

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

LA PARTICIPACION DE LA DIVISION DE
ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

TESIS

Presentada a la Junta Directiva
de la Facultad de Ciencias Económicas

POR

HECTOR ARMANDO GONGORA AGUILAR

al conferírsele el Título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el grado de

LICENCIADO

Guatemala, abril de 1994.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Dh
03
T(1344)

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano:	Lic. Gilberto Batres Paz
Secretario:	Lic. Manuel de Jesús Zetina Puga
Vocal Primero:	Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal Segundo:	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Vocal Tercero:	Lic. Víctor Manuel Rivera Barrios
Vocal Cuarto:	P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López
Vocal Quinto:	P.C. Fredy Orlando Mendoza López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Presidente:	Lic. Oscar Manuel Osorio
Secretario:	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Examinador:	Lic. Francisco Sierra Jiménez
Examinador:	Lic. Mario Alberto Menegazzo
Examinador:	Lic. José Joaquín Mejicanos Arce

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Guatemala, 18 de abril de 1994

Licenciado
Gilberto Batres Paz
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad De San Carlos De Guatemala
Ciudad Universitaria

Señor Decano:

De conformidad con el oficio de fecha 14 de noviembre de 1991 en el que se me designó como asesor de Tesis del señor Héctor Armando Góngora Aguilar.

Le comunico que he revisado el trabajo de tesis titulado "LA PARTICIPACION DE LA DIVISION DE ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA". en el que se abordan aspectos importantes de la organización universitaria.

Considero que el trabajo presentado, cumple con los requisitos académicos universitarios, y presenta un aporte valioso para la administración universitaria, y por lo tanto puede ser aceptado como tesis de graduación profesional del señor Góngora Aguilar previo a optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Cordialmente,

"ID Y ENSEÑANZA A TODOS"

Lic. Otto René Morales Peña
Colegiado No. 1960

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



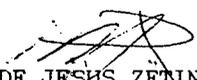
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: GUATEMALA,
DOCE DE MAYO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CUATRO

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Otto René Morales Peña, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "LA PARTICIPACION DE LA DIVISION DE ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante HECTOR ARMANDO GONGORA AGUILAR, autorizándose su impresión.

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. MANUEL DE JESUS ZETINA PEÑA
SECRETARIO


LIC. GILBERTO BATRES PAZ
DECANO



ACTO QUE DEDICO

A Dios nuestro Señor:	Jesucristo
A mis padres:	Ricardo Góngora Castellanos (†), Eladia Aguilar de Góngora
A mi esposa:	Telma Yolanda Quevedo de Góngora
A mis hijos:	Mauricio Ricardo y Jorge Armando
A mis hermanos:	Erica Mirella, Oscar René y Misraín
A mis compañeros de trabajo:	Noemí, Clarita, Mynor, Patricia, Sandra y Vilma
A mi patria:	Guatemala
A mi departamento:	El Petén
A la Universidad:	San Carlos de Guatemala
A la Facultad:	Ciencias Económicas
A la Escuela:	Administración de Empresas
A mis amigos:	Todos

INDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I ORGANIZACION Y METODOS	
1. La Técnica de Organización y Métodos	4
1.1 Antecedentes Históricos	4
1.2 Definición	7
1.3 Objetivos	8
1.4 Funciones	9
1.5 Ubicación	10
1.6 Tipos de Estudios de Organización y Métodos	11
2. Importancia	12
CAPITULO II CAMPO DE APLICACION DEL ESTUDIOS	
A. La Universidad de San Carlos de Guatemala	14
1 Reseña Histórica	14
2 Fines	17
3 Funcionamiento	19
3.1 Principales leyes que dirigen su funcionamiento	20
4 Organización	21
4.1 Programa de Administración	23
4.2 Programa de Investigación	26
4.3 Programa de Extensión	29
4.4 Programa de Docencia	30
B. La División de Organización y Métodos	32
1 Breve Reseña Histórica	32
2 Base Legal	34
3 Propósitos	34
4 Objetivos	34
5 Funciones	35
6 Estructura Organizacional	37
6.1 La Jefatura	38
6.2 Cuerpo Técnico	38
6.3 Apoyo Secretarial	39
7 Importancia	40
7.1 Dependencia Jerárquica	41

CAPITULO III
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA DIVISION
DE ORGANIZACION Y METODOS

A.	Planeación	43
	1 Objetivos de la División de Organización y Métodos	43
	2 Planes	45
	3 Procedimientos de Trabajo	52
	4 Presupuesto	53
B	Organización	57
	1 Estructura Organizacional	57
	1.1 Organigrama	58
	2 Autoridad y Responsabilidad	61
	3 Funciones Específicas	62
	4 Análisis de Puestos	63
C	Integración	64
	1 Elemento Humano	64
	2 Inducción	65
	3 Entrenamiento	66
	4 Integración de Bienes	67
D	Dirección	68
	1 Comunicación	68
	2 Autoridad	69
	3 Delegación	70
	4 Supervisión	71
E	Control	71

CAPITULO V
PROPUESTA DE ORGANIZACION Y PARTICIPACION DE LA DIVISION
DE ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS

1	Contexto Operacional	74
	1.1 Ubicación de la División de Organización y Métodos en la Estructura de la Universidad de San Carlos	74
	1.2 Propósitos	76
	1.3 Objetivos de la División de Organización y Métodos	77
	1.4 Funciones de la División de Organización y Métodos	79
	1.5 Respaldo del Nivel Superior	81
2	Campo de Actividad	82
	2.1 Revisión del Funcionamiento de Dependencias	83
	2.2 Planificación de Nuevas Actividades	84

2.2.1	Asesores de la Dirección	84
2.2.2	Observadores Imparciales	85
2.3	Otros Campos de Actividad	85
2.3.1	Diseño y Control de Formularios	85
2.3.2	Equipos y Máquinas de Oficina	86
2.3.3	Distribución del Espacio Físico de Oficina	87
2.3.4	Nuevas Técnicas de Administración	87
3	Metodología de Organización y Métodos	88
3.1	Planeamiento de las Tareas	88
3.2	Observación e Investigación de Datos	90
3.2.1	Estudio de Registros	91
3.2.2	Observación	91
3.2.3	Entrevistas	92
3.2.4	Análisis del Trabajo	93
3.3	El uso frecuente de Qué?, Quién?, Cuándo?, Cómo?, Dónde? y Por qué?	94
3.4	Análisis de los hechos y datos para llegar a conclusiones	95
3.5	Preparación y Presentación de Informes	96
4	El Tamaño de la División de Organización y Métodos de la USAC	98
4.1	El Tamaño Mínimo	98
4.2	El Tamaño Máximo	99
5	El Perfil del Personal de Organización y Métodos de la USAC	100
5.1	El Jefe de O&M	100
5.2	El Personal Técnico de O&M	102
5.2.1	Selección del Personal de O&M	103
5.2.2	Cualidades del Personal de O&M	104
5.2.3	Origen de Candidatos	104
6	Adiestramiento de los Funcionarios de O&M	105
6.1	Cursos de Capacitación	106
6.2	Adiestramiento por Experiencia	107
6.3	Reuniones y Discusiones	108
	CONCLUSIONES	110
	RECOMENDACIONES	112
	BIBLIOGRAFIA	114
	ANEXOS	

I N T R O D U C C I O N

El acelerado desarrollo que ha experimentado la sociedad en los aspectos político, económico y social demanda de las personas que realizan la actividad administrativa, una vigilancia más estrecha sobre el funcionamiento de las instituciones que dirigen.

La experiencia ha demostrado que entre las fallas de mayor relevancia en la administración de muchas empresas, se destaca el descuido en la dirección para aplicar en su totalidad los principios de Organización; en tal sentido se puede inferir que, en algunos casos, la causa de ello se debe a la indiferencia, falta de entendimiento o apreciación, del valor y apoyo técnico que las unidades de Organización y Métodos proporcionan a una empresa.

El presente trabajo de tesis es un ejemplo de la forma cómo la División de Organización y Métodos, puede contribuir a simplificar los procesos administrativo-financieros y, hacer más eficientes y eficaces las actividades de las unidades ejecutoras que integran la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El contenido, se integra en la forma siguiente: En el Capítulo I se plantea el marco teórico general sobre la

función de Organización y Métodos, con el propósito de dar a conocer los criterios que varios autores e instituciones tienen sobre las unidades, denominadas también, como O&M.

En el Capítulo II es abordada la ubicación del lector dentro del campo de aplicación del estudio, a través de la descripción de la estructura administrativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como la reseña histórica, objetivos, funciones, estructura interna y otros aspectos importantes que tiene la División de Organización y Métodos y que sirve de punto de partida para diagnosticar su situación actual y la forma como se desarrollan sus actividades.

El Capítulo III se integra con los resultados del análisis efectuado sobre la organización, participación y apoyo técnico que hasta la fecha ha tenido la División de Organización y Métodos en el desarrollo de las actividades universitarias. El análisis fue efectuado a través de un Diagnóstico Administrativo, aplicando un modelo de acuerdo a las cinco fases que integran el Proceso Administrativo y que comprende la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Para complementar todo lo desarrollado, es necesario presentar una propuesta de organización y participación que debe tener la División de Organización y Métodos para que el

desarrollo de sus funciones sea más eficiente y eficaz. En consecuencia, en el Capítulo IV se plantea dicha propuesta, con el propósito de orientar y encausar en mejor forma las actividades que la División de O&M debe ejecutar como soporte técnico a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

C A P I T U L O I

O R G A N I Z A C I O N Y M E T O D O S

1. L A T E C N I C A D E O R G A N I Z A C I O N Y M E T O D O S

1.1 A n t e c e d e n t e s H i s t ó r i c o s

El desarrollo constante y la evolución de las sociedades en todas partes del mundo, conllevan el aumento de población y con ello el incremento constante de necesidades en todo sentido. En este orden de ideas, puede mencionarse la atención de los servicios públicos cuya satisfacción eficiente, es parte importante del quehacer de la administración pública, en cualquier Estado, tal como su naturaleza específica se lo demanda.

Sin embargo, es notorio que por las presiones, falta de previsión y/o de instrumentos adecuados, no se logra la total coherencia entre la atención necesaria a los servicios y el crecimiento ordenado de las unidades, puestos o plazas encargadas de prestarlos, con lo cual se provoca un excesivo crecimiento en el sector burocrático, que además de presentar una carga improductiva para éste, constantemente se evidencia la ineficaz atención a funciones más extensas que si están en concordancia con el desarrollo del Estado moderno.

Además, se puede mencionar, entre otras, la

superabundancia de empleados, la ineficiencia, dificultad para ejercer una coordinación efectiva, el comportamiento interpersonal inadecuado tanto en la atención externa como entre los mismos integrantes de la Administración Pública.

En la Administración Pública se han creado unidades específicas, cuyo propósito es el control de la situación antes definida, a través de estudios de los factores organizacionales y de los procedimientos de dicha administración, con la esperanza que a través de un análisis metódico, las mismas reduzcan al mínimo las dificultades que en materia de funcionamiento se presentan.

La adopción de servicios de investigación sobre los métodos y procedimientos, así como el planteamiento de modificaciones, mejoras o sustituciones completas en la forma y secuencia de realizar las actividades, con el propósito de hacerlos más eficientes y eficaces se ha implementado a través de unidades organizacionales específicas denominadas de Organización y Métodos; las que comúnmente se identifican como O&M.

Según estudios realizados por el Dr. E. P. Laberge, en Suecia se presentó por primera vez en el año de 1,940 una unidad de Organización y Métodos y en 1,941 se realizaron investigaciones para probar su utilidad y funcionamiento, demostrando que efectivamente puede contribuir a propiciar el control en la ejecución de las actividades, prueba de ello es que en la actualidad se les presta mayor atención. Como

ejemplo, cabe mencionar que en Pakistan el primer Gobierno de esa República creó desde sus inicios, específicamente en el año de 1,947, una unidad de Organización y Métodos a nivel de sección. En Francia las funciones de Organización y Métodos fueron realizadas por el Comité Central de Información sobre el costo y el rendimiento de los servicios públicos. En Puerto Rico funciona una Unidad de Organización y Métodos, desde el año 1951, adscrita al Negociado del Presupuesto, tiene a su cargo las labores propias de una División para brindar servicio de asesoría a todo el Gobierno. En Estados Unidos, en el año de 1,937 el término "Gerencia Administrativa" se utilizó como sinónimo de Organización y Métodos, tiempo después comenzó su verdadero progreso en el que se logró su reconocimiento, importancia especialmente en la necesidad de mejorar los servicios de apoyo.^{1/}

El éxito de las actividades de Organización y Métodos alcanzado en el funcionamiento de la Administración Pública, propició que éstas se desarrollaran en el campo de la administración privada, en ese sentido se puede resaltar que desde hace algunos años, organizaciones industriales y de negocios, también crearon dentro de su estructura, unidades cuyas funciones son las de proporcionar permanente asesoría en el diseño e implementación de procedimientos para actividades

^{1/} Laberge, E. P., ELEMENTOS Y PRACTICAS DE ORGANIZACION Y METODOS, Escuela de Administración Pública de América Central, San José de Costa Rica, 1965. Pág. 4-6.

administrativas y/o financieras, o bien han recurrido a oficinas privadas de consultoría en el campo de la gestión administrativa, prueba de ello es que en la actualidad a Organización y Métodos se le presta cada día mayor atención.

La función de Organización y Métodos utilizada adecuadamente, contribuye a agilizar las actividades en la industria y en el mundo de los negocios, obteniendo como producto el beneficio que implica la reducción del costo a las empresas. En ese mismo orden de ideas, los gobiernos han encontrado en estas unidades un excelente medio para mantener sus gastos al mínimo y obtener la eficiencia esperada en sus funciones generales.

1.2 Definición

Muchas han sido las definiciones que se han formulado sobre Organización y Métodos, en las que de una u otra manera se manifiestan sus actividades principales dentro de una estructura organizacional pública o privada; sin embargo, en este trabajo se presenta la definición que trata de recoger los criterios que otros autores han planteado en forma separada. "Podemos entender como Organización y Métodos, las actividades de un grupo de funcionarios especializados en el estudio de problemas de estructura y funcionamiento de la administración pública y cuya función es aconsejar a los administradores interesados en mejorar la organización y los

métodos empleados por los servicios que dirige".^{2/}

1.3 Objetivos

Tanto en el sector público como en el privado, se han creado unidades específicas cuya función principal es hacer estudios que contribuyan a reducir las dificultades que diriamente afrontan las organizaciones; en ese sentido al efectuar la investigación documental sobre las unidades de Organización y Métodos, se logró establecer que existe mucha coincidencia en los factores que los autores desean resaltar. A continuación se presentan aquellos que generalizan el subtema de estudio:

- a) Mejorar la aplicación del trabajo de oficina, simplificando y eliminando operaciones, y de ese modo reducir la cantidad de trabajo requerido para hacerlos.^{3/}
- b) Asesorar a los jefes administrativos en cuanto a la forma como deben agrupar individuos y deberes, dividir actividades, organizar procedimientos y llevar a cabo operaciones en la oficina, en lo referente a formularios, mecanización y sistemas, reduciendo costos y aumentando

^{2/} Napoleón Velasco, Rodolfo., ORGANIZACION Y METODOS, Escuela Nacional de la Administración Pública, San Salvador, El Salvador, 1,959. Pág. 3.

^{3/} Anderson, R. G., ORGANIZATION AND METHODS, Traducción Manual García, Ediciones-Distribuciones, S.A., Madrid, 1,985. Pág. 41.

la productividad.^{4/}

1.4 Funciones

Las funciones que Organización y Métodos desarrolla dentro de una estructura organizacional pública o privada son bastante amplias, pero para que ésta cumpla con su cometido necesita que se le brinde apoyo en cuanto a asignación de recursos administrativos y/o financieros, así como otros factores que le faciliten alcanzar los objetivos que motivaron su creación.

Un estudio realizado por el Instituto Centro Americano de Administración Pública, en el Itsmo Centroamericano, sobre el uso de Organización y Métodos, señala que esta unidad, en el campo de la administración, debe tener el apoyo de las autoridades para que le permitan estar al día en cuanto al avance tecnológico, si es que realmente intenta ayudar a la administración a hacer un balance entre sus necesidades y su capacidad de trabajo.^{5/}

En la División de Organización y Métodos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se elaboró un Manual de Organización en el que se detallan sus funciones principales, las que a criterio de la jefatura de ese entonces (1,986) son las que Organización y Métodos debe efectuar para

^{4/} Laberge, E. P., Op. Cit. Pág. 1.

^{5/} Instituto Centroamericano de Administración Pública; EL USO EFECTIVO DE O&M EN AMERICA CENTRAL, San José de Costa Rica, 1,975. Pág. 3.

que su labor sea eficiente y eficaz. No se cita como fuente bibliográfica, pero se incluye como bibliografía consultada, en el apartado específico de este trabajo.

La función que a continuación se describe evidencia en forma general lo que muchos autores han parcializado, al desglosar cada una de las actividades que Organización y Métodos desarrolla en la obtención de sus objetivos:

- Estudiar, analizar y planificar las actividades administrativas de las entidades públicas, con el propósito fundamental de asesorar a las unidades administrativas en el mejoramiento de su sistema de trabajo y en el aprovechamiento óptimo de los recursos que utilizan.^{6/}

1.5 Ubicación

Existen muchos criterios sobre la ubicación que Organización y Métodos debe tener dentro de una estructura organizacional, no obstante, que la finalidad de establecerlas ha sido la misma, es decir, coadyuvar a que la actividad dentro de la estructura sea eficiente y eficaz, aunque sean diferentes los medios que se utilicen para alcanzar ese fin; por las condiciones de tipo administrativo, económico,

^{6/} Instituto Centro Americano de Administración Pública, METODOLOGIA DE INVESTIGACION EN ORGANIZACION Y METODOS, San José de Costa Rica, 1,973. Pág. 7.

organizacional, etc. donde se desarrollen.

Existen discrepancias sobre la ubicación que Organización y Métodos ha tenido dentro de la Administración Pública y privada. Al respecto, un estudio efectuado en veinticuatro países demostró que su ubicación depende del desarrollo económico, político y social de cada Estado. En ese sentido el estudio en mención reflejó que en cinco países Organización y Métodos formaba parte de las Oficinas de Personal; en otros diez países se le ubicó formando parte de las Oficinas de Presupuesto o Finanzas; en dos países formaban parte de una Oficina que tenía funciones conjuntas de Presupuesto y Personal. El estudio efectuado también indicó que en siete países, O&M formaba parte de la Secretaría Central del Primer Ministro o de la Presidencia, estos últimos tomaban como base la idea que para que Organización y Métodos sea un instrumento efectivo, debe estar ubicado como unidad asesora en los niveles de decisión superior de la administración.^{7/}

1.6 Tipos de Estudios de Organización y Métodos

Como ya se mencionó, la función de Organización y Métodos es básicamente de proporcionar asesoría para el funcionamiento administrativo, orientado a la búsqueda de la eficiencia para ofrecer un mejor servicio.

Lo anteriormente indicado se evidencia, por los estudios

^{7/} Smith, William A., O&M, UN INSTRUMENTO DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA, ICAP, San José de Costa Rica, 1,971. Pág. 18.

que O&M efectúa, de los que entre otros, se pueden mencionar los siguientes:

- a) Análisis planeado del funcionamiento de un organismo o sistema administrativo que comprende el examen completo de sus objetivos, políticas, organización, sistema de trabajo, métodos y procedimientos, recursos humanos, materiales y financieros, para entre otros, racionalizar el uso del recurso humano, recurso financiero, del equipo, máquinas de oficina, espacio físico, sistemas de comunicación, diseño y control de formas.
- b) Efectuar estudios de las condiciones y necesidades internas y externas de una organización, para la creación o supresión de unidades administrativas.
- c) Estudio de las funciones específicas de la administración que pueden ser comunes a varias dependencias o unidades (compras, suministros, función de personal) para evitar duplicidad de funciones y/o recomendar, una reorganización administrativa.
- d) Examen de un área de trabajo en especial, con el fin de considerar posibles mejoras en sus métodos y procedimientos.

2. IMPORTANCIA

En toda organización, el administrador debe tener claramente definida la responsabilidad de asegurar que las actividades que se desarrollan dentro de su unidad sean

eficientes y eficaces, sin embargo, en el ámbito organizacional nada se estanca, en ese sentido, se establece que es necesario revisar las prácticas de trabajo, para determinar si todavía son las más apropiadas para las actividades que se efectúan, y de acuerdo con ello, crear instrumentos apropiados que posibiliten llevar a cabo de manera eficiente el trabajo necesario.

Los administradores o autoridades superiores, debido a las atribuciones y tareas de sus puestos en su mayoría, no disponen del tiempo necesario para efectuar un análisis introspectivo de la organización, por lo que se delega esa función en las unidades de Organización y Métodos.

La ventaja principal que el personal técnico de Organización y Métodos tiene sobre el personal que ocupa los puestos de administrador o demás autoridades superiores, es que su responsabilidad radica en estudiar los problemas administrativos en forma global y que, además puede tomarse el tiempo necesario para pensar e indagar sin tener que preocuparse de abandonar otras responsabilidades; por lo tanto, el producto a obtenerse, puede esperarse que sea el más adecuado o confiable. En síntesis, es necesario que dentro de las estructuras organizacionales se establezcan unidades de Organización y Métodos para brindar soporte a la administración en el estudio científico del trabajo de la institución.

C A P I T U L O I I
CAMPO DE APLICACION DEL ESTUDIO

A. LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

1. Reseña Histórica

La enseñanza superior en nuestro País, ha pasado por diversas etapas, hasta llegar a la conformación actual, enfocada a la educación, investigación y extensión. Este proceso se inició a mediados del siglo XVI, cuando por iniciativa del Licenciado Don Francisco Marroquín, Primer Obispo de Guatemala, se dictaron las primeras cátedras en el Colegio Universitario de Santo Tomás, fundado por él en 1,562.

El reconocimiento legal de la educación superior, se concretó 114 años después, cuando el 31 de enero de 1,676 el Rey Carlos II, emitió la Real Cédula, con la cual se fundó la Universidad de San Carlos de Guatemala. Es importante resaltar que 10 años después de su fundación fue reconocida con la categoría de Pontificia, según consta en la Bula del Papa Inocencio XI, de fecha 18 de junio de 1,687; este reconocimiento le dio el apoyo de la Iglesia Católica, que en esa época tenía una influencia significativa en los gobiernos y que además le representó un soporte para su desarrollo, aunque éste significaría una influencia religiosa en los

estudios universitarios.

Desde sus inicios las actividades docentes en la Universidad de San Carlos fueron enfocados a la discusión de temas académicos, al comentario de textos, cursos monográficos y lección magistral, entre otros; lo anteriormente indicado se sustenta en los Estatutos de esta Casa de Estudios en los que además de establecer la libertad de criterios, exigen el conocimiento de todo tipo de doctrinas filosóficas, con el propósito de que el esfuerzo de la discusión beneficie con sus resultados a la educación superior del País.

Así mismo, es importante señalar el aporte del Fraile Antonio de Goycochea que señala que en el proceso de enseñanza para que la educación se desarrolle y cumpla con sus objetivos, es necesaria la reforma pedagógica permanente, así como propiciar el análisis de las bases sustantivas de los diferentes criterios científicos. Esta necesidad hace que se incrementen en los pensa de estudios, los cursos de Examen histórico del Derecho Civil, y Romano, Derecho de Gentes, cátedras de Economía Política y de Letras.

A finales del Siglo XIX, la Universidad de San Carlos de Guatemala había perdido su autonomía, la que logró recuperar el 9 de noviembre de 1944, a través de un movimiento revolucionario en la que se destacó la participación heroica de la familia universitaria, encabezada por los docentes, trabajadores y estudiantes con el apoyo de muchos sectores de

la sociedad guatemalteca, hasta lograr el derrocamiento del dictador General Jorge Ubico.

El fruto principal que obtuvo la Universidad, de este movimiento, fue que en la Constitución Política de la República, emitida en el año 1,945, se estableció como principio fundamental la Autonomía Universitaria y la emisión de su Ley Orgánica, en la que claramente se establece lo siguiente:

1. "Libertad de elegir autoridades universitarias y personal docente, o de ser electo para dichos cuerpos sin ingerencia alguna del Estado.
2. Asignación de fondos que se manejan por el Consejo Superior Universitario con entera autonomía.
3. Libertad administrativa y ejecutiva para que la Universidad trabaje de acuerdo con las disposiciones del Consejo Superior Universitario.
4. Dotación de un patrimonio consistente en bienes registrados a nombre de la Universidad.
5. Selección de personal docente por méritos en concursos de oposición.

6. Participación estudiantil en las elecciones de autoridades universitarias.
7. Participación de los profesionales catedráticos y no catedráticos en las elecciones de autoridades^{8/}."

2. Fines:

En los Estatutos que rigen el funcionamiento de la Universidad, se establece que sus fines son:

"Artículo 5. El fin fundamental de la Universidad es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, promoviendo, conservando, difundiendo y transmitiendo la cultura, en la forma que expresan los artículos siguientes.

Artículo 6. Como la Institución Superior Docente del Estado corresponde a la Universidad:

- a) Impartir la enseñanza profesional en todas las ramas que correspondan a sus Facultades, Institutos, Laboratorios, Centros y demás organizaciones universitarias o conexos;
- b) Organizar y dirigir estudios de cultura superior y enseñanza complementarios en el orden profesional;
- c) Resolver en materia de su competencia, las consultas u

^{8/} USAC, Leyes, Estatutos, Reglamentos y Otras Disposiciones Legales de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Nacional y Autónoma). Editorial Universitaria, Guatemala, 1989, pp. 34 y 35.

obtención de títulos superiores en el orden profesional o académico;

- d) Organizar enseñanzas para nuevas ramas profesionales; y
- e) Promover la organización de la extensión universitaria.

