudios de nivel básico						
		Estudios de nivel diversificado						
		Estudios de nivel universitarios incompleta						
		Estudios de nivel universitarios completa						
		Cursos cortos menor de 40 Horas						
		Cursos cortos mayor de 40 Horas						
C A P A C I T A C I O	C A P A C I T A C I O	La institución se preocupa por la actualización de su personal						
		Participación en cursos de actualización						
		Existe un programa de capacitación						
		Existen recursos para participar en las capacitaciones						
D E S E M P E Ñ O	R E L A C I O N	Hacia su jefe inmediato superior						
		Hacia sus compañeros administrativos						
		Hacia el personal docente						
		Hacia los estudiantes de su carrera (as)						
		Hacia las personas que visitan la institución						
A C T I V I D A D	C O M U N I C A C I O N	Comunicación del jefe inmediato superior a nivel Verbal						
		Comunicación del jefe inmediatn superior a nivel Escrito						
		Comunicación del jefe inmediato superior a nivel Formal						
		Comunicación del jefe inmediato superior a nivel Informal						
		Combinación de todas las anteriores						

		UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.							
		4/6							
		S	N	5	4	3	2	1	
		I	O						
P E R S O N A L	C O O R D I N A D O R	El coordinador de la carrera y/o area cumple con la planificación en coordinación con el personal administrativo							
		El coordinador cumple las actividades de acuerdo a la organización inicial en el semestre							
		Relación del coordinador con el personal administrativo							
		El coordinador comparte la responsabilidad de la administración académica con el personal docente							
		El cumplimiento del quehacer académico está basado a lo establecido por el curriculum de la carrera							
		Trabajo que realiza el coordinador							
		Cantidad de personal administrativo en la actualidad							
		Coordinación de las actividades académicas							
		A D M I N I S T R A T I V O	A D M I N I S T R A T I V O	Relación del coordinador con el personal administrativo					
				Trabajo que realiza el personal administrativo					
Cantidad de personal administrativo en la actualidad									
Para mecanografiar cartas y documentos									
Iniciativa del personal administrativo									
Coordinación de la actividades administrativa									
C O N T R O L A C I O N	P R O C E D I M I E N T O			Fluidez de las inscripciones de los estudiantes					
				Asignación de cursos					
		Diferentes trámite de equivalencias, títulos, certificaciones de estudios y actas de graduación, etc							
		Información a los estudiantes acerca de exámenes de parciales, finales y de recuperación							
		Rápidez de la información							
		Calidad de la información							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 5/6		S	N	5	4	3	2	1
		I	O					
R E C U R S O S F I N A N C I E R O S								
	P	Planificación presupuestaria						
	R	Usted participa en la planificación del presupuesto de su carrera y/o área, haciendo el listado de sus necesidades administrativas.						
	E	Lo ejecutado en el presupuesto es congruente con la planificación						
	S	Existe fluidez cuando se ejecuta el presupuesto						
	U	Disponibilidad presupuestaria						
	P	Ejecución presupuestaria						
	E	Asignación de los recursos de su carrera o área						
	S	Las autoridades actuales ejecutan el presupuesto						
	T	Información presupuestaria						
	E	Orientación presupuestaria						
	S	Trabajo que realiza actualmente						
	R	Personal es suficiente.						
E	Capacidad del agente de tesorería							
R	Personal asistente de la tesorería							
I	Relación del personal hacia los coordinadores							
A								
B I B L I O T E C A	B	Atención del personal de la biblioteca						
	I	Trámite para el préstamo de libros						
	B	Rápidez de la información en la biblioteca						
	L	Calidad de la información						
	I	Capacidad del bibliotecario						
	O	Personal es suficiente						

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.**

6/6

		S I	N O	5	4	3	2	1
R E P R O D U C C I O N	Atención del personal de reproducciones							
	Trabajo, que se realiza							
	El material solicitado al departamento de reproducciones se entrega a tiempo							
	Capacidad del personal de reproducciones							
	Personal es suficiente							
E S T U D I A N T E S	Relación con los estudiantes							
	El cumplimiento del quehacer académico está basado a lo establecido por el curriculum de la carrera							
	Trabajo que realiza usted como personal administrativo con los estudiantes							
	Coordinación de la actividades prácticas, laboratorios y giras de campo							
	Actitud del estudiante hacia el personal administrativo							

OBSERVACIONES: En esta sección puede consignar cualquier otra información que usted crea conveniente relacionada a la integración de los recursos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE INTEGRACION

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
- NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
- 5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
- 4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
- 3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
- 2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
- 1 = Si reúne condiciones menor que 59%

La **integración** de los recursos humanos abarca a todos los miembros pertenecientes a la organización de la institución en particular, con sus atributos en término de calidad humana: edad, sexo y más específicamente, en cuanto a la posición de elementos disponibles y aprovechables en la producción: habilidades, conocimientos etc. La efectividad de la organización para alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad del recurso humano. Si éstos cuentan con altos índices de habilidades, experiencias y conocimientos, se puede esperar un alto índice de productividad, así como la integración de los recursos financieros y de recursos físicos.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" al nivel que actualmente cursa.

POBLACION ENCUESTADA.

CARRERA: _____

A) ESTUDIANTES

- Carreras Técnicas (1)
- Carreras de Licenciaturas (2)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
 2/6

				S	N	5	4	3	2	1		
				I	O							
I N S T I T U C I O N	R E A L I Z A	Reclutamiento interno y externo del personal docente										
		Selección del personal docente										
		Inducción del personal docente										
		Sociabilización del personal docente										
		Capacitación del personal docente										
		Incentivos al personal docente es										
		Rotación del personal docente										
		Retiro del personal docente										
E S T U D I A N	P E R S O N A	Sexo			M	F						
		Edad		1	2	3	4	5	6	7		
		Título de diversificado		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Año de graduación en ciclo diversificado		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Año que ingreso al CUNOR		1	2	3	4	5	6	7	8	9

<p>EDAD</p> <p>1. < 20 años.</p> <p>2. 21-25 años.</p> <p>3. 26-30 años.</p> <p>4. 31-35 años.</p> <p>5. 36-40 años.</p> <p>6. 41-45 años.</p> <p>7. > 46 años.</p>	<p>TITULO DE DIVERSIFICADO.</p> <p>1. Bachiller</p> <p>2. Bachiller en Computación.</p> <p>3. Perito Contador.</p> <p>4. Perito en Mercadotecnia.</p> <p>5. Perito Agronomo.</p> <p>6. Maestro de Educación Primaria.</p> <p>7. Secretaria Bilingue.</p> <p>8. Secretaria Comercial.</p> <p>9. Otro Especifique: _____</p>
<p>AÑO DE GRADUACION EN CICLO DIVERSIFICADO</p> <p>1. Año de 1989 ó Antes</p> <p>2. Año de 1990</p> <p>3. Año de 1991</p> <p>4. Año de 1992</p> <p>5. Año de 1993</p> <p>6. Año de 1994</p> <p>7. Año de 1995</p> <p>8. Año de 1996</p> <p>9. Otro Especifique: _____</p>	<p>AÑO QUE INGRESO AL CUNOR.</p> <p>1. Año de 1990 ó Antes</p> <p>2. Año de 1991</p> <p>3. Año de 1992</p> <p>4. Año de 1993</p> <p>5. Año de 1994</p> <p>6. Año de 1995</p> <p>7. Año de 1996</p> <p>8. Año de 1997</p> <p>9. Otro Especifique: _____</p>

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 3/6		S I	N O	5	4	3	2	1	
E S T U D I A N T E S	D A T O S	Trabaja en las jornadas que tiene libres							
		Tiene beca estudiantil							
		Tiene ayuda económica familiar							
		Tiene cargas familiares							
	A C A D E M I C O S	Cuando ingresó a la carrera se le proporcionó información acerca de las capacidades profesionales que desarrollará en la carrera							
		Conoce los objetivos de la carrera que actualmente estudia							
		Conoce el pensum de su carrera							
		Se repiten los contenidos de cursos en el mismo año							
		Se repiten los contenidos de cursos de un año con el otro							
		En los cursos está bien distribuida la teoría y la práctica							
		En guías programáticas se encuentra toda la orientación de todas las actividades a realizar a través del desarrollo del semestre							
		Orientación para la asignación de los cursos							
	D E S E M P E Ñ O	R E L A C I O N	Con el coordinador de la carrera y/o área						
Con el personal docente									
Con sus compañeros de estudios									
Con los estudiantes de otras carreras									
Con las personas que visitan la institución									
A C T I V I D A D	C O M U N I C A A	Comunicación verbal del personal docente							
		Comunicación escrita del personal docente							
		Comunicación formal del personal docente							
		Comunicación informal del personal docente							
		Combinación de todas las anteriores							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

4/6

		S	N	5	4	3	2	1
		I	O					
P E C O R D I N A D O R E S T A N T E S		El coordinador de la carrera y/o área cumple con la planificación en coordinación con el personal docente y administrativo						
		El coordinador cumple las actividades de acuerdo a la organización inicial en el semestre						
		Relación del coordinador con los estudiantes						
		El coordinador comparte la responsabilidad de la administración académica con el personal docente						
		El cumplimiento del quehacer académico está basado a lo establecido por el curriculum de la carrera						
		Trabajo que realiza el coordinador						
		Cantidad de personal docente y administrativo						
		Coordinación de las actividades académicas						
		Relación del personal docente con los estudiantes						
		Trabajo que realiza el personal docente						
C O N T R O L I M A C I O N	P	Fluidez de las inscripciones de los estudiantes						
	R	Asignación de cursos						
	O	Diferentes trámites de equivalencias, títulos, certificaciones de estudios y actas de graduación, etc.						
	D	Información a los estudiantes acerca de exámenes de parciales, finales y de recuperación						
	I	Rápidez de la información						
	M	Calidad de la información						

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 5/6		S I	N O	5	4	3	2	1
R E C U R S O S F I N A N C I E R O S	P R E S U P U E S T O S	Presupuestn asignado a su carrera						
		Planificación presupuestaría						
		Lo ejecutado en el presupuesto es congruente con las actividades académicas que se realizan						
		De acuerdo a sus necesidades en los laboratorios, prácticas de Campo y giras de campo existe fluidez cuando se ejecuta el presupuesto						
		Disponibilidad presupuestaria de acuerdo con las necesidades estudiantiles						
		Ejecución presupuestaría						
		La asignación de los recursos a su carrera o área						
		Las autoridades actuales ejecutan el presupuesto						
	T E S O R E R I A		Información proporcionada.					
		Orientación						
		Trabajo que realiza actualmente						
		Personal suficiente						
		Capacidad del agente de tesorería						
		Personal asistente en la tesorería						
	Relación del personal hacia los estudiantes							
B I B L I O T E C A		Atención del personal de la biblioteca						
	Trámite para el préstamo de libros							
	Rapidez de la información en la biblioteca							
	Calidad de la información							
	Capacidad del bibliotecario							
	Personal es suficiente							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 6/6								
		S	N	5	4	3	2	1
		I	O					
R E P R O D U C C I O N	Atención del personal de reproducciones							
	Trabajo, que se realiza							
	El material solicitado al departamento de reproducciones se entrega a tiempo							
	Capacidad del personal de reproducciones							
	Personal suficiente							
D O C E N T E S	Relación del personal docente con los estudiantes							
	El cumplimiento del quehacer académico está basado a lo establecido por el curriculum de la carrera							
	Trabajo que realiza el personal docente con los estudiantes							
	Coordinación de la actividades prácticas, laboratorios y giras de campo por parte del personal docente							
	Actitud del personal docente hacia los estudiantes							

OBSERVACIONES: En esta sección puede consignar cualquier otra información relacionada a la integración de los recursos, que crea conveniente.

ANEXO No. 4

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE DIRECCION.

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
1 = Si reúne condiciones menor que 59%

La dirección tiene como finalidad llevar a la institución al logro de los fines previstos, coordinando todos los servicios y las personas de la manera más eficiente. Por lo tanto es el conducto que guía el movimiento de todo el conjunto, se encarga del control de las tareas de las diferentes áreas integrales y puede decirse que está presente en todo organismo social de la institución. Para llevar a cabo su función, la dirección necesita tener una buena comunicación para poder coordinar al personal y los servicios que se prestarán. Normalmente la dirección descansa sobre una sola persona que es la responsable de los resultados de la institución.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" la categoría que desempeña y/o nivel que actualmente estudia.

POBLACION ENCUESTADA.

CARRERA: _____

- A) **AUTORIDAD ACADEMICA**
- | | | |
|----|--------------------------|-----|
| 1. | Coordinador Académico | (1) |
| 2. | Coordinador de Carrera | (2) |
| 3. | Coordinador de Areas | (3) |
| 4. | Coordinador de Sub-áreas | (4) |
- B) **PERSONAL DOCENTE**
- | | | |
|----|------------------|-----|
| 1. | Personal Docente | (5) |
| 2. | Laboratoristas | (6) |
- C) **PERSONAL ADMINISTRATIVO**
- | | | |
|----|--------------------------------------|------|
| 1. | Secretaria de Coordinación Académica | (7) |
| 2. | Secretaria de Carrera | (8) |
| 3. | Encargado de Reproducciones | (9) |
| 4. | Bibliotecario | (10) |
| 5. | Encargado del Laboratorio | (11) |
- D) **ESTUDIANTES**
- | | | |
|----|---------------------------|------|
| 1. | Carreras Técnicas | (12) |
| 2. | Carreras de Licenciaturas | (13) |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

		UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 2/4						
		S	N	5	4	3	2	1
		I	O					
I N S T I T U C I O N	C O R D I N A C I O N	Impulsa la investigación de los problemas regionales en función del desarrollo nacional						
		Elabora políticas curriculares en el Centro Universitario del Norte						
		Planifica con frecuencia las reuniones con los coordinadores de carreras y áreas						
		Elabora el plan general de actividades académico-administrativo durante el semestre						
		Verifica la existencia de una unidad de apoyo a los recursos didácticos, para mayor eficiencia en la actividad académica						
		Promueve el estudio para el establecimiento de nuevas carreras y determina los requisitos académicos para su creación						
		Organiza cursos, cursillos y conferencias tendientes a la superación del personal docente						
		Promueve la constante superación científica y pedagógica de los profesores						
		Revisa constantemente cada una de las guías programáticas						
	A	Revisa las horas de teoría-práctica por cada una de las guías programática						
C O R D I N A M I C O	A C A D E M I C O	Realiza un trabajo eficiente						
		Vela porque la enseñanza en cada una de las carreras se imparta con mayor eficiencia						
		Verifica que el equipo sea proporcionado en el momento oportuno al personal docente						
		Realiza eventos sobre capacitación al personal docente en el uso del equipo audiovisual						
		Examina las diferentes actividades académicas y la utilización de equipo audiovisual						
		Vela por que se cumpla con la planificación y coordinación; impulsa las actividades de docencia, investigación, extensión y servicio en cada una de las carreras						

		UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 3/4						
		S	N	5	4	3	2	1
		I	O					
C O O R D I N A D O R	C	El trabajo que realiza el coordinador de la carrera y/o área es eficiente						
	A	Vela porque la enseñanza en cada una de sus carreras se imparta eficientemente						
	R	Estimula el uso de metodología adecuada para un mejor logro del proceso enseñanza-aprendizaje						
	R	Invierte un promedio de 8 horas por semana para asesoría del trabajo que realiza el personal docente						
	E	Existen lns diferentes canales de comunicación con el personal bajo su responsabilidad						
	R	En las actuales currícula o planes de estudios existen lineamientos que orientan la planificación de los cursos y prácticas que ejecutan el personal docente bajo su responsabilidad						
P E O R C S E O N T A L	D	Considera que el trabajo que realiza el personal docente es eficiente						
	O	Tiene amplio conocimiento de los currículum de cada una de las carreras						
	C	Usted cree que el personal docente en la actualidad es suficiente						
	E	Participa en los diferentes eventos sobre capacitación que promueve la coordinación académica						
	N	Los trámites para préstamn de equipo son eficientes de acuerdo a la programación que esta se realiza en la actualidad						
	T	Las prácticas integradas (PPS, EPS, seminarios, asesorías de tesis, etc). son eficientes						

		UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 4/4						
		S	N	5	4	3	2	1
		I	O					
P E R S O N A L	A D M I N I S T R A T I V O	Considera que el trabajo que realiza el personal administrativo						
		Existen buenas relaciones interpersonales, con el personal de secretaria y logístico						
		El material que se solicita se entrega a tiempo						
		Usted cree que el personal de secretaria y de apoyo Logístico en la actualidad es suficiente						
E S T U D I A N T E S		La coordinación académica realiza reuniones con los estudiantes, con frecuencia						
		La coordinación académica vela porque el control académico sea de calidad y que la información sea trasladada a los interesados eficientemente						
		Tienen amplio conocimiento de los currículum de cada una de las carreras						
		La coordinación académica vela porque el manual de procedimientos respecto a: inscripción, asignación de cursos, trámite de equivalencias, traslados de una unidad académica a otra, exámenes de recuperación, exámenes de graduación, certificaciones, etc. sea realizado con eficiencia						
		El conrdinador académico brinda una buena atención a profesores y estudiantes, como parte del quehacer que debe realizar						

ANEXO No. 5

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE SUPERVISION

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
- NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
- 5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
- 4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
- 3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
- 2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
- 1 = Si reúne condiciones menor que 59%

La etapa de **supervisión** está dirigida a verificar el cumplimiento de las actividades establecidas en la planificación educativa, tendientes a comparar lo que se planificó con los logros alcanzados; con la finalidad informar, actualizar, difundir, concientizar, orientar y motivar para que se mejore el desempeño de las actividades educativas con el objeto de que exista una mayor eficiencia en la institución.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" la categoría que desempeña y/o nivel que actualmente estudia.

POBLACION ENCUESTADA.

CARRERA: _____

- A) **AUTORIDAD ACADEMICA**
 - 1. Coordinador Académico (1)
 - 2. Coordinador de Carrera (2)
 - 3. Coordinador de Areas (3)
 - 4. Coordinador de Sub-áreas (4)
- B) **PERSONAL DOCENTE**
 - 1. Personal Docente (5)
 - 2. Laboratoristas (6)
- C) **PERSONAL ADMINISTRATIVO**
 - 1. Secretaria de Coordinación Académica (7)
 - 2. Secretaria de Carrera (8)
 - 3. Encargado de Reproducciones (9)
 - 4. Bibliotecario (10)
 - 5. Encargado del Laboratorio (11)
- D) **ESTUDIANTES**
 - 1. Carreras Técnicas (12)
 - 2. Carreras de Licenciaturas (13)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 2/4		S	N	5	4	3	2	1
		I	O					
I N S T I T U C I O N	C O R D A D E M I C A	Realiza un programa de supervisiones sobre: la docencia directa, actividades de laboratorio, prácticas de campo y giras de estudio en cada una de las carreras						
		Con el fin de cumplir con los Objetivos y Metas Propuestas en la planificación educativa en las reuniones es tratada la compra de todo el material didactico para la impartición de la docencia						
		La planificación de la organización de las actividades académicas por parte del organismo es eficiente						
		Planifica en reuniones, la medición del cumplimiento de los objetivos de cada una de las carreras y áreas, a través de evaluaciones periodicas						
		Analiza en reuniones la maximización de los recursos y su revisión respectiva						
C O O R D I N A D O R		Brinda asesoría sobre los diferentes aspectos académico-administrativos a los Coordinadores de carrera y Area						
	A C A D E M I C O	Realiza con frecuencia la supervisión de la docencia directa, de las actividades de laboratorio, prácticas de campo y giras de estudio en cada una de las carreras						
		Usted le proporciona al personal docente todo el material didactico para la impartición de la docencia con el fin de cumplir con los Objetivos y Metas Propuestas en la planificación educativa						
		Usted le cree que las funciones de coordinación son delgadas a través de los Coordinadores de Carreras y areas						
		Usted cree que la organización de las actividades académicas se estan realizando						
		Mide el cumplimiento de los objetivos de cada una de las carreras y áreas a través de evaluaciones peñodicas						
		Mide la maximización de los recursos a través de reuniones periodicas con el personal responsable						
		Contribuye en la selección del personal docente calificado para ocupar puestos administrativos y docentes						

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

4/4

		S	N	5	4	3	2	1
		I	O					
P D E O R C S E O N T A E L								
	El Coordinador de Carrera asesora los diferentes aspectos académicos							
	Brinda asesoría sobre los diferentes aspectos académico a los estudiantes de su Carrera y Areas							
	El Coordinador de carrera supervisa con frecuencia la docencia directa, los laboratorios, prácticas de campo y giras de estudio							
	El coordinador académico con el fin de cumplir con los Objetivos y Metas Propuestas en la planificación educativa le proporciona todo el material didactico para la impartición de la docencia							
	Usted cree que el coordinador de Carrera y Areas delega las funciones de coordinación a través de su persona							
	Usted cree que la organización de las actividades académicas se estan realizando							
	El Coordinador de Carrera se reúne con el personal docente para medir el cumplimiento de los objetivos							
E S T U D I A N T E								
	El Coordinador de Carrera se reúne con el fin de medir la maximización de los recursos a través de reuniones periódicas							
	Contribuye en la selección del personal docente calificado para ocupar puestos administrativos y docentes							
	El personal docente le brinda asesoría sobre los diferentes aspectos académicos							
	El Coordinador de la carrera supervisa con frecuencia la docencia directa, los laboratorios, prácticas de campo y giras de estudio							
	Usted cree que al personal docente se le proporciona todo el material didactico para el cumplimiento de la docencia directa							
	Usted cree que el coordinador de Carrera y Areas delega las funciones de coordinación al personal docente							
La supervisión de las actividades académicas es eficiente								
	Se reúne con el personal docente para medir el cumplimiento de los objetivos de su carrera y área							
	El coordinador de las carreras y areas mide la maximización de los recursos a través de reuniones periódicas							

ANEXO No. 6

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE EVALUACION.

La presente encuesta es de carácter evaluativo. no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas. sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa. en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
1 = Si reúne condiciones menor que 59%

En la etapa de **evaluación** se obtendrán datos que determinen si se cumplió con la planificación educativa. Esta servirá para verificar y retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, es siempre un proceso de acuerdo con la realidad, esta debe ser continuo, permanente y sistemático. Consiste, esencialmente, en determinar en qué medida la educación está logrando los objetivos de aprendizaje y se está cumpliendo con el proceso académico-administrativo.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" la categoría que desempeña.

POBLACION ENCUESTADA

CARRERA: _____

- A) AUTORIDAD ACADÉMICA
- | | | |
|----|--------------------------|-----|
| 1. | Coordinador Académico | (1) |
| 2. | Coordinador de Carrera | (2) |
| 3. | Coordinador de Areas | (3) |
| 4. | Coordinador de Sub-áreas | (4) |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

2/6

		N o	S I	N O	5	4	3	2	1
D O C E N C I A	A U L A	En los salones hay contaminación de ruido							
		Los salones tienen suficiente iluminación							
		Los salones tienen suficiente ventilación							
		Los salones de clase se adaptan para las diferentes actividades de enseñanza-aprendizaje							
	P U R A	El número de salones existentes a la fecha son suficientes							
		El número de estudiantes por salón es adecuado							
		La duración de la docencia directa por semanas es apropiado							
		El número de cursos que se imparte en el año es adecuado							
		El Numero de Horas de teoría por semana de su curso es adecuado							
		El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar un curso en particular por semana es adecuado							
D O C E N T O R I O S	L A B O R A T O R I O S	En los laboratorios hay contaminación de ruidos							
		Realiza en conjunto los laboratorios con otros profesores							
		Los laboratorios tienen suficiente iluminación							
		Los laboratorios tienen suficiente ventilación							
		Los laboratorios se adaptan para las diferentes actividades de enseñanza-aprendizaje							
		El número de laboratorios existentes a la fecha es suficiente							
		Se le da todo el apoyo en equipo y reactivos para realizar las prácticas de laboratorio							
		El número de estudiantes por laboratorios es adccuado							
		El Numero de Horas de laboratorios por semana de su curso es adecuado							
	El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar los laboratorios por semana es el necesario								

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
 4/6

		N o	S I	N O	5	4	3	2	1
E X T E N S I O N	Realiza en la actualidad actividades de Extensión								
	Comparte la responsabilidad de Extensión con otros profesores								
	Comparte la responsabilidad de Extensión con estudiante de su carrera.								
	La Extensión está ligada a la docencia								
	La Extensión pertenece a un proyecto de la Dirección General de Extensión de la USAC								
	La Extensión pertenece a un proyecto fuera de la USAC								
	El promedio de horas que invierte en Extensión por semana es el adecuado								

INSTRUCCIONES: En esta sección se le consignan una serie de preguntas abiertas que complementan la presente encuesta. Consideramos que la información que usted nos proporcionará está vinculada con la evaluación educativa.

I COORDINADOR ACADEMICO.

1.1. Como realiza la evaluación del ciclo Académico y su impacto en las diferentes carreras del Centro Universitario del Norte.

1.2. Usted cree que la asignación de recursos de cada una de las carreras y/o áreas es suficientes para las actividades que actualmente desarrollan. ¿Porqué?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
5/6

1.3 Enumere las principales dificultades que impiden realizar su trabajo como Coordinador Académico.

1.4 ¿Qué medidas correctivas, de acuerdo a la planificación educativa, ha utilizado para la toma de decisiones con respecto a los Curricula de las Carreras que actualmente se imparten?

1.5 ¿Qué medidas correctivas de acuerdo a la planificación educativa ha utilizado para la toma de decisiones con respecto a las actividades que realizan los coordinadores de las Carreras y Areas?

1.6 ¿Qué mecanismo utiliza usted para evaluar a los Coordinadores de Carrera y Areas?

1.7 ¿Qué mecanismo utiliza el Coordinador de Carreras y/o Areas para evaluar al personal docente de su Carrera y/o Areas?

1.8 ¿Qué mecanismo utiliza usted para evaluar al personal administrativo bajo su responsabilidad?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

6/6

II. COORDINADOR DE CARRERA

2.1. ¿Cómo realiza la evaluación del ciclo Académico y su impacto en su carreras y/o área?

2.2. Usted cree que la asignación de recursos de su carrera y/o área es suficiente para las actividades que actualmente desarrollan. ¿Porqué?

2.3. Enumere las principales dificultades que impiden realizar su trabajo como Coordinador carrera y/o área.

2.4. ¿Qué medidas correctivas, de acuerdo a la planificación educativa, ha utilizado para la toma de decisiones con respecto al Curriculum de su carrera.

2.5. ¿Qué medidas correctivas, de acuerdo a la planificación educativa ha utilizado con respecto a las actividades que realiza el personal docente?

2.6. ¿Qué mecanismo utiliza usted para evaluar al personal docente de su carrera y/o áreas?

2.7. ¿Qué mecanismo utiliza usted para evaluar al personal administrativo bajo su responsabilidad?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE EVALUACION.

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
- NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
- 5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
- 4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
- 3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
- 2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
- 1 = Si reúne condiciones menor que 59%

En la etapa de **evaluación** se obtendrán datos que determinen si se cumplió con la planificación educativa. Esta servirá para verificar y retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, es siempre un proceso de acuerdo con la realidad debe ser continuo, permanente y sistemático. Consiste, esencialmente, en determinar en qué medida la educación está logrando los objetivos de aprendizaje y se está cumpliendo con el proceso académico-administrativo.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" la categoría que desempeña.

POBLACION ENCUESTADA

CARRERA: _____

- A) PERSONAL DOCENTE
- 1. Personal Docente (1)
 - 2. Laboratoristas (2)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

2/6

		N o	S I	N O	5	4	3	2	1
D O C E N C I A	A U L A	En los salones hay contaminación de ruido							
		Los salones tienen suficiente iluminación							
		Los salones tienen suficiente ventilación							
		Los salones de clase se adaptan para las diferentes actividades de enseñanza-aprendizaje							
	P U R A	El número de salones existentes a la fecha son suficientes							
		El número de estudiantes por salón es adecuado							
		La duración de la docencia directa por semanas es apropiado							
		El número de cursos que se imparte en el año es adecuado							
		El Numero de Horas de teoría por semana de su curso es adecuado							
		El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar un curso en particular por semana es adecuado							
D O C E N C I A	L A B O R A T O R I O S	En los laboratorios hay contaminación de ruidos							
		Realiza en conjunto los laboratorios con otros profesores							
		Los laboratorios tienen suficiente iluminación							
		Los laboratorios tienen suficiente ventilación							
		Los laboratorios se adaptan para las diferentes actividades de enseñanza-aprendizaje							
		El número de laboratorios existentes a la fecha es suficiente							
		Se le da todo el apoyo en equipn y reactivos para realizar las prácticas de laboratorio							
		El número de estudiantes por laboratorios es adecuado							
		El Numero de Horas de laboratorios por semana de su curso es adecuado							
	El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar los laboratorios por semana es el necesario								

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

3/6

		N o	S I	N O	5	4	3	2	1
D O C E N C I A	P R A C T I C A M P O	Realiza Prácticas de campo en conjunto con otros profesores							
		El número de prácticas de campo al semestre por un curso es adecuado							
		Se le da todo el apoyo en cuanto a insumos y el equipo necesario para realizar las practicas de campo							
		El número de estudiantes para las prácticas de campo es el adecuado							
		El Numero de Horas de Prácticas de Campo por semana del curso es suficiente							
		El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar una práctica de campo por semana es el necesario							
	G I R A S	Realiza Giras de Estudio en conjunto con otros profesores							
		Existe el apoyo logístico para realizar las giras de estudio, tales como vehículo, viáticos y combustible							
		Cuántas Giras de Estudio por semestre realiza en su curso							
	E S T U D	El número de estudiantes para las giras de estudio es el adecuado							
		El Numero de Horas de una gira de campo por semana de su curso es el necesario							
		El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar una gira de campo por semana es adecuado							
I N V E S T I G A C I O N		Realiza en la actualidad actividades de Investigación							
		Realiza trabajo de investigación en el Area Social Humanística							
		Realiza trabajo de investigación en el Area Educativa							
		Realiza trabajo de investigación en el Area Tecnológica							
		Realiza investigación en conjunto con otros profesores							
		Realiza investigación en conjunto con estudiante de su carrera							
		La investigación está ligada a la docencia							
		La investigación pertenece a un proyecto de la -DIGI-							
		La investigación pertenece a un proyecto fuera de la USAC							
		El promedio de horas que invierte en la investigación por semana es el adecuadn							

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.**

4/6

		N o	S I	N O	5	4	3	2	1
E X T E N S I O N	Realiza en la actualidad actividades de Extensión								
	Comparte la responsabilidad de Extensión con otros profesores								
	Comparte la responsabilidad de Extensión con estudiante de su carrera								
	La Extensión esta ligada a la docencia								
	La Extensión pertenece a un proyecto de la Dirección General de Extensión de la USAC								
	La Extensión pertenece a un proyecto fuera de la USAC								
	El promedio de horas que invierte en Extensión por semana								

INSTRUCCIONES: En esta sección se le consignan una serie de preguntas abiertas que complementan la presente encuesta. Consideramos que la información que usted nos proporcionará está vinculada con la evaluación educativa.

I PERSONAL DOCENTE

1.1. Enumere las principales dificultades que impiden realizar su trabajo como Profesor de la carrera y/o área.

1.2. ¿Cuál cree usted que ha sido la actitud del Coordinador de Carrera con respecto a la planificación educativa?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
5/6

1.3 ¿Cuál cree usted que ha sido la actitud del Coordinador Académico con respecto a la planificación educativa?

1.4 ¿Cuál cree usted que son los mecanismo que utiliza el Coordinador de la carrera para evaluarlo?

1.5 ¿Cuáles cree usted que son los mecanismos que utiliza el Coordinador de la Carrera para evaluar al personal administrativo?

1.6 ¿Realiza supervisiones de Practica Profesional Supervisada en la actualidad?

1.7 Comparte la responsabilidad de las supervisiones de Práctica Profesional Supervisada con otros.

1.8 ¿Cuál es el promedio en horas que invierte por semana en las supervisiones de Práctica Profesional Supervisada?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

6/6

1.9 ¿Realiza supervisiones de Ejercicio Profesional Supervisado en la actualidad?

1.10 ¿Comparte la responsabilidad de las supervisiones de Ejercicio Profesional Supervisado con otros?

1.11 ¿Cuál es el promedio en horas que invierte por semana en las supervisiones de Ejercicio Profesional Supervisado?

1.12 ¿Realiza asesoría de tesis y cómo es ejecutada?

1.13 ¿Comparte la responsabilidad de la asesoría con otros. De qué manera se realiza?

1.14 ¿Cuál es el promedio en horas que invierte por semana en asesoría de tesis?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE EVALUACION.

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, **SI** se realizó la actividad que indica
NO = Si la aseveración no es real o no existió, **NO** se realizó
5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
1 = Si reúne condiciones menor que 59%

En la etapa de **evaluación** se obtendrán datos que determinen si se cumplió con la planificación educativa. Esta servirá para verificar y retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, es siempre un proceso de acuerdo con la realidad debe ser continuo, permanente y sistemático. Consiste, esencialmente, en determinar en qué medida la educación está logrando los objetivos de aprendizaje y se está cumpliendo con el proceso académico-administrativo.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" la categoría que desempeña.

POBLACION ENCUESTADA

CARRERA: _____

- A) **PERSONAL ADMINISTRATIVO**
1. Secretaria de Coordinación Académica (1)
 2. Secretaria de Carrera (2)
 3. Encargado de Reproducciones (3)
 4. Bibliotecario (4)
 5. Encargado del Laboratorio (5)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

2/5

		N o	S I	N O	5	4	3	2	1
D O C E N C I A	A U L A	En los salones hay contaminación de ruido							
		Los salones tienen suficiente iluminación							
		Los salones tienen suficiente ventilación							
		Los salones de clase se adaptan para las diferentes actividades de enseñanza-aprendizaje							
	P U R A	El número de salones existentes a la fecha son suficientes							
		El número de estudiantes por salón es adecuado							
		La duración de la docencia directa por semanas es apropiado							
		El número de cursos que se imparte en el año es adecuado							
		El Numero de Horas de teoría por semana de su curso es adecuado							
		El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar un curso en particular por semana es adecuado							
D O C E N T O R I O S I A		En los laboratorios hay contaminación de ruidos							
		Realiza en conjunto los laboratorios con otros profesores							
	L A B O R A T O R I O S	Los laboratorios tienen suficiente iluminación							
		Los laboratorios tienen suficiente ventilación							
		Los laboratorios se adaptan para las diferentes actividades de enseñanza-aprendizaje							
		El número de laboratorios existentes a la fecha es suficiente							
		Se le da todo el apoyo en equipo y reactivos para realizar las prácticas de laboratorio							
		El número de estudiantes por laboratorios es adecuado							
	El Numero de Horas de laboratorios por semana de su curso es adecuado								
	El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar los laboratorios por semana es el necesario								

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
3/5

		N o	S I	N O	5	4	3	2	1
DOCENCIA	P R A C T I C A S	Realiza Prácticas de campo en conjunto con otros profesores							
		El número de prácticas de campo al semestre por un curso es adecuado							
		Se le da todo el apoyo en cuanto a insumos y el equipo necesario para realizar las practicas de campo							
		El número de estudiantes para las prácticas de campo es el adecuado							
		El Numero de Horas de Prácticas de Campo por semana del curso es suficiente							
		El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar una práctica de campo por semana es el necesario							
		G I R A S	Realiza Giras de Estudio en conjunto con otros profesores						
			Existe el apoyo logístico para realizar las giras de estudio, tales como vehículo, viáticos y combustible						
			Cuántas Giras de Estudio por semestre realiza en su curso						
			El número de estudiantes para las giras de estudio es el adecuado						
			El Numero de Horas de una gira de campo por semana de su curso es el necesario						
			El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar una gira de campo por semana es adecuado						
INVESTIGACION		Realiza en la actualidad actividades de Investigación							
		Realiza trabajn de investigación en el Area Social Humanística							
		Realiza trabajn de investigación en el Area Educativa							
		Realiza trabajo de investigación en el Area Tecnológica							
		Realiza investigación en conjunto con otros profesores							
		Realiza investigación en conjunto con estudiante de su carrera							
		La investigación está ligada a la docencia							
		La investigación pertenece a un proyecto de la -DIGI-							
		La investigación pertenece a un proyecto fuera de la USAC							
		El promedio de horas que invierte en la investigación por semana es el adecuado							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 4/5									
		N o	S I	N O	5	4	3	2	1
E X T E N S I O N	Realiza en la actualidad actividades de Extensión								
	Comparte la responsabilidad de Extensión con otros profesores								
	Comparte la responsabilidad de Extensión con estudiante de su carrera								
	La Extensión está ligada a la docencia								
	La Extensión pertenece a un proyecto de la Dirección General de Extensión de la USAC								
	La Extensión pertenece a un proyecto fuera de la USAC								
	El promedio de horas que invierte en Extensión por semana es la adecuada								

INSTRUCCIONES: En esta sección se le consignan una serie de preguntas abiertas que complementan la presente encuesta. Consideramos que la información que usted nos proporcionará está vinculada con la evaluación educativa.

I PERSONAL ADMINISTRATIVO

1.1. ¿Usted cree que la institución está realizando bien sus actividades, tal como fueron planificadas al inicio del año?. Razone su respuesta:

1.2 Enumere las principales dificultades que impiden realizar su trabajo administrativo:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
5/5

1.3 ¿Qué problemas puede usted citar que tiene su jefe inmediato superior para desarrollar su planificación educativa?

1.4 ¿Cuáles cree usted que son los mecanismos que utiliza su jefe inmediato superior para evaluarlo?

1.5 ¿Cuáles cree usted que son los mecanismos que utiliza el Coordinador de la Carrera para evaluar al personal docente?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE EVALUACION.

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
1 = Si reúne condiciones menor que 59%

En la etapa de **evaluación** se obtendrán datos que determinen si se cumplió con la planificación educativa. Esta servirá para verificar y retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, es siempre un proceso de acuerdo con la realidad, debe ser continuo, permanente y sistemático. Consiste, esencialmente, en determinar en qué medida la educación está logrando los objetivos de aprendizaje y se está cumpliendo con el proceso académico-administrativo.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labnra y marcar con una "X" al nivel que actualmente cursa.

POBLACION ENCUESTADA

CARRERA: _____

A) ESTUDIANTES

1. Carreras Técnicas (6)
2. Carreras de Licenciaturas (7)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

2/5

		N o	S I	N O	5	4	3	2	1
D O C E N C I A	A U L A	En los salones hay contaminación de ruido							
		Los salones tienen suficiente iluminación							
		Los salones tienen suficiente ventilación							
		Los salones de clase se adaptan para las diferentes actividades de enseñanza-aprendizaje							
	P U R A	El número de salones existentes a la fecha son suficientes							
		El número de estudiantes por salón es adecuado							
		La duración de la docencia directa por semanas es apropiado							
		El número de cursos que se imparte en el año es adecuado							
		El Numero de Horas de teoría por semana de su curso es adecuado							
		El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar un curso en particular por semana es adecuado							
D O C E N C I A	L A B O R A T O R I O S	En los laboratorios hay contaminación de ruidos							
		Realiza en conjunto los laboratorios con otros profesores							
		Los laboratorios tienen suficiente iluminación							
		Los laboratorios tienen suficiente ventilación							
		Los laboratorios se adaptan para las diferentes actividades de enseñanza-aprendizaje							
		El número de laboratorios existentes a la fecha es suficiente							
		Se le da todo el apoyo en equipo y reactivos para realizar las prácticas de laboratorin							
		El número de estudiantes por laboratorios es adecuado							
		El Numero de Horas de laboratorios por semana de su curso es adecuado							
	El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar los laboratorios por semana es el necesario								

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA,
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

3/5

		N o	S I	N O	5	4	3	2	1	
D O C E N C I A	P R A C T I C A M P O	Realiza Prácticas de campo en conjunto con otros profesores								
		El número de prácticas de campo al semestre por un curso es adecuado								
		Se le da todo el apoyo en cuanto a insumos y el equipo necesario para realizar las practicas de campo								
		El número de estudiantes para las prácticas de campo es el adecuado								
		El Numero de Horas de Prácticas de Campo por semana del curso es suficiente								
		El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar una práctica de campo por semana es el necesario								
	G I R A S	E S T U D I O	Realiza Giras de Estudio en conjunto con otros profesores							
			Existe el apoyo logístico para realizar las giras de estudio, tales como vehículo, viáticos y combustible							
			Cuántas Giras de Estudio por semestre realiza en su curso							
			El número de estudiantes para las giras de estudio es el adecuado							
			El Numero de Horas de una gira de campo por semana de su curso es el necesario							
			El promedio de horas que invierte para planificar, ejecutar y evaluar una gira de campo por semana es adecuado							
I N V E S T I G A C I O N		Realiza en la actualidad actividades de Investigación								
		Realiza trabajo de investigación en el Area Social Humanística								
		Realiza trabajo de investigación en el Area Educativa								
		Realiza trabajo de investigación en el Area Tecnológica								
		Realiza investigación en conjunto con otros profesores								
		Realiza investigación en conjunto con estudiante de su carrera								
		La investigación está ligada a la docencia								
		La investigación pertenece a un proyecto de la -DIGI-								
		La investigación pertenece a un proyecto fuera de la USAC								
		El promedio de horas que invierte en la investigación por semana es el adecuado								

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE. 4/5									
		N o	S I	N O	5	4	3	2	1
E X T E N S I O N	Realiza en la actualidad actividades de Extensión								
	Comparte la responsabilidad de Extensión con otros profesores								
	Comparte la responsabilidad de Extensión con estudiante de su carrera								
	La Extensión está ligada a la docencia								
	La Extensión pertenece a un proyecto de la Dirección General de Extensión de la USAC								
	La Extensión pertenece a un proyecto fuera de la USAC								
	El promedio de horas que invierte en Extensión por semana es la adecuada								
<p>INSTRUCCIONES: En esta sección se le consignan una serie de preguntas abiertas que complementan la presente encuesta. Consideramos que la información que usted nos proporcionará esta vinculada con la evaluación educativa.</p> <p>I ESTUDIANTE</p> <p>1.1. ¿Qué problemas puede usted citar que tiene el Coordinador Académico para desarrollar su planificación educativa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>1.2. ¿Qué problemas puede usted citar que tiene el Coordinador de la carrera y/o área para desarrollar su planificación educativa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>									

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.

5/5

1.3 ¿Qué problemas puede usted citar que tiene el Personal docente para desarrollar su actividad académica?

1.4 ¿Qué problemas puede usted citar que tiene el personal administrativo para desarrollar su planificación educativa?

1.5 ¿Cuál cree usted que ha sido la actitud del Coordinador de carrera con respecto a la planificación educativa?

1.6 ¿Cuál cree usted que ha sido la actitud del Coordinador Académico con respecto a la planificación educativa?

1.7 ¿Cuál cree usted que ha sido la actitud del Personal docente de su Carrera con respecto a la planificación educativa?

1.8 ¿Cuáles cree usted que son los mecanismos que utiliza el Coordinador de la Carrera para evaluar al personal docente?

1.9 ¿Cuáles cree usted que son los mecanismos que utiliza el Coordinador de la Carrera para evaluar al personal administrativo?

ANEXO No. 7

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.
COBAN, ALTA VERAPAZ.

ENCUESTA SOBRE CONTROL

La presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal ni evalúa personas, sino recoge la opinión para orientar la planificación educativa, en el quehacer académico.

La información proporcionada servirá de base para la planificación de las actividades académicas, medir su progreso y proponer las medidas correctivas en la institución.

La objetividad de sus respuestas permitirá detectar cuáles de las actividades le corresponden a la administración académica y cuáles no.

OBJETIVOS.

Recolectar la información para poder elaborar un documento final que permita evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las carreras que actualmente se imparte en el Centro Universitario del Norte.

INSTRUCCIONES.

Para cada cuestión se dan 7 respuestas posibles. Usted solamente tiene que marcar una "X" en la respuesta que elija. A continuación se detalla cada una de ellas.

- SI = Si la aseveración es real o si existió, SI se realizó la actividad que indica
NO = Si la aseveración no es real o no existió, NO se realizó
5 = Si reúne condiciones en un 90 a 100%
4 = Si reúne condiciones en 80 a 89%
3 = Si reúne condiciones en 70 a 79%
2 = Si reúne condiciones en 60 a 69%
1 = Si reúne condiciones menor que 59%

El control en la institución académica nos indicará que acción correctiva. Puede y debe ser tomado para volver a su curso a las operaciones que se han salido de él, ya que tiene una estrecha relación con la planificación educativa. De esta manera, la institución puede volver a ajustar sus actividades a fin de hacerlas concordar de nuevo con las metas de la organización, ya que en esencia el control consiste en mantener las actividades de la institución alineadas y en curso con los planes y objetivos. En otros casos, un adecuado control puede significar establecimiento de nuevas metas, formulación de nuevos planes, cambios en la estructura organizativa, mejoramiento de la función de desarrollo de personal y realización de cambios importantes en las técnicas de dirección.

INSTRUCCIONES: En la línea que indica por favor de colocar la carrera en la que actualmente labora y marcar con una "X" la categoría que desempeña y/o nivel que actualmente estudia.

POBLACION ENCUESTADA.

CARRERA: _____

- A) **AUTORIDAD ACADEMICA**
1. Coordinador Académico (1)
 2. Coordinador de Carrera (2)
 3. Coordinador de Areas (3)
 4. Coordinador de Sub-áreas (4)
- B) **PERSONAL DOCENTE**
1. Personal Docente (5)
 2. Laboratoristas (6)
- C) **ESTUDIANTES**
1. Carrera Técnica (7)
 2. Carrera de Licenciatura (8)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.			2/7						
			S I	N O	5	4	3	2	1
A U L A P U R B I L A	C O N F O R T	Iluminación							
		Ventilación							
		Acústica							
	H A C I N A	Número de alumnos por Aula							
		Dimensiones del Aula							
		Relación Alumnos-Dimensiones del Aula							
	M O B I L	Pizarrón							
		Cátedra							
		Pupitres							
E Q U I P O B I D A C T I C O	E Q S P	Se requiere							
		Se utiliza							
		Existe							
	E X I S	Accesibilidad							
		Adecuado							
		Estado físico							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.			3/7						
			S I	N O	5	4	3	2	1
L A B O R A T O R I O	C O N F O R T	Iluminación							
		Ventilación							
		Acústica							
	H A C I N A	Número de alumnos por Laboratorio							
		Dimensiones del Laboratorio							
		Relación Alumnos-Dimensiones del Laboratorio							
	M O B I L	Pizarrón							
		Mesas de Trabajo							
		Lugar donde sentarse adecuadamente a la alturas de las mesas							
E Q U I P O	E S P	Se requiere							
		Se utiliza							
		Existe							
L a b o r a t o r i o	E X I S	Accesibilidad							
		Adecuado							
		Estado físico							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.			4/7						
			S I	N O	5	4	3	2	1
M A T E R I A L L A B O R A T O R I O	A D	Accesibilidad							
	P R A C T	Se utiliza							
		Estado Físico							
	E S P	Se Requiere							
	P R A C T	Se utiliza							
		Existe							
D O C U M E N T A C I O N	P L A N I F I C A	Estructuración del Programa							
		Objetivos de Aprendizaje							
		Contenido							
		Actividades de Enseñanza-Aprendizaje							
		Medios de Evaluación							
C I E R T I F I C A D O	M A T E R I A L	Conocimiento							
		Dominio							
		Interés							
		Actualización							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.			6/7						
			S I	N O	5	4	3	2	1
D O C E N C I A S	R	Evaluación para la retroalimentación							
	E	Se comunica los resultados de la evaluación							
	R	Efectividad evaluación-retroalimentación							
M E T O D O S	M	Exposición Oral-dinamizada							
	E	Ejercitación - Estudio dirigido							
	T	Ejemplificación - Comparación							
	E	Trabajo de grupo							
	N	Laboratorio - Inducción, deducción							
A L U M N O	A	Hacia el docente.							
	C	Hacia la enseñanza							
	T	Hacia los compañeros de estudio							
	I	Hacia la evaluación							
	U	Participación en clases							

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE.			7/7						
			S I	N O	5	4	3	2	1
E V A L U A C I O N	T I P O S	Evaluación Diagnóstica							
		Evaluación Formativa							
		Evaluación Sumativa							
	F O R M A S	Por Criterio							
		Por Normas							
		Por Dominio							
E V A L U A C I O N	M E D I O S	Exámenes Cortos							
		Exámenes Parciales							
		Exámenes Finales							
		Trabajos de aplicación							
		Trabajos de investigación							
	C O N G R U E N	Evaluación-Objetivos							
		Evaluación-Contenidos							
		Evaluación-Dominio							
		Evaluación-actividades enseñanza-aprendizaje							



ANEXO No. 8

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN CURRICULAR: Conjunto integrado por las funciones del proceso administrativo que darán soporte y ayuda a la consecución óptima del curriculum.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. Técnica en la que el empleado y el supervisor establecen conjuntamente objetivos. Los empleados serán evaluados dependiendo del grado en que hayan alcanzado los objetivos fijados.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: La Administración del Recurso Humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva.

AMBIGÜEDAD DE FUNCIONES. Incertidumbre respecto a las obligaciones y los deberes del puesto que se desempeña.

ANALISIS DE PUESTO. Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos.

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS: El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas en términos de capacidad y experiencia, que deben de ser contratadas para ocuparlos; proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las **DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS** (lo que implica el puesto) y la **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO** es decir el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo".

ANTIGÜEDAD. Tiempo transcurrido desde la contratación del empleado hasta el momento actual. Generalmente, la antigüedad es proporcional a ciertas prestaciones adicionales, como mayores períodos vacacionales.

ALCANCE DE UN CURRICULUM: El alcance se refiere a la amplitud y profundidad del contenido de un currículo. Este consiste de "...todo el contenido, tópicos, experiencias educativas y enlace organizativo que comprende el plan educativo". (Ornstein, et.al1993.p.237)

ARTICULACIÓN DE UN CURRICULUM: Un problema común que surge en el currículo resulta de la falta de unión o relación entre y dentro de varias partes del mismo. El programa de ciencias de sexto grado no compagina con el septimo grado. La lista de lecturas par el curso de inglés del octavo grado duplica algunas de las lecturas requeridas en el inglés dirigido a los estudiantes de primer año en la escuela superior. Estos son ejemplos de problemas con la articulación vertical. Existe una falta de interrelación entre cursos y programas.

AUTORIDAD FUNCIONAL. Capacidad de los funcionarios del departamento de personal para tomar decisiones, en ciertas ocasiones, sobre asuntos que normalmente competen a los gerentes de línea.

AUTORIDAD DE LINEA. Facultad de asesorar pero no de emitir órdenes directas. Generalmente, los miembros del departamento de personal gozan de autoridad indirecta respecto a otros integrantes de la organización.

APRENDIZAJE: Es un proceso por medio del cual una persona llega a comprender. Es un proceso en el cual existen fuerzas activas que se mueven y toman posesión de la perspectiva individual de una persona. Es decir es más que un proceso de reflexión.

BALANCE DE UN CURRÍCULUM: El concepto de balance se refiere al peso que será asignado a varios elementos del currículo.

CAPACITACION. Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

CAPACITACION EN LABORATORIO. (Grupos-T) forma de capacitación en grupo, empleada esencialmente para alentar la aplicación de habilidades de socialización.

CARACTER O FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION. Producto de todas las características de la organización: su personal, sus objetivos, tecnología, dimensiones, antigüedad, políticas, etc.

"personalidad" de cada asociación hermana.

CARRERA PROFESIONAL. Suma de todas las funciones profesionales ejercidas por un individuo dado en el curso de su vida.

CENTROS DE EVALUACION. Forma estandarizada para la evaluación de ejecutivos. Se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores.

CIRCULOS DE CALIDAD. Grupos pequeños de empleados que se reúnen en forma periódica con un líder común para identificar y resolver problemas relacionados con el trabajo.

CLIMA DE ORGANIZACION. Grado en el que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización.

CONGRUENCIA DE UN CURRÍCULO: Es la relación de equilibrio y proporción de los componentes generadores con los elementos del plan de estudios, así como con el resto de los componentes estructurales o de participación. A nivel de "cursos" es la relación de equilibrio y proporción de los elementos del "curso" con los elementos del plan de estudio.

CONTINUIDAD DE UN CURRÍCULO: La continuidad tiene que ver

con la relación entre una experiencia educativa subsiguiente y la que precede. Otro término utilizado para describir la continuidad es la articulación vertical (Armstrong, 1989). La continuidad involucra la recurrencia del contenido por un periodo de tiempo. Una materia se introduce y se enseña en un momento dado y luego se repasa, se refuerza y reenseña más adelante. La esencia de la continuidad es este efecto espiral de planificación repetida del contenido con mayor amplitud y profundidad.

CURRICULO: Es el conjunto de elementos que en una u otra medida, pueden tener influencia sobre el alumno en el proceso educativo, así los planes, programas, actividades, material didactico, edificio escolar, ambiente, relación profesor, alumno, horarios, etc. constituyen elementos de ese conjunto.

DEFINICIÓN PROFESIONAL: está formada por todos aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que caracterizan a un individuo que desempeña determinada profesión. Contesta a la pregunta ¿Qué hace y sabe?

¿Cuál es la situación profesional real?

DELEGACION DE AUTORIDAD. El proceso de conferir a varias personas la responsabilidad de varias funciones. Requiere que el dirigente asigne deberes, garantice representatividad más amplia en la solución de los problemas que los afectan.

DESARROLLO PROFESIONAL. Suma de las experiencias, acciones propias y oportunidades del individuo para lograr sus objetivos profesionales.

ENTREVISTAS DE EVALUACION. Sesiones de verificación del desempeño que proporciona retroalimentación a los empleados sobre un desempeño anterior o sobre su potencial futuro.

ESTUDIANTES: Se entiende por este término aquel componente estructural que dada sus características y necesidades justifica la creación, revisión o evaluación de cualquier curriculum.

ENSEÑANZA: Es un proceso organizado, a través del cual una persona trata de comunicar y de impartir a otra algunos de sus conocimientos, destrezas y habilidades.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO. Proceso de determinar, en la

forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

EVALUACION DE NECESIDADES. Diagnóstico de los problemas presentes y de los desafíos futuros que pueden enfrentarse mediante capacitación y desarrollo.

INFORME DEL COMITE DE EVALUACION SOBRE LAS ACTIVIDADES DE PERSONAL. Integrado y preparado por las personas que evalúan el entorno laboral de toda la organización, el informe que rinden tiene primordial importancia.

INFORMES A LOS EMPLEADOS. Informes elaborados por la gerencia para informar al personal sobre el desempeño económico de la empresa.

INTEGRACIÓN DE UN CURRÍCULUM: La integración es pariente del alcance. La integración es la unión entre el conocimiento y la experiencia en el currículo. de acuerdo a Ornstein, et.al (1993) "Esta enfatiza la relación horizontal entre varios tópicos y temas del contenido que involucran todas las áreas del conocimiento".

POLITICA: Son guías de pensamiento en la toma de

decisiones, y presuponen que cuando se toman, tales decisiones caerán dentro de ciertas áreas. Las políticas no requieren de acción, sino que procuran guiar a los administradores en sus compromisos de decisión cuando es necesario.

PRINCIPIO DE APRENDIZAJE. Guías que señalan la forma en que se adquieren hábitos y conocimientos de manera más efectiva.

PROFESORES: Este es el componente estructural o de participación en quien descansa, en última instancia, la responsabilidad de planear, programar, organizar, probar y crear situaciones de enseñanza aprendizaje.

PLAN DE ESTUDIO: Según la UNAM (1975) un plan de estudio es una síntesis instrumental mediante la cual se seleccionan, organizan y ordenan, para fines de enseñanza, todos aquellos aspectos de una profesión que se consideran social y culturalmente valiosos y profesionalmente eficientes.

RETROALIMENTACION. Información que ayuda a determinar el éxito o fracaso de una acción o un sistema.

REUNIONES DE CONTACTO VERTICAL. Sesiones en las que una o

más personas de nivel gerencial se reúnen con subordinados de sus áreas para enterarse de sus inquietudes, dudas, etc.

SESIONES DE CONTACTO CON LA BASE. Reuniones de los gerentes con grupos de empleados para ventilar quejas, sugerencias, opiniones o preguntas.

SECUENCIA DE UN CURRÍCULUM: La secuencia funciona en la dimensión vertical de la organización del currículo. Como implica el término, ésta relaciona con el orden en que los estudiantes encontraron el contenido.

TACTICAS: Entendemos como tácticas, a los medios de aplicación de la estrategia. Esto quiere decir que las tácticas han de estar subordinadas a la estrategia y no a la inversa.

VALIDEZ. Condición del instrumento de selección (generalmente un examen) de relacionarse en forma significativa con el desempeño laboral o con algún otro parámetro relevante.

VALIDEZ RACIONAL. Condición que existe cuando los exámenes incluyen muestras aceptables de las habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente, o en las que existe una obvia

relación entre el desempeño y otras características que, se considera, son necesarias para cumplir adecuadamente los requerimientos del puesto.

VIABILIDAD EN DESARROLLO DE UN CURRÍCULUM: Es la posibilidad real que tienen los objetivos de ser alcanzados, tanto a nivel de "curso" como a nivel de plan de estudios de acuerdo con los recursos existentes y potenciales.

LISTADO DE ABREVIATURAS

ASIES	Asociación de Investigación y Estudios Sociales
CSU	Consejo Superior Universitario.
CUNOR	Centro Universitario del Norte.
CUNORI	Centro Universitario de Oriente.
ICAP	Instituto Centroamericano de Administración Pública
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
INCEP	Instituto Centroamericano de Estudios Políticos
INE	Instituto Nacional de Estadística
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
SEGEPLAN	Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica
USIPE	Unidad Sectorial de Investigaciones y Planificación Educativa