

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LA  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PLAN DIARIO, DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE”**

**LILY MARIBEL GONZALEZ ARRIAGA**

**CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2013**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“ANALISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTION DE LA  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PLAN DIARIO, DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo**

**Por**

**LILY MARIBEL GONZALEZ ARRIAGA**

**Al conferírsele el título de**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**En el grado académico de**

**LICENCIADA**

**CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2013**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**RECTOR**  
**Dr. CARLOS ESTUARDO GÁLVEZ BARRIOS**

**CONSEJO DIRECTIVO**

|                               |                                            |
|-------------------------------|--------------------------------------------|
| Presidente:                   | M. Sc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera      |
| Representante de Profesores   | M.Sc. Edgar Arnoldo Casasola Chinchilla    |
| Representante de Profesores   | Ph. D. Felipe Nery Agustín Hernández       |
| Representante de Graduados:   | Lic. Zoot. Alberto Genesio Orellana Roldán |
| Representante de Estudiantes: | Br. Heidy Jeaneth Martínez Cuestas         |
| Representante de Estudiantes: | Br. Otonie Sagastume Escobar               |
| Secretaria:                   | Licda. Marjorie Azucena González Cardona   |

**AUTORIDADES ACADÉMICAS**

|                            |                                      |
|----------------------------|--------------------------------------|
| Coordinador Académico:     | Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordon |
| Coordinador de la Carrera: | Licda. Rosaura Isabel Cárdenas       |

**ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

|             |                                   |
|-------------|-----------------------------------|
| Presidenta: | Licda. Rosaura Isabel Cárdenas    |
| Secretaria: | M.A. Eduina Araselly Linares Ruiz |
| Vocal:      | Licda. Ester Palacios Castañeda   |

**TERNA EVALUADORA**

|             |                                    |
|-------------|------------------------------------|
| Presidenta: | M. Sc. Carlos Leonel Cerna Ramírez |
| Secretaria: | M.A. Eduina Araselly Linares Ruiz  |
| Vocal:      | Licda. Rosaura Isabel Cárdenas     |
| Suplente:   | M.A. Jaime René González Cámbara   |

Chiquimula, octubre de 2013

Señores:

Miembros del Consejo Directivo  
Centro Universitario de Oriente- CUNORI-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Chiquimula, Ciudad

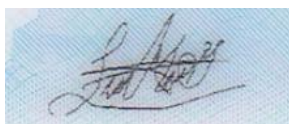
Respetables señores:

En cumplimiento con lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el Centro Universitario de Oriente, presento a consideración de ustedes, el trabajo de graduación titulado **ANALISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTION DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PLAN DIARIO, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE.**

Como requisito previo a optar el título profesional de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado

Atentamente

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



---

Lily Maribel González Arriaga  
Estudiant



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS -PLAN DIARIO-  
ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN  
Finca El Zapotillo, Zona 5, Chiquimula  
Teléfono 78730300 Extensión 1019



Chiquimula, Octubre 25 de 2013

**MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera**  
**Director**  
**Centro Universitario de Oriente -CUNORI-**  
**Chiquimula**

**MSc. Galdámez Cabrera:**

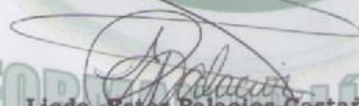
Para su conocimiento y efectos consiguientes, me permito informarle que procedí a asesorar a la estudiante: **LILY MARIBEL GONZÁLEZ ARRIAGA** carné 200540353, quien realizó la investigación denominada "ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PLAN DIARIO DEL CUNORI.

La estudiante **GONZÁLEZ ARRIAGA**, se encuentra inscrita en la Carrera de Administración de Empresas -Plan Diario-, y a mi criterio, los resultados de dicha investigación si cumplen con los requisitos establecidos por el Normativo de Trabajos de Graduación aprobado por la carrera.

En consideración a lo anterior, me permito recomendar que se autorice la impresión del documento, para el consecuente Examen Público de Graduación Profesional.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
**Licda. Ester Palacios Castañeda**  
**Asesor Principal**

**cc. Archivo**  
**/mts**



EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Trabajo de Graduación que efectuó la estudiante **LILY MARIBEL GONZÁLEZ ARRIAGA** titulado "**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PLAN DIARIO, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE**", trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y del Organismo Coordinador de Trabajos de Graduación, de la carrera de Administración de Empresas. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como **Trabajo de Graduación a Nivel de Licenciatura**, previo a obtener el título de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, treinta y uno de octubre de dos mil trece.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



MSc. Nery Waldemar Galdamez Cabrera

**DIRECTOR**  
**CUNORI - USAC**



c.c. Archivo

NWGC/ars

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A Dios**

Por darme el don de la vida y la bendición de crecer en una familia con valores que orientan mi camino. También le agradezco por los talentos que me ha concedido los cuales me ayudaron a lograr este objetivo de mi vida.

### **A mis padres**

Pedro González Guancín y Bertilda Arriaga Recinos, les agradezco por el apoyo incondicional que me han brindado en todas las etapas de mi vida, confiando siempre en mis decisiones. A mis padres les digo que no existe una palabra para nombrar todo lo que han hecho por mí, para alcanzar este triunfo, pero humildemente les digo que le doy gracias a Dios por los padres que me dio, porque son excepcionales.

### **A mis abuelitos maternos**

German Arriaga Q.E.P.D y mama Tina Q.E.P.D les agradezco por esos recuerdos dulces e inolvidables que dejaron impregnados en mi vida.

### **A mis abuelitos paternos**

Ángel Custodio González y Delfina Guancín Q.E.P.D, les agradezco por el ejemplo de perseverancia que me han enseñado, especialmente le quiero decir a Toyito que soy una gran admiradora de su inquebrantable voluntad.

### **A mis tíos**

En especial a: Cecilia González, Irene González, Petronila González, Ubaldo Arriaga, Dorotea Arriaga, Nery González, Arístides González por estar ahí cuando los necesité.

**A mis primos y primas**

En especial a Deysi Mánchame, Josué del Cid, Alejandro del Cid, María de los Ángeles González, Rodrigo González, Yoselyn Arriaga y Melisa Arriaga Q.E.P.D. Les agradezco por los momentos gratos que hemos vivido, que mi triunfo sea un ejemplo en sus vidas.

**A mis compañeros de estudio**

En especial a: Ludvin Valdez, Rony Ortega, Evelyn Sagastume, Elba Flores, Amy Colindres, Fabiola Suchini, gracias por su amistad y por dejar una huella en mi aprendizaje por la universidad.

**A mis amigos y amigas**

Gracias por formar parte de mi vida, en especial Victor Mario González, Jhennifer Noguera Paz, Elwin Fernando Morales, Ethel Ayala, Flor Nataly Miranda, Flor de María Orozco.

**A mi asesora**

Licenciada Ester Palacios Castañeda por su enseñanza y apoyo.

**A mis catedráticos**

Por sus sabias enseñanzas y muestras de amistad a lo largo de mi carrera, y por su colaboración en la elaboración de este documento.

**A mis padrinos**

Licda. Ester Palacios Castañeda, Lic. Adolfo Sagastume y M.sc. Nery Galdámez. Por su excelencia como profesionales y ejemplos a seguir en mi vida.

## **A CUNORI**

Por haberme dado la oportunidad de estudiar en él y por lo aprendido en beneficio a la sociedad.

## RESUMEN

La presente investigación permitió realizar un análisis de los procedimientos utilizados en la gestión de la carrera Administración de Empresas, plan diario, considerando las variables; estructura organizacional, plan estratégico, mecanismos de información y evaluación del plan de estudios, clima organizacional, coordinación de la carrera y programación del plan de estudios.

Estableciendo los siguientes objetivos específicos: a) describir las características de la estructura organizativa que define a la Universidad, Unidad Académica y carrera; b) determinar los procesos en la ejecución del plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos de la carrera; c) describir los mecanismo que utiliza la carrera; d) determinar el clima de trabajo académico y administrativo; e) determinar las funciones realizadas por la coordinación de la carrera Administración de Empresas, plan diario y g) descripción de las acciones que se realizan para la programación del plan de estudios.

De acuerdo al análisis realizado según los resultados obtenidos en la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

El Centro Universitario de Oriente y la carrera Administración de Empresas poseen una estructura organizativa considerada como mecanicista y orgánica, porque se caracteriza por procedimientos regularizados promovidos por el poder central y de funcionamiento dinámico.

Las actividades que se ejecutan en la carrera tiene como fundamento el marco filosófico de CUNORI debido a que propone herramientas, que permiten a la unidad académica (instancias de decisión, profesores, estudiantes y personal administrativo), orientar su quehacer diario en beneficio de la universidad y de la sociedad guatemalteca, esta planificación está integrada por tres ejes: investigación, docencia y extensión; además, cuenta con tres áreas: académica,

liderazgo institucional, sistema de gobierno y administración, las cuales sirven para el desarrollo de las líneas estratégicas de la universidad.

El Centro Universitario de Oriente cuenta con un sistema de información semi estructurado, el cual está conformado por un mecanismo de información no oficializado como: boletines informativos (*Boletín Economicus*), revistas de la carrera y trifoliales los cuales sirven para almacenar información permanente y actualizada de la carrera.

Algunas de las herramientas que son utilizadas por los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje son la plataforma virtual de CUNORI y páginas web que son mencionadas en los resultados. Otro instrumento de información que utiliza el personal de la carrera es el Plan Operativo Anual, registro de carga académica de los docentes, cronograma de trabajo, horarios y actividades de las cuales será responsable. Respecto a mecanismos utilizados para la evaluación del plan de estudios se realiza retroalimentación en las reuniones ordinarias de cada mes, donde asisten todos los docentes.

El clima organizacional de la carrera fue evaluado según cuatro elementos: comunicación, participación, motivación y responsabilidad. Obteniendo una valoración según la escala de Likert “muy de acuerdo” (escala de puntuación 81%-100%) indicando que existe un clima de trabajo adecuado para el logro de los objetivos educativos de la carrera. Cumpliendo de la misma forma con el Estándar 19 descrito en el Manual del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior.

Entre las funciones que realiza el coordinador de la carrera para mantener el control en la ejecución del plan de estudios está: Convocar y dirigir sesiones ordinarias y extraordinarias entre los docentes, Coordinar y revisar programas del

plan de estudios, Indicar qué programa y servicios se desarrollaron, Coordina y supervisa las actividades entre otras.

En la carrera no existe un grupo específico encargado de la programación de actividades, debido a que no se cuenta con suficiente personal académico, para conformar equipos de trabajo exclusivos; a pesar de la situación, se nombran encargados (entre los mismos profesores) para la orientación de procesos y ajuste de las actividades pertinentes plasmadas en un Plan de Mejoras. Asimismo, la coordinación de la carrera es la encargada de la integración y distribución de la carga académica, donde el 71% de los docentes opina estar de acuerdo en la eficiencia de los mecanismos que utiliza el coordinador para la programación del plan de estudios.

## INDICE GENERAL

|                       |      |
|-----------------------|------|
| Resumen               | x    |
| Índice general        | xiii |
| Índice de cuadro      | xvii |
| Índice de gráficas    | xiii |
| Índice de tablas      | xx   |
| Lista de anexos       | xxi  |
| Lista de abreviaturas | xxii |
| Introducción          | 1    |

## CAPITULO I MARCO METODOLOGICO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1.1 Planteamiento del problema | 3 |
| 1.1.1 Antecedentes y contexto  | 3 |
| 1.1.2 Formulación del problema | 5 |
| 1.1.3 Sistematización          | 5 |
| 1.1.4 Objeto de estudio        | 6 |
| 1.1.5 Delimitaciones           | 6 |
| a) Delimitación temporal       | 6 |
| b) Delimitación geográfica     | 6 |
| c) Delimitación personal       | 7 |
| d) Delimitación teórica        | 7 |
| 1.2 Justificación              | 7 |
| 1.3 Objetivos                  | 8 |
| 1.3.1 General                  | 8 |
| 1.3.2 Específicos              | 8 |
| 1.4 Diseño metodológico        | 9 |
| 1.4.1 Tipo de investigación    | 9 |

|       |                                                           |    |
|-------|-----------------------------------------------------------|----|
| 1.4.2 | Método de investigación                                   | 9  |
| 1.4.3 | Definición de población                                   | 11 |
| 1.5   | Operacionalización de criterios, indicadores y estándares | 12 |
| 1.6   | Técnica e instrumento                                     | 14 |
| 1.7   | Fuente de información                                     | 14 |
| 1.7.1 | Primaria                                                  | 14 |
| 1.7.2 | Secundaria                                                | 15 |

## **CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA**

|       |                                                                   |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1   | Centro Universitario de Oriente-CUNORI-                           | 16 |
| 2.2   | Plan estratégico de CUNORI 2011                                   | 17 |
| a)    | Eje de Docencia                                                   | 17 |
| b)    | Eje de Investigación                                              | 17 |
| c)    | Eje de extensión                                                  | 18 |
| d)    | Área Académica                                                    | 18 |
| e)    | Área de Liderazgo Institucional                                   | 18 |
| f)    | Área Sistema de Gobierno Universitario y Administración           | 19 |
| 2.2.1 | Misión del CUNORI                                                 | 19 |
| 2.2.2 | Visión del CUNORI                                                 | 19 |
| 2.3   | Carrera de Administración de Empresas                             | 19 |
| 2.3.1 | Objetivos de la carrera                                           | 20 |
| 2.3.2 | Plan operativo anual                                              | 21 |
| 2.3.3 | Organigrama de la carrera Administración de Empresas, plan diario | 21 |

## **CAPITULO III MARCO TEORICO**

|       |                                                        |    |
|-------|--------------------------------------------------------|----|
| 3.1   | Antecedentes temáticos o estado de la cuestión         | 22 |
| 3.2   | Fundamento conceptual                                  | 24 |
| 3.2.1 | Modelo evaluativo del sistema nacional de acreditación | 24 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.2 Estructura organizativa                              | 28 |
| 3.2.3 Plan estratégico                                     | 28 |
| 3.2.4 Mecanismos y recursos de información                 | 29 |
| 3.2.5 Clima organizacional                                 | 29 |
| a) Comunicación                                            | 30 |
| b) Participación                                           | 30 |
| c) Motivación                                              | 30 |
| d) Responsabilidad                                         | 31 |
| 3.2.6 Coordinación del personal                            | 31 |
| a) Coordinación de administración y desarrollo de personal | 32 |
| b) La operación de los procesos                            | 32 |
| c) Competencias laborales                                  | 33 |

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 Estructura organizativa                                         | 34 |
| 4.1.1 Estructura organizativa y de funcionamiento de la Universidad | 34 |
| 4.1.2 Estructura organizativa y de funcionamiento del CUNORI        | 35 |
| 4.1.3 Estructura organizativa y de funcionamiento de la carrera     |    |
| Administración de Empresas                                          | 37 |
| 4.2 Planificación estratégica del CUNORI                            | 37 |
| 4.2.1 Plan Operativo Anual de la Carrera                            | 38 |
| 4.2.2 Objetivos y metas del Plan Operativo Anual de la carrera      |    |
| Administración de Empresas                                          | 38 |
| 4.3 Mecanismos de registro e información de la carrera              | 45 |
| 4.3.1 Mecanismo de registro permanente y actualizado de la carrera  | 45 |
| 4.3.2 Recursos de información para los estudiantes de la carrera    | 46 |
| 4.3.3 Mecanismos de evaluación y actualización del plan de estudios | 48 |
| 4.4 Clima organizacional                                            | 51 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 4.4.1 Comunicación                                                 | 51 |
| 4.4.2 Participación                                                | 52 |
| 4.4.3 Motivación                                                   | 54 |
| 4.4.4 Responsabilidad                                              | 55 |
| 4.5 Coordinación de la carrera                                     | 56 |
| 4.5.1 Normativos y procedimientos de elección para el coordinador  | 57 |
| 4.5.2 Competencias laborales del coordinador de la carrera         | 57 |
| 4.5.2.1 Descripción del perfil del coordinador de la carrera       | 57 |
| 4.5.3 Orientación y gestión de la carrera                          | 60 |
| 4.5.4 Control del plan de estudios                                 | 60 |
| 4.5.5 Mecanismo de información sobre cambios en el plan de estudio | 61 |
| 4.5.6 Vinculación de la coordinación con instancias académicas     | 62 |
| 4.6 Programación del plan de estudios                              | 63 |
| 4.6.1 Modificaciones realizadas al plan de estudios                | 64 |
| 4.6.2 Actividades de retroalimentación                             | 65 |
| 4.6.3 Programación de cursos y horarios de la carrera              | 67 |
| 4.6.4 Programa de inducción                                        | 72 |
| 4.6.5 Actividades de mejoramiento continuo                         | 72 |
| Conclusiones                                                       | 75 |
| Recomendaciones                                                    | 78 |
| Bibliografía                                                       | 79 |
| E- grafía                                                          | 81 |
| Anexos                                                             | 82 |

## INDICE DE CUADROS

|           |                                                                                                                                                               |    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Cuadro 1  | Características de la escala de Likert                                                                                                                        | 10 |
| Cuadro 2  | Características de la escala de medición                                                                                                                      | 11 |
| Cuadro 3  | Población encuestada                                                                                                                                          | 11 |
| Cuadro 4  | Programación del Plan Operativo Anual 2011<br>Área: Ordinaria Línea: A.0.1 Docencia                                                                           | 38 |
| Cuadro 5  | Programación del Plan Operativo Anual 2011<br>Área: Ordinaria Línea: A.0.2 Investigación                                                                      | 39 |
| Cuadro 6  | Programación del Plan Operativo Anual 2011<br>Área: ordinaria Línea: A.0.3 Extensión y servicio                                                               | 40 |
| Cuadro 7  | Programación del Plan Operativo Anual 2011<br>Área: Ordinaria Línea: A.0.3 Fortalecimiento del proceso de<br>acreditación y certificación de la USAC          | 41 |
| Cuadro 8  | Programación del Plan Operativo Anual 2011<br>Área: Estratégica Línea: A.3.5 Fomentar la cultura, la<br>recreación y deporte en la sociedad guatemalteca.     | 42 |
| Cuadro 9  | Programación del Plan Operativo Anual 2011<br>Área: Estratégica Línea: B.0.1 Vinculación de la USAC con<br>los sectores económicos, social y político         | 42 |
| Cuadro 10 | Programación del Plan Operativo Anual 2011<br>Área: Estratégica Línea: C.0.1 Fortalecimiento del sistema<br>de planificación para el desarrollo universitario | 44 |
| Cuadro 11 | Programación del Plan Operativo Anual 2011<br>Área: Estratégica Línea: C.2.4 Modernización tecnológica en<br>los procesos de enseñanza- aprendizaje           | 44 |

## INDICE DE GRÁFICAS

|            |                                                                                                                             |    |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica 1  | Páginas de internet consultadas por los estudiantes                                                                         | 46 |
| Gráfica 2  | Evaluación de los servicios secretariales al momento de brindar información a los docentes                                  | 47 |
| Gráfica 3  | Utilización de mecanismos de registro y actualización de información en la secretaria de la carrera                         | 47 |
| Gráfica 4  | Calificación de los servicios secretariales de la carrera según los estudiantes                                             | 48 |
| Gráfica 5  | Utilización de mecanismos de evaluación, revisión y actualización del plan de estudios de la carrera según los docentes     | 49 |
| Gráfica 6  | Opinión de los estudiantes sobre la eficacia de los mecanismos de evaluación, revisión y actualización del plan de estudios | 50 |
| Gráfica 7  | Opinión sobre la eficiente comunicación formal entre el personal de la carrera                                              | 51 |
| Gráfica 8  | Opinión de los docentes sobre retroalimentación de las actividades de planificación de la carrera                           | 53 |
| Gráfica 9  | La opinión de los docentes es aceptada para la toma de decisiones                                                           | 53 |
| Gráfica 10 | El desempeño laboral dentro de la carrera ha sido reconocido por su superior inmediato                                      | 54 |
| Gráfica 11 | Existencia de un clima de respeto y de responsabilidad mutua en el personal académico                                       | 55 |
| Gráfica 12 | Opinión sobre el clima organizacional que existe dentro de la carrera                                                       | 56 |
| Gráfica 13 | Funciones y atribuciones del coordinador de la carrera                                                                      | 59 |
| Gráfica 14 | Cumplimiento de la coordinación con su responsabilidad de informar los cambios en el plan de estudios                       | 61 |

|            |                                                                                                          |    |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica 15 | Existencia de espacios de reunión que posibiliten la información                                         | 66 |
| Gráfica 16 | Eficiencia de los mecanismos que se utilizan en la integración del personal académico según los docentes | 69 |
| Gráfica 17 | Cumplimiento del programa de cursos establecido según el plan de estudios                                | 69 |
| Gráfica 18 | Revisiones de la oferta de cursos y horarios para los estudiantes                                        | 70 |
| Gráfica 19 | Opinión de los estudiantes sobre el acceso garantizado a todos los cursos                                | 71 |

## INDICE DE TABLAS

|         |                                                                                                                            |    |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 | Criterios, estándares e indicadores del componente gestión de la carrera, según el modelo de acreditación oficial (SINAES) | 12 |
| Tabla 2 | Criterios y estándares del componente: Gestión de la carrera                                                               | 25 |
| Tabla 3 | Características de la estructura del Centro Universitario de Oriente                                                       | 36 |
| Tabla 4 | Preparación académica del coordinador de la carrera                                                                        | 58 |
| Tabla 5 | Experiencia profesional del coordinador de la carrera                                                                      | 58 |
| Tabla 6 | Capacitaciones recibidas por el personal de la carrera en el 2012                                                          | 72 |

## LISTA DE ANEXOS

|         |                                                             |    |
|---------|-------------------------------------------------------------|----|
| Anexo 1 | Formato matricial para verificar la suficiencia del informe | 84 |
|---------|-------------------------------------------------------------|----|

## LISTA DE ABREVIATURAS

|          |                                                                                |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| COMEVAL  | Comisión de Evaluación Docente                                                 |
| CONCYT   | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología                                       |
| CSUCA    | Consejo Superior Universitario Centroamericano                                 |
| CUNORI   | Centro Universitario de Oriente                                                |
| EPS      | Ejercicio Profesional Supervisado                                              |
| OCTGAE   | Organismo Coordinador de Trabajos de Graduación de Administración de Empresas  |
| PEUSAC   | Plan Estratégico de la Universidad de San Carlos de Guatemala                  |
| POA      | Plan Operativo Anual                                                           |
| SICEVAES | Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior. |
| SINAES   | Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior                      |
| UNIS     | Universidad del Istmo                                                          |
| URL      | Universidad Rafael Landívar                                                    |
| USAC     | Universidad de San Carlos de Guatemala                                         |

## **INTRODUCCIÓN**

Uno de los desafíos de la educación superior a nivel mundial, es la contribución para encauzar el desarrollo integral de los países que el futuro requiere.

La globalización ha traído un reto para las universidades públicas y privadas en cuanto al mejoramiento de la educación, sirviendo de base para la formación de profesionales que cumplan las necesidades que el mercado laboral demanda. Los países desarrollados y en vías de desarrollo necesitan educación superior para promover competencias profesionales con calidad y pertinencia que desarrollen sus potencialidades; el mundo globalizado requiere profesionales altamente calificados y competentes en el ámbito económico, productivo, político y social, que sean capaces de impulsar la producción la innovación y la cultura con valores, éticos y responsabilidad social como también ambiental.

Debido a la situación planteada anteriormente, el Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala ha tomado la decisión de iniciar un proceso de autoevaluación con base al manual de acreditación oficial de carreras de grado del SINAES (Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior), el cual se basa en estándares internacionalmente aceptados, para garantizar públicamente la calidad de las carreras.

La presente investigación realizada de forma descriptiva tuvo como objetivo general analizar los procedimientos de gestión administrativa de la carrera Administración de Empresas, que sirven de elemento integrador en el proceso de planificación estratégica institucional; brindando información para el mejoramiento continuo requerido por la agencia acreditadora.

El estudio está integrado por los siguientes apartados: Capítulo I, marco metodológico, en donde se incluye el planteamiento del problema, la justificación, objetivos y diseño metodológico. Capítulo II, marco referencial que contiene información de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el Centro Universitario de Oriente y la carrera Administración de Empresas. Capítulo III, marco teórico donde se incorpora el estado de la cuestión y fundamento conceptual, el Capítulo IV que contiene el análisis de los resultados.

Por último se presentan las conclusiones, recomendaciones, anexos y apéndice sobre la investigación realizada.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO METOLOGICO**

### **1.1 Planteamiento del problema**

#### **1.1.1 Antecedentes y contexto**

Las tendencias mundiales han motivado a las instituciones de educación superior a replantear su labor académica y el perfil de salida del profesional para que tenga un desempeño eficaz tanto en el contexto nacional como internacional. Hoy en día, ninguna universidad puede aislarse de las relaciones internacionales y los intercambios académicos con el extranjero.

Esta situación exige que todas las universidades estén reevaluando sus procesos académicos y educativos, la Universidad de San Carlos de Guatemala es una de ellas; la cual ha venido impulsando entre sus unidades académicas la línea estratégica para el “fortalecimiento del proceso de acreditación, certificación de sus programas académicos” en donde se debe hacer una programación sobre la ruta a seguir para el proceso de acreditación y certificación de las carreras.

En los últimos, cinco años universidades como: Universidad del Itsmo, Universidad Panamericana, Universidad Rafael Landivar, Universidad Mariano Gálvez, entre otras; también se han preocupado por mejorar sus procesos educativos y expandir nuevos centros universitarios convirtiéndose en una competencia directa para la universidad pública de Guatemala.

Como se comenta anteriormente, la globalización crea la necesidad de desarrollar nuevos programas de educación que promuevan la actualización del sistema académico mediante la implementación de estándares de calidad.

Con este propósito, la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente se ha preocupado por ofrecer a la población del área del nor oriente del país, educación superior acorde a las necesidades prevalecientes en el mercado laboral, es por ello que en 1994 inició el proceso de autoevaluación con el propósito de reducir las debilidades encontradas en el proyecto educativo. Como producto de las investigaciones realizadas en este proceso, se plantea el rediseño curricular en 1999. En el año 2007 se utilizó como referencia el estudio realizado en años anteriores para continuar una nueva investigación de la carrera a nivel técnico y licenciatura con la finalidad de mejorar procesos para responder a las necesidades cambiantes del entorno socio-económico.

En estos procesos, por la naturaleza de la investigación y con el propósito de socializar los resultados de la autoevaluación, se involucró a estudiantes, empleadores, personal administrativo y docentes de la carrera, obteniendo información confiable y objetiva; con fundamento en ello se analizó y se plantearon alternativas de solución con el objeto de elaborar planes a corto, mediano y largo plazo.

Este estudio presentó características propias, porque los estudiantes con pensum cerrado participaron en el proceso de investigación, sirviendo como informantes, quienes fueron orientados por sus docentes asesores en los estudios de los diversos factores a evaluar, lo que quedó reflejado en sus trabajos de graduación.

Con el objetivo de asegurar la calidad académica, la carrera Administración de Empresas inició el proceso de autoevaluación con base al manual de acreditación Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior considerando factores como: estructura organizativa, planificación estratégica, mecanismos de registro e información, clima organizacional, coordinación de la carrera y programación del plan de estudios, los cuales servirán como indicadores de gestión de la carrera.

En la gestión académica es necesario definir acciones para que se puedan visualizar las ventajas y aprovecharlas, donde se deben considerar tanto las oportunidades y amenazas del medio que les rodea, por tal razón si no se evalúan las acciones y procedimientos de gestión en la carrera, no se contará con la información necesaria para tomar decisiones oportunas y adecuadas para adaptarse al nuevo entorno cambiante, en donde siempre se siguen con los mismos sistemas educativos antiguos y obsoletos lo cual traería la falta de profesionales competitivos en el mercado laboral.

Estas condiciones hacen necesario el análisis de los procesos de gestión de la carrera Administración de Empresas, donde se describirá su estructura organizativa, el cumplimiento de los objetivos propuestos, la descripción de los mecanismos de información y evaluación, la determinación del clima laboral, las funciones que realiza la coordinación de la carrera y la descripción de las acciones que se realizan para la programación del plan de estudios.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son los procedimientos de gestión, de la carrera Administración de Empresas, plan diario, para asegurar la calidad y el aprendizaje del estudiante?

### **1.1.3 Sistematización**

- ¿Cuáles son las características de la estructura organizativa que define a la Universidad, unidad académica y carrera para comprender la forma de trabajo en la organización?
- ¿Cuál son los proceso de seguimiento en la ejecución del plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos de la carrera Administración de Empresas?

- ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la carrera Administración de Empresas para brindar información del personal académico, registro de estadísticas y evaluación del plan de estudios?
- ¿Existe un clima de trabajo académico y administrativo que sea favorable para lograr los objetivos educativos de la carrera?
- ¿Cuáles son las funciones realizadas por la coordinación de la carrera que sirven de base para mantener el control en la ejecución del plan de estudios?
- ¿Cuáles son las acciones que se realizan para la programación del plan de estudios durante el ciclo académico de la carrera?

#### **1.1.4 Objeto de estudio**

El objeto de estudio fue: los procedimientos de gestión de la carrera Administración de Empresas, plan diario del Centro Universitario de Oriente.

#### **1.1.5 Delimitaciones**

##### **a) Delimitación temporal**

La presente investigación comprendió el estudio de las variables, de julio 2011 al mes de julio del 2012.

##### **b) Delimitación geográfica**

El estudio se llevó a cabo en las instalaciones del Centro Universitario de Oriente ubicado en finca el Zapotillo Zona 5 del municipio de Chiquimula, Guatemala.

### **c) Delimitación personal**

Este estudio se realizó con docentes y estudiantes de la carrera Administración de Empresas, plan diario.

### **d) Delimitación teórica**

Para la realización del estudio se comprendió como gestión de la carrera: “los procedimientos y mecanismos que son utilizados en la carrera Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente para impartir una educación superior de calidad”.

## **1.2 Justificación**

La carrera, está comprometida a impartir educación de calidad en la formación profesional en el campo administrativo. De tal manera y para cumplir con este objetivo se hace necesario realizar cambios en el plan de estudios.

Estas modificaciones surgieron debido a la demanda laboral de la educación superior, para reconocer y asegurar la calidad del sistema educativo, beneficiando a empresas del medio, porque se busca desarrollar competencias acorde a las necesidades del entorno. De la misma manera se beneficia al estudiante como futuro profesional de las ciencias económicas.

Es por ello que se promueve el proceso de autoevaluación con base al manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) cuyo interés es fomentar la eficacia de la educación superior y consolidar una cultura de calidad en las carreras de instituciones públicas.

Asimismo esta unidad académica, con la finalidad de asegurar un mejoramiento continuo de beneficio para la población, procedió a realizar el proceso de

autoevaluación de la carrera, considerando cuatro dimensiones (contexto, recurso, proceso educativo y resultado).

La investigación se focaliza, en el análisis de los procedimientos de gestión administrativa de la carrera, la cual brindó información valiosa a la institución que servirá de base para la actualización y mejoramientos de las diferentes áreas de formación, con la finalidad de formar profesionales aptos para desarrollarse en el contexto.

### **1.3Objetivos**

#### **1.3.1 General**

Analizar los procedimientos de gestión de la carrera Administración de Empresas para asegurar la calidad y el aprendizaje del estudiante.

#### **1.3.2 Específicos**

- Describir las características de la estructura organizativa que define a la Universidad, Unidad Académica y carrera para comprender la forma de trabajo en la organización.
- Determinar los procesos en la ejecución del plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos de la carrera Administración de Empresas.
- Describir los mecanismos que utiliza la carrera Administración de Empresas para brindar información al personal académico, registro de estadísticas y evaluación del plan de estudios.
- Determinar el clima de trabajo académico y administrativo indicando lo favorable que puede ser para lograr los objetivos educativos de la carrera.

- Determinar las funciones realizadas por la coordinación de la carrera que sirven de base para mantener el control en la ejecución del plan de estudios.
- Describir las acciones que se realizan para la programación del plan de estudios que se impartirá durante el ciclo académico de la carrera.

#### **1.4 Diseño metodológico**

Se utilizó el modelo de evaluación de SINAES el cual procura visualizar, de manera integradora, los principales elementos del proceso educativo: un entorno que contextualiza, recursos o insumos necesarios para realizar el proceso educativo, el proceso mismo y sus resultados. Estos elementos, en el modelo de SINAES, se denominan dimensiones y se evalúan tomando como marco de referencia las características propias de la carrera por acreditar.

##### **1.4.1 Tipo de investigación**

La investigación se realizó de forma descriptiva, indagando sobre el componente gestión de la carrera que se encuentra en la dimensión del proceso educativo, la cual se relaciona con el funcionamiento mismo o como se practica en la carrera. La dimensión del proceso educativo es una de las cuatro dimensiones que compone el modelo de evaluación de SINAES.

##### **1.4.2 Método de investigación**

La investigación se basó en el modelo de SINAES debido a que muestra una gran ventaja, porque permite incorporar con facilidad el análisis valorativo en cuanto a la eficiencia y eficacia.

También se utilizó el método inductivo porque parte de un razonamiento particular a lo general, de la misma forma es importante subrayar que se realizó un análisis al plan operativo de la carrera para determinar el cumplimiento de los objetivos.

Para dar respuesta al objeto de estudio se utilizaron tres cuestionarios aplicados a los estudiantes, personal docente y personal administrativo de la carrera Administración de Empresas, para conocer su opinión acerca del componente gestión de la carrera, posteriormente se entrevistó al coordinador y a la secretaria.

Para medir las opiniones de la población encuestada se utilizaron dos escalas, una fue la escala de Likert debido a que es un método bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado. La otra es una escala propuesta por la metodología de SINAES, que se divide en cuatro enunciados: satisfactorio, aceptable, insuficiente y deficiente. A continuación se detallan las características de las escalas que se utilizaron en la investigación.

El formato de la escala de Likert se detalla a continuación:

**Cuadro 1.** Características de la escala de Likert

| Valoración              | Puntuaciones |
|-------------------------|--------------|
| Muy de acuerdo          | 5            |
| De acuerdo              | 4            |
| Medianamente de acuerdo | 3            |
| En desacuerdo           | 2            |
| Muy en desacuerdo       | 1            |

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 2.** Características de la escala de medición

| Valoración    | Puntuaciones |
|---------------|--------------|
| Satisfactorio | 4            |
| Aceptable     | 3            |
| Insuficiente  | 2            |
| Deficiente    | 1            |

**Fuente:** Elaboración propia

#### **1.4.3 Definición de población**

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se encuestó a la población estudiantil de la carrera de Administración de Empresas, plan diario, en donde el número total de estudiantes inscritos es de 150 alumnos durante el año 2011, en este estudio se excluyó a los estudiantes de primer año debido a que tienen poco tiempo de incorporarse a la carrera, encuestando en total a 78 estudiantes.

En cuanto al personal docente de la carrera, se encuestó a todos los docentes que laboran actualmente. También se entrevistó a la secretaria de la carrera como parte del personal administrativo.

**Cuadro 3.** Población encuestada

| Población               | Cantidad |
|-------------------------|----------|
| Estudiantes             | 78       |
| Personal administrativo | 1        |
| Personal docente        | 14       |

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.5 Operacionalización de componentes, criterios, indicadores y estándares.

La siguiente tabla es parte de la metodología que fue utilizada en la investigación para el análisis de los procedimientos de gestión de la carrera.

**Tabla 1. Bloque 1.** Criterios, estándares e indicadores del componente gestión de la carrera, según el modelo de acreditación oficial (SINAES).

| OBJETIVOS                                                                                                                                                                               | COMPONENTE            | CRITERIOS               | INDICADORES                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Describir las características de la estructura organizativa que define a la Universidad, Unidad Académica y carrera para comprender la forma de trabajo en la organización.             | Gestión de la carrera | Estructura organizativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organigrama</li> <li>➤ Funcionamiento</li> </ul>                                                                                                               |
| Determinar el proceso que se sigue en la ejecución del plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos de la carrera Administración de Empresas.                                 | Gestión de la carrera | Plan estratégico        | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ POA de la carrera</li> <li>➤ Objetivos</li> <li>➤ Metas</li> <li>➤ Indicadores de cumplimiento</li> </ul>                                                      |
| Describir los mecanismos que utiliza la carrera Administración de Empresas para brindar información del personal académico, registro de estadísticas y evaluación del plan de estudios. | Gestión de la carrera | Mecanismos              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro de estadísticas</li> <li>➤ Información anual del personal docente y estudiantil</li> <li>➤ Evaluación y actualización del plan de estudios</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia adaptada del modelo de SINAES.

**Tabla 1. Bloque 2.** Criterios, estándares e indicadores del componente gestión de la carrera, según el modelo de acreditación oficial (SINAES).

| OBJETIVO                                                                                                                                                | COMPONENTE            | CRITERIOS                         | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ESTÁNDAR                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Determinar el clima de trabajo académico y administrativo indicando lo favorable que puede ser para lograr los objetivos educativos de la misma.        | Gestión de la carrera | Clima Organizacional              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunicación</li> <li>➤ Participación</li> <li>➤ Motivación</li> <li>➤ Responsabilidad</li> </ul>                                                                                                                                                                           | <b>Estándar 19</b><br>Al menos un 70% del personal que labora en la carrera debe reportar la existencia de un clima de trabajo que propicie el logro de los objetivos educativos de la carrera. |
| Determinar las funciones realizadas por la coordinación de la carrera que sirven de base para mantener el control en la ejecución del plan de estudios. | Gestión de la carrera | Coordinación de la carrera        | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normativos y procedimientos de elección</li> <li>➤ Competencias laborales</li> <li>➤ Orientación y gestión</li> <li>➤ Control del plan de estudios</li> <li>➤ Información sobre cambios en el plan de estudios</li> <li>➤ Coordinación con instancias académicas</li> </ul> | <b>Estándar 20</b><br>La persona que ocupe la dirección de la carrera debe dedicar al menos medio tiempo a las labores de dirección.                                                            |
| Describir las acciones que se realizan para la programación del plan de estudios que se impartirá durante el ciclo académico de la carrera.             | Gestión de la carrera | Programación del plan de estudios | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modificaciones plan de estudios</li> <li>➤ Actividades de retroalimentación</li> <li>➤ Programación de cursos y horarios</li> <li>➤ Programas de inducción</li> <li>➤ Actividades de mejoramiento</li> </ul>                                                                | <b>Estándar 21</b><br>El 100% de los cursos debe ofrecerse de acuerdo con la programación establecida en el plan de estudios, al menos una vez al año.                                          |

**Fuente:** Elaboración propia adaptada del modelo de SINAES.

## **1.6 Técnica e instrumento**

Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos utilizados fueron:

- Guía de análisis Plan Operativo Anual.
- Cuestionario dirigido a los estudiantes.
- Cuestionario dirigido al personal docente de la carrera.
- Cuestionario dirigido al personal administrativo de la carrera.
- Entrevista dirigida al personal administrativo de la carrera.
- Entrevista dirigida al coordinador de la carrera.

## **1.7 Fuente de información**

Las fuentes de información que se utilizaron en la investigación fueron primarias y secundarias:

### **1.7.1 Primaria**

Las fuentes primarias de información, estuvieron constituidas de la siguiente manera:

- Se aplicó un cuestionario a los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, no incluyendo a los de primer ingreso.
- Dos cuestionarios más estuvieron dirigidos uno para el personal docente y el otro para el administrativo.
- Se efectuaron dos entrevistas, una a la secretaria y otra al coordinador de la carrera.

### **1.7.2 Secundaria**

Las fuentes secundarias que se utilizaron en el estudio son todas aquellas de índole externa, entre ellas:

- Internet.
- Libros de texto.
- Plan estratégico Institucional.
- Plan Operativo Anual del Centro Universitario de Oriente.
- Reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado del SINAES.
- Información proporcionada por Control Académico.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1 Centro Universitario de Oriente- CUNORI-**

El Centro Universitario de Oriente -CUNORI- fue fundado en 1977 como parte de la descentralización y democratización de la educación universitaria, impulsada por la Universidad de San Carlos de Guatemala. Institución que tiene treinta dos años de atender a la población estudiantil, sectores productivos y comunidades e instituciones en el área de influencia.

Está ubicado en la carretera CA-9 kilómetro 169 de la ruta al atlántico. Como Centro Regional, su área de influencia son los departamentos de Chiquimula, Zacapa y El Progreso. Es una unidad académica que ofrece carreras a nivel técnico a partir del año 1977, habiéndose ampliado el servicio a nivel de Licenciatura en 1988 y a nivel de Maestría en el año 2001. Así mismo ofrece diplomados y cursos cortos, según se determinan las necesidades.

Esta institución, además de los proyectos educativos, realiza actividades de investigación, extensión y de servicio, ante las instituciones públicas, no gubernamentales y privadas ubicadas en la región, dependiendo de la demanda de cada una de ellas, y las ejecuta a través de los programas de prácticas estudiantiles, Ejercicio Profesional Supervisado, Práctica Profesional Supervisada y Trabajos de Graduación, que realizan los estudiantes de cada una de las carreras, con asesoría de los profesionales que laboran en las mismas.

Bajo estas directrices la unidad ofrece actualmente a la población proyectos educativos a nivel de pregrado, grado y post-grado, proyectos que se han ido generando durante los 34 años de funcionamiento y que todos han sido producto de estudios de mercado, para ofrecer educación superior que llene las

expectativas tanto del mercado empleador sea este público o privado y del sector estudiantil que busca alternativas de superación a nivel universitario.

## **2.2 Plan estratégico del Centro Universitario de Oriente 2011**

La planificación sirve de herramienta para la toma de decisiones en el Centro Universitario de Oriente debido a la dinámica que presenta al tratar de unificar un plan con diversas líneas, ejes y áreas estratégicos.

Es así como atendiendo las líneas estratégicas que fueron designadas para utilizarse en las carreras el CUNORI se plantearon los marcos que orientan la planificación en la unidad académica tales como: marco filosófico, marco histórico, marco académico y marco legal.

Otro de los elementos que se consideran en la planificación estratégica de CUNORI está: el área de docencia, investigación, extensión y administración, las cuales cuentan con objetivos, políticas, tendencias, problemas, desafíos y estrategias.

El plan también cuenta con tres ejes estratégicos, los cuales son:

### **a) Eje de Docencia**

La docencia es la actividad desarrollada en el CUNORI orientada a la búsqueda, comprensión, interpretación, aplicación y divulgación del conocimiento, científico, tecnológico, humanístico, a través de la planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación del proceso educativo.

### **b) Eje de Investigación**

La investigación es la actividad sistemática y creadora, tendiente a descubrir, comprender, describir, analizar, sintetizar, interpretar y/o evaluar las relaciones y la

esencia de los fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento con el fin de establecer principios, conceptos, teorías y leyes que orienten, fundamenten y planteen soluciones a la problemática del hombre y la sociedad.

### **c) Eje de Extensión**

La extensión es la actividad orientada a la aplicación del conocimiento científico, tecnológico y humanístico en la solución de problemas y satisfacción de las necesidades de la sociedad guatemalteca. Incluye la vinculación social, la conservación y la difusión de la cultura, la conservación del ambiente y la promoción de la salud física y mental de la población, así como el desarrollo de la comunicación social.

Además cuenta con tres áreas estratégicas, que se definen a continuación:

### **d) Área Académica**

Integra la Investigación, la Docencia y la Extensión, constituye el fin primordial del CUNORI; comprende la formación universitaria en los niveles de pre-grado, grado y post-grado, así como la generación y transmisión de conocimiento técnico, científico y humanístico, a través de la prestación de servicios para el desarrollo social y económico del país.

### **e) Área Liderazgo Institucional**

Comprende la posición académico-política, propositiva, vinculante y socialmente comprometida, para contribuir a la propuesta de soluciones a la problemática regional, en concordancia con su misión y su visión, sus leyes y reglamentos. Bajo este marco, se hará dentro de esta área de manera especial, el análisis, evaluación y propuesta de leyes y políticas públicas.

#### **f) Área Sistema de Gobierno Universitario y Administración**

Se refiere al sistema de Gobierno en el CUNORI, en concordancia con el Gobierno de la Universidad en general, sus relaciones internas y externas en el marco jurídico-institucional, así como la estructura organizativa, sistemas y procesos administrativos orientados a la generación y uso eficiente y eficaz de los recursos para promover el desarrollo institucional y social con tendencia sostenible.

##### **2.2.1 Misión del CUNORI**

Somos un Centro Universitario con cultura democrática, rector de la educación superior en la región oriental, responsable de contribuir en su desarrollo y solución de los problemas de la naturaleza y la sociedad, mediante la generación, difusión y aplicación del conocimiento para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

##### **2.2.2 Visión del CUNORI**

Ser el Centro Universitario líder de la educación superior en el oriente de Guatemala, cuyo fin fundamental sea elevar el nivel espiritual de los habitantes de la región, a través de la profesionalización del recurso humano en las diversas disciplinas científicas, tecnológicas y humanísticas, desarrollando los programas de docencia, investigación y extensión universitaria con excelencia académica como factor de desarrollo.

#### **2.3 Carrera de Administración de Empresas**

Dentro de la variedad de carreras que ofrece el CUNORI, se encuentra la de Administración de Empresas, que inicio en el año de 1988, con 24 años de funcionamiento hasta el mes de agosto de 2012, se han graduado 90 estudiantes a nivel de licenciatura.

Actualmente con el propósito de dar respuesta al perfil académico profesional, cuenta con un nuevo plan de estudios, enfocado en tres áreas de formación.

- Formación técnico - profesional; esta facilitará, una serie de conocimientos específicos de la profesión permitiéndole aplicar, formular, organizar, analizar, sintetizar y evaluar cualquier aspecto relacionado con las organizaciones.
- Formación científico – tecnológica: conformada por las materias que se convierten en una herramienta para perfeccionar el desempeño y toma de decisiones de los profesionales.
- Formación sociocultural – humanística: la cual proveerá los elementos que le permitan conocer, comprender e interpretar los fenómenos económicos y sociales que se presentan como el contexto de la realidad nacional donde se encuentran ubicadas las unidades empresariales, en las cuales se desempeñaran como profesionales.

### **2.3.1 Objetivos de la carrera**

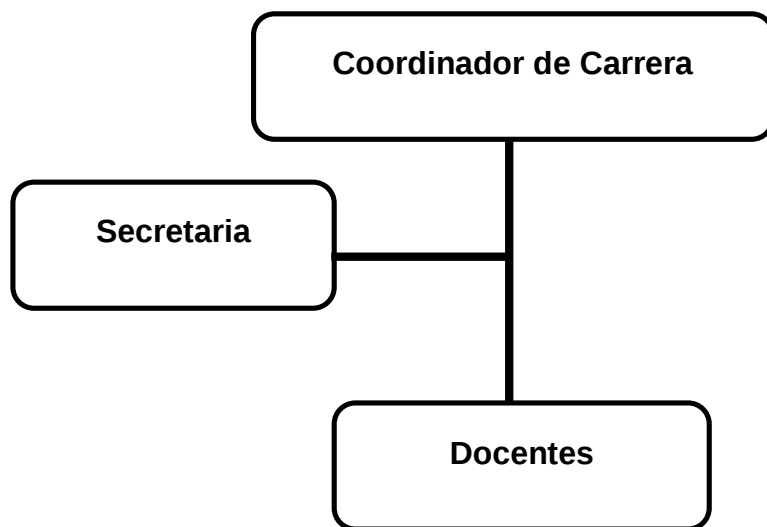
- Formar profesionales de alto nivel en el campo de la administración, para proveer el recurso humano que influya efectivamente en la solución de los problemas socioeconómicos.
- Generar conocimiento a través de la investigación científica, para facilitar a los agentes de desarrollo, principios de productividad y competitividad necesarios para el desarrollo sostenible.
- Contribuir a la solución de los problemas socioeconómicas, para proveer una sociedad justa y solidaria, mediante la participación directa de estudiantes y docente, con la implementación y propuesta de proyectos y actividades para el logro del bien común.

### 2.3.2 Plan operativo anual (POA)

La carrera Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente realiza cada año un plan operativo, en el cual se plantean objetivos que deberán cumplirse anualmente, el plan está compuesto por objetivos en donde se describe que actividades deben realizar, indicadores y metas que se tiene que cumplir para el logro de los objetivos, también se presupuestan los materiales tanto financieros como humanos y por último se designa quienes serán los responsables de controlar y verificar el cumplimiento de las metas.

El POA es evaluado trimestralmente por los docentes de la carrera que elaboraron y ejecutaron el plan.

### 2.3.3 Organigrama de la carrera Administración de Empresas, plan diario



**Fuente:** Manual de Organización del Centro Universitario de Oriente (2006)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEORICO**

#### **3.1 Antecedentes temáticos o estado de la cuestión**

La carrera Administración de Empresas, plan diario, del Centro Universitario de Oriente, desde su fundación en 1988, ha realizado algunas readecuaciones curriculares, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado laboral tanto nacional como internacional en la formación del profesional.

El primer plan de estudios, que la carrera ejecutó fue en 1988, enfocado hacia la agroindustria. Asimismo, en 1999 se realiza una readecuación curricular, orientando su contenido hacia el perfil ocupacional de la región.

Actualmente, desde el año 2009 se ha venido ejecutando el tercer plan de estudios cuya finalidad es promover el espíritu empresarial y cumplir con las nuevas exigencias de la globalización. Este plan de estudios está construido bajo tres áreas de formación profesional, los cuales son: técnico profesional, científico tecnológico y sociocultural humanístico.

En la carrera se ha tenido la iniciativa de autoevaluarse mediante el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior –SINAES-, precisando que se cuente con investigaciones basadas en el modelo propuesto por la misma agencia acreditadora, la cual se basa en cuatro dimensiones que son: relación con el contexto, recursos, proceso educativo y resultados.

Los procesos educativos es una de las dimensiones que se relaciona con la gestión de la carrera que trata sobre, mecanismos que se ponen en práctica para la coordinación de docentes, instancias externas e internas, programación del plan

de estudios, mecanismos de registros e información del personal docente y estudiantil e incluso evaluaciones y actualización del plan de estudios.

La gestión de la carrera es un tema de suma importancia, en el contexto educativo porque este es el encargado de suministrar procedimientos y mecanismos de diversa índole con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos educativos de la carrera.

Es así pues como se consideraron ciertas investigaciones relacionadas con el tema gestión de la carrera que ayudaron en la relación de la presente investigación.

CUNORI, Linares Ruiz (USAC – 1994) en su investigación sobre Evaluación del Sistema Educativo, Centro Universitario de Oriente- CUNORI-, Carrera Técnico en Administración de Empresas, indicó la capacidad del sistema educativo en su conjunto, para lograr que el mismo funcione de acuerdo a sus metas, fines y objetivos, en relación a una correcta administración de los recursos humanos y materiales.

Evaluación externa por miembros del Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de Educación Superior- SICEVAES- en el mes de agosto del año 2007, fecha en la cual visitaron las instalaciones de esta unidad como pares externos los siguientes profesionales: M Sc Constanza Tejeira de Muñón de la Universidad de Panamá, M Sc Carlos Roberto Gómez Castañeda de la Universidad de El Salvador, M Sc. Francisco A. Romero Estrada de la Universidad de Costa Rica, miembro de CTE-SICEVAES-.”<sup>5</sup>, obteniendo valoraciones desde una visión externa, guiadas por los objetivos que tienen la visita y el gran espíritu de búsqueda de la calidad permanente, manifestando en su informe la posibilidad que tuvieron de apreciar los esfuerzos que la misma ha ejecutado. Indicaron que

el informe entregado da elementos para favorecer el análisis, la autocrítica y la reflexión de la Carrera de Administración de Empresas, plan diario.

Campus Omar Dengo (UNA- 2010) que realizó un informe de auto evaluación de la ingeniería en Ciencias Forestales el cual fue sometido al Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior- SINAES- evaluando todos los componentes del modelo propuesto por la misma agencia acreditadora, concluyendo con una síntesis valorativa de todos criterios y estándares del componente gestión de la carrera.

### **3.2 Fundamento conceptual**

Para realizar la investigación es necesaria la plena comprensión sobre conceptos, reglamentos, criterios y estándares relacionados con el sistema de acreditación SINAES basado en el componente gestión de la carrera.

#### **3.2.1 Modelo evaluativo del sistema nacional de acreditación**

En el modelo de SINAES, los criterios y los estándares constituyen los parámetros de comparación y se definen como el conjunto de condiciones que la carrera debe cumplir con normas o patrones.

El criterio es un principio definido *a priori*, relacionado con el deber ser, sirve para construir los juicios de evaluación y analizar niveles de calidad. El criterio delimita un campo o aspecto de análisis de la carrera. De los criterios se derivan los estándares y las evidencias. El estándar es una norma que se convierte en un requisito o condición. El estándar define el rango en que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado campo o aspecto de la carrera.

A continuación en la tabla 2, se plantean los criterios y estándares del componente gestión de la carrera según la guía de SINAES (2009).

**Tabla 2. Bloque 1. Criterios y estándares del componente: Gestión de la carrera.**

| Criterios y estándares                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                               | Evidencias                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.3.1 Se debe contar con documentación oficial y el de funcionamiento de la universidad académica y de la carrera.                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                               | 187. Existencia de un documento oficial que describa la estructura organizativa y el funcionamiento de la universidad, de la unidad académica y de la carrera.   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               | 188. Descripción de la ubicación de la carrera dentro de la organización universitaria.                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               | 189. Descripción de la estructura administrativa con que se cuenta para la gestión de la carrera.                                                                |
| 3.3.2 La carrera debe contar con un plan estratégico que oriente su desarrollo y su funcionamiento, el cual debe contener como mínimo: los objetivos, las acciones, los indicadores de cumplimiento y un cronograma.                                                                                             |                                                                                                                                                                                               | 190. Documento disponible con un plan estratégico que guíe el funcionamiento y el desarrollo de la carrera, con un horizonte de vigencia de cinco años al menos. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               | 191. Lista de los principales resultados visibles del plan estratégico a la fecha.                                                                               |
| 3.3.3 La universidad en general y la carrera en particular deben contar con mecanismos y recursos para registrar y ofrecer estadísticas e información anual del personal académico carga, cursos, grupos, resultados de evaluaciones, producción intelectual y otros para uso y retroalimentación de la carrera. |                                                                                                                                                                                               | 192. Descripción del mecanismo que se sigue para mantener un registro permanente y actualizado de información sobre el personal académico.                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               | 193. Estadísticas anuales disponibles sobre información del personal académico carga académica, cursos y grupos, producción académica, entre otros.              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               | 194. Descripción de la forma como se utilizan los datos sobre el personal académico para la toma de decisiones.                                                  |
| 3.3.4 Es necesario que exista un clima de trabajo que propicie el logro de los objetivos educativos de la misma.                                                                                                                                                                                                 | <b>Estándar 19.</b> Al menos un 70% del personal que labora en la carrera debe reportar la existencia de un clima de trabajo que propicie el logro de los objetivos educativos de la carrera. | 195. Porcentaje del personal académico y administrativo que reporta un clima de trabajo que favorece el logro de los objetivos educativos de la carrera.         |
| 3.3.5 Debe existir una normativa y un procedimiento para nombrar la persona que ocupe la dirección de la carrera.                                                                                                                                                                                                | <b>Estándar 20.</b> La persona que ocupe la dirección de la carrera debe dedicar al menos medio tiempo a las labores de dirección.                                                            | 196. Normativa con los requisitos establecidos para la persona que ocupe la dirección de la carrera.                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               | 197. Normativa con el procedimiento que se sigue para nombrar a la persona que ocupe la dirección de la carrera.                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               | 198. Jornada laboral que dedica la persona nombrada a las labores de dirección de la carrera, en forma exclusiva.                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               | 199. Período de nombramiento y tiempo de permanencia en el puesto.                                                                                               |

**Fuente:** Manual de SINAES 2009.

**Tabla 2. Bloque 2. Criterios y estándares del componente: Gestión de la carrera.**

|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.3.6 La persona que ocupe la dirección debe reunir condiciones de idoneidad y liderazgo para el puesto.                                                                              | 200. Descripción del perfil de la persona que ocupe la dirección de la carrera.                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                       | 201. Currículum vitae de la persona que ocupa la dirección.                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                       | 202. Opinión del personal académico y de los estudiantes de la carrera sobre el liderazgo del director o directora en el ejercicio de sus funciones.                                                 |
| 3.3.7 Se debe contar con un núcleo académico encargado de la orientación y gestión de la carrera para que esta no tenga un carácter unipersonal.                                      | 203. Referencia a los responsables de orientación y gestión de la carrera.                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                       | 204. Descripción de las actividades que desarrolla ese núcleo académico.                                                                                                                             |
| 3.3.8 La dirección de la carrera debe ejercer un control efectivo de la ejecución del plan de estudios.                                                                               | 205. Descripción de los mecanismos que utiliza la dirección de la carrera para ejercer el control de la ejecución del plan de estudios.                                                              |
|                                                                                                                                                                                       | 206. Opinión del personal académico sobre la efectividad de los mecanismos con que la dirección de la carrera ejerce control para la ejecución del plan de estudios.                                 |
| 3.3.9 La dirección tiene la responsabilidad de informar al personal académico y a los estudiantes sobre los cambios en el plan de estudios, con anticipación a su puesta en vigencia. | 207. Porcentaje de personal académico y de estudiantes que reportan estar enterados de los cambios en el plan de estudios, antes de su puesta en vigencia.                                           |
| 3.3.10 La dirección debe tener mecanismos claramente establecidos para la coordinación con otras instancias académicas vinculadas con la ejecución del plan de estudios.              | 208. Lista de las instancias académicas vinculadas con la ejecución del plan de estudios.                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                       | 209. Descripción de los mecanismos establecidos para coordinar con otras instancias académicas.                                                                                                      |
| 3.3.11 Debe contarse con mecanismos establecidos de evaluación, revisión, reflexión y actualización periódica del plan de estudios.                                                   | 210. Descripción de los mecanismos que se ponen en práctica para la evaluación, revisión, reflexión y actualización periódica del plan de estudios.                                                  |
|                                                                                                                                                                                       | 211. Opinión del personal académico y de los estudiantes acerca de la existencia y calidad de los mecanismos para la evaluación, revisión, reflexión y actualización periódica del plan de estudios. |
| 3.3.12 Las modificaciones introducidas al plan de estudios deben estar debidamente documentadas y aprobadas según lo que corresponda.                                                 | 212. Total de ocasiones en que el plan de estudios ha sido modificado en los últimos cuatro años.                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                       | 213. Actas, resoluciones u otros documentos que recojan las modificaciones introducidas al plan de estudios en los últimos cuatro años.                                                              |

**Fuente:** Manual de SINAES 2009.

**Tabla 2. Bloque 3. Criterios y estándares del componente: Gestión de la carrera.**

|                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.3.13 Deben existir espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección de manera periódica, de tal forma que posibiliten la información, la coordinación, el dialogo y la opinión sobre los aspectos académicos y administrativos de la carrera. | 214. Descripción de los mecanismos para promover espacios de reunión entre el personal académico y la dirección de la carrera y frecuencia de estos.                                                                                     |
| 3.3.14 Se deben realizar actividades formales periódicas con el personal académico para conocer, analizar, evaluar y tomar decisiones, sobre aspectos relativos a la carrera, considerando la opinión de estudiantes y de empleadores.                                 | 215. Opinión del personal académico respecto a la existencia y frecuencia de espacios de reunión que posibiliten la información, la coordinación, el dialogo y la opinión sobre aspectos académicos y administrativos.                   |
| 3.3.15 Se debe contar con mecanismo formales de coordinación, integración, acción conjunta y seguimiento entre el personal académico que ofrece un mismo curso, del mismo nivel o eje curricular de la carrera.                                                        | 216. Descripción de las actividades formales realizadas con el personal académico para conocer, analizar y evaluar aspectos de la carrera y tomar decisiones sobre estos, e indicación de los logros derivados de tales actividades.     |
| 3.3.16 Deben existir revisiones periódicas sobre la conveniencia para los estudiantes a los cursos de la carrera.                                                                                                                                                      | 217. Descripción de los mecanismos formales que pone en práctica la carrera para que el personal académico de un mismo curso, del mismo nivel o eje curricular coordine e integre sus acciones, y para darles seguimientos a éstas.      |
| 3.3.17 Se deben garantizar el acceso de todos los estudiantes a los cursos de la carrera.                                                                                                                                                                              | 218. Opinión del personal académico que ofrece un mismo curso o cursos de un mismo nivel o eje curricular, acerca de los mecanismos que se utilizan para su integración y para el seguimiento por parte de los encargados de la carrera. |
| 3.3.18 Deben existir políticas para el reemplazo del personal académico.                                                                                                                                                                                               | 219. Descripción de los mecanismos seguidos en los últimos cuatro años, para ajustar a la conveniencia de los estudiantes, la oferta de cursos y sus horarios.                                                                           |
| 3.3.19 La carrera debe contar con un programa de inducción para el personal académico y administrativo nuevo.                                                                                                                                                          | 220. Frecuencia con la que se ofreció cada curso en los últimos cuatro años.                                                                                                                                                             |
| 3.3.20 Deben existir evidencias de que la carrera incorpora en su gestión el mejoramiento continuo, como parte de los resultados de su evaluación.                                                                                                                     | 221. Descripción de las opciones diferentes a la matrícula ordinaria que se ofrecen a los estudiantes para llevar cursos; por ejemplo, por insuficiencia, mediante tutorías, en línea y otras.                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | 222. Distribución porcentual de la opinión de los estudiantes acerca del acceso a los cursos de la carrera y la frecuencia con que se imparten.                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | 223. Descripción de políticas y procedimientos para el reemplazo de personal.                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | 224. Existencia de un programa de inducción para personal nuevo, tanto el académico como el administrativo.                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | 225. Descripción del plan de mejoramiento de la carrera con lista de disposiciones, decisiones, acciones, responsables, plazos y recursos, que reflejen compromiso con el mejoramiento continuo.                                         |

**Fuente:** Manual de SINAES 2009.

### **3.2.2 Estructura organizativa**

Según Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig (1998). La estructura organizacional es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

### **3.2.3 Plan estratégico**

Sallenave (1991), afirma que "La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión planificación estratégica se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en

la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Un plan estratégico se compone de las siguientes etapas:

- a) Análisis de la situación
- b) Diagnóstico de la situación
- c) Declaración de objetivos estratégicos
- d) Estrategias corporativas
- e) Planes de actuación
- f) Seguimiento
- g) Evaluación

#### **3.2.4 Mecanismos y recursos de información**

Son mecanismos explícitos de vinculación con el medio externo. Tales mecanismos deben guardar una relación apropiada con la naturaleza del programa y la institución.

Entre los recursos de información se encuentran:

- a) Bibliotecas virtuales
- b) Redes sociales
- c) Correos electrónicos
- d) Relación del personal con el alumno
- e) Oficinas de información

#### **3.2.5 Clima organizacional**

Según Stephen. Robbins (1994). Son las prácticas y medios de comunicación como instrumentos para apoyar el logro de objetivos. La comunicación en las

organizaciones representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

#### **a) Comunicación**

La comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad.

#### **b) Participación**

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Según Idalberto Chiavenato (2001). La participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la que promueve el bienestar de los empleados.

#### **c) Motivación**

Pérez Estuardo (s.f) comenta que la motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que bien el clima organizacional incide

en ella, pues juega un papel de catalizador en el sentido de que si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia una productividad deseada. Por ello, si el clima organizacional es negativo se puede estar desperdiciando una mejor productividad. (Chiavenato 2001)

#### **d) Responsabilidad**

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moralmente limpio según Sandoval (s.f)

Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.

#### **3.2.6 Coordinación del personal**

Según Idalberto Chiavenato (2001) la Coordinación de administración y desarrollo de personal tiene como objetivo, aplicar las políticas, normas y procedimientos, en materia de administración de recursos humanos, otorgar los servicios, prestaciones, mantener los registros actualizados y controles de personal y de las plazas autorizadas; promover el desarrollo del personal y el buen funcionamiento de las relaciones laborales.

Las principales funciones de las áreas que integran esta coordinación son:

**a) Coordinación de administración y desarrollo de personal.**

- Planear y ejecutar los programas que en materia de administración de personal establezca la coordinación general del sistema.
- Diseñar y dictar las políticas para la ejecución de los programas de reclutamiento, selección, introducción y desarrollo de personal, así como vigilar el cumplimiento de sus remuneraciones, servicios y prestaciones.
- Controlar y supervisar los movimientos del personal del sistema relacionados con altas, bajas, promociones, reubicación, jubilación, reanudación de labores y licencias

**b) La operación de los procesos.**

- Controlar, gestionar y supervisar solicitudes de movimientos por altas, bajas y/o modificaciones de terceros.
- Autorizar la información generada en esta área por los movimientos de terceros para su correcta oportuna aplicación o notificación de rechazos.
- Proporcionar la información que le sea requerida por la coordinación de administración y desarrollo de personal o áreas ejecutivas.
- Vigilar y controlar procedimientos que sean inherentes a la función y en su caso elaborarlos.

### **c) Competencias laborales**

Para este concepto existen varias definiciones; sin embargo una de las más completas señala que una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo (Dalziel, Cubeiro y Fernández 1996)

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se describen los resultados recolectados en el trabajo de campo, realizado en el Centro Universitario de Oriente a la carrera Administración de Empresas, plan diario, donde las fuentes de información estuvieron integradas por: docentes, estudiantes, personal administrativo, coordinador de la carrera Administración de Empresas y fuentes documentales.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, tienen su fundamento en los criterios y estándares del componente gestión de la carrera establecidos según el manual de acreditación oficial de carreras de grado del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior –SINAES-, siendo las variables: estructura organizativa, plan estratégico de la carrera, mecanismos de registro e información, clima organizacional, coordinación de la carrera y programación del plan de estudios, con el fin de analizar los procedimientos de gestión de la carrera Administración de Empresas, plan diario, para asegurar la calidad y el aprendizaje del estudiante.

#### **4.1 Estructura organizativa**

En este apartado se presentan los resultados de la variable, estructura organizativa y de funcionamiento que define a la universidad, la unidad académica y la carrera Administración de Empresas, la cual a través de su diseño curricular busca el logro de la eficacia y eficiencia académica.

##### **4.1.1 Estructura organizativa y de funcionamiento de la universidad**

La Universidad de San Carlos de Guatemala, es la primera universidad centroamericana y la cuarta fundada en América Latina en ser fundada, por lo que es importante analizar su estructura organizativa, se encuentra integrada por

unidades de decisión superior, unidades de apoyo funcional y las unidades ejecutoras del desarrollo de las funciones de docencia, investigación y extensión.

Desde otra perspectiva, la estructura organizativa de la USAC, en el ámbito académico, responde esencialmente al modelo napoleónico, el cual se caracteriza por el predominio de la organización por facultades y escuelas, modalidad organizativa que ha propiciado la falta de integración de las unidades académicas en áreas del conocimiento de igual o similar naturaleza, atomizando la toma de decisiones en diversidad de estructuras, haciendo cada vez más pesada la estructura organizativa y administrativa.

En el ámbito administrativo la estructura organizativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, responde al enfoque tradicional de departamentalización y especialización del trabajo por funciones, dividiéndose principalmente en direcciones generales, divisiones, departamentos, secciones y unidades.

#### **4.1.2 Estructura organizativa y de funcionamiento del Centro Universitario de Oriente**

El Centro Universitario de Oriente – CUNORI- se creó en 1977 como parte de la descentralización y democratización de la educación universitaria impulsada por la Universidad de San Carlos de Guatemala en 1975.

La unidad académica cuenta con un manual general de organización que se encuentra en la dirección del centro, el cual describe la naturaleza del puesto, atribuciones, responsabilidades, relaciones de trabajo, requisitos para el puesto y la experiencia necesaria para asumir el cargo dentro del Centro Universitario de Oriente. Este manual también detalla las funciones generales y específicas que debe cumplir el centro como parte de la educación universitaria de la sociedad.

Entre la organización administrativa del centro se incluye, el Consejo Directivo, la Dirección, Secretaría Administrativa, Coordinación Académica, Tesorería. Además se presenta la organización de cada una de las siguientes carreras: Agronomía, Zootecnia, Administración de Empresas, Programa de Ciencias Económicas, Abogado y Notario, Medicina, Pedagogía, Ingeniería en Administración de Tierras y Ciencias de la comunicación.

El Centro Universitario de Oriente, realiza tres funciones como lo son investigación, docencia, extensión y servicio. Estas funciones son desarrolladas a través de programas, como el ejercicio profesional supervisado que realizan los estudiantes con cierre de pensum, acompañados por el asesoramiento de sus catedráticos.

Entre las características de la estructura organizacional se pueden mencionar las siguientes:

**Tabla 3.** Características de la estructura del Centro Universitario de Oriente.

| ELEMENTOS ESTRUCTURALES     | CARACTERÍSTICA                                                                               | MODELO ORGANIZATIVO                                 |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Autoridad                   | Centralizada y única                                                                         | Mecanicista                                         |
| Grado de control jerárquico | Bajo(énfasis en autocontrol)                                                                 | Orgánico                                            |
| Toma decisiones             | Democrática y participativa                                                                  | Orgánico                                            |
| Reglas y procedimiento      | Son muchos<br>Son consensuales                                                               | Mecanicista<br>Orgánico                             |
| Amplitud y control          | Pequeña y cerrada                                                                            | Mecanicista                                         |
| Tareas                      | Especializadas<br>Compartidas<br>Innovadoras<br>Rutinario (sector administrativo y servicio) | Mecanicistas<br>Orgánico<br>Orgánico<br>Mecanicista |
| Equipo                      | Múltiple                                                                                     | Orgánico                                            |

**Fuente:** Rediseño de Administración de Empresas Plan 2009.

### **4.1.3 Estructura organizativa y de funcionamiento de la carrera Administración de Empresas**

La carrera Administración de Empresas es un proyecto educativo que forma profesionales capacitados para asumir los roles de gerente general, gerente de ventas, gerente de recursos humanos, gerente financiero y asesor. Con habilidades en liderazgo, creatividad, relaciones humanas, trabajo en equipo, con actitudes para practicar la disposición al trabajo, responsabilidad, honestidad, servicio al cliente, dinamismo y ética profesional. La carrera inició en el año de 1989, según Acta de Consejo Superior Universitario siendo parte de las carreras de Ciencias Económicas

## **4.2 Planificación estratégica del CUNORI**

Las actividades que se ejecutan en la carrera tiene como fundamento el marco filosófico de CUNORI debido a que propone herramientas, que permiten a la unidad académica (instancias de decisión, profesores, estudiantes y personal administrativo), orientar su quehacer diario en beneficio de la universidad y de la sociedad guatemalteca, esta planificación está integrado por tres ejes: investigación, docencia y extensión, además cuenta con tres áreas: académica, liderazgo institucional, sistema de gobierno y administración, las cuales sirven para el desarrollo de las líneas estratégicas de la universidad.

Busca generar comunicación entre los integrantes de la comunidad universitaria, y en especial entre aquellos sectores que trabajan de manera aislada al interior de la unidad académica. Además, por cada eje debe tener entre ellos: objetivos, políticas, tendencias problemas y desafíos.

Lo más relevante e innovador que tiene la planificación, es la inclusión del dinamismo que exige la época actual para adaptarse a los cambios y avances tecnológicos vigentes en el contexto académico mundial. Es por ello, que la

planificación propone la formación de los futuros profesionales dentro de un contexto altamente competitivo y de globalización con vocación de servicio hacia la sociedad.

#### **4.2.1 Plan Operativo Anual de la carrera**

La carrera Administración de Empresas cada año realiza un plan operativo, en el cual se plantean objetivos que deberán cumplirse anualmente, el plan está compuesto por objetivos, actividades, indicadores y metas a cumplir para el logro de los objetivos, y también se designa quienes serán los responsables de controlar y verificar el cumplimiento de las metas.

El POA es evaluado trimestralmente por los docentes de la carrera que elaboraron el plan para comparar lo ejecutado con lo planeado.

#### **4.2.2 Objetivos y metas del plan operativo anual de la carrera Administración de Empresas.**

En el siguiente cuadro se muestran los objetivos, metas y resultados en relación a la programación del POA 2011, el cual se encuentra dividido por área y línea estratégica según el PEUSAC 2022. Los resultados mostrados a continuación fueron tomados de la última evaluación (4ta evaluación) que se realiza trimestralmente en el ciclo lectivo para ir controlando el avance de la planificación.

#### **Cuadro 4. Bloque 1. Programación del Plan Operativo Anual 2011**

**Área: Ordinaria**

**Línea: A0.1 Docencia**

| <b>OBJETIVOS</b>                                                                                         | <b>METAS</b>                                | <b>RESULTADOS</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------|
| Impartir los cursos del Plan de Estudios 2009 para la formación de Profesionales competentes en el área. | 22 Cursos impartidos en el Primer semestre  | 100%              |
|                                                                                                          | 21 Cursos impartidos en el Segundo semestre | 100%              |
|                                                                                                          | 43 Guías programáticas revisadas            | 100%              |

**Fuente:** Elaboración propia adaptado del POA 2011.

#### **Cuadro 4. Bloque 2. Programación del Plan Operativo Anual 2011**

**Área: Ordinaria**

**Línea: A0.1 Docencia**

| <b>OBJETIVOS</b>                                                                         | <b>METAS</b>                                                          | <b>RESULTADOS</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Mejorar la calidad docente a través de aplicar metodologías alternativas de aprendizaje. | 2 Talleres de capacitación por Profesionales invitados                | 100%              |
|                                                                                          | 2 Gestiones de profesionales para impartir los temas                  | 100%              |
|                                                                                          | 10 Profesores de la Carrera capacitados por taller                    | 100%              |
| Apoyar la formación estudiantil involucrándolos en eventos de actualización.             | 2 Seminarios de capacitación por Profesionales invitados              | 100%              |
|                                                                                          | 130 Estudiantes de la Carrera capacitados por seminario desarrollados | 100%              |
| Desarrollar la capacidad de emprendeduría empresarial                                    | 1 Feria de Productos                                                  | 100%              |
|                                                                                          | 50 Estudiantes desarrollando capacidades empresariales                | 54%               |

**Fuente:** Elaboración propia adaptado del POA 2011.

Los resultados finales de la programación para el área ordinaria en la línea de docencia, obtuvo el 100% en el cumplimiento de la mayoría de objetivos establecidos, aunque la meta de los 50 estudiantes desarrollando capacidades empresariales tuvo un resultado del 54% debido a la falta de involucramiento de los estudiantes a causa de la deserción estudiantil en el primer semestre de la carrera.

#### **Cuadro 5. Programación del Plan Operativo Anual 2011**

**Área: Ordinaria**

**Línea: A0.2 Investigación**

| <b>OBJETIVOS</b>                                                                                                 | <b>METAS</b>                                                            | <b>RESULTADOS</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Desarrollar en los estudiantes la competencia de investigar para plantear soluciones a problemáticas detectadas. | 10 estudiantes realizando su Trabajo de Graduación.                     | 100%              |
|                                                                                                                  | 5 Trabajos de Graduación finalizados.                                   | 100%              |
|                                                                                                                  | 7 docentes apoyando los procesos de investigación                       | 100%              |
|                                                                                                                  | 20 sesiones de inducción en materia de investigaciones socio económico. | 100%              |

**Fuente:** Elaboración propia adaptado del POA 2011.

En el cuadro anterior de programación en el área ordinaria, basada en la línea de investigación se observa un cumplimiento de los objetivos en un 100% debido a la participación efectiva en la convocatoria a estudiantes habilitados para realizar su trabajo de graduación y la motivación proporcionada a los jóvenes universitarios para que finalizaran su proceso, contando con el apoyo de docentes en el asesoramiento de los trabajos.

#### **Cuadro 6. Programación del Plan Operativo Anual 2011**

**Área: Ordinaria**

**Línea: A0.3 Extensión y servicio**

| <b>OBJETIVOS</b>                                                                                                     | <b>METAS</b>                                                                      | <b>RESULTADOS</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Promover en el estudiante la competencia de diagnosticar necesidades de incidencia en los sectores socio-económicos. | 5 estudiantes desarrollando su Ejercicio Profesional Supervisado.                 | 100%              |
|                                                                                                                      | 5 informes de EPS                                                                 | 100%              |
|                                                                                                                      | 1 Taller de orientación para EPS                                                  | 100%              |
| Desarrollar conciencia social en los estudiantes de la carrera para el apoyo de causas necesitadas.                  | 2 Selecciones de instituciones con proyección social.                             | 100%              |
|                                                                                                                      | 2 Convocatorias para aportar enseres o comestibles para apoyar causas necesitadas | 100%              |
|                                                                                                                      | 3 Vinculaciones con Instituciones de proyección social                            | 100%              |
|                                                                                                                      | 130 Estudiantes colaborando con enseres y comestibles                             | 100%              |
| Transferir conocimientos para mejorar las capacidades técnicas de Instituciones en la región.                        | 5 Estudiantes apoyando a las instituciones público y/o privadas en su gestión     | 100%              |
|                                                                                                                      | 5 Propuestas de solución a problemática detectada en EPS                          | 100%              |

**Fuente:** Elaboración propia adaptado del POA 2011.

Los objetivos de extensión y servicio ubicados en el área ordinaria se cumplieron en un 100%, esto se logró por la convocatoria a los estudiantes habilitados para ejecutar el Ejercicio Practico Supervisado, logrando una buena participación de alumnos interesados, en donde se les informó que recibirían un taller de orientación para realizarlo.

Como parte de la proyección social, otra de las actividades que se realizó en esa programación fue la recolección de enseres y comestibles donados por los estudiantes de las diferentes carreras para ayudar a instituciones de beneficencia, tales como: el asilo de ancianos del municipio de San José La Arada “La voz del prójimo”, Hogar de niños Ángel de la Guarda, Rayito de luz y Fundabiem. Así mismo, con el objetivo de apoyar a instituciones públicas o privadas, los epevistas diagnosticaron problemas y realizaron propuestas de solución que serán ejecutadas en el tiempo de estadía y desarrollo del EPS.

#### **Cuadro 7. Programación del Plan Operativo Anual 2011**

**Área: Estratégica Línea: A0.3 Fortalecimiento del proceso de acreditación y certificación de la USAC**

| <b>OBJETIVOS</b>                                                                                             | <b>METAS</b>                                                              | <b>RESULTADOS</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Promover el proceso de Autoevaluación de la Carrera para alcanzar la Acreditación del programa académico.    | 1 Informe de Autoevaluación de la Carrera                                 | 50%               |
|                                                                                                              | 8 Docentes participando en el proceso                                     | 100%              |
| Promover el proceso de Acreditación de la Carrera para fortalecer el desempeño profesional de los egresados. | 1 Gestión de Acreditación de la Carrera                                   | 30%               |
|                                                                                                              | 1 Visita de Pares Externos                                                | 0%                |
| Fortalecer la Unidad de Planificación del Centro, para orientar actividades.                                 | 1 Asesor contratado para la Unidad de Planificación                       | 100%              |
|                                                                                                              | 1 Profesional de la Carrera dirigiendo la Unidad                          | 100%              |
| Implementar una Especialidad como complemento a la formación profesional de los estudiantes.                 | 4 Actividades promocionales para implementar una Especialidad de Egresado | 100%              |
| Fortalecer la Unidad de Información de la Carrera como fuente de consulta académica.                         | 6 Informes de rendimiento de los estudiantes de la Carrera                | 33%               |
|                                                                                                              | 2 Docentes de la Carrera involucrados en el proceso                       | 100%              |

**Fuente:** Elaboración propia adaptado del POA 2011.

Los objetivos de la línea del fortalecimiento del proceso de acreditación y certificación estuvieron deficientes en algunas metas incumplidas, debido a que no se pudo terminar el informe de autoevaluación de la carrera porque los estudiantes

que participaron en el proceso de investigación, no respondieron como se había planificado dadas las características complejas de la investigación, extendiendo estas actividades para el siguiente año.

#### **Cuadro 8. Programación del Plan Operativo Anual 2011**

**Área: Estratégica**                      **Línea: A.3.5 Fomentar la cultura, la recreación y el deporte en la sociedad guatemalteca**

| OBJETIVOS                                                                                                       | METAS                                                          | RESULTADOS |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------|
| Promover la cultura y el deporte en los estudiantes de la Carrera, para elevar su nivel espiritual y académico. | 10 boletines informativos Economicus, publicados mensualmente. | 100%       |
|                                                                                                                 | 2 eventos deportivos desarrollados con estudiantes.            | 100%       |

**Fuente:** Elaboración propia adaptado del POA 2011.

Este objetivo del área estratégica enfocado a fomentar la cultura, recreación y deporte fue logrado gracias a la emisión permanente de boletines informativos, los cuales contienen temas actuales y de interés para los jóvenes universitarios. El éxito de este objetivo se debe también a la gran participación de los estudiantes en las actividades deportivas desarrolladas por la carrera.

#### **Cuadro 9. Bloque 1. Programación del Plan Operativo Anual 2011**

**Área: Estratégica**                      **Línea: B.0.1 Vinculación de la USAC con los sectores económico, social y político**

| OBJETIVOS                                                                                           | METAS                                                                               | RESULTADOS |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Crear vínculos de cooperación interinstitucional para fortalecer áreas de investigación y servicio. | 5 instituciones públicas y/o privadas cooperando con la carrera.                    | 100%       |
|                                                                                                     | 4 investigaciones posgrado en proceso orientadas a solucionar problemática regional | 50%        |

**Fuente:** Elaboración propia adaptado del POA 2011.

## **Cuadro 9. Bloque 2. Programación del Plan Operativo Anual 2011**

**Área: Estratégica**

**Línea: B.0.1 Vinculación de la USAC con los sectores**

**económico, social y político**

| <b>OBJETIVOS</b>                                                          | <b>METAS</b>                                                                          | <b>RESULTADOS</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Fortalecer al gremio profesional de las Ciencias Económicas de la región. | 1 oficina del Colegio de Profesionales de las CCEE                                    | 0%                |
|                                                                           | 25 profesionales de la CCEE participando de las actividades de la oficina del Colegio | 0%                |
|                                                                           | 2 seminarios de capacitación a Profesionales Egresados                                | 0%                |
|                                                                           | 30 profesionales egresados de la carrera capacitados en temas de actualidad           | 0%                |

**Fuente:** Elaboración propia adaptado del POA 2011.

Los resultados de la línea estratégica sobre la vinculación de la USAC con los sectores económico, social y político fueron insuficientes en el cumplimiento de las investigaciones de posgrado debido a que solo se cumplió un 50% de lo planeado a causa que son actividades complejas y necesitan de mucho tiempo para su elaboración.

En el objetivo para fortalecer al gremio profesional no se realizó ninguna actividad, debido a la falta de resolución de la oficina central ubicada en Guatemala para la autorización de la oficina del Colegio de Profesionales de las CCEE para la región, afectando el cumplimiento de la meta sobre la participación en las actividades de los 25 profesionales participando de las actividades de la oficina del colegio de Ciencias Económicas. En este caso el logro de los objetivos no responde únicamente al trabajo interno de la carrera sino también depende del entorno.

### **Cuadro 10.** Programación del Plan Operativo Anual 2011

**Área:** Estratégica

**Línea:** C.0.1 Fortalecimiento del sistema de planificación

**para el desarrollo universitario**

| OBJETIVOS                                                                                                     | METAS                                                                    | RESULTADOS |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| Promover a lo interno del Centro Universitario la Cultura de la Planificación para mejorar su funcionamiento. | 3 Profesores participando en las actividades de la Unidad                | 100%       |
|                                                                                                               | 2 Estudiantes de la Carrera participando en las actividades de la Unidad | 0%         |

**Fuente:** Elaboración propia adaptado del POA 2011.

En las dos metas establecidas para cumplir el objetivo de la línea del fortalecimiento del sistema de planificación para el desarrollo universitario, solo una de ellas fue cumplida por parte de los profesores y la otra no se logró efectuar porque no hubo participación activa de los estudiantes de la carrera en la unidad.

### **Cuadro 11.** Programación del Plan Operativo Anual 2011

**Área:** Estratégica

**Línea:** C.2.4 Modernización tecnológica en los procesos de

**enseñanza- aprendizaje**

| OBJETIVOS                                                                                  | METAS                                                     | RESULTADOS |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------|
| Capacitar al Personal Docente en TIC para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje. | 8 Docentes de la Carrera participando en cursos virtuales | 100%       |
|                                                                                            | 3 Cursos virtuales de capacitación docente                | 100%       |

**Fuente:** Elaboración propia adaptada del POA 2011.

Los resultados de las metas establecidas para el objetivo de la línea de modernización tecnológica en los procesos de enseñanza- aprendizaje fueron logrados en un 100% por la participación activa de los docentes en las capacitaciones y gestión de cursos virtuales.

### **4.3 Mecanismos de registro e información de la carrera**

Para prestar un servicio adecuado de información es necesario mantener mecanismos de registro que actualicen datos y estadísticas, que ayuden a mantener un orden adecuado y un fácil acceso de antecedentes para la toma de decisiones necesarias.

#### **4.3.1 Mecanismo de registro permanente y actualizado de la carrera**

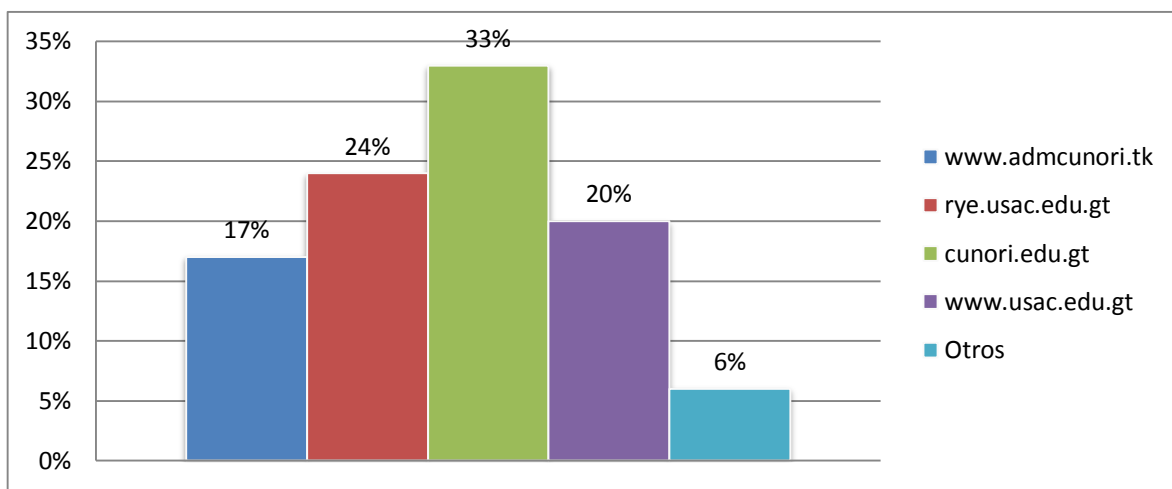
En el Centro Universitario de Oriente no se cuenta con un sistema totalmente integrado, ni oficializado de información que almacene información permanente y actualizada de la carrera, aunque en control académico del Centro Universitario sí existe un registro de información para extender certificaciones, constancias y cierres de pensum a los estudiantes. Algunos de los medios que son utilizados por los estudiantes, son la plataforma del CUNORI y las páginas web como se muestran en la gráfica 1, las cuales son consultadas para conocer los resultados de sus evaluaciones y documentos que serán utilizados en las clases respectivas.

En la carrera existe un documento que registra la carga académica de los docentes sobre los cursos que deben impartir durante el primero y segundo semestre, indicando el número de horas en que es contratado, el número de cursos que impartirá en el semestre y otras actividades extras de las cuales será responsable.

En cuanto a la información sobre los resultados de la evaluación docente y hoja de vida, es coordinado por la Comisión de Evaluación (COMEVAL) con el objetivo de evaluar el desempeño y de actualizar datos relevantes de los docentes, como las capacitaciones a las cuales asistieron, especializaciones u otros grados académicos que hayan alcanzado

#### 4.3.2 Recursos de información para los estudiantes de la carrera

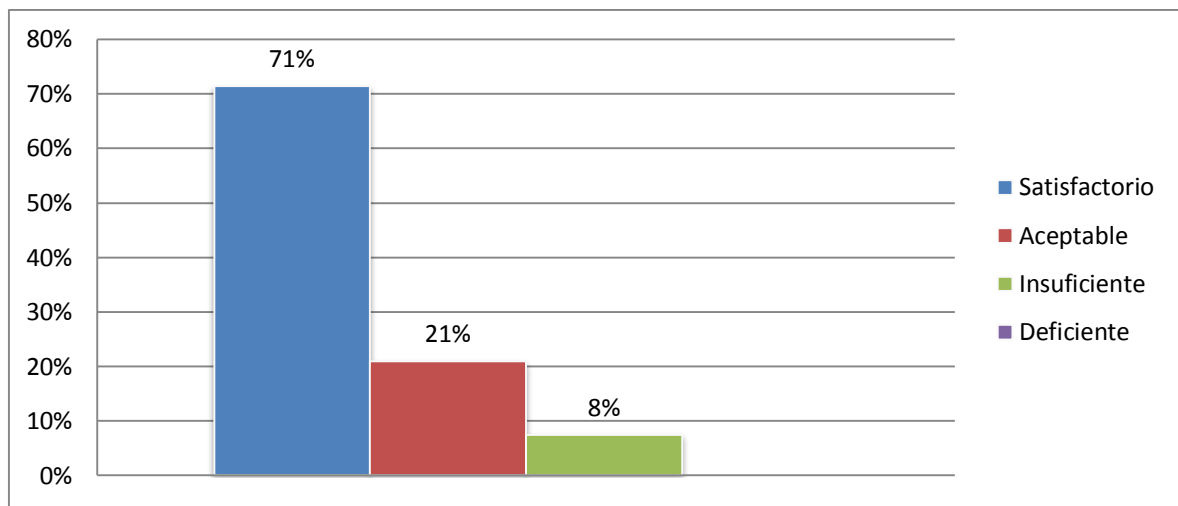
La opinión de los estudiantes en cuanto a la accesibilidad que tienen a los recursos de información también fue evaluada, indicando que han ingresado a páginas de internet y plataformas diseñadas por el CUNORI para buscar información sobre su carrera. Las páginas más consultadas por los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas se muestran a continuación:



**Gráfica 1. Páginas de internet consultadas por los estudiantes.**

Siendo cunori.edu.gt y rye.usac.edu.gt las páginas más consultadas por los alumnos para verificar las notas de sus evaluaciones y realizar descargas de documentos a utilizar en clases.

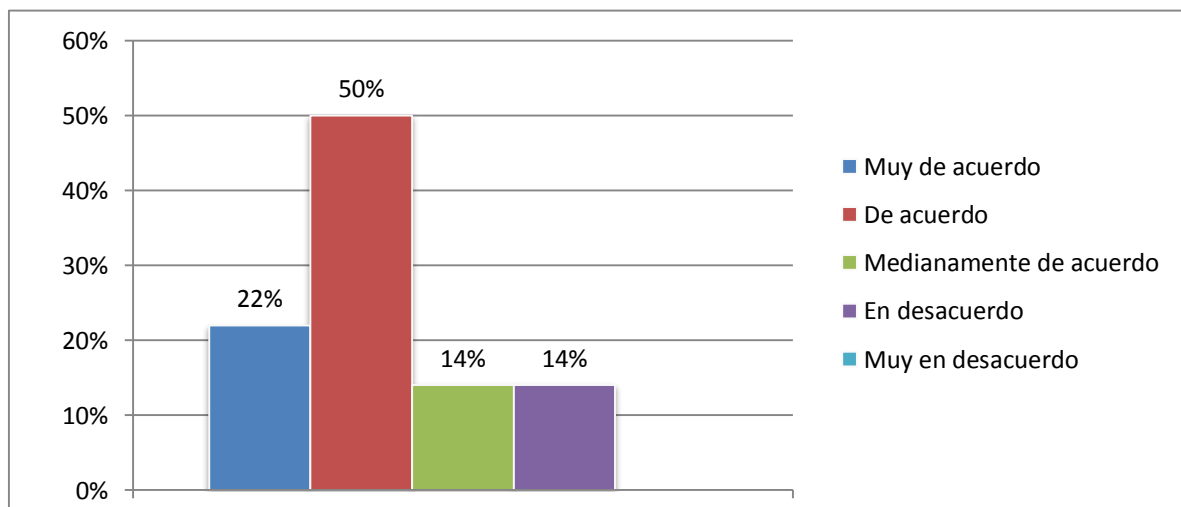
Otro elemento clave en el manejo y registro de información es la secretaria, porque utiliza mecanismos para el almacenamiento y generación de información, además de mantener una línea de comunicación interna con los estudiantes y docentes. Es por ello que también se evaluó la eficiencia del servicio que presta la secretaria a los estudiantes y docentes al momento de brindar información precisa y coherente. A continuación se muestran las gráficas donde se evalúa la eficiencia del servicio y la utilización de mecanismos para el registro y actualización de datos.



**Gráfica 2. Evaluación de los servicios secretariales al momento de brindar información a los docentes.**

Según los resultados de la evaluación con un porcentaje del 71% se percibe que existe un buen desempeño y los servicios secretariales son eficaces a la hora de brindar información requerida por los docentes.

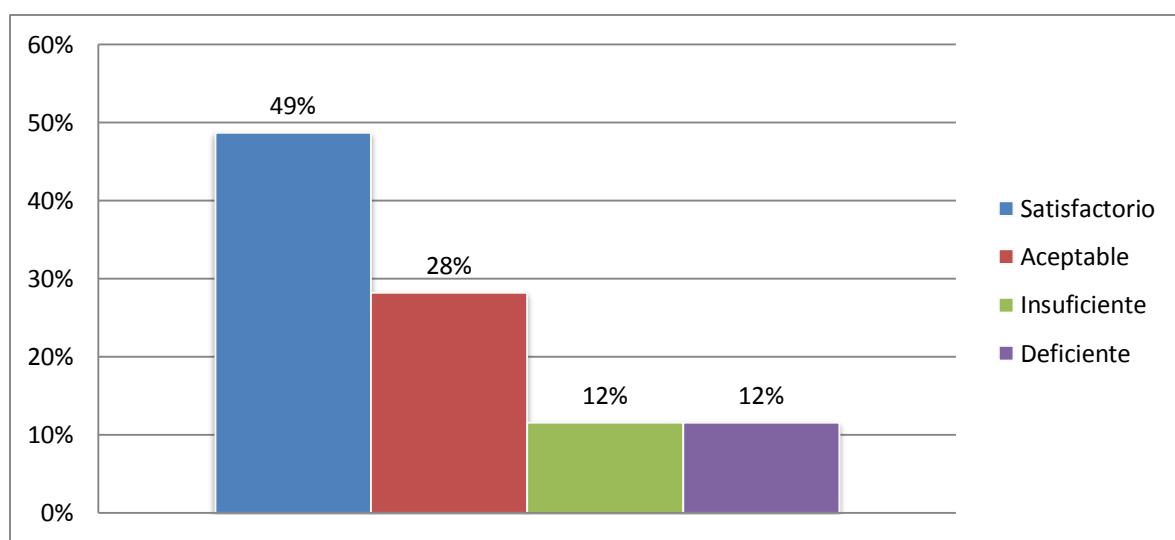
En cuanto a la utilización de mecanismos de registro y actualización de información en la secretaria de la carrera se muestran los siguientes datos



**Grafica 3. Utilización de mecanismos de registro y actualización de información en la secretaría de la carrera.**

Los mecanismos de información son un factor determinante para mantener un registro y actualización de datos en forma coherente y ordenada, como lo indica la gráfica anterior la secretaría si utiliza dichos mecanismos según la opinión de los docentes que laboran en la carrera.

Es importante conocer la opinión de los estudiantes para mantener una visión integral de la variable que se desea evaluar, por tal razón los estudiantes también opinaron sobre la eficiencia de la secretaria.



**Gráfica 4. Calificación de los servicios secretariales de la carrera según los estudiantes.**

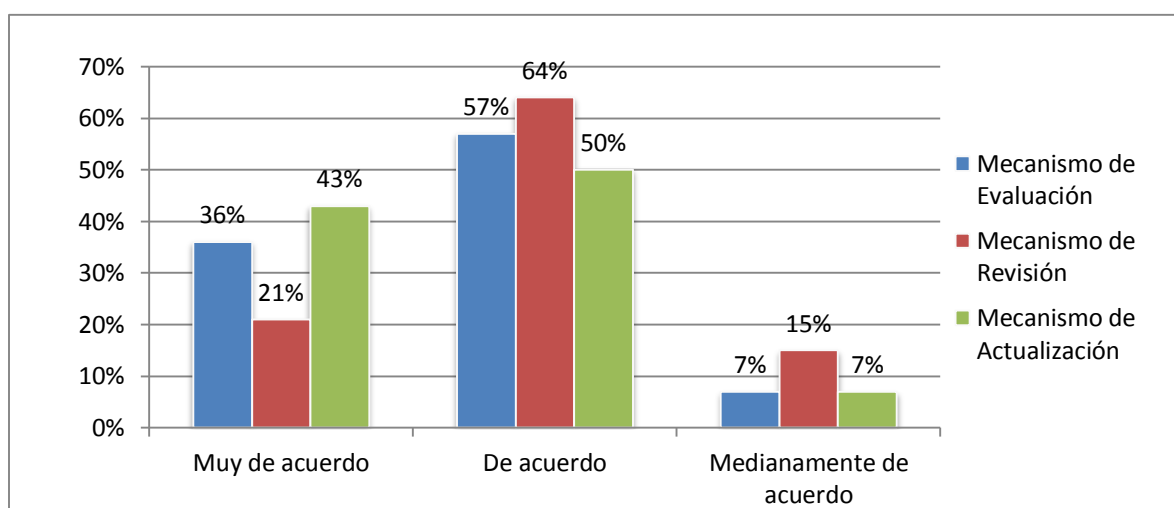
La gráfica anterior demuestra las calificaciones que se obtuvieron respecto al servicio secretarial que se proporciona en la carrera a los estudiantes, un 49% evalúa el servicio como satisfactorio, el 28% comenta que es aceptable y los porcentajes restantes expresan que es insuficiente y deficiente.

#### **4.3.3 Mecanismos de evaluación y actualización del plan de estudios**

Cada mes el personal docente de la carrera realiza reuniones ordinarias para la cual se realiza una convocatoria una semana antes de la sesión para coordinar las actividades de docencia, investigación y extensión.

Los mecanismos de evaluación, revisión y actualización del plan de estudios de la carrera son realizados por el personal docente e interactúan en la mayoría de actividades como también en las autoevaluaciones efectuadas en los años anteriores.

Trimestralmente se hace la evaluación de las actividades planificadas en el plan operativo anual, para verificar avance o retroalimentar procesos. A continuación se muestra la gráfica donde se cuantifica y evalúa la utilización los tres mecanismos mencionados anteriormente desde el punto de vista de los docentes.



**Gráfica 5. Utilización de mecanismos de evaluación, revisión y actualización del plan de estudios de la carrera, según los docentes.**

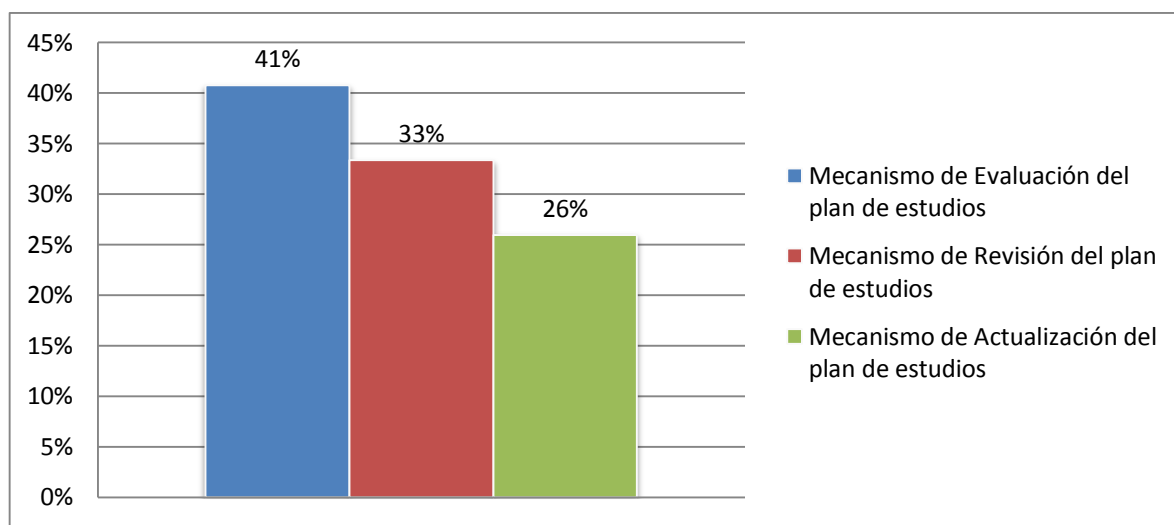
En los resultados sobre la utilización de los mecanismos de evaluación, revisión y actualización del plan de estudios entre los docentes, la mayoría comentó que si ponen en práctica los procedimientos ejecutando esta actividad, el coordinador de la carrera en cooperación con todos los docentes.

La gráfica anterior muestra que la mayoría de los docentes opinaron estar “de acuerdo” en la utilización de los tres mecanismos. En segundo lugar opinaron estar “muy de acuerdo” y con el menor porcentaje están “medianamente de

acuerdo”. En cuanto a la actualización del plan de estudios se hace la observación que el plan de estudios ha sufrido tres actualizaciones en los 25 años de formar profesionales.

En relación a la población estudiantil, es importante que conozcan los mecanismos de evaluación, revisión y actualización relacionados al plan de estudios, debido a que están involucrados en las acciones que son tomadas en la carrera. El 85% de la población no tiene conocimiento de los mecanismos de evaluación, revisión y actualización del plan de estudios, el 15% restante tiene conocimiento por lo menos de uno de los mecanismos aplicados, siendo el procedimiento de evaluación del plan de estudios.

En relación al 15% de estudiantes que si tiene conocimientos de los mecanismos aplicados al plan de estudios respondió acerca de la eficiencia de los mismos, calificándolos de la siguiente manera.



**Gráfica 6. Opinión de los estudiantes sobre la eficacia de los mecanismos de evaluación, revisión y actualización del plan de estudios.**

La eficacia de los tres mecanismos expuestos en la gráfica anterior se evaluó independientemente, resultando el mecanismo de evaluación con un 41% como el

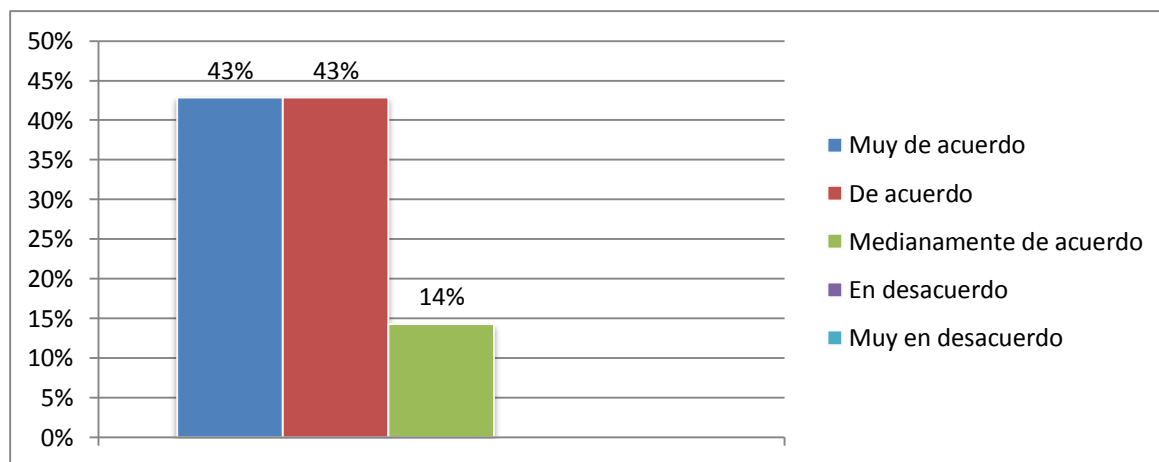
más eficaz, seguido del mecanismo de revisión y por último el mecanismo de actualización.

#### 4.4 Clima organizacional

El clima organizacional se define como el ambiente donde las personas realizan diariamente su labor, relaciones de los jefes con subordinados, relaciones entre el personal académico y administrativo, incluyendo los estudiantes, así como el grado de motivación que tienen los trabajadores. En sí, son los factores que influyen en el comportamiento de las personas afectando las funciones que desempeñan en la organización de forma positiva o convirtiéndose en un obstáculo para el logro de los objetivos establecidos en la Universidad. Para evaluar el clima organizacional dentro de la carrera Administración de Empresas se tomaron en cuenta cuatro elementos que son: comunicación, participación, motivación y responsabilidad.

##### 4.4.1 Comunicación

La comunicación es un factor importante para mantener relaciones agradables, sinceras y concretas dentro de la carrera, en la gráfica se muestra el nivel de satisfacción en relación a la comunicación formal existente dentro del personal que labora dentro de la carrera.



Gráfica 7. Opinión sobre la eficiente comunicación formal entre el personal de la carrera.

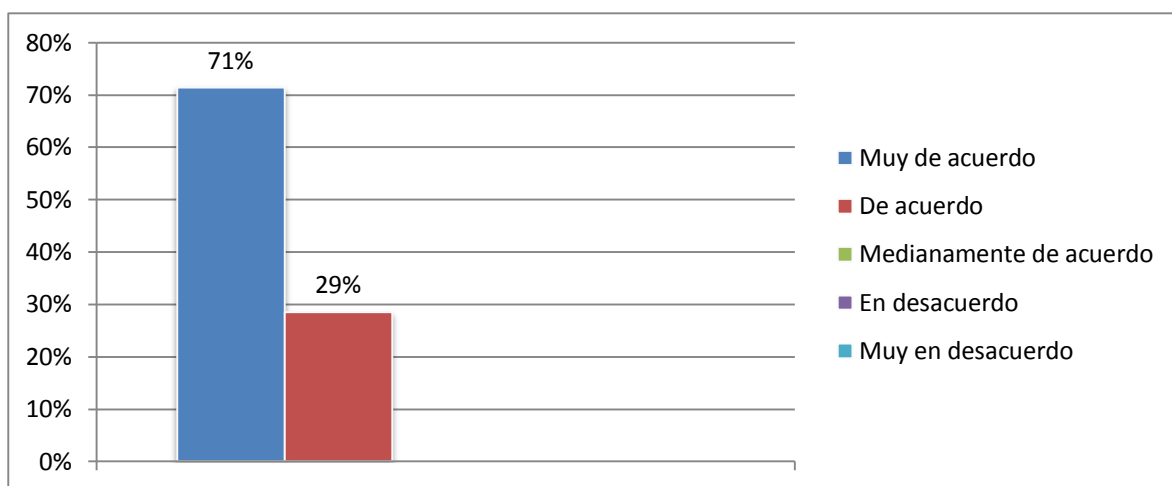
Los resultados de la gráfica muestran que el 86% de docentes opina que es eficiente la comunicación que existe en el personal que labora en la carrera; porque indican que los cambios o actividades programadas son informados a todo el personal docente y administrativo

Los medios que se utilizan en la comunicación formal son: correo electrónico para informar de las actividades mensuales, circulares, convocatorias de reunión y llamadas telefónicas que realiza la secretaria para informar a los docentes y al personal interesado.

#### **4.4.2 Participación**

La integración de personas a las actividades para resolución de problemas, establecimiento de metas y generación de nuevas ideas incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones para la satisfacción en el trabajo.

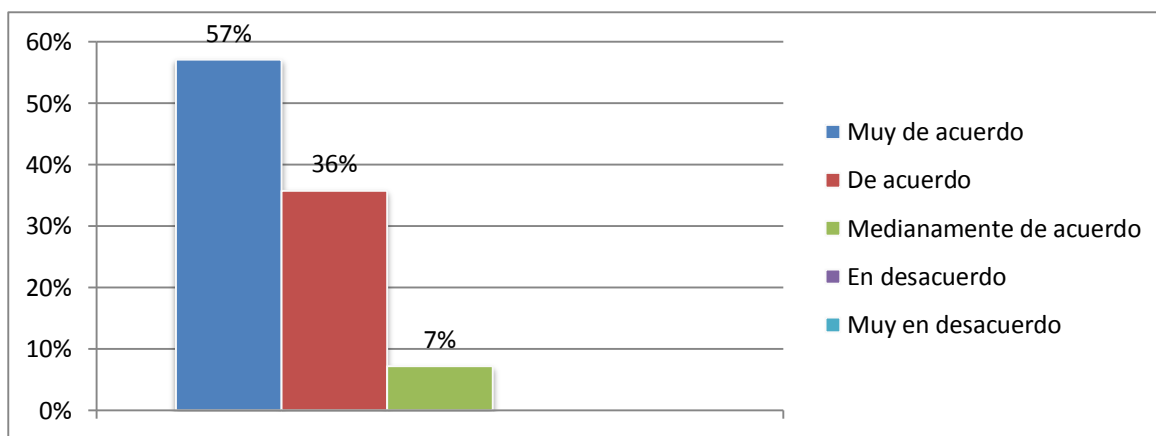
En la carrera se propicia la participación y formación de equipos la retroalimentación y la toma de decisiones. El coordinador realiza cada mes convocatorias por escrito donde todos los docentes firman de enterados para participar en las reuniones ordinarias y extraordinarias, con la finalidad de tomar decisiones respecto a la programación del plan de estudios y recursos necesarios para cumplir las actividades establecidas en el plan operativo anual. Por tal razón es importante la participación de todos los docentes para que estén orientados hacia al cumplimiento de un mismo objetivo.



**Gráfica 8. Opinión de los docentes sobre la participación en las actividades de planificación de la carrera.**

En la gráfica se muestra que un 71% de docentes está muy de acuerdo respecto a la participación que tiene en las actividades de planificación de carrera, comentando que a través de circulares son informados de las reuniones mensuales que se realizarán.

Tomando en cuenta la gráfica anterior en la cual se confirmó que los docentes si son informados de las reuniones; se evaluó también la aceptación de las opiniones de los participantes en la toma de decisiones para la programación y ejecución de actividades durante el ciclo lectivo de la carrera.



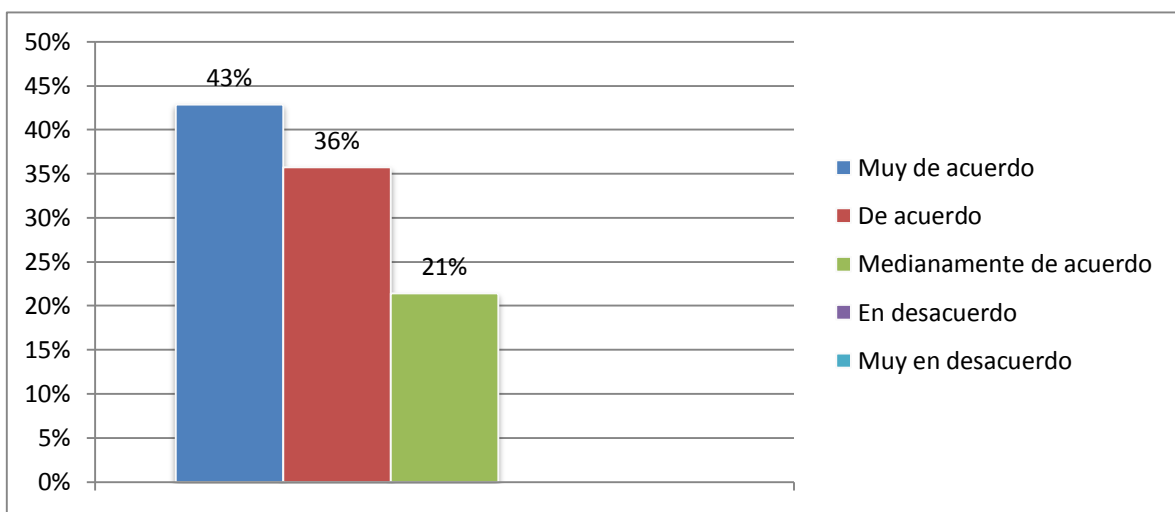
**Gráfica 9. La opinión de los docentes es aceptada para la toma de decisiones.**

Los resultados indican que si existe una aceptación consensuada de las opiniones expresadas por los docentes en las reuniones, tomando decisiones democráticas y no unipersonales para el desarrollo eficiente de la carrera.

#### 4.4.3 Motivación

La motivación como fuerza impulsora en el ámbito de la carrera, forma parte del clima laboral y por lo mismo es necesario que la persona mantenga una motivación personal de forma que no se convierta en una actividad opresora para el trabajador, caracterizándolos por ser personas proactivas.

La siguiente gráfica muestra si el desempeño del docente ha sido reconocido por su jefe inmediato de forma verbal.



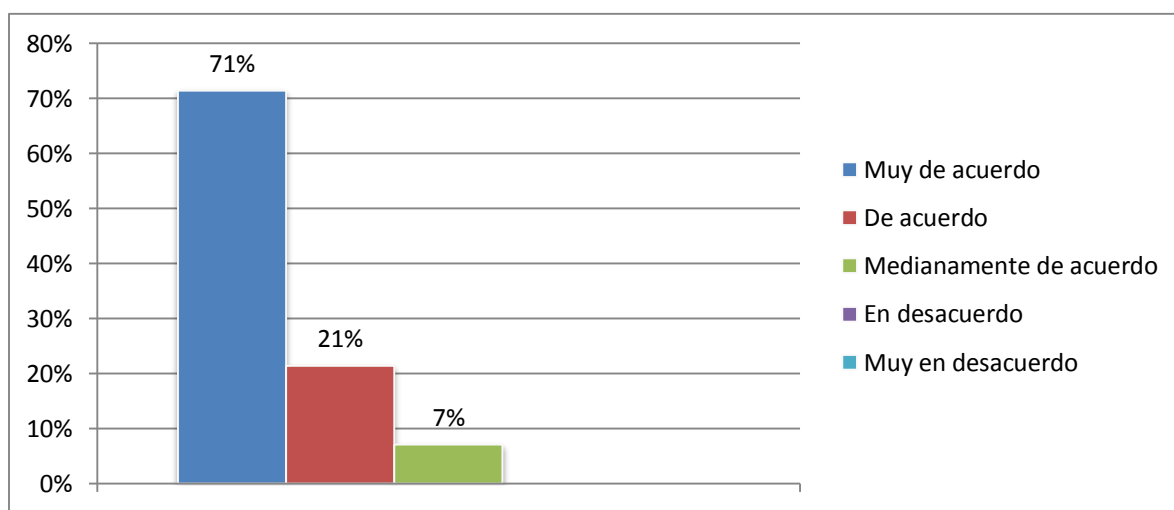
**Gráfica 10. El desempeño laboral dentro de la carrera ha sido reconocido por su superior inmediato.**

El 43% de los docentes indica estar “muy de acuerdo” afirmando que se ha reconocido su desempeño laboral a través de su jefe superior inmediato. El otro 36% opina que si está “de acuerdo” con respecto a tal reconocimiento.

#### 4.4.4 Responsabilidad

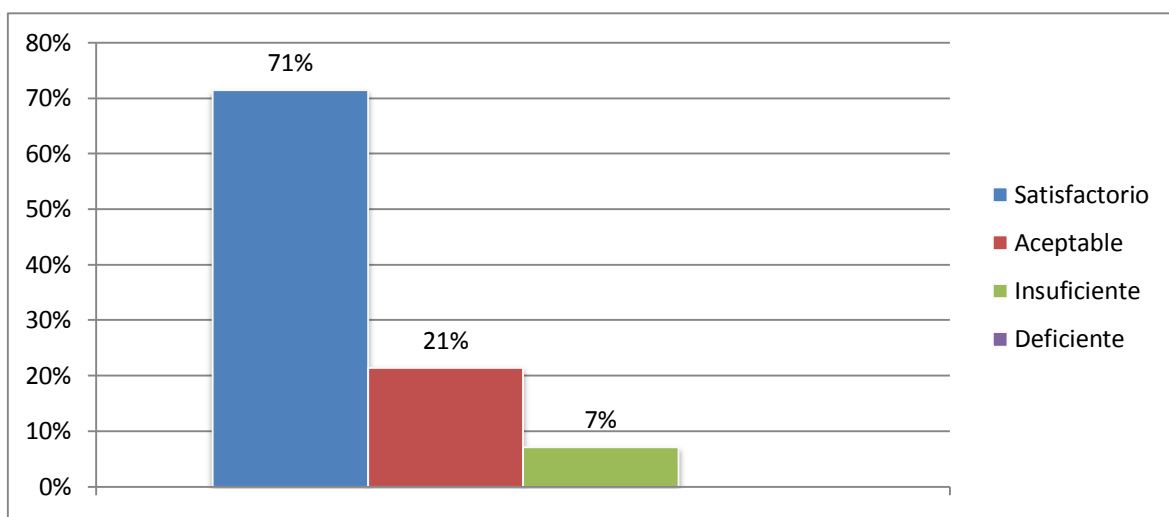
La responsabilidad en el trabajo es un tema que está ligado al compromiso en equipo debido a que la mayoría de obligaciones están enlazadas con las de los demás y si se falla en el cumplimiento, lo único que se logrará es retrasar los procesos de trabajo.

Es por ello que la responsabilidad laboral, es un factor importante del clima organizacional evaluado entre el personal de la carrera, como se muestra en la siguiente gráfica.



**Gráfica 11. Existencia de un clima de respeto y de responsabilidad mutua en el personal académico.**

La gráfica anterior indica que un 71% de los docentes están “muy de acuerdo” en que si existe un clima de respeto y de responsabilidad mutua entre sus compañeros de trabajo. Asimismo después de haber evaluado independientemente cada elemento del clima organizacional, se evaluó los cuatro factores en una sola perspectiva acerca del tema en general, obteniendo los siguientes resultados.



**Gráfica 12. Opinión sobre el clima organizacional que existe dentro de la carrera.**

El 71% de los docentes opinaron que existe un clima organizacional satisfactorio en el personal de la carrera, concluyendo que existe un ambiente laboral que si propicia el logro de los objetivos educativos de la misma.

Según los resultados de las encuestas realizadas anteriormente, respecto al cumplimiento del Estándar 19, indican que el personal académico como administrativo, revelan que se cumple con el estándar indicado, ya que el 71% de los docente y el 100% de administrativo, se encuentran satisfechos con el clima laboral, el cual propicia el logro de los objetivos académicos de la carrera.

#### **4.5 Coordinación de la carrera**

La carrera Administración de Empresas está coordinada por un profesional de las ciencias económicas con el grado académico de maestría, el cual fue elegido según los normativos y procedimientos de elección nombrados en el artículo 27 de las Leyes y Reglamentos de la Universidad de San Carlos.

#### **4.5.1 Normativos y procedimientos de elección para el coordinador**

Dentro del reglamento General de los Centros Regionales Universitario de la USAC que se encuentra en las leyes y reglamentos en el artículo 27 establece que las carreras deben estar bajo la coordinación de Profesores Titulares III o superior, el mismo artículo establece que los coordinadores de la carrera serán nombrados por el Consejo Directivo del Centro, dentro de una terna de profesores que cumplan con las condiciones previstas a propuesta del director del centro. El nombramiento de coordinador será durante el período que ejerza sus funciones el director (4 años o hasta que el director deje de serlo), según El coordinador de la carrera está contratado por jornada mixta, es decir de las 13:00 horas a las 21:00 horas, de lunes a viernes

#### **4.5.2 Competencias laborales del coordinador de la carrera**

Las competencias son las capacidades de poner en ejecución los diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, y destrezas de manera general en las diferentes interacciones que tiene el ser humano. Dentro de las competencias existen las competencias laborales que son la capacidad para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Esta competencia se obtiene no solo a través de la instrucción sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo, como se detallan en la descripción del perfil del coordinador.

##### **4.5.2.1 Descripción del perfil del coordinador de la carrera**

El perfil de la persona encargada de la coordinación de la carrera, establece que debe poseer ciertas características idóneas de liderazgo y preparación académica, por tal razón es imperativo conocer su experiencia, conocimientos y habilidades

En el siguiente cuadro se muestran algunos aspectos importantes que destacan en el curriculum vitae del coordinador de la carrera en el año 2011.

**Tabla 4.** Preparación académica del coordinador de la carrera.

| PERIODO    | ESTUDIOS UNIVERSITARIOS                                        |
|------------|----------------------------------------------------------------|
| 1989-1991  | Técnico en Administración de Empresas                          |
| 1997       | Licenciado en Administración de Empresas                       |
| 1998       | Estudio de Maestría en Investigación Educativa                 |
| 2001- 2003 | Maestro en Administración Pública                              |
| 2007-2009  | Cierre de pensum en Doctorado en Ciencias de la Administración |

**Fuente:** Elaboración propia

Como se pudo observar la persona encargada de la coordinación de la carrera es un profesional que tiene un amplio conocimiento en las ciencias administrativas realizando sus estudios en la Universidad de San Carlos de Guatemala, Instituto Nacional de Administración Pública y la Universidad Estatal de Costa Rica.

La siguiente tabla muestra los cargos que ha desempeñado en diferentes instituciones formando su experiencia laboral y profesional.

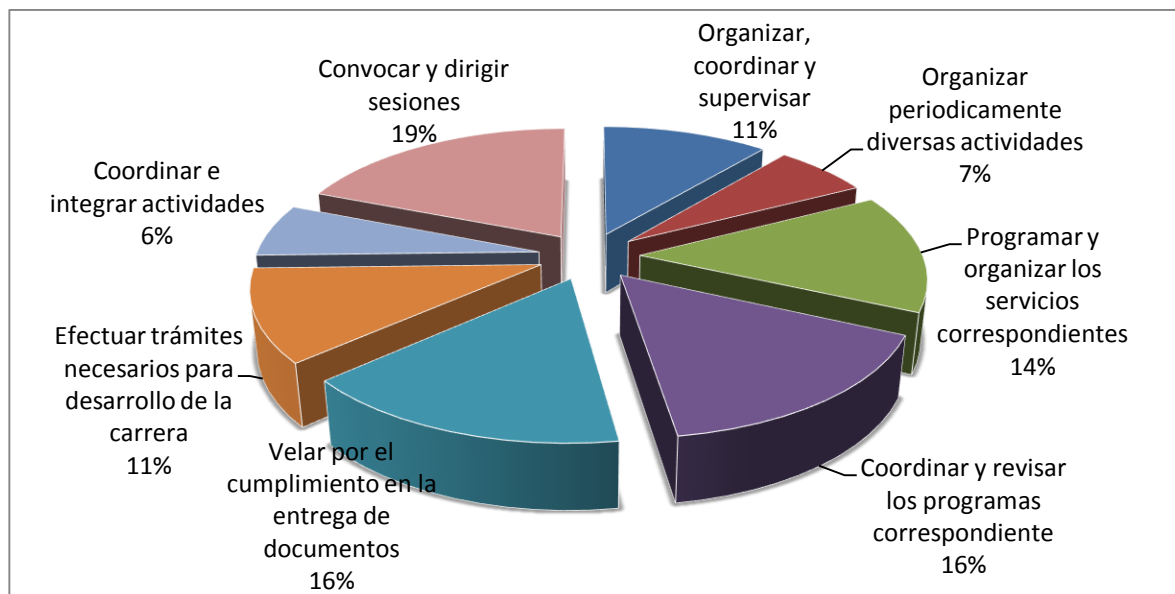
**Tabla 5.** Experiencia profesional del coordinador de la carrera.

| CARGO                    | INSTITUCIÓN                                                                                                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tesorero                 | Municipalidad de Chiquimula<br>Municipalidad de Esquipulas                                                                           |
| Docente                  | Colegio Sagrada Familia<br>Centro Universitario de Oriente(USAC)<br>Universidad Rafael Landívar<br>Universidad Mariano Gálvez        |
| Consultorías y Asesorías | Municipalidad de Esquipulas<br>Agencia Española de Cooperación Internacional<br>Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí   |
| Jefe                     | Unidad de Administración y Auditoría del Proyecto de Desarrollo Sostenible de Área de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio |
| Gerente Financiero       | Proyecto de Desarrollo Rural para pequeños productores de Zacapa y Chiquimula.                                                       |

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a la experiencia profesional del coordinador como se muestra en el cuadro anterior ha desempeñado varios puestos de trabajo en diferentes instituciones y departamentos del país.

El reglamento de la Universidad de San Carlos de Guatemala establece que los coordinadores de las carreras deben cumplir con las funciones y atribuciones mencionadas en el artículo 28 del Reglamento de los Centros Regionales. Por tal razón a continuación se presenta una gráfica que fue conformada de acuerdo a las respuestas del personal docente.



**Gráfica 13. Funciones y atribuciones del coordinador de la carrera.**

Las funciones y atribuciones que son evaluadas en la gráfica anterior son establecidas específicamente para los coordinadores de carrera según el Reglamento de los Centros Regionales. El 19% de los docentes expone que una de la funciones que más realiza el coordinador es, convocar y dirigir reuniones, el 16% respondió que vela por el cumplimiento en la entrega de documentos, el 11% que efectúa trámites necesarios para el desarrollo de las actividades de la carrera, como también organizar coordinar y supervisar; por último con un 6% que

coordina y organiza periódicamente diversas actividades que contribuyen al alcance de los objetivos de la carrera.

#### **4.5.3 Orientación y gestión de la carrera**

En la carrera la programación de las actividades de docencia, investigación y extensión, la realiza el personal académico donde se nombran encargados (dentro de los mismos profesores) para la orientación de procesos y actividades pertinentes para el proceso de enseñanza aprendizaje plasmadas en el POA.

En tal sentido, en todo momento los profesores coparticipan en todas las actividades en función de la disponibilidad de tiempo y de otras asignaciones según el plan operativo anual de la carrera en donde se especifica la persona responsable de velar por el cumplimiento de cada actividad y el logro de los objetivos establecidos.

Las gestiones en la mayoría de los casos son realizadas en el campus central y se hace sumamente difícil realizar gestiones cuando se tienen que dedicar a la docencia, investigación, extensión a causa del número reducido de personal.

#### **4.5.4 Control del plan de estudios**

Para mantener el control en la ejecución del plan de estudios, la coordinación de la carrera utiliza los siguientes mecanismos.

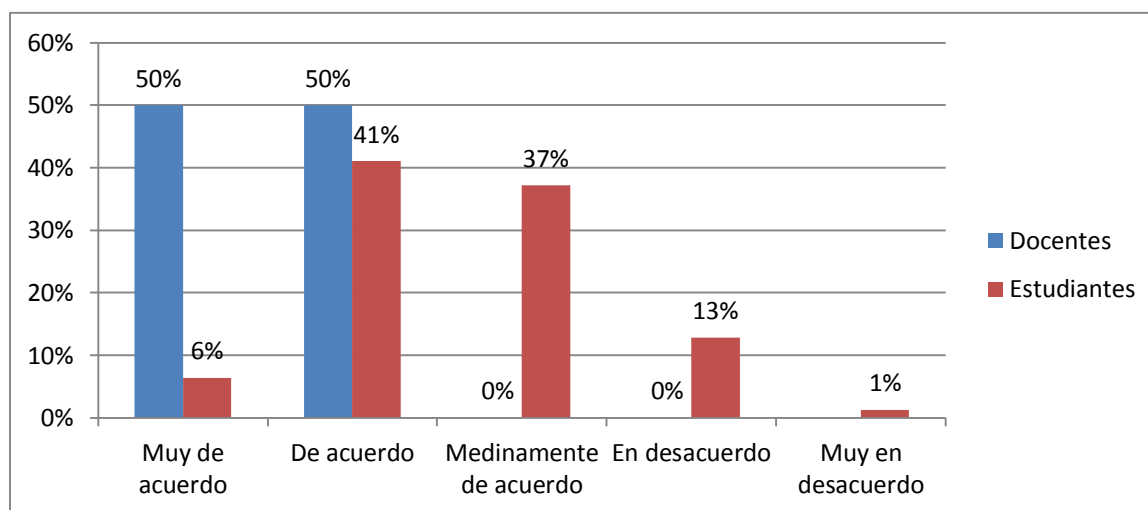
- a) Cada inicio de semestre solicita las guías programáticas y medios de evaluación.
- b) Realización de talleres para el mejoramiento de los programas de cursos.
- c) Solicitar informes sobre actividades realizadas y escalas de calificaciones o evaluaciones de cada actividad.
- d) Programación de evaluaciones parciales, finales y de recuperación.

- e) Reuniones periódicas para discutir sobre aspectos particulares observables en su desempeño como profesores.
- f) Gestiones realizadas para cumplir con el POA.

#### 4.5.5 Mecanismos de información sobre cambios en el plan de estudios

Los mecanismos utilizados en la divulgación de la información sobre cambios en el plan de estudios son las reuniones ordinarias y extraordinarias que se realizan cada mes entre el personal docente de la carrera y el coordinador. Siendo su finalidad el intercambio y participación en la toma de decisiones para que las acciones tomadas no tengan un carácter unipersonal.

La coordinación de la carrera tiene la responsabilidad de informar a los estudiantes y al personal académico sobre cambios en el plan de estudio, con anticipación a su puesta en vigencia. De tal manera es importante conocer si se cumple con lo establecido anteriormente.



**Gráfica 14. Cumplimiento de la coordinación de la carrera con su responsabilidad de informar los cambios en el plan de estudios.**

La gráfica muestra la opinión de los docentes indicando que están “muy de acuerdo” en un 50% y “de acuerdo” con el otro 50% restante, en relación a la

calificación que le proporcionan al cumplimiento de la coordinación en informar a los docentes sobre los cambios en el plan de estudios. En comparación con los estudiantes ellos no opinan lo mismo en cuanto a la calificación “muy de acuerdo” debido a que solo un 6% seleccionó esta opción, un 41% indica que está “de acuerdo” y el 37% esta “medianamente de acuerdo”. Como se puede observar es más eficiente la comunicación de la coordinación con el personal docente que con los estudiantes de la carrera

#### **4.5.6 Vinculación de la Coordinación con instancias académicas**

Entre las instancias que se encuentran vinculadas con la ejecución del plan de estudios se encuentran las siguientes:

A nivel interno se encuentran las siguientes instancias:

- La Dirección es la encargada de contratar el personal administrativo, el Consejo Directivo contrata el personal académico, la Coordinación Académica es la responsable de la reorientación de las actividades de desarrollo y control académico registra las notas de cada estudiante.

Ahora en cuanto al nivel externo se encuentran las siguientes instancias:

- En Registro y Estadística se vela por el cumplimiento de la normativa específica y el estatus de los estudiantes.
- El departamento de Bienestar Estudiantil es el encargado de asuntos de índole estudiantil como: recreación, actividades culturales, préstamos-becas a estudiantes de escasos recursos.

- La unidad de planificación USAC tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las líneas estratégicas generales en los centros universitarios, propuestas en el PEUSAC 2022.
- La División de Evaluación Docente examina la eficiencia de la metodología de aprendizaje que utiliza el docente al impartir sus clases, y la actualización del docente en temas necesarios para el desarrollo de su conocimiento impartido.

A continuación se detallan los mecanismos que la carrera utiliza para coordinar con otras instancias.

- a) El formal, es el intercambio de documentos, circulares, solicitudes, hojas de envío, certificaciones, providencias, resoluciones, actas, etc.
- b) El directo, son los procesos abreviados donde de manera verbal y directa se tratan los asuntos que así lo ameriten, algunas consultas o instrucciones misceláneas.

En relación al cumplimiento del Estándar 20, el coordinador de la carrera está contratado en la jornada mixta, tiempo que divide entre las actividades de docencia, investigación, extensión, servicio y coordinación de la carrera. Indicando que si le dedica al menos medio tiempo a actividades propias del cargo. Por lo tanto la carrera cumple con el Estándar 20.

#### **4.6 Programación del plan de estudios**

Una de las claves para el triunfo de una acción formativa es la programación del plan de estudios, esta se puede definir como la expresión de lo que se pretende realizar, en cuanto a diferentes apartados: objetivos, métodos, medios, temporalidad, etc.

En definitiva, lo que se busca es que los objetivos se alcancen de manera óptima. Y debe respetarse siempre, aunque también debe ser flexible e irse adaptando a las situaciones cambiantes del contexto.

Debido a la importancia de planificar, la carrera realiza un plan operativo cada año en donde se describen las actividades que se procuran ejecutar, los encargados de velar por el cumplimiento de las actividades y las metas que se pretenden alcanzar en un tiempo establecido.

#### **4.6.1 Modificaciones realizadas al plan de estudios**

Impulsada por la Universidad de San Carlos de Guatemala, en 1977 fue fundado el Centro Universitario de Oriente -CUNORI- como parte de la descentralización y democratización de la educación universitaria, inicialmente esta unidad académica ofreció carreras a nivel técnico.

Con el propósito de dar respuesta a nuevas demandas de la población estudiantil y del sector productivo de la región en proyectos educativos, a partir del año 1988 el Consejo Superior Universitario aprobó la creación del primer plan de la carrera de Administración de Empresas plan diario a nivel Técnico y Licenciatura, orientado a la especialidad en el área agroindustria.

Posteriormente, en el año 1999 se planteó otro modelo curricular en el que se trabajaron elementos que interactuaban en el currículum como: objetivos institucionales, perfil ocupacional, roles de la profesión, perfil profesional, conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, objetivos de la carrera, objetivos por área de formación, objetivos por años de la carrera y red curricular; logrando establecer adecuaciones en el proyecto educativo.

Actualmente la carrera de Administración de Empresas está ejecutando el plan, cuyo diseño fue realizado en el año 2009 donde se planteó la posibilidad para los estudiantes de tener la oportunidad de formación con especialidad en Administración General, en Mercadotecnia y Recursos Humanos, siendo estas emprendedurías emergentes en el campo administrativo, así como promover la innovación de métodos, técnicas y contenidos para incorporar tecnologías actuales a los programas, que integren las funciones inherentes a la carrera.

Esta propuesta fue elaborada por el personal docente de la carrera Administración de Empresas con apoyo de la Universidad de San Carlos de Guatemala para mejorar el proceso educativo, asegurar la calidad y ofrecer al mercado laboral profesionales aptos para desempeñarse de acuerdo a las necesidades educativas y el medio actual.

#### **4.6.2 Actividades de retroalimentación**

En la carrera se tiene como norma realizar como mínimo, una reunión de trabajo cada mes, para lo cual se plantea en una agenda, después se hace una convocatoria de manera formal, donde se indica lugar, hora, fecha y temas a tratar.

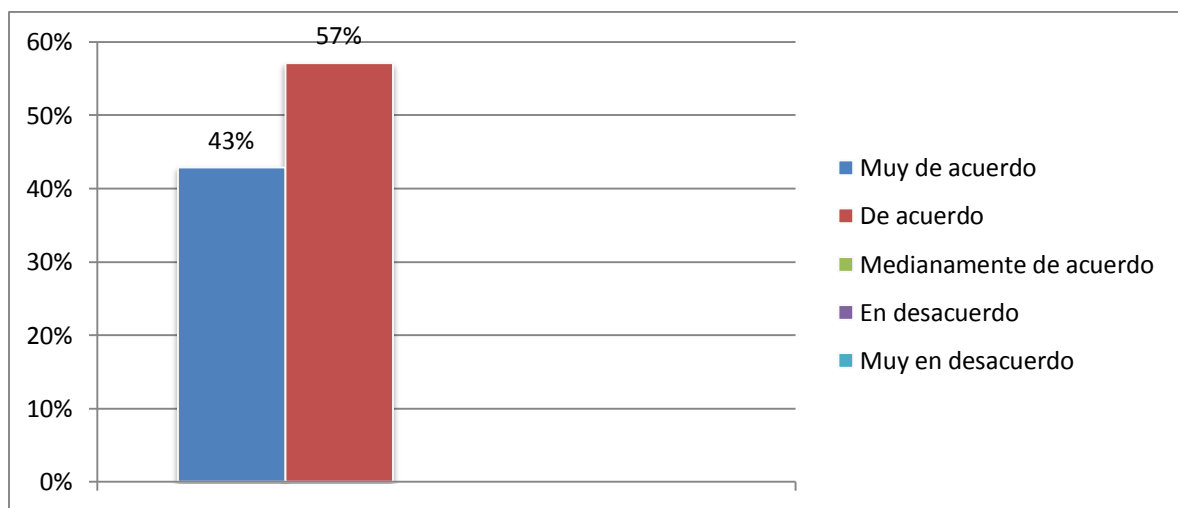
De manera informal o extraordinaria, se realizan reuniones cuando existen casos de estudiantes o docentes que ameriten la toma de decisión en forma inmediata.

Como se indica anteriormente, en las reuniones ordinarias son tratadas y resueltas las diferentes situaciones relacionadas con el desarrollo de las funciones docentes de investigación y extensión. Las decisiones son por consenso, previo a su estudio, discusión y evaluación, de tal manera que cuando se realizan son decisiones de la carrera.

Entre los resultados que se han obtenido con base a los acuerdos realizados están:

- a) Primeros en realizar autoevaluaciones de la carrera a nivel de centro regional.
- b) Primeros en gestionar procesos de acreditación de la carrera.
- c) Primeros en cambiar el pensum de estudios y hacerlo ya dos veces.
- d) Primeros en ofrecer especialidades en la salida o finalización de la carrera.
- e) Creación de carreras autofinanciables
- f) Ser los gestores de diferentes programas como el de Médico y Cirujano, Abogado y Notario, Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas (Plan fin de semana) etc.

En la siguiente gráfica se muestra la opinión de los docentes respecto a los espacios de reunión que son propiciados por la coordinación para la toma de decisiones.



**Gráfica 15. Existencia de espacios de reunión que posibiliten la información.**

Con un porcentaje del 57% el personal académico eligió la opción “de acuerdo” debido a que si se propician espacios de reunión que posibiliten el intercambio de información entre docentes y coordinación.

#### **4.6.5 Programación de cursos y horarios de la carrera**

En cuanto a la programación de cursos, horarios y actividades éstas son realizadas entre coordinación y personal docente, para lo cual se coordina e integran las acciones para ejecutar el plan de estudios, creando una carga académica que guiará las actividades de la carrera.

Para el desarrollo de las actividades del el plan de estudios existen comisiones integrada por todos los profesores, que son las encargadas de las siguientes actividades. Entre ellas están las que se detallan a continuación:

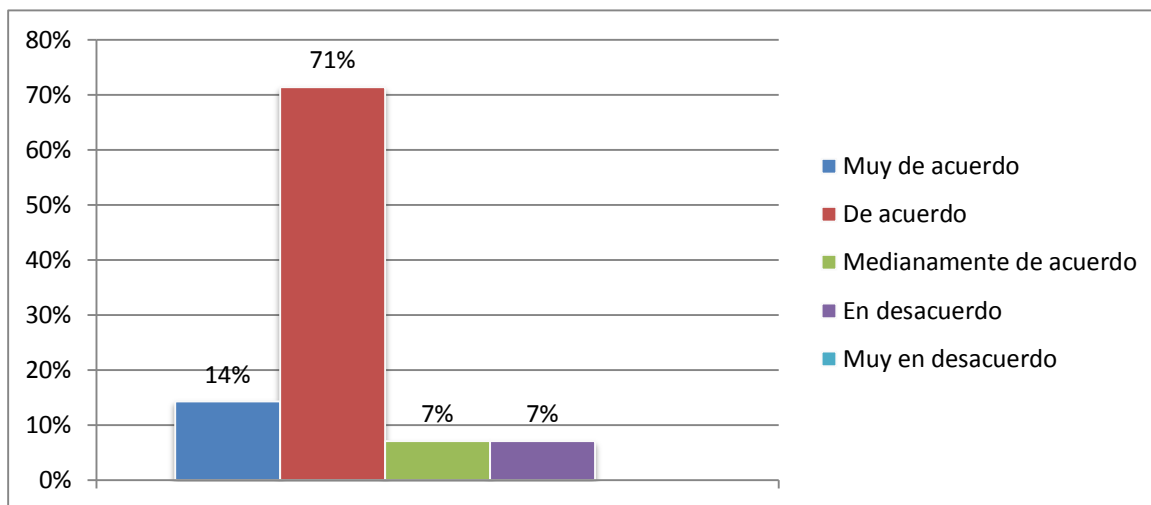
- Comisión encargada de la autoevaluación de la carrera nombrada por Consejo Directivo con fines de acreditación, la cual está integrada por 4 docentes y 2 estudiantes.
- Organismo Coordinador de Trabajo de Graduación de la carrera, la cual es integrada por un coordinador, asesor y estudiante.
- Comisión de extensión y servicio de la carrera de Administración de Empresas encargada de la ejecución del EPS, conformado por el coordinador de carrera, quien lo preside; coordinador del organismo de prácticas estudiantiles de Administración de Empresas, quién actúa como secretario; Coordinador del Organismo de Trabajos de Graduación de la carrera de Administración de Empresas – OCTGAE – , quién actúa como vocal; y Supervisores del Ejercicio Profesional Supervisado. integrado por los profesores contratados a tiempo completo que se dedican a la docencia, investigación, extensión y servicio.

- Comisión de evaluación del personal académico, tiene como objetivo primordial la evaluación docente para detectar deficiencias, las cuales se pueden mejorar a través de programas de capacitación que permitan impulsar el desarrollo y perfeccionamiento de las funciones que desempeña el personal académico.
- Comisión de planificación la cual es nombrada por el Consejo Directivo, conformada por todos los docentes la cual se encarga de monitorear el avance de las actividades evaluando cada cierto tiempo la realización de las mismas.

En la carrera siempre se ha buscado el bienestar estudiantil al tratar de ajustar las actividades a la conveniencia de los mismos, una de ellas fue iniciar las clases a las 17:30 en vez de 17:00, este cambio se realizó tratando de apoyar a los estudiantes que trabajan para que asistieran puntuales a sus clases. Pero debido a que no dio los resultados esperados por los docentes, se está trabajando con el horario actual de 17:00 a 21:00.

Otra dificultad es que los cursos no se pueden impartir en un diferente horario al que actualmente se acostumbra, debido a las características de la carrera, no es posible replantear drásticamente el horario de clases. Aunque si se han realizado algunos cambios de horarios para impartir los cursos y la carga académica para cada profesor, a efecto de ofrecer alternativas de solución.

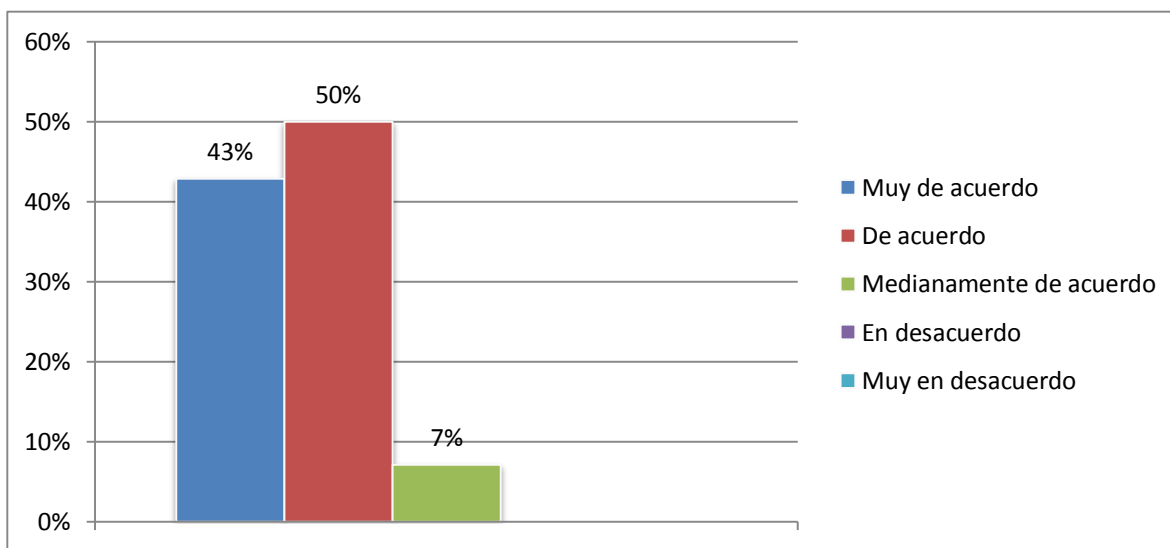
Para la programación del plan de estudios de la carrera también es necesario coordinar con el personal académico que impartirá los cursos del ciclo lectivo, siendo el coordinador de la carrera el encargado de la integración del recurso humano para impartir los cursos establecidos en el horario. Para conocer si es realizada esta actividad se efectuó un cuestionario donde se le preguntó a los docentes que opinaban acerca de la eficiencia en los mecanismos que son utilizados en la integración del personal académico.



**Gráfica 16. Eficiencia de los mecanismos que se utilizan en la integración del personal académico según los docentes.**

Como se observa en la gráfica anterior con un 71%, la opinión docente sobresale en la opción “de acuerdo” calificando como eficiente la coordinación e integración de recurso humano para la programación del plan de estudios de la carrera.

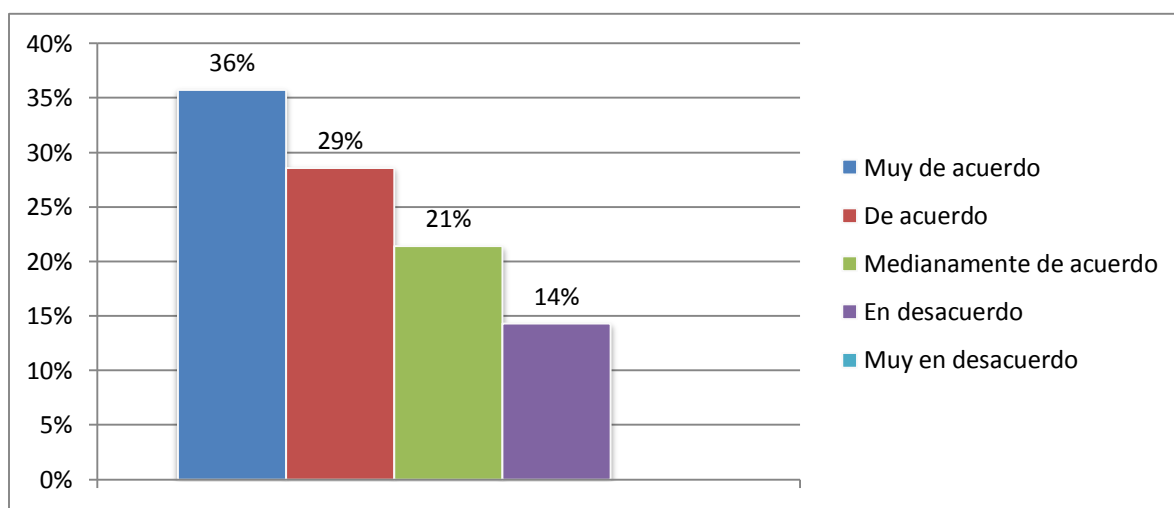
Dentro de la programación del plan de estudios se abordan varios temas como lo son: cumplimiento del programa de cursos, revisiones periódicas, horarios y la frecuencia con la que son impartidos.



**Gráfica 17. Cumplimiento del programa de cursos establecido según el plan de estudios.**

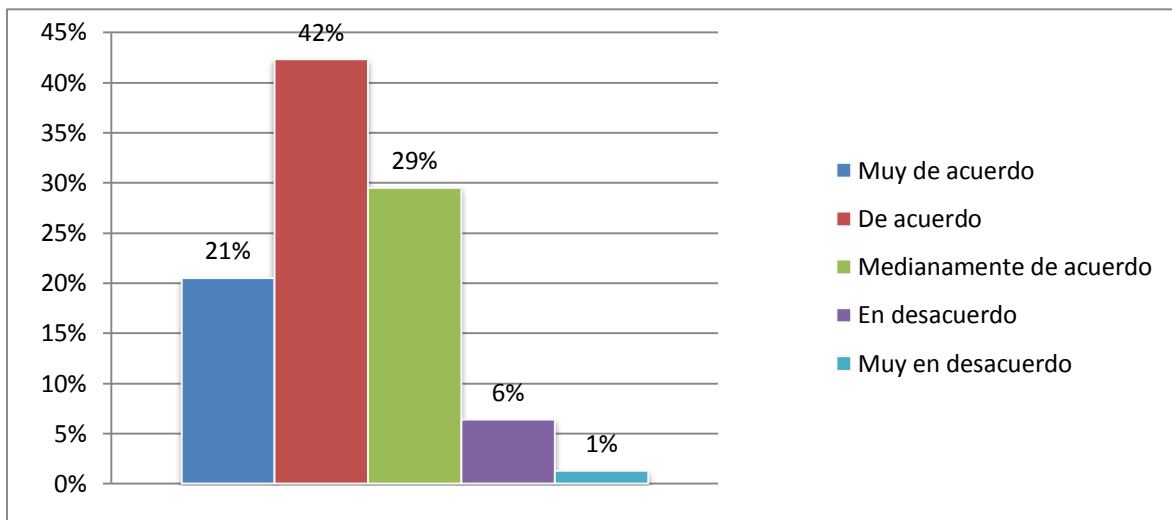
La gráfica anterior muestra que el 50% de los docentes está “de acuerdo”, en segundo lugar con un 43% “muy de acuerdo” y el 7% está medianamente de acuerdo con el cumplimiento del programa de cursos establecido según el plan de estudios de acuerdo al ciclo lectivo.

La oferta de cursos impartidos en el ciclo lectivo afecta directamente a los estudiantes que no se pudieron asignar un curso en particular debido a diferentes situaciones, una de ellas es que no hay más aulas en donde se imparte el mismo curso, tienen que esperar un año para poder cursarlo lo cual implica un atraso en su carrera universitaria. Debido a esta situación se preguntó a los docentes cuál era su opinión acerca de la existencia de revisiones periódicas de la oferta de cursos y horarios para la conveniencia de los jóvenes universitarios.



**Gráfica 18. Revisiones de la oferta de cursos y horarios para los estudiantes.**

Los resultados muestran que la opinión de los docentes está dividida, el 36 % dicen estar “muy de acuerdo” y el 29% “de acuerdo” indicando que si se realizan revisiones periódicas para el beneficio de los estudiantes en cuanto a la oferta de cursos y horarios, Los porcentajes restantes del 21% comenta que está “medianamente de acuerdo” y el 14% en “desacuerdo” acerca de las revisiones.



**Gráfica 19. Opinión de los estudiantes sobre el acceso garantizado a todos los cursos.**

En relación a la situación planteada anteriormente los estudiantes comentan en un 39% estar “de acuerdo” y en segundo lugar con un 25% “medianamente de acuerdo” con respecto al acceso garantizado a todos los cursos, haciendo la observación que uno de los factores que afectó a la población inconforme fue la transición que se dio al pasar del pensum 1999 al pensum 2009, el cual era necesario para ajustar los cursos a las demandas educativas del mercado.

Para garantizar el acceso a los cursos impartidos en el semestre, también debe considerarse la frecuencia con la que se imparten durante el año para que el estudiante tenga la oportunidad de cursar nuevamente la materia sino pudo asignarse el curso o no llegó a la zona mínima requerida.

El 65% de los estudiantes indica que los cursos son impartidos una vez por año, si el estudiante no aprueba el curso en periodo normal, de acuerdo a la normativa también tiene derecho a dos oportunidades de recuperación. La otra población restante de 35% comenta que se han impartido dos veces durante el año, que corresponde al ciclo lectivo normal y escuela de vacaciones en donde se imparten los cursos de acuerdo al acta que especifica cuales son los cursos que ameritan ser ofrecidos aprobado por Consejo Directivo.

#### **4.6.6 Programa de inducción**

Actualmente no existen programas de inducción en la carrera para docentes de recién ingreso o personal administrativo, el equipo de profesores básicamente ha sido el mismo durante los últimos 10 años, salvo raras excepciones.

En cuanto al personal administrativo de la carrera, solo es una persona, quien ocupa el puesto de secretaria, la cual es contratada por la Dirección del centro, en tal sentido no se presenta como una necesidad la inducción del personal administrativo.

A nivel estudiantil si se planifica anualmente una inducción la que se imparte a los estudiantes de primer ingreso la cual es impartida por los docentes que dan clases en el primer año; además se ofrece para los epesistas un propedéutico para la realización del Ejercicio Profesional Supervisado, inducción para la realización de los trabajos de graduación y preparación para estudiantes que se someterán al examen Técnico Profesional.

#### **4.6.7 Actividades de mejoramiento continuo**

Entre algunas actividades de mejoramiento continuo se pueden mencionar los programas de desarrollo que deben ejecutarse en todos los centros universitarios como lo indica el reglamento de formación y desarrollo del personal académico en el artículo 3, 4 y 5 en el que deberán realizarse actividades que promuevan la capacitación del personal académico, que permitan el desarrollo sostenido y continuo del profesor universitario principalmente en el área de su especialidad superando las deficiencias detectadas en los procesos de evaluación.

Entre las capacitaciones recibidas por los docentes de la carrera Administración de Empresas, plan diario del Centro Universitario de Oriente se pueden mencionar las siguientes:

**Tabla 6.** Capacitaciones recibidas por el personal de la carrera en el 2012

| FECHA            | TEMA DE LA CAPACITACIÓN                                                      | FACILITADOR                                                                                                       |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 26/03/2012       | Taller: Competencias específicas para la carrera.                            | Elisa de Marroquín<br>División de Desarrollo Académico                                                            |
| 28/03/2012       | Taller: Encadenamiento productivo.                                           | CONCYT<br>Consejo de Ciencias y Tecnología                                                                        |
| 28/03/2012       | Taller: Aplicación y proceso de evaluación en el <i>desempeño docente</i> ". | Licda. Ana Verónica Morales<br>Analista del departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico. –DEPA- |
| 02/05/2012       | Taller: Agroforestería con enfoque de palma Chortí.                          | Programa de Gestión Tecnológica de la Región Chortí                                                               |
| 03/05/2012       | Taller: Manejo sustentable del café.                                         | Programa de Gestión Tecnológica de la Región Chortí                                                               |
| 04,05,06/06/2012 | Taller: Encubadoras de empresas".                                            | Lic. Juan Pablo Bustos<br>Docente de la Universidad de Uncuyu, Argentina.                                         |

**Fuente:** Elaboración propia

Con base a la autoevaluación de la carrera realizada en el 2007 se plantearon varios proyectos de mejoramiento continuo siendo uno de ellos la propuesta de diseño curricular 2009 para formar a los estudiantes en Administración General, Mercadotecnia y Recursos Humanos, cada una de ellas conforman las especialidades emergentes en el campo administrativo.

Esta readecuación curricular se hizo con la finalidad de mejorar procesos con fin de acreditación de la carrera, siendo esta una política del plan estratégico USAC 2022 que promueve el mejoramiento continuo de las carreras de los centros universitarios en todo el país.

En el proceso de acreditación antes mencionado, en el 2007 la carrera tuvo la visita de los pares externos, enviados por la agencia acreditadora SICEVAES, estos son evaluadores que la agencia comisiona para realizar un informe donde describa hallazgos importantes como las fortalezas y debilidades que deben tomarse en cuenta para mejorar o reforzar el proyecto de la carrera de Administración de Empresas.

De acuerdo al Estándar 21, la carrera si cumple con el estándar establecido porque si se ofrecen todos los cursos obligatorios que han sido programados en el plan de estudios al menos una vez al año.

## **CONCLUSIONES**

1. El diseño de la estructura organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala está basada en el Modelo Napoleónico, la cual se caracteriza por el predominio de la organización por facultades, responde también a un enfoque tradicional de departamentalización y especialización del trabajo por funciones.

En cuanto a la Unidad Académica y la carrera de Administración de Empresas la estructura organizativa se considera como mecanicista y orgánica, porque se caracteriza por procedimientos regularizados promovidos por el poder central y de funcionamiento dinámico porque ha mostrado una capacidad de adaptación a las exigencias del entorno flexible a través del tiempo.

2. En el Centro Universitario de Oriente existe un Plan Estratégico que propone herramientas para las carreras del centro educativo, con la finalidad de orientar sus actividades en beneficio de los futuros profesionales. Ofrece lineamientos de acción a todas las unidades académicas para que realicen una programación anual (POA) por carrera y luego se realiza un consolidado por unidad académica. Esta programación por carrera queda plasmada en el POA que contiene los objetivos y metas que cada carrera debe cumplir, siendo evaluado el progreso de las actividades trimestralmente.
3. El Centro Universitario de Oriente no cuenta con un sistema de información totalmente integrado, ni oficializado que almacene información sobre el personal académico, estudiantil y de la carrera, en forma permanente y actualizada, la unidad que posee un registro de información estudiantil es la coordinación académica del Centro Universitario para extender certificaciones de estudio y constancias de cierres de pensum.

Los medios de información utilizados por los estudiantes universitarios, son la plataforma del CUNORI y las siguientes páginas web: [www.admoncunori.tk](http://www.admoncunori.tk), [www.rye.usac.edu.gt](http://www.rye.usac.edu.gt), [www.cunori.edu.gt](http://www.cunori.edu.gt), [www.usac.edu.gt](http://www.usac.edu.gt), consultadas para conocer los resultados de sus evaluaciones y documentos de apoyo que serán utilizados en el proceso de aprendizaje.

La carga académica de la carrera se encuentra descrita en la programación del ciclo lectivo, la cual contiene número de horas en que es contratado un docente, número de cursos que imparte por semestre y otras actividades de investigación, extensión y servicio de las cuales será responsable durante el ciclo lectivo. En cuanto a la evaluación del plan de estudios no existen mecanismos establecidos, pero si se realiza retroalimentación en las reuniones ordinarias de cada mes, donde asisten todos los docentes de la carrera.

4. El clima organizacional fue evaluado considerando cuatro aspectos: comunicación, participación, motivación y responsabilidad. Obteniendo como resultados que el 43% de los docentes indica que está muy de acuerdo en la eficiencia de la comunicación entre coordinador y subalterno, el otro 43% opina que está de acuerdo y el 13% restante dice estar medianamente de acuerdo.

Sobre la participación del personal docente el 71 % está muy de acuerdo acerca de la aceptación de sus ideas para la toma de decisiones y el otro 29% dice estar de acuerdo.

Asimismo, en el aspecto de la motivación el 43 % del personal docente expresa estar muy de acuerdo en el reconocimiento de su trabajo, el otro 36% está de acuerdo y el 21% medianamente de acuerdo.

En relación a la variable sobre responsabilidad el 71% indica que existe un ambiente de responsabilidad mutua entre los compañeros docentes, el 22% expresa estar de acuerdo y el 7% está medianamente de acuerdo.

En cuanto al personal administrativo respondió que estaba muy de acuerdo en cuanto a la comunicación entre el personal, de acuerdo en relación a la participación, de acuerdo sobre la motivación ya que su trabajo es reconocido y de acuerdo en el cumplimiento de responsabilidades de cada trabajador.

5. Entre las funciones más sobresalientes que realiza el coordinador de la carrera para mantener el control en la ejecución del plan de estudios está: convoca y dirige sesiones ordinarias una vez al mes y extraordinarias cuando es necesario, coordina y revisa los programas del plan de estudios, programa y organiza los servicios, coordina y supervisa las actividades que se realizan en el ciclo lectivo.
6. En la carrera la programación de las actividades de docencia, investigación y extensión, la realiza el personal académico donde se nombran encargados (dentro de los mismos profesores) para la orientación de procesos y actividades pertinentes para el proceso de enseñanza aprendizaje plasmadas en el POA.

La coordinación de la carrera es la encargada de la integración y distribución de la carga académica, donde un 71% de los docentes opina estar de acuerdo en la eficiencia de los mecanismos que utiliza el coordinador para la programación del plan de estudios.

## RECOMENDACIONES

1. La carrera Administración de Empresas debe socializar el Plan Operativo Anual programado para cada año, haciendo que los estudiantes estén más involucrados e informados de las actividades que realiza la carrera, además se deben publicar los resultados de las evaluaciones trimestrales realizadas en el transcurso del año utilizando la plataforma de CUNORI, permitiendo un acceso fácil y rápido.
2. Se debe implementar un sistema informático en la red donde se pueda almacenar información sobre evaluaciones docentes y estudiantiles, programación de actividades en la carrera, carga académica, cursos y horarios con la finalidad de que el estudiante y el docente puedan acceder a cierta información (la necesaria para cada grupo) mediante una clave en el momento que desee consultar cualquier inquietud.
3. Es necesario reforzar los elementos evaluados en el clima organizacional como la comunicación, participación, motivación y responsabilidad del personal docente a través de actividades vivenciales, enfocándolo al trabajo en equipo, para retroalimentar sobre la importancia de aplicar los elementos mencionados anteriormente en la vida laboral.
4. Los estudiantes de la carrera deben promover la integración de una asociación conformado por estudiantes, que representen a la población universitaria inscrita en la carrera, en donde desempeñen funciones como coordinación con docentes acerca de la programación de actividades de mejoramiento continuo para la carrera, velando de la misma forma por el cumplimiento y desarrollo de las actividades planificadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Universidad Nacional. Campus Omar Dengo (2010). Informe de autoevaluación 2010 de la carrera de ingeniería Forestal. (Invst). Costa Rica
- Chiavenato Idalberto (2000). Administración de recursos humanos (5ta edición). Bogota: M c Graw Hill
- Chiavenato Idalberto (2001). Gestión de talento humano (5ta edición). Bogota: M c Graw Hill
- Centro Universitario de Oriente. Linares Ruiz, Eduina A. (1994). Estudio de eficiencia y eficacia cuantitativa del sistema educativo. (Invst) Chiquimula, Guatemala.
- Dalziel, cubeiro y Fernandez (1996). La gestión por competencias: fortalezas, tensiones y paradojas. (1ra edición). Madrid
- Fremont E. Kast y James E. Rosenweig (1998). Administración en las organizaciones. (1ra edición). Mexico: M c Graw Hill
- Leyes y reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala (2006)
- Plan de estudios de la carrera Administración de Empresas. Centro Universitario de Oriente.
- Sallenave (1991). La planificación estratégica.( 2da edición). Mexico : M c Graw Hill

- Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior [SINAES], (2009). Manual de acreditación oficial de carreras de grado del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior. Costa Rica
- Stephen Robbins (1994). Comportamiento organizacional. (7ma edición). México: M c Graw Hill
- Universidad de San Carlos de Guatemala. Centro Universitario de oriente POA 2011

## E-GRAFÍA

- Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior, CONEAU. Modelo de la Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación. Consultado el 12 de julio de 2011. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/49941925/modelo-calidad-acreditacion-universitaria/>
- Estuardo Bolaños Perez. Clima organizacional y motivación. Consultado el 25 de junio del 2011. Texto completo en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7499-clima-organizacional-y-motivacion.html>
- Jose Villa Sandoval. La esencia de un buen clima laboral. Consultado el 19 de agosto del 2011 <http://www.soyentrepreneur.com/esenciales-para-crear-un-buen-clima-laboral.html>
- Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior [SINAES]. Acerca del SINAES. Consultado el 11 abril de 2011. Texto completo en [http://www.sinaes.ac.cr/acerca\\_sinaes/](http://www.sinaes.ac.cr/acerca_sinaes/)

**ANEXO**

## ANEXO 1

### FORMATO MATRICIAL DE VERIFICACIÓN

#### Bloque 1. Formato matricial para verificar la suficiencia del informe

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |   |   |    |                                                |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|------------------------------------------------|
| CARRERA                | Administración de Empresas, plan diario                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                          | S = La información si está en el informe y es suficiente<br>I = La información aportada es insuficiente.<br>N = La información no está el informe y la carrera no da explicación de su ausencia<br>A = La información no está en el informe pero la carrera si manifiesta conocer de esta ausencia<br>NA = No Aplica |   |   |   |    |                                                |
| UNIVERSIDAD            | Centro Universitario de Oriente                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |   |   |    |                                                |
| DIMENSIÓN Y COMPONENTE | CRITERIOS Y ESTÁNDARES                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                          | REVISIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |    | OBSERVACIONES                                  |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                          | S                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | I | N | A | NA |                                                |
|                        | 3.3.1 Se debe contar con documentación oficial y el de funcionamiento de la universidad académica y de la carrera.                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |    | El documento oficial se encuentra en dirección |
|                        | 3.3.2 La carrera debe contar con un plan estratégico que oriente su desarrollo y su funcionamiento, el cual debe contener como mínimo: los objetivos, las acciones, los indicadores de cumplimiento y un cronograma.                                                                                             |                                                                                                                                                          | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |    |                                                |
|                        | 3.3.3 La universidad en general y la carrera en particular deben contar con mecanismos y recursos para registrar y ofrecer estadísticas e información anual del personal académico carga, cursos, grupos, resultados de evaluaciones, producción intelectual y otros para uso y retroalimentación de la carrera. |                                                                                                                                                          | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |    |                                                |
|                        | 3.3.4 Es necesario que exista un clima de trabajo que propicie el logro de los objetivos educativos de la misma.                                                                                                                                                                                                 | Estándar 19. Al menos un 70% del personal reportar la existencia de un clima de trabajo que propicie el logro de los objetivos educativos de la carrera. | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |    |                                                |
|                        | 3.3.5 Debe existir una normativa y un procedimiento para nombrar la persona que ocupe la dirección de la carrera.                                                                                                                                                                                                | Estándar 20. La persona que ocupe la dirección de la carrera debe dedicar al menos medio tiempo a las labores de dirección.                              | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |    |                                                |

## Bloque 2. Formato matricial para verificar la suficiencia del informe

| CARRERA                | Administración de Empresas, plan diario                                                                                                                                                                                                                    | S = La información si está en el informe y es suficiente<br>I = La información aportada es insuficiente.<br>N = La información no está en el informe y la carrera no da explicación de su ausencia<br>A = La información no está en el informe para la carrera si manifiesta conocer de esta ausencia<br>NA = No Aplica |   |   |   |    |                                                                    |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|--------------------------------------------------------------------|
| UNIVERSIDAD            | Centro Universitario de Oriente                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |    |                                                                    |
| DIMENSIÓN Y COMPONENTE | CRITERIOS Y ESTÁNDARES                                                                                                                                                                                                                                     | REVISIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |    | OBSERVACIONES                                                      |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                            | S                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | I | N | A | NA |                                                                    |
|                        | 3.3.6 La persona que ocupe la dirección debe reunir condiciones de idoneidad y liderazgo para el puesto.                                                                                                                                                   | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |    |                                                                    |
|                        | 3.3.7 Se debe contar con un núcleo académico encargado de la orientación y gestión de la carrera para que esta no tenga un carácter unipersonal.                                                                                                           | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |    |                                                                    |
|                        | 3.3.8 La dirección de la carrera debe ejercer un control efectivo de la ejecución del plan de estudios.                                                                                                                                                    | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |    |                                                                    |
|                        | 3.3.9 La dirección tiene la responsabilidad de informar al personal académico y a los estudiantes sobre los cambios en el plan de estudios, con anticipación a su puesta en vigencia.                                                                      | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |    |                                                                    |
|                        | 3.3.10 La dirección debe tener mecanismos claramente establecidos para la coordinación con otras instancias académicas vinculadas con la ejecución del plan de estudios.                                                                                   | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |    |                                                                    |
|                        | 3.3.11 Debe contarse con mecanismos establecidos de evaluación, revisión, reflexión y actualización periódica del plan de estudios.                                                                                                                        | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |    | No existe un documento con los mecanismos claramente establecidos. |
|                        | 3.3.12 Las modificaciones introducidas al plan de estudios deben estar debidamente documentadas y aprobadas según lo que corresponda.                                                                                                                      | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |    | Los documentos se encuentran en la secretaria de la carrera.       |
|                        | 3.3.13 Deben existir espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección de manera periódica, de tal forma que posibiliten la información, la coordinación y el dialogo sobre los aspectos académicos y administrativos de la carrera. | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |    |                                                                    |

### Bloque 3. Formato matricial para verificar la suficiencia del informe

| CARRERA                | Administración de Empresas, plan diario                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                               | S = La información si está en el informe y es suficiente<br>I = La información aportada es insuficiente.<br>N = La información no está el informe y la carrera no da explicación de su ausencia<br>A = La información no está en el informe pera la carrera si manifiesta conocer de esta ausencia<br>NA = No Aplica |   |   |   |    |                                                              |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|--------------------------------------------------------------|
| UNIVERSIDAD            | Centro Universitario de Oriente                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |   |   |    |                                                              |
| DIMENSIÓN Y COMPONENTE | CRITERIOS Y ESTÁNDARES                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                               | REVISIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |    | OBSERVACIONES                                                |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                               | S                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | I | N | A | NA |                                                              |
|                        | 3.3.14 Se deben realizar actividades formales periódicas con el personal académico para conocer, analizar, evaluar y tomar decisiones, sobre aspectos relativos a la carrera, considerando la opinión de estudiantes, graduados y de sus empleadores. |                                                                                                                                               | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |    |                                                              |
|                        | 3.3.15 Se debe contar con mecanismo formales de coordinación, integración, acción conjunta y seguimiento entre el personal académico que ofrece un mismo curso, del mismo nivel o eje curricular de la carrera.                                       |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | X |   |   |    |                                                              |
|                        | 3.3.16 Deben existir revisiones periódicas sobre la conveniencia para los estudiantes a los cursos de la carrera.                                                                                                                                     |                                                                                                                                               | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |    |                                                              |
|                        | 3.3.17 Se deben garantizar el acceso de todos los estudiantes a los cursos de la carrera                                                                                                                                                              | Estándar 21. El 100% de los cursos debe ofrecerse de acuerdo con la programación establecida en el plan de estudios, al menos una vez al año. | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |    |                                                              |
|                        | 3.3.18 Deben existir políticas para el reemplazo del personal académico.                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | X |   |   |    |                                                              |
|                        | 3.3.19 La carrera debe contar con un programa de inducción para el personal académico y administrativo nuevo.                                                                                                                                         |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | X |   |   |    |                                                              |
|                        | 3.3.20 Deben existir evidencias de que la carrera incorpora en su gestión el mejoramiento continuo, como parte de los resultados de su evaluación.                                                                                                    |                                                                                                                                               | X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |    | Los documentos se encuentran en la secretaria de la carrera. |