Artículo 7. Como Centro de Investigación le corresponde:

- a) Promover la investigación científica, filosófica, técnica o de cualquier otra naturaleza cultural, mediante los elementos más adecuados y los procedimientos más eficaces procurando el avance de estas disciplinas;
 - b) Contribuir en forma especial al planteamiento, estudio y resolución de los problemas nacionales, desde el punto de vista cultural y con el más amplio espíritu patriótico;
- Y
- c) Resolver en materia de su competencia las consultas que se le formulen por los Organismos del Estado.

Artículo 8. Como depositaria de la cultura, corresponde a la Universidad:

- a) Establecer Bibliotecas, Museos, Exposiciones y todas aquellas organizaciones que tiendan al desenvolvimiento cultural del país y ejercer su vigilancia sobre las ya establecidas;
- b) Cooperar en la formación de los catálogos y registros de la riqueza cultural de la República y colaborar en la vigilancia del tesoro artístico y científico del País;

- c) Cultivar relaciones con Universidades, Asociaciones Científicas, Institutos, Laboratorios, Observatorios, Archivos, etc. tanto nacionales como extranjeros;
- d) Fomentar la difusión de la cultura física, ética y estética; y
- e) Establecer publicaciones de orden cultural.

Artículo 9. También corresponde a la Universidad:

- a) Cooperar en la alfabetización de las masas populares;
- b) Poner todo su empeño en la resolución del problema indígena;
- c) Organizar el intercambio de profesores y alumnos con las universidades extranjeras;
- d) Estimular la dedicación al estudio y recompensar los méritos culturales en la forma que estime más oportuna;
- e) Efectuar certámenes como incentivos para la investigación, las invenciones y la creación científica o humanística; y
- f) Fomentar el espíritu cívico y procurar que entre sus miembros se promuevan y exalten las virtudes ciudadanas.^{9/}

3. Funcionamiento

La Universidad de San Carlos de Guatemala, es una

^{9/} Ibid. Pág. 34.

institución autónoma dedicada a la prestación del servicio de la educación superior en todo el País. Derivado de su autonomía, cuenta con un régimen jurídico propio, preciso y determinado.

Para su funcionamiento, ha estructurado su organización administrativa en un esquema organizacional, en el que entre otras figuras los siguientes órganos y puestos de decisión superior:

- a) Consejo Superior Universitario
- b) Rector
- c) Juntas Directivas de Unidades Académicas
- d) Decanos
- e) Consejo Regional y Directores, en los Centros Regionales

3.1. Principales leyes que rigen su funcionamiento

- a) Constitución Política de la República
- b) Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos, Decreto No. 325 del Congreso de la República del 28 de enero de 1,947.
- c) Reglamento del Consejo Superior Universitario.
- d) Reglamento de Apelación ante el Consejo Superior Universitario.
- e) Estatuto de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal.
- f) Estatuto de la Carrera Universitaria, Parte Académica.

- g) Reglamento General del Centro Universitario de Occidente.
- h) Reglamento del Consejo Editorial.
- i) Reglamentos de Facultades y Escuelas no Facultativas.
- j) Ley de Compras.
- k) Código de Trabajo.

Al señalar los principales órganos, puestos de decisión y las leyes principales y demás disposiciones legales que regulan el funcionamiento de la Universidad, es con el propósito de tener presente a donde recurrir o apelar al presentarse cualquier problema dentro de la estructura universitaria, para que la toma de decisiones sea oportuna y acertada, además es preciso señalar que en la Institución prevalece el espíritu democrático y descentralizado que coadyuvan al cumplimiento de los fines de la misma.

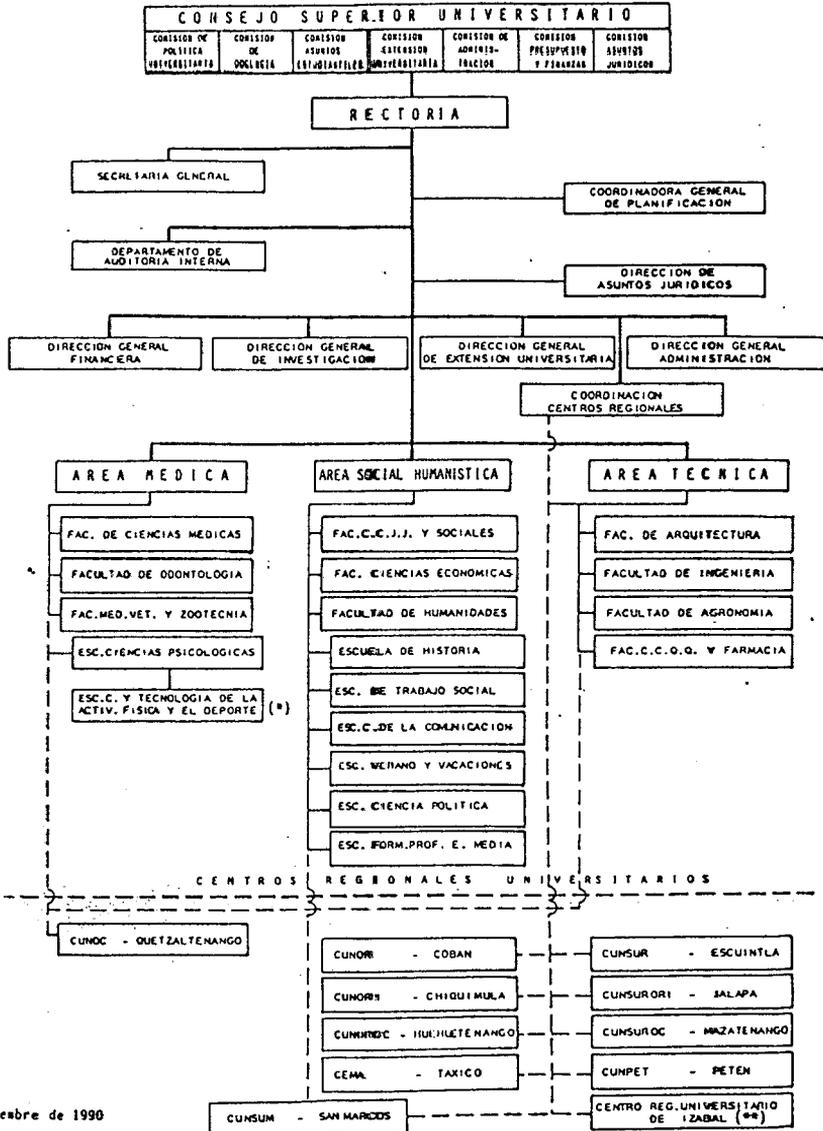
4. Organización

Para dar cumplimiento a los fines, indicados en el numeral 2 de este capítulo, la Universidad de San Carlos ejecuta 4 programas, a saber:

- a) Administración;
- b) Investigación;
- c) Extensión;
- d) Docencia.

El organigrama adjunto refleja la estructura organizacional y la forma en que las unidades se jerarquizan

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



Guatemala, Noviembre de 1990

(*) Creación Acta C.S.U. No. 39-89
Punto Décimo Noveno. Funcionamiento
Acta C.S.U. No. 8-90 Punto Cuarto.

(**) Creación Acta C.S.U. No. 14-90 Punto Quinto.

para ejecutar los 4 programas enumerados anteriormente. Para conocer como funciona cada programa, se describe en forma genérica las actividades que desarrolla cada directriz, lo que nos permitirá establecer que éstas fueron creadas como producto de la necesidad de brindar soporte administrativo-organizativo a la misma.

4.1 Programa de Administración

Para dar cumplimiento al programa de administración, éste se ha organizado de la forma siguiente:

i) Secretaría General:

Es el órgano de dirección superior, cuya posición jerárquica es la tercera en el esquema organizacional de la Universidad de San Carlos.

La función principal reside en el apoyo a la Rectoría en la planificación, organización y ejecución de las actividades tendientes a viabilizar la mejor forma de cumplir con los requerimientos del Consejo Superior Universitario.

La única unidad que forma parte de la organización interna de la Secretaría General es la División de Publicidad e Información.

ii) Coordinadora General de Planificación:

Es el organismo asesor del Rector y del Consejo Superior Universitario, encargado de la formulación y evaluación de las

políticas para el desarrollo integral universitario, así como de la implementación de planes y programas de todas las funciones y actividades que desarrolla la Universidad.

iii) Departamento de Auditoría:

Es la dependencia fiscalizadora, subordinada a la Rectoría, cuya función principal es efectuar auditoría a todas las actividades administrativas y contables que realiza la Institución.

iv) Dirección de Asuntos Jurídicos:

Es el órgano de naturaleza técnico-administrativa, que tiene asignado proveer asesoría jurídica y de procuración judicial al Consejo Superior Universitario, Rectoría y las dependencias de la Universidad.

Asimismo, se enmarca dentro de sus funciones la realización de estudios técnicos jurídicos relacionados con lo contencioso administrativo, laboral y demás aspectos legales relacionados con el quehacer universitario para la resolución de casos planteados, emisión de opinión o dictámenes, así como dar seguimiento a los casos jurídico-administrativos de la Institución.

El quinto nivel jerárquico de la estructura administrativa de la Universidad de San Carlos, está integrado por cuatro direcciones generales, como organismos de decisión superior para cumplir con los programas de administración,

investigación y extensión de la USAC, como a continuación se describe:

v) Dirección General Financiera:

Es la unidad administrativa de decisión superior responsable ante el Rector y el Consejo Superior Universitario de cumplir eficaz y eficientemente en la obtención y administración de los recursos financieros para el desarrollo de los fines de la Universidad; tiene bajo su responsabilidad brindar asesoría a los órganos de decisión superior en los aspectos financieros, así como velar por la ejecución, evaluación y control de los ingresos y egresos de la Universidad.

Las unidades que conforman la Dirección General Financiera son:

- Departamento de Presupuesto
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Caja
- Departamento de Proveduría
- Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos
- Plan de Prestaciones

vi) Dirección General de Administración:

Es el organismo de decisión superior de la Universidad de San Carlos, encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones de administración de recursos humanos,

registro y control de estudiantes, las relacionadas con el bienestar estudiantil, proporcionar información bibliográfica y documental, previsión del crecimiento físico de la institución y sus servicios esenciales, así como velar por el establecimiento de sistemas, procedimientos y estructura organizacional de la Universidad.

Las unidades subordinadas a esta Dirección son:

- División de Bienestar Estudiantil
- División de Administración de Personal
- División de Organización y Métodos
- Departamento de Registro y Estadística
- Oficina Técnica de Evaluación y Promoción Docente
- Biblioteca Central

4.2 Programa de Investigación

Para desarrollar el programa de investigación, las unidades ejecutoras se agrupan de la siguiente forma:

i) **Dirección General de Investigación:**

Es la dependencia de decisión superior, encargada de planear, sistematizar, coordinar, dirigir e impulsar la investigación científica como fuente generadora de conocimientos para retroalimentar el proceso de enseñanza aprendizaje, generar soluciones a la problemática nacional en los diversos campos del conocimiento que se desarrolla en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Las unidades que forman parte de esta Dirección, son las siguientes:

- Instituto de Investigación y Mejoramiento Educativo -IIME-.
- Centro de Estudios Folklóricos -CEFOL-.

Además de la Dirección y dependencias de investigación mencionadas, cabe señalar que dentro de la estructura universitaria, funcionan centros e institutos cuya actividad principal se orienta a la investigación; algunos funcionan adscritos a las Facultades y otros a las Escuelas No Facultativas, y realizan funciones que sirven de soporte al programa de investigación y que, en la mayor de las veces coadyuvan a la definición e identificación de las causas que originan la problemática nacional en el campo político, económico y social, así como al desarrollo de las posibles soluciones de las mismas.

A continuación se describen los centros e institutos de investigación que funcionan en la Universidad y que fueron creados como una respuesta a la necesidad de contar con centros especializados en investigación y análisis de los problemas que plantea el desarrollo económico, político y social del país, cuyo funcionamiento es congruente con el servicio de la USAC y de Guatemala en general; los centros e institutos existentes son los siguientes:

- Centro de Estudios Urbanos y Regionales -CEUR- subordinado a la Facultad de Ingeniería.
- Centro de Estudios del Mar y Acuicultura -CEMA-, con dependencia jerárquica de la Facultad de Medicina, Veterinaria y Zootecnia.
- Centro de Agricultura Tropical, Bulbuxyá -CATBUL-.
- Centro de Investigación de Ingeniería -CII-, que forma parte de la Facultad de Ingeniería.
- Centro de Estudios e Investigaciones de Arquitectura -CEIAR-, de la Facultad de Arquitectura.
- Centro de Estudios Conservacionistas -CECON-.
- Centro de Investigación de la Escuela de Ciencias Psicológicas.
- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales -IIES- de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Instituto de Investigaciones Históricas -IIH-, de la Escuela de Historia.
- Instituto de Investigaciones Filosóficas -IIF- de la Facultad de Humanidades.
- Instituto de Investigaciones Políticas y Sociales -IIPS-, de la Escuela de Ciencia Política.
- Instituto de Investigaciones Agronómicas -IIA- de la Facultad de Agronomía.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales -IIJS-, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.

4.3 Programa de Extensión:

Para cumplir con los objetivos del programa de extensión, fueron creadas las unidades administrativas siguientes:

i) Dirección General de Extensión:

Es el órgano de decisión superior de la estructura universitaria encargado de impulsar la identificación de la comunidad universitaria con la sociedad guatemalteca, a través de la investigación, promoción y difusión de la cultura y el arte, la organización y práctica del deporte y la utilización de recursos humanos calificados en la prestación de servicios culturales y deportivos como parte del proceso de formación de los estudiantes y la comunidad universitaria. Asimismo provee apoyo en concepto de recursos editoriales y la organización de eventos que coadyuven a la ejecución de otros proyectos de la Universidad, relacionados con el incremento en el nivel cultural de los habitantes del país.

La Dirección General de Extensión tiene bajo su dependencia a las unidades siguientes:

- Centro Cultural Universitario.
- Centro de Aprendizaje de Lenguas.
- Departamento de Deportes.
- Revista Universitaria.
- Extensión Antigua Guatemala (Colegio Santo Tomás).
- Consejo Editorial.

4.4 Programas de Docencia

Este programa se divide organizativamente en 3 áreas de enseñanza: área médica, área social humanística y área técnica; además de las áreas mencionadas se integra a este programa un subprograma denominado como de desconcentración de la enseñanza.

En el área médica se agrupan las facultades siguientes: Ciencias Médicas; Odontología; Medicina; y Veterinaria y Zootecnia; y la Escuela de Ciencias Psicológicas. En el área social humanística se agrupan las facultades siguientes: Ciencias Jurídicas y Sociales; Ciencias Económicas; Humanidades y además las Escuelas de Ciencia Política; Formación de Profesores de Enseñanza Media; Historia; Trabajo Social; y Ciencias de la Comunicación. Y por último, en el área técnica se agrupan las facultades de: Arquitectura, Ingeniería, Agronomía y Ciencias Químicas y Farmacia.

También es oportuno mencionar que la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el fin de proyectar sus programas a las diversas regiones del país, ha creado un subprograma desconcentrado, cuya actividad la desarrollan los Centros Universitarios que runcionan en distintas áreas geográficas del país con dependencia directa del Rector pero con un mecanismo de coordinación a través de la Coordinadora General de Centros Regionales.

El subprograma desconcentrado comprende 10 Centros Universitarios:

- Centro Universitario de Occidente -CUNOC- en la Ciudad de Quetzaltenango
- Centro Universitario del Norte -CUNOR- en la Ciudad de Cobán, Alta Verapaz
- Centro Universitario de Oriente -CUNORI- en la Ciudad de Chiquimula
- Centro Universitario de Noroccidente -CUNOROC- en la Ciudad de Huehuetenango
- Centro Universitario del Sur -CUNSUR- en la Ciudad de Escuintla
- Centro Universitario de Suroccidente -CUNSUROCC- en la Ciudad de Mazatenango, Suchitepequez
- Centro Universitario de Suroriente -CUNSURORI- en la Ciudad de Jalapa
- Centro Universitario de El Petén -CUDEP- en la Ciudad de Santa Elena, Petén
- Centro Universitario de San Marcos -CUSAM- en la Ciudad de San Marcos
- Centro Universitario de Izabal en la Ciudad de Izabal, Puerto Barrios, de reciente creación, en el año de 1990.

Como se señaló anteriormente, los Centros Universitarios se agrupan en el subprograma desconcentrado, debido que aún no cuentan con la potestad de elegir al Director del mismo y por

lo tanto éste es nombrado por el Rector Magnífico de la Universidad, se exceptua al Centro Universitario de Occidente, que a partir de 1986 elige a sus autoridades por medio de sufragio. Otra de las razones de otorgarles esta denominación, es que, no obstante, desarrollar sus funciones administrativas y docentes en el interior del país, dependen directamente del Rector, a través de un mecanismo de coordinación denominado: Coordinación General de Centros Regionales Universitarios.

B. DIVISION DE ORGANIZACION Y METODOS

1. Breve Reseña Histórica

Como resultado del crecimiento organizacional, durante el rectorado del Doctor Roberto Valdeavellano Pinot, se consideró necesario que la administración universitaria se desarrollara sobre bases técnicas, para optimizar la utilización de recursos, celeridad de los trámites y mayor eficiencia administrativa. En virtud de lo anterior, a través del Acuerdo de Rectoría No. 9349 del 19 de marzo de 1975, se acordó crear la División de Organización y Métodos, como Unidad Administrativa de asesoría dependiente directamente de la Rectoría. En el año de 1976, ante la urgente necesidad de atender en mejor forma el servicio de computación e integrar

atender en mejor forma el servicio de computación e integrar en una sola unidad administrativa las áreas técnicas de sistemas administrativos y de procesamiento de datos, mediante Acuerdo de Rectoría No.10005 de fecha 6 de mayo de 1976, se acordó reorganizar la División de Organización y Métodos en la forma siguiente:

- a) Modificar su denominación y definirla como: División de Organización, Sistemas y Métodos;
- b) Integrar el Centro de Cálculo de la Universidad a la Organización de la División de Organización y Métodos;
- c) Definir a la División de Organización y Métodos, Sistemas y Métodos como un órgano administrativo compuesto, con dependencia directa del Rector, encargada de las áreas técnicas de Sistemas Administrativos y Sistemas de Computación Electrónica.

En el año 1979, al solventarse el problema que dio origen a la integración del Centro de Cálculo a la División de Organización y Métodos, por medio del Acuerdo de Rectoría No. 725 del 16 de agosto de 1979, se acordó separar a dichas dependencias, en el acuerdo se indicó, que esta última continuaría con la supervisión y coordinación de los sistemas y procesos administrativos que fueran objeto de mecanización. Procesamiento de Datos, volvería a su denominación original.

En el año de 1981, con el propósito de descentralizar de Rectoría, las Unidades Ejecutoras de carácter administrativo, se creó la Dirección General de Administración, y que integró

a su estructura a la División de Organización y Métodos, conjuntamente con otras unidades administrativas. El Honorable Consejo Superior Universitario decidió que esta adscripción fuera con carácter experimental. Hasta la fecha no ha tomado la decisión ese alto organismo en donde ubicar en definitiva a la División de Organización y Métodos dentro de la estructura administrativa de la Universidad de San Carlos.

2. Base Legal

La División de Organización y Métodos fue creada mediante el Acuerdo de Rectoría No. 9349, como unidad administrativa dependiente directamente de Rectoría, con vigencia a partir del 19 de marzo de 1975.

3. Propósitos

La División de Organización y Métodos tiene como propósito fundamental, atender continuamente el diseño de la estructura organizacional, procesos de trabajo y el mantenimiento de la eficiencia y eficacia administrativa.

4. Objetivos

La División de Organización y Métodos, para cumplir con el propósito de su creación, estableció sus objetivos, los cuales aparecen publicados en el Catálogo de Estudios 1986-90 de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

a) Estudiar, revisar y mejorar los procesos administrativos

- de las unidades de Administración Central y unidades académicas;
- b) Normalizar el trabajo mediante la implementación de sistemas y procedimientos;
 - c) Elaborar y mantener los Manuales Administrativos de las unidades que integran las oficinas centrales de la Universidad;
 - d) Brindar asesoría administrativa a las autoridades superiores, personal docente, de investigación y administración;
 - e) Actuar como órgano de coordinación entre las funciones de las distintas unidades de Administración Central, utilizando los mecanismos relacionados con la jerarquía administrativa, las reglas y procedimientos.^{10/}

5. Funciones

Las funciones que la División de Organización y Métodos desarrolla para alcanzar sus objetivos, según El Catálogo de Estudios 1986-90 de la USAC., son las siguientes:

- a) Análisis planificado del funcionamiento de una unidad o sistema administrativo, que comprende examen de sus

^{10/}

USAC, Departamento de Registro y Estadística, Catálogo de Estudios 1986-90 (3a. Edición), Imprenta Llerena, S.A.; Guatemala, 1986, Pág. 11.

objetivos, políticas, organización, sistemas de trabajo, métodos y procedimientos, sus recursos humanos y financieros;

- b) Estudios de organización sobre creación de nuevas unidades administrativas o reorganización de las ya existentes;
- c) Análisis administrativo con el fin de utilizar de manera racional el equipo y las máquinas de oficina, medios y sistemas de comunicación, diseño y control de formas;
- d) Promoción de nuevos medios y técnicas de administración;
- e) Sincronización y unificación de acciones y de recursos materiales, a través de una estructura adecuada, mediante el esfuerzo de grupos de personas que trabajan en la consecución de un objetivo común;
- f) Asesoría Administrativa;
- g) Control Administrativo.^{11/}

Es importante mencionar que la base en que se apoyaron quienes elaboraron los objetivos y funciones de la División de Organización y Métodos, fue el Acuerdo de Rectoría No. 9349, del 19 de marzo de 1975, donde se crea esta División. Al respecto, se plantea una propuesta concreta de objetivos y funciones, en el Capítulo IV de este trabajo.

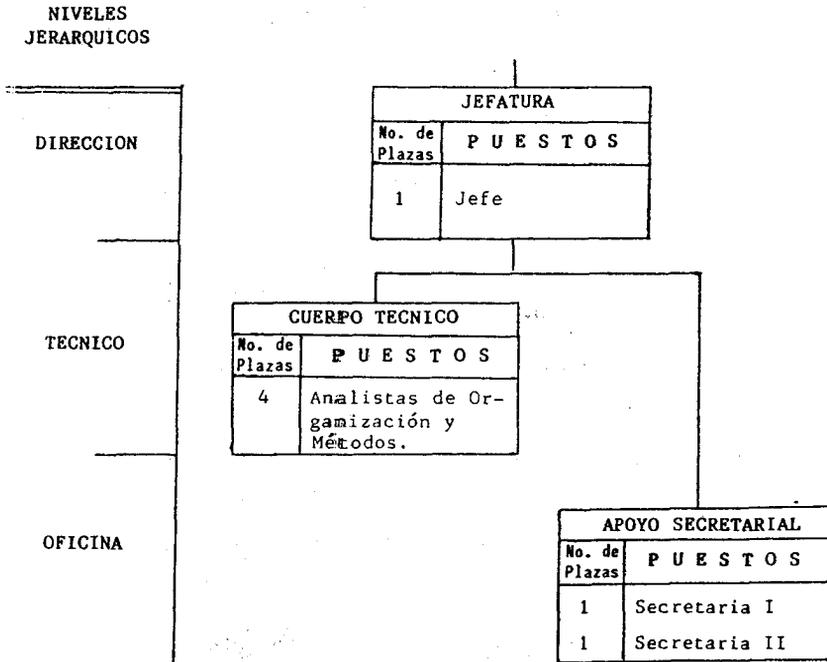
^{11/} Ibid. pp. 11 y 12.

6. Estructura Organizacional

Para el cumplimiento de sus funciones, la División de Organización y Métodos, se integra con los puestos siguientes:

- a) Jefatura;
- b) Cuerpo Técnico;
- c) Apoyo Secretarial

La integración anteriormente indicada, se encuentra estructurada en la forma como se visualiza a través del organigrama:



trabajo, a las actividades planificadas. En ese sentido la asignación de trabajos se efectúa en base a la experiencia que cada uno posea o bien se integran equipos de trabajo con el apoyo directo de la jefatura.

Entre las tareas más frecuentes que efectúan los Analistas de Organización y Métodos, se pueden mencionar las siguientes: Efectuar investigación de campo sobre procesos administrativos y financieros; análisis, crítica y propuesta de solución a problemas organizacionales; elaboración de Manuales Administrativos; estudio y diseño de formas; estudio y diseño de espacio físico, etc.

6.3 Apoyo Secretarial

Se cuenta con el apoyo de una Secretaria I y una Secretaria II. Para el desarrollo de sus actividades, cada una cuenta con una guía de trabajo, en la que se describen en forma específica lo que a cada puesto le corresponde. En forma genérica, las funciones de la Secretaria I son: Prestar apoyo exclusivo a la jefatura en lo concerniente a control de correspondencia; llamadas telefónicas; toma y transcripción mecanográfica de dictados, etc.

Al puesto de Secretaria II le corresponde: prestar apoyo al Cuerpo Técnico en lo que se refiere a mecanografiar trabajos efectuados, Manuales, Reglamentos, Catálogos, Flujogramas, etc.; manejo de archivos específicos y otras actividades que le sean solicitadas.

trabajo, a las actividades planificadas. En ese sentido la asignación de trabajos se efectúa en base a la experiencia que cada uno posea o bien se integran equipos de trabajo con el apoyo directo de la jefatura.

Entre las tareas más frecuentes que efectúan los Analistas de Organización y Métodos, se pueden mencionar las siguientes: Efectuar investigación de campo sobre procesos administrativos y financieros; análisis, crítica y propuesta de solución a problemas organizacionales; elaboración de Manuales Administrativos; estudio y diseño de formas; estudio y diseño de espacio físico, etc.

6.3 Apoyo Secretarial

Se cuenta con el apoyo de una Secretaria I y una Secretaria II. Para el desarrollo de sus actividades, cada una cuenta con una guía de trabajo, en la que se describen en forma específica lo que a cada puesto le corresponde. En forma genérica, las funciones de la Secretaria I son: Prestar apoyo exclusivo a la jefatura en lo concerniente a control de correspondencia; llamadas telefónicas; toma y transcripción mecanográfica de dictados, etc.

Al puesto de Secretaria II le corresponde: prestar apoyo al Cuerpo Técnico en lo que se refiere a mecanografiar trabajos efectuados, Manuales, Reglamentos, Catálogos, Flujogramas, etc.; manejo de archivos específicos y otras actividades que le sean solicitadas.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, se puede observar que cada puesto tiene su área definida de trabajo dentro de la División, sin embargo, este esquema se rompe como consecuencia de las emergencias de trabajo que en cualquier momento se presentan, o por el apoyo que requiera la jefatura o bien por el cuerpo técnico de acuerdo con la habilidad y destreza que cada Secretaria posee.

7. IMPORTANCIA

Es la unidad que provee los elementos propiamente administrativos para obtener eficiencia en el trabajo y alcanzar una mayor productividad, ya que la misma proporciona las herramientas que guían el quehacer o funciones asignadas a cada puesto. En la División de Organización y Métodos se elaboran los manuales administrativos en el que se indican las normas que orientan y delimitan las acciones para la consecución de los objetivos de la institución; los procedimientos que señalan la secuencia lógica de las operaciones y la participación de cada elemento involucrado en la actividad, así como su relación con otros puestos y unidades organizacionales. Los manuales de organización que definen la naturaleza de los puestos, la definición de los mismos, así como el establecimiento de las líneas de autoridad y responsabilidad, y los canales formales de comunicación.

7.1 Dependencia Jerárquica

La División de Organización y Métodos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en un principio fue creada con dependencia directa de la Rectoría para prestarle asesoría a ésta y a las dependencias que conforman las oficinas centrales, sin embargo, en la actualidad depende administrativamente de la Dirección General de Administración, fenómeno que se generó desde el año 1981 cuando se creó la Dirección anteriormente indicada, esta situación se mantiene hasta la presente fecha.

C A P I T U L O I I I

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA DIVISION DE ORGANIZACION Y METODOS

La definición de Diagnóstico Administrativo se deriva de la diagnóstico, conocimiento de las causas de los problemas, descripción abreviada de las causas y los efectos. Diagnóstico Administrativo es el conjunto de actividades de carácter administrativo cuyo propósito es el conocimiento y distinción de los puntos críticos que ocasionan mal funcionamiento en un área, dependencia o unidad administrativa; el diagnóstico administrativo tiene como fin, identificar la problemática, sus causas y sus efectos, en base a los resultados observados.^{12/}

En el presente trabajo de tesis se investigaron los problemas administrativos que afectan a la División de Organización y Métodos de la Universidad de San Carlos, tomando como base el modelo de análisis que integra las fases del Proceso Administrativo así: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

^{12/} USAC, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas, Material Mimeografiado, junio 1986.

A. PLANEACION

A esta primera fase del Proceso Administrativo, Agustín Reyes Ponce la define como "La fase que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización".^{13/}

De acuerdo con la definición anterior, se puede inferir que la planeación es una fase fundamental que facilita el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella, se señalan las contingencias y cambios que pueden presentarse en el futuro y también proporciona las medidas o acciones para afrontarlas. Además, la Planeación facilita reconocer hacia dónde se dirige la acción y permite encaminar y aprovechar eficientemente los recursos con que cuenta la organización.

En esta fase del proceso administrativo se investigó:

Objetivos, Planes de Trabajo, Procedimientos y Presupuesto

1. Objetivos de la División de Organización y Métodos

Para que una unidad funcione correctamente, es necesario que desde su creación se definan sus objetivos, de tal manera

^{13/} Reyes Ponce, Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Editorial Limusa, México 1982. Pág. 165.

que sus actividades se orienten hacia el alcance de los mismos y que además, coadyuven a que el funcionamiento de la unidad, sea eficaz y eficiente.

Cuando se creó la División de Organización y Métodos, en el año 1975, en el Acuerdo de Rectoría, documento que legaliza su creación, no se indican sus objetivos, sino que únicamente se señalaron las funciones y atribuciones; ante esta situación, 11 años después, por iniciativa de la jefatura de Organización y Métodos, se elaboró un documento donde se describen sus objetivos, con el propósito de tener una fuente de información elaborada con bases técnicas. Pero, éste no fue avalado por las autoridades de la USAC, no obstante la importancia que tiene un documento de esa naturaleza dentro de una organización. Sin embargo, por la falta de un documento que formalice los objetivos de la División de Organización y Métodos, así como cuando se necesita hacer referencia de éstos, se señalan los que aparecen publicados en el Catálogo de Estudios de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como se mencionó en el capítulo anterior. En estos objetivos puede apreciarse que existe discrepancia, pues mientras unos son muy ambiciosos, otros restringen el campo de acción, al orientarlos a servir preferentemente a la Administración Central de la Universidad, con el agravante de no aclarar si la actividad a desarrollar se refiere a las oficinas ubicadas físicamente en el Edificio de Rectoría o las oficinas administrativas situadas en el Campus Universitario.

Es importante señalar que cuando se elaboraron los objetivos para la División de Organización y Métodos y se publicaron en el Catálogo de Estudios, no se tomó en cuenta la magnitud de la Universidad con respecto al tamaño de esta División, en vista que desde su creación (1975) hasta 1987 únicamente contaba con un Analista, y a la presente fecha únicamente cuenta con 4 Analistas; situación que no le permite dar cumplimiento a los servicios de estudio, revisión y mejora de los procesos administrativos de 50 unidades administrativas y 18 unidades académicas del Campus universitario. Asimismo, se hace imposible elaborar y mantener manuales administrativos para esas unidades y, brindar asesoría a las autoridades superiores, personal docente, de investigación y administración de la Universidad.

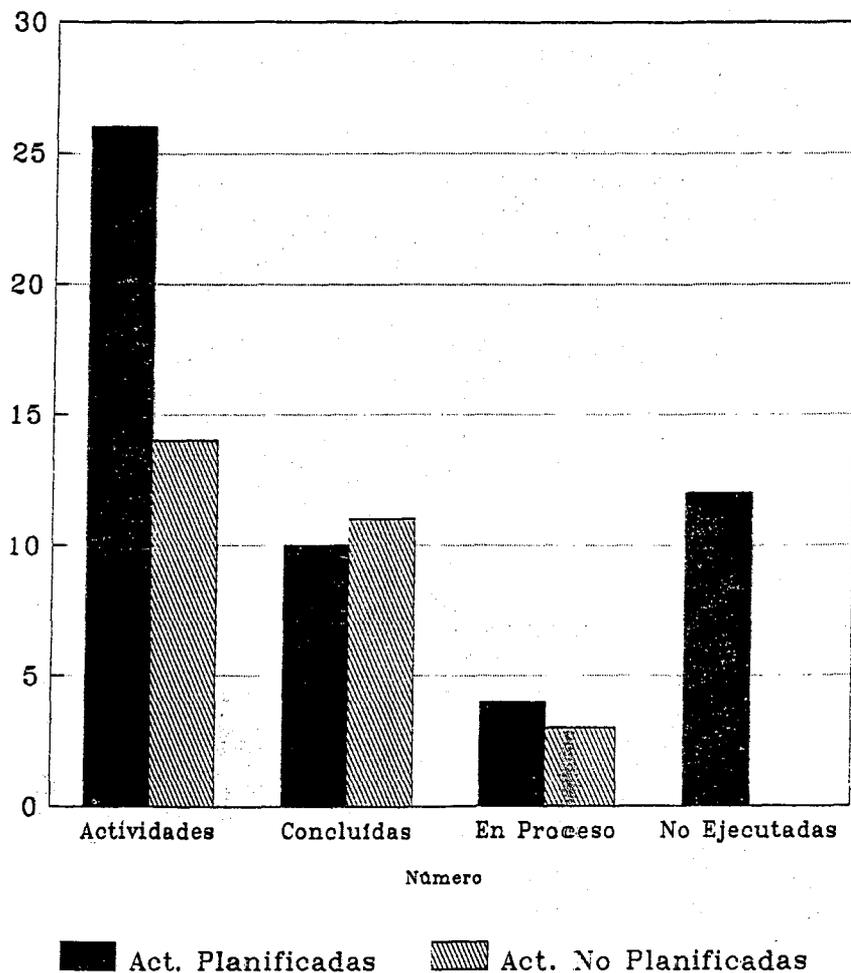
2. Planes

En toda organización es importante tomar en cuenta que para que las actividades se desarrollen ordenadamente, es necesario elaborar planes de trabajo que orienten las actividades a ejecutar en cuanto a: cómo, dónde, cuándo, cuánto, y quiénes lo realizarán; éstos se pueden presentar en forma semanal, mensual, semestral, anual; otros los presentan a corto, mediano y largo plazo según las funciones de cada unidad.

En la investigación realizada en la División de Organización y Métodos se encontró una recopilación de Planes

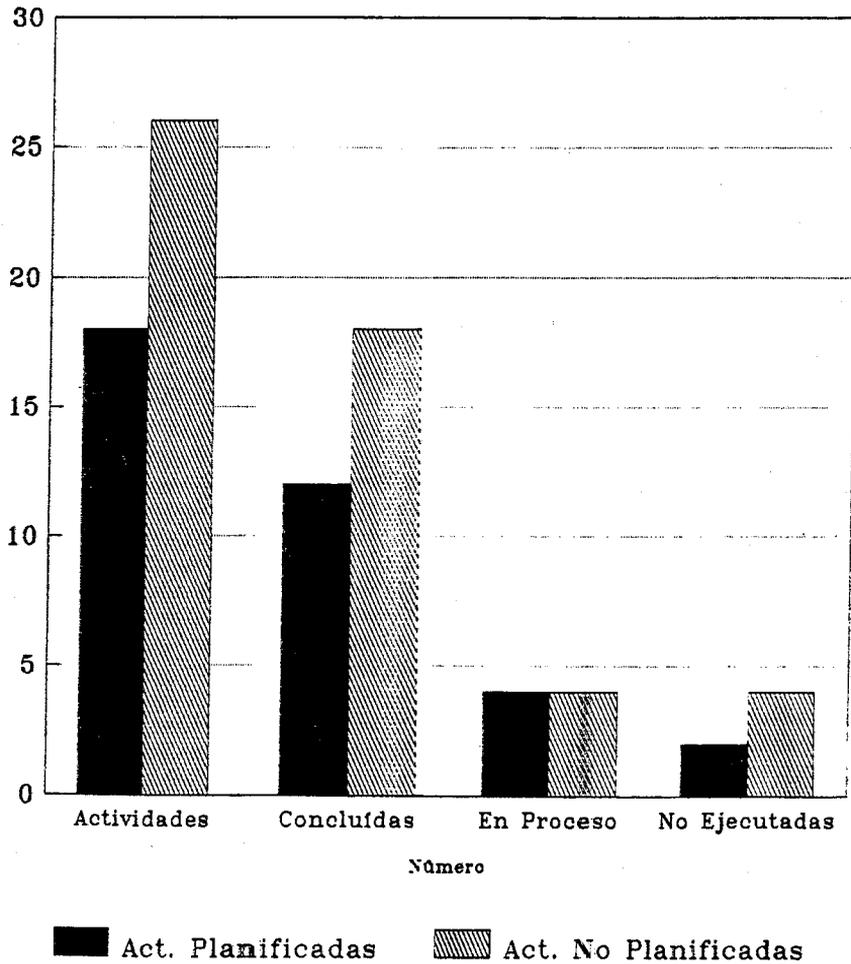
de Trabajo de años anteriores, elaborados anualmente y presentados por medio del Método de GANTT, como se aprecia en el Cuadro siguiente:

ACTIVIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS 1988



Fuente: Memoria de Labores 1988

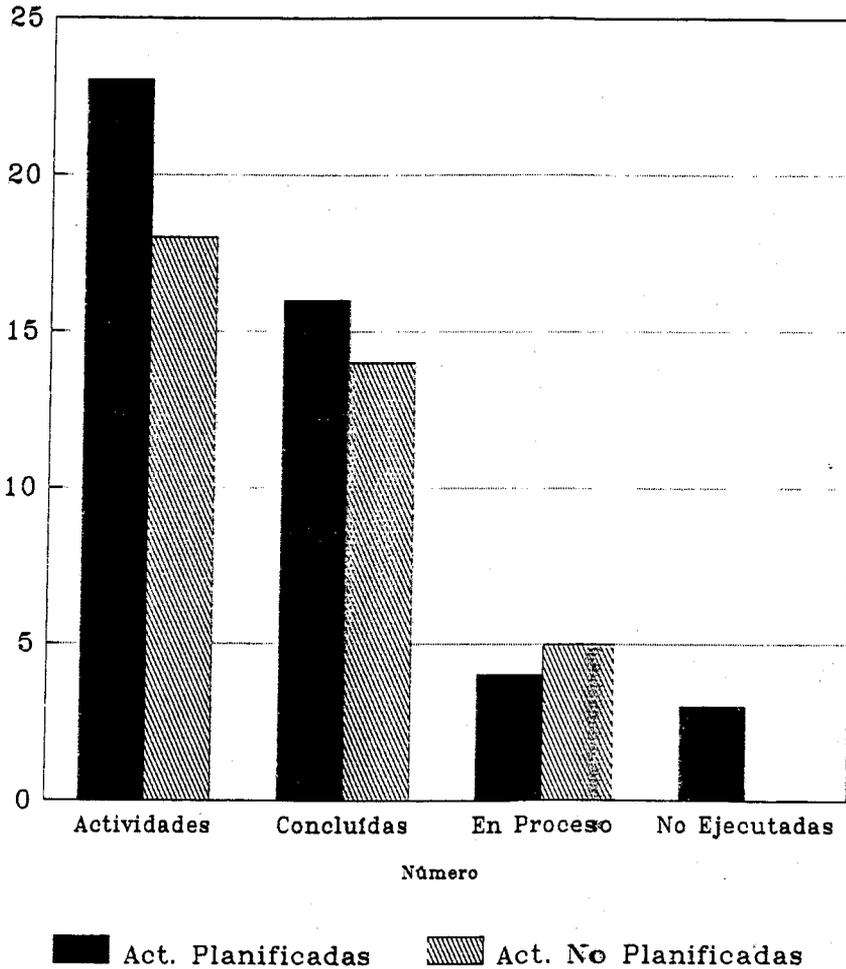
ACTIVIDADES DE ORGANIZACION Y MÉTODOS 1989



Fuente: Memoria de Labores 1989

L. D. I.

ACTIVIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS 1990



Fuente: Memoria de Labores 1990

Es importante señalar que los planes de trabajo son elaborados en forma conjunta entre Analistas y la Jefatura, en los que se establecen de acuerdo con su prioridad los estudios que se elaborarán durante el año.

Por la dinámica administrativa, se da atención aparte de la planeación, a las solicitudes que presentan las Unidades Ejecutoras de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Como resultado de esto, se pudo establecer que en la mayoría de casos, un alto porcentaje de lo planificado se queda sin ejecutar, por atender las solicitudes que durante el año, las autoridades envían con carácter de urgente; lo que significa que el personal de Organización y Métodos debe desarrollar paralelamente tanto los estudios ya iniciados, como atender las solicitudes presentadas, lo que redundará en que los estudios se tarden más tiempo de lo previsto.

En las gráficas se presenta un resumen de las actividades desarrolladas por Organización y Métodos en los años 1989, 1990 y 1991; en éstos se aprecia un total de estudios realizados, que no fueron planificados y muchos estudios planificados que no se ejecutaron. Lo anterior, permite que se desvirtúe la verdadera función que dentro de una organización representa un plan de trabajo.

3. Procedimientos de Trabajo

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para ejecutar las actividades rutinarias y específicas; éstos se

presentan de acuerdo con el recurso humano, la estructura organizacional, disponibilidad del equipo, material, y otros factores.

En la División de Organización y Métodos se observó un extenso archivo en los que se recopila una serie de procedimientos de las actividades que se realizan internamente, así como también, una recopilación de procedimientos administrativo-financieros que se han elaborado a iniciativa del Cuerpo Técnico y Jefatura, o bien por solicitudes que han presentado otras dependencias de la Universidad. La investigación realizada, permitió conocer que al personal de nuevo ingreso, se le entrega información en fotocopias sobre los procedimientos, técnicas e instrumentos que se utilizan en Organización y Métodos para la ejecución de las tareas. Sin embargo, se considera que a esta División le hace falta actualizar y enriquecer su biblioteca, ya que únicamente cuenta con 5 documentos (fotocopiados) sobre la función de Organización y Métodos y esta División, en ese sentido se hace necesario que las autoridades universitarias brinden su apoyo en la dotación de material bibliográfico actualizado, es decir, acorde al avance de la tecnología moderna para que se pueda dar mayor soporte técnico a la administración de la Universidad de San Carlos.

4. Presupuesto

Los presupuestos se pueden definir como programas en los

que se les asignan cifras sobre el costo de realización a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización. Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de los productos requeridos para lograr los objetivos de la unidad.

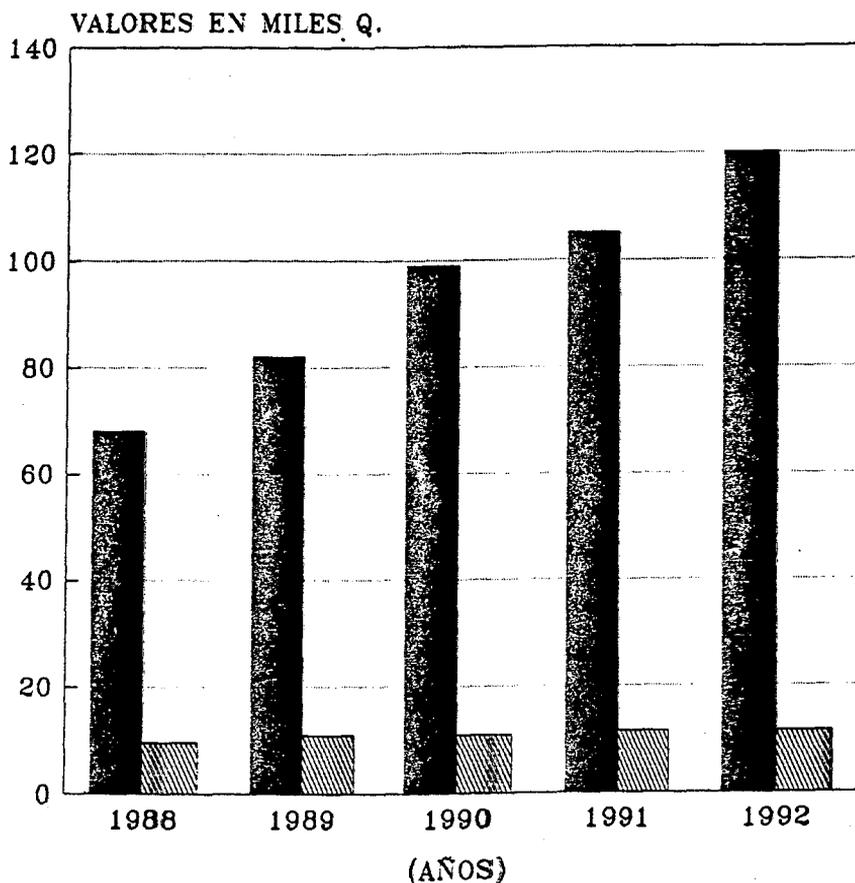
Respecto a su importancia, se puede decir que son un elemento indispensable para elaborar los planes de trabajo, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantitativa los elementos que necesita la organización para que sus funciones sean eficaces. Sin embargo, en lo que respecta a la Universidad de San Carlos y específicamente a la División de Organización y Métodos, es importante señalar que anualmente el Departamento de Presupuesto solicita a cada unidad ejecutora que elabore un anteproyecto del presupuesto que se utilizará para funcionamiento del año venidero, pero en la mayoría de veces, ese anteproyecto no es tomado en cuenta porque no fue solicitado con la debida anticipación o por que éste no fue remitido en tiempo, en consecuencia, el departamento aludido, asigna el mismo techo presupuestal del año anterior; situación que causa descontrol en la ejecución de las actividades conjuntamente planificadas. En ese sentido la División de Organización y Métodos, para cumplir con sus funciones, se ve en la necesidad de hacer transferencias de un renglón a otro para cubrir los gastos de funcionamiento, de

ahí el sacrificio que se debe hacer para algunos productos planificados y que son básicos para el alcance de los objetivos.

Tomando como base los años 1988 a 1992, se pudo observar que el presupuesto asignado a la División de Organización y Métodos, no ha sido incrementado de acuerdo al grado de inflación que ha experimentado últimamente el País, repercutiendo, como ya se dijo anteriormente, que no se adquieren los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de la División.

A continuación, se presenta un cuadro con los montos asignados en el Presupuesto de la División de O&M, con el propósito que el lector visualice el comportamiento que éste ha experimentado en los últimos cinco años y que se forme su juicio de la atención que se le otorga a este valioso aspecto y que es fundamental para el funcionamiento de una organización.

PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO O&M REGLON 0 y 1, 2, 3, 9



Renglon 0: Servicios Personales

Renglones 1, 2, 3, 9: Servicios no personales (Materiales y suministros; Maquinaria y equipo y sus reparaciones extraordinarias por contratos; Asignaciones globales), etc.)

Fuente: Apertura Presupuestal O&M.

B. ORGANIZACION

Desde hace mucho tiempo, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que se encuentran disponibles.

Eugenio Sisto Velasco, define a la Organización así: "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir".^{14/}

La etapa de organización, será fácil comprenderla si se interpreta de la siguiente forma: una vez que se ha establecido lo que se quiere hacer, o sea puntualizar los objetivos a alcanzar, será necesario determinar cómo hacerlo, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; y esto solo será posible a través de la Organización. El estudio de la fase de Organización se hizo desde los puntos de vista siguientes:

Estructura Organizacional y Estructura Funcional:

1. Estructura Organizacional

Como consecuencia del tamaño de la División de

^{14/} Munch Galindo, Garcia Martínez, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION, Editorial Trillas, Cuarta Edición. 1989. Pág. 107.

Organización y Métodos de la USAC, el estudio y análisis de la Estructura Organizacional sólo se realizó en lo que respecta al Organigrama y lo que concierne a Autoridad y Responsabilidad.

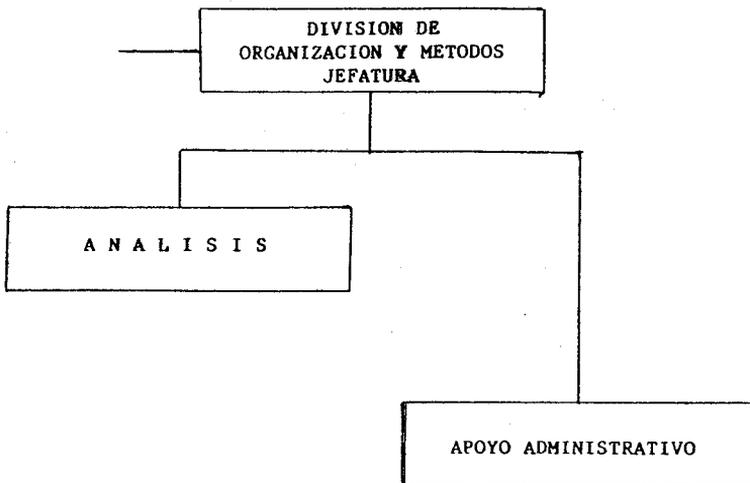
1.1 Organigrama

Los organigramas también son conocidos como gráficas de organización o Cartas de Organización; y constituyen las representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, donde se muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos y los tipos de autoridad.

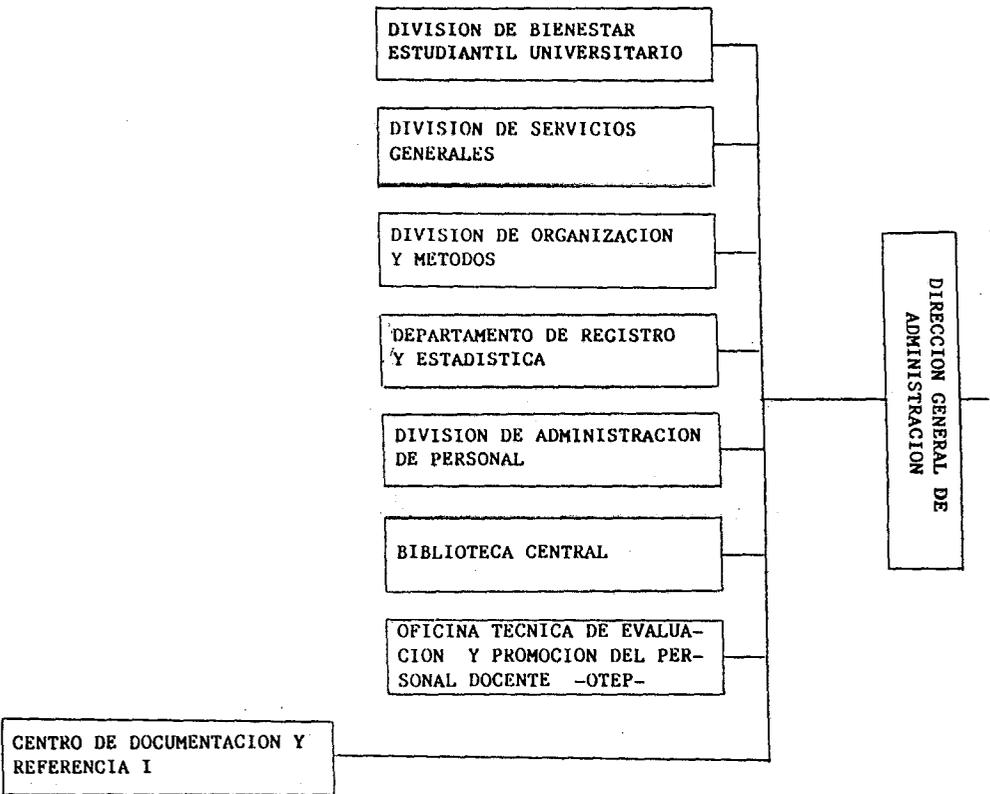
La División de Organización y Métodos no cuenta con un criterio definido respecto a su ubicación dentro de la estructura organizacional universitaria, en vista que hasta la fecha no hay un documento que formalice su adscripción; pues como ya se hizo mención, O. & M. administrativamente depende de la Dirección General de Administración y presupuestalmente depende de la Rectoría.

En vista de lo anterior, existe discrepancia, ya que Organización y Métodos se ubica dentro de la Estructura como Unidad Asesora de la Rectoría, sin embargo la Dirección General de Administración, la ubica dentro de su organigrama general como unidad dependiente de ésta. Al respecto se

presentan los dos organigramas que reportan las dependencias administrativas aludidas.



ORGANIGRAMA GENERAL
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION



Tomando en cuenta lo anterior, es conveniente realizar un estudio de las funciones específicas de la Dirección General de Administración, para definir las unidades que deben estar bajo su dependencia administrativa; así como de las funciones de Organización y Métodos, con el propósito de ubicarla donde verdaderamente le corresponda para que cumpla con su papel de asesoría; pues de continuar en su actual ubicación no puede cumplir con los propósitos que motivaron su creación y además esto contradice los Principios de Organización, específicamente el principio de la Unidad de Mando; que literalmente dice que:

"Para cada función debe existir un solo jefe"

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

2. Autoridad y Responsabilidad

Las líneas formales de Autoridad y Responsabilidad de la División de Organización y Métodos no se encuentran claramente definidas, por las razones que se mencionaron en el párrafo anterior.

Sin embargo, por las actividades que Organización y Métodos desarrolla diariamente se puede inferir que tiene la siguiente autoridad:

- Técnica: para desarrollar acciones que tiendan al mejoramiento administrativo en las unidades que dependen de

Rectoría y unidades académicas que lo solicitan.

- Funcional: Para prestar asesoría a las unidades administrativas y docentes en el campo que le corresponde. Como producto de sus funciones es responsable ante el Rector de la Universidad y Director General de Administración, de las acciones y resultados de su actuación.

3. Funciones Específicas

En relación a las funciones de la División de Organización y Métodos, se comprobó que existe incongruencia en cuanto a las que aparecen publicadas en el Catálogo de Estudios de la Universidad de San Carlos de Guatemala y las que en la práctica se ejecutan; en vista que aquellas se orientan a brindar asesoría que va desde el uso adecuado de los recursos hasta estudios de organización sobre creación de nuevas unidades administrativas o reorganización de las ya existentes; de lo anterior se comprobó que a la División de Organización y Métodos no se le da participación y a cambio se le han asignado tareas que no le corresponden, como el caso de la elaboración de la Memoria de Labores de la Universidad de San Carlos, actividad que absorbe un promedio de seis meses de trabajo; función de brindar información sobre las actividades de la Universidad de San Carlos y otras más.

La carencia de un documento objetivamente elaborado por el cuerpo técnico de Organización y Métodos y sancionado por las autoridades de la Universidad, repercuten en que no estén

claramente definidas sus funciones, además que las unidades ejecutoras desconozcan el apoyo que pueden recibir de Organización y Métodos y que por ende se desaprovechen los recursos de esta unidad.

4. Análisis de Puestos

Es una técnica que consiste en clasificar y pormenorizar la gama de actividades que se efectúan en una unidad de trabajo, así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que las ejecutará.

En lo que concierne a la División de Organización y Métodos, el análisis de los puestos no representa mayor dificultad, ya que en esta División únicamente existen cuatro puestos, a saber:

- a) Jefatura
- b) Analista de Organización y Métodos
- c) Secretaria I y II

Para los puestos de Analistas y Secretarias existe internamente una descripción específica elaborada en forma conjunta entre la jefatura y el personal de la misma. Además, para los puestos específicos de Secretarias I y II, adicionalmente se elaboró una Guía de Trabajo la cual se actualiza constantemente, en esta se especifican sus funciones y la forma detallada de cómo se deben realizar las actividades diarias y genéricas del puesto.

C. INTEGRACION

Constituye la tercera fase del Proceso Administrativo, y comprende la función a través de la cual se selecciona y obtiene los recursos necesarios para poner en marcha los planes de trabajo y alcanzar las metas establecidas; básicamente comprende la obtención de recursos materiales así como el elemento humano.

Aunque tradicionalmente se descuida esta última función, tanto la experiencia como las investigaciones han demostrado que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos.

1. Elemento Humano

Para que una unidad de trabajo desarrolle sus actividades en forma eficiente, es necesario que se le dote de personal que posea la preparación y experiencia en el campo específico de sus funciones. En ese sentido, la labor de la Unidad de Reclutamiento y Selección de la División de Administración de Personal, es la encargada de captar y seleccionar al personal administrativo de la Universidad de San Carlos, en consecuencia ésta juega un papel relevante en el reclutamiento de personal para los puestos de cada Unidad.

En el campo específico de la División de Organización y Métodos es necesario que cuando se contrate personal, se verifique que satisfaga los requisitos de formación y

experiencia, necesarios para el eficaz desempeño de los puestos, asimismo, es importante que en forma conjunta se elaboren, practiquen y califiquen las pruebas de los exámenes, en vista que las actividades que diariamente se desarrollan en Organización y Métodos implican la conjugación los conocimientos teóricos y la creatividad que debe poseer su personal, que como puede notarse es de un grado de complejidad significativo.

2. Inducción

En la investigación efectuada se conoció que cuando se integró el personal que actualmente labora en la División, recibió por parte de la jefatura, información sobre la organización de la Universidad y la División de Organización y Métodos, las reglas disciplinarias, los beneficios que ofrece la Universidad a sus trabajadores y los procedimientos e instrumentos de trabajo específicos de esta unidad.

Sin embargo, la orientación que se recibe de los compañeros de trabajo, en el desarrollo de los primeros estudios asignados, constituye un bastión importante en la adquisición de experiencia y conocimientos en el campo específico de esta unidad.

Para el desempeño del puesto en forma eficaz; Agustín Reyes Ponce al referirse a este aspecto lo hace en la forma siguiente: "que la primera manifestación positiva o negativa en el nuevo trabajador puede influir en los aspectos de su

comportamiento y sobre todo en la lealtad a la organización".^{15/}

En virtud de lo anterior, puede afirmarse que el apoyo y la orientación adecuada en el momento en que el elemento humano ingresa a una organización es trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, desarrollo y eficiencia dentro de la misma.

3. Entrenamiento

Respecto al entrenamiento recibido, los entrevistados manifestaron que cuando iniciaron su relación laboral se les entregó además de información sobre Organización y Métodos, una recopilación de trabajos anteriormente realizados, para utilizarlos como referencia sobre la técnica que se utiliza internamente, así como la dotación de equipo de oficina y dibujo técnico; sin embargo lo más importante lo constituye la integración a los grupos de trabajo para obtener directamente de los ejecutores los métodos y técnicas utilizados en el desarrollo de sus actividades.

Es muy importante indicar que la preparación y la experiencia que posee el equipo técnico de la División de Organización y Métodos, constituye una especialización en el campo de O. & M., específico de la USAC, ya que ésta ha sido adquirida en el desarrollo del trabajo en esta Institución.

^{15/}

Reyes Ponce, Agustín; ADMINISTRACION DE PERSONAL PRIMERA PARTE. Editorial Limusa, México D.F. 1979. Pág. 92.

Es necesario que el personal reciba capacitación a nivel extrauniversitario, en vista que desde la creación de esta unidad, su personal no ha recibido capacitación proveniente de cursos o seminarios dictados por instituciones dedicadas a esta función. Además, no se ha tenido ninguna relación, acercamiento o intercambio de conocimientos con unidades de Organización y Métodos de instituciones del sector público y/o privado, es por ello que se recomienda a las autoridades universitarias incluir en el presupuesto de la División de Organización y Métodos, la disponibilidad económica necesaria para la capacitación de su personal. Esto no sólo servirá de motivación al personal, sino que los beneficios que se generen redundarán en la eficiencia y eficacia de las actividades administrativas de la Universidad.

4. Integración de Bienes

El personal de Organización y Métodos coincide en que el mobiliario y equipo que se posee, no es suficiente y apropiado para desarrollar las actividades diarias. En este aspecto, se comprobó la falta de máquinas de escribir electrónicas, equipo de dibujo técnico, equipo y programas de computación; mismos que coadyuvarían a minimizar el esfuerzo y tiempo para la elaboración de los estudios de Organización y Métodos.

La carencia de material y equipo anteriormente señalado, es consecuencia del reducido presupuesto asignado, y como se mencionó, implica que se deban sacrificar algunos productos

para la adquisición de otros, por tal razón se recomienda a las autoridades de la Universidad, hacer un estudio de las necesidades presupuestales de esta unidad ejecutora, para desarrollar sus planes y alcanzar sus objetivos.

D. DIRECCION

Según Koontz O'Donnell esta función se define "como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización".^{16/}

A esta etapa del Proceso Administrativo también se le llama ejecución o liderazgo y es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son lo mismo; esto es, en gran parte, debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas.

Por el número de personas y puestos de la División de Organización y Métodos, únicamente fue posible estudiar los aspectos de Comunicación, Autoridad, Delegación y Supervisión, en los términos siguientes:

1. Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de

^{16/} Koontz O'donnell, ADMINISTRACION, Editorial McGraw-Hill, México, febrero 1987. Pág. 508.

dirección y puede ser definida sencillamente como el proceso a través del cual se transmite y recibe la información. Este proceso debe estar claramente establecido en vista que cualquier información tergiversada, origina confusiones y errores que pueden disminuir el rendimiento del grupo y que se reflejaría en deficiencia en el alcance de los objetivos.

La comunicación que se da internamente en la División de Organización y Métodos, es de tipo informal, en vista que siempre ha prevalecido la unidad de grupo, lo que permite impartir y recibir instrucciones directamente. Sin embargo, existen formatos para asignar estudios, elaborar informes, reportar el avance del trabajo asignado, con el propósito de llevar control y utilizarlos para informar a las autoridades de la Universidad sobre las actividades desarrolladas en un período determinado, o cuando sea solicitado.

De lo anterior se deduce que existe comunicación vertical ascendente y descendente que facilitan ponerse de acuerdo en común para el desarrollo de las labores diarias.

Finalmente se pudo observar que periódicamente se celebran reuniones de trabajo en los que se discute el avance del trabajo asignado, las técnicas de investigación utilizadas, como efectuar correcciones o bien para recibir asesoría de la jefatura o del Cuerpo Técnico de la División.

2. Autoridad

La autoridad de la jefatura de la División de

Organización y Métodos se origina de un contrato emanado de la Dirección General de Administración, que le da potestad para actuar y tomar algunas decisiones en el campo específico de su competencia. Sin embargo, las líneas formales de autoridad y responsabilidad de la División y los Organos Superiores no se encuentran claramente delimitadas, en vista que existe dualidad de dependencia jerárquica, de Rectoría y de la Dirección General de Administración; como ya se mencionó con anterioridad.

3. Delegación

En toda organización es muy importante que el jefe delegue las actividades en el personal a su cargo, efectuando la separación y delimitación de éstas con el fin de lograr el desarrollo del plan de trabajo previamente elaborado.

En la División de Organización y Métodos esta actividad se lleva a cabo en forma eficiente, en virtud que a inicios de cada año de labores se planifica el trabajo a realizar, estableciendo los tiempos y la o las personas que lo ejecutarán (véase el apartado de planificación).

Sin embargo, es importante indicar que en el transcurso del año, generalmente se requiere a Organización y Métodos para la elaboración de "X" o "Y" estudio, es entonces donde el jefe conjuntamente con el cuerpo técnico analiza y delega en la o las personas que en ese momento desarrollan el trabajo de menor complejidad o en las que posean mayor experiencia por

estudios elaborados con anterioridad. En consecuencia, se realiza una redistribución del tiempo, durante la jornada de trabajo, asignado, para efectuar paralelamente el requerimiento presentado.

4. Supervisión

A la supervisión también se le conoce como el arte de trabajar con un grupo de personas, ejerciendo vigilancia sobre el trabajo con autoridad, encaminado a obtener de ellos su máxima eficiencia en un esfuerzo combinado para llevar a la optimización del cumplimiento del trabajo que se realiza.^{17/}

La función de supervisión se efectúa eficientemente, en vista que el reducido número de personas asignadas a la División facilita observar el desarrollo de cada etapa de las que un estudio de Organización y Métodos conlleva y además porque la jefatura tiene participación directa en las sesiones de trabajo de preparación, afinamiento y presentación del estudio que se realiza.

E. CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una

^{17/} TEORIA ADMINISTRATIVA II, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas, Material Mimeografiado, Práctica Docente 1988.

estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el jefe no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

En la División de Organización y Métodos de la Universidad de San Carlos, los estándares establecidos para el control se encuentran definidos en los planes de trabajo, así como el tiempo y la persona responsable que ha de ejecutar cada actividad.

La Dirección General de Administración requiere de Organización y Métodos un informe semestral de las actividades desarrolladas, en consecuencia el cuerpo técnico elabora su respectivo informe a la jefatura, sobre los estudios realizados o del avance en que éstos se encuentran. Lo anterior, de alguna manera se utiliza como control sobre las actividades desarrolladas, sirviendo además, como retroalimentación en la reprogramación de los trabajos no realizados, y para analizar con objetividad el recargo de trabajo que se pueda generar en algunos puestos de trabajo.

También se pudo observar que internamente se lleva un control de los trabajos realizados por medio del sistema de archivo denominado Rolodex, Control de correspondencia por Referencia Cruzada, Correlativo, Específico y por Asunto; éstos cumplen la función de auxiliares para localizar y conocer la fecha de elaboración, destinatario, referencia en que fue solicitado y remitido, o bien la fase en que se

encuentra, pudiendo ser: proyecto, documento definitivo o pendiente de aprobación. En síntesis se puede indicar que la actividad de control, se efectúa en forma eficiente.

C A P I T U L O I V

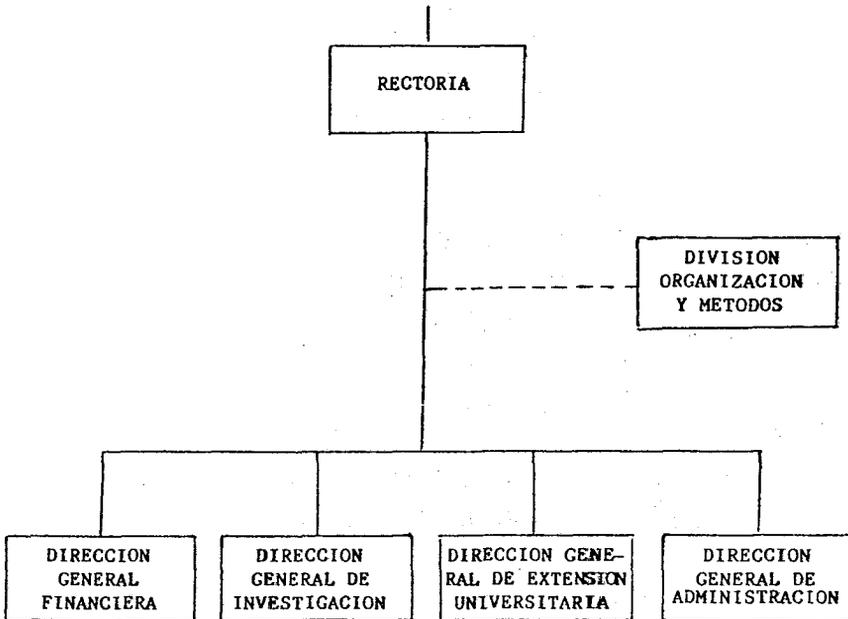
PROPUESTA DE ORGANIZACION Y PARTICIPACION DE LA DIVISION DE ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS

En el presente capítulo se presenta una propuesta que comprende la organización interna y externa, así como la participación que debe tener la División de Organización y Métodos en las actividades administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala; en consecuencia, todos los aspectos que se describen, son a nivel de propuesta.

1. CONTEXTO OPERACIONAL

1.1 Ubicación de la División de Organización y Métodos en la Estructura de la Universidad de San Carlos

Para que la función de la División de Organización y Métodos sea eficiente y eficaz, se propone su ubicación jerárquica dentro de la estructura organizacional de la USAC, de la siguiente manera:



El progreso de las unidades de Organización y Métodos, dependen del desarrollo de la administración a la que se encuentra subordinada. La necesidad de tener una unidad de O & M y el propio desarrollo de sus actividades, depende de una combinación de factores entre los que cabe mencionar: el tamaño de la organización, la complejidad de operaciones que se ejecutan, su eficiencia y la preparación o experiencia de

su personal; de ahí la importancia de tomar en cuenta su ubicación dentro de una estructura organizacional, pues su función principal, de asesoría, puede resultar ineficaz a menos que goce de respaldo o tener acceso a las fuentes de autoridad.

En consecuencia, la División de Organización y Métodos debe ubicarse donde pueda ejercer su influencia o cierto grado de autoridad funcional o de apoyo. En tal sentido, se propone que la División de O&M esté en función de asesoría directa del organismo superior ejecutor de la Universidad de San Carlos de Guatemala para que su actividad dentro de la misma, se más efectiva, así como se representó en el organigrama anterior; en un nivel superior. Sin embargo, no significa que tenga autoridad sobre las Direcciones Generales y demás dependencias universitarias ni que los puestos que la integran sean objeto de reclasificación. Además debe quedar muy claro que Organización y Métodos no debe escudarse en la amenaza de sanciones, si ha de ganarse el respeto y la cooperación de las demás dependencias de la administración universitaria.

1.2 Propósitos

La División de Organización y Métodos de la Universidad de San Carlos, debe ser la unidad administrativa, creada para prestar asesoría a las unidades ejecutoras de la Institución, impulsar los procesos administrativos y financieros hacia la

automatización, mediante el uso de recursos que permitan mantener un sistema eficiente de información, así como elaborar y mantener actualizados los manuales administrativos de la Universidad.

La importancia de tener una Unidad de Organización y Métodos se fundamenta en que, en las personas que ocupan las directrices de una organización, descansa la responsabilidad del desarrollo eficiente de las funciones de la unidad de trabajo a su cargo. Sin embargo, éstos no tienen el tiempo para dedicar su atención a nivel de detalle de cómo, cuándo, dónde, por qué de la ejecución de una actividad, o bien efectuar estudios de los procedimientos o sistemas de trabajo y de los problemas de la estructura organizacional. En ese sentido, es necesario recurrir a la asesoría de un grupo de funcionarios que poseen estudios y conocimientos técnicos y el tiempo necesario para observar y analizar la problemática existente que les permita presentar conclusiones y alternativas de solución.

1.3 Objetivos de la División de Organización y Métodos

El conjunto de técnicas de Organización y Métodos se aplican con el propósito de alcanzar los objetivos debidamente identificados y definidos, así como asesorar en el desarrollo de las actividades administrativas de la Universidad.

Objetivo General

Contribuir al mejoramiento administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, asesorar a sus funcionarios en aspectos de organización y sistemas que permitan elevar de manera sistemática y permanente la eficiencia y eficacia en las diferentes dependencias que la integran.

Objetivos Específicos

- a. Estudiar y analizar continua y eficientemente el desarrollo de las actividades administrativas de la Universidad, descubriendo anticipadamente los problemas de funcionamiento para facilitar su corrección y eliminar su posible repetición.
- b. Proporcionar al personal de la Universidad los procedimientos que orienten la ejecución de las tareas asignadas que le permita establecer entre la institución y sus empleados una relación adecuada de orden y armonía.
- c. Promover la correcta administración de formularios, para que el personal las utilice en las mejores condiciones y optimizar su aprovechamiento.
- d. Proporcionar el apoyo técnico y los instrumentos necesarios para eliminar la duplicidad de tareas y contrarrestar los desórdenes, así como la paralización de defunciones, producto de los imprevistos a que se encuentra expuestas las actividades humanas.

- e. Actualizar la estructura administrativa para que coadyuve a utilizar en mejor forma al personal, espacio físico, material y equipo; de manera que se cumplan con eficiencia los servicios que presta la Universidad de San Carlos.

1.4 Funciones de la División de Organización y Métodos

Para que la División de Organización y Métodos de la USAC, alcance sus objetivos, se propone una gama de funciones que debe cumplir, con el fin de obtener resultados efectivos, pues éstas constituyen un medio de singular importancia y, que dependiendo de su clara definición y adecuada ejecución, generan beneficios que redundarán en la actividad administrativa de la Universidad.

Función General

Estudio de la organización y de los medios de trabajo de las dependencias que integran la Universidad, con el fin de diseñar, actualizar y proponer los sistemas que le permitan elevar su eficiencia para alcanzar los objetivos establecidos, mediante el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispongan.

Funciones Especificas

- a. Análisis de la estructura y funcionamiento general de las dependencias que integran la Universidad de San Carlos de

Guatemala, a través de:

- Proponer los sistemas administrativos y adaptar las modificaciones para elevar su eficiencia.
 - Recabar los datos que faciliten conocer los objetivos y políticas de la organización.
- b. Diagnóstico de los métodos de trabajo y los sistemas de información con que se cuentan, con el objeto de:
- Mantenerlos actualizados y evitar su obsolescencia.
 - Agilizar el flujo de operaciones.
 - Permitir que las fuentes de información sean de fácil acceso y utilizados racionalmente.
 - Realizar análisis, diseño y control de formas impresas, procurando que se adecúen al funcionamiento de los procesos establecidos.
 - Estudio y distribución del espacio físico, que contribuya a su máxima utilización; así como al equipo de trabajo para garantizar su aprovechamiento.
 - Participar en la elaboración de normativos que regulen las actividades de las dependencias de la USAC.
- c. Asesoría a las jefaturas de las dependencias que lo solicitan en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas, mediante:
- Elaborar conjuntamente con las dependencias interesadas, los instrumentos de control de los nuevos sistemas de trabajo o de las modificaciones a los ya establecidos.

- Capacitar, cuando sea requerido, a los encargados de la implantación y la operabilidad de los procesos administrativos.

- Realizar todas aquellas actividades, dentro del área de su competencia, que por órdenes superiores le sean encomendadas.

1.5 Respaldo del Nivel Superior

Por el tipo de función que la División de Organización y Métodos desarrolla, es de vital importancia que ésta tenga y demuestre tener el apoyo de las autoridades superiores; pues la intención de establecer esta unidad dentro de su organización es una muestra evidente del deseo de buscar una mejora administrativa. Si los trabajos efectuados por Organización y Métodos no tienen el respaldo de la máxima autoridad, habría muy poca probabilidad que se cumplan y que se pongan en práctica o bien, que tengan problemas de aceptación, si ocurre que no todas las propuestas que Organización y Métodos presente, son aceptadas, aunque se tenga conocimiento que ésta sugiere valiosos e importantes cambios, se hace necesario que los funcionarios de la División de Organización y Métodos reconozcan y tengan la facilidad de asimilar que la resistencia a los cambios es una actitud normal y sobre todo aprender a anticiparse y sobreponerse a ellos.

Es muy importante, que los funcionarios de Organización y Métodos al elaborar su plan de trabajo lo hagan sobre una base de asesoría o voluntariedad teniendo en mente lo siguiente:

- a. El funcionario de Organización y Métodos dará lo mejor de sí, tomando en cuenta que únicamente el mérito decidirá la aceptación de sus recomendaciones.
- b. La unidad de Organización y Métodos ganará más pronto la confianza de las ramas administrativas de la Universidad, si ofrece ayuda en vez de imponerla.
- c. La forma de erradicar los problemas de aceptación por los que atraviesa O & M es, tratando de ganarse la confianza de las personas, explicando pacientemente la naturaleza y los beneficios a obtener por los cambios propuestos.

2. CAMPO DE ACTIVIDAD

Los estudios de Organización y Métodos pueden iniciarse por orden de la máxima autoridad ejecutora de la institución; a solicitud de una dependencia o por iniciativa de la División. Estos últimos variarán de acuerdo con la premura y/o necesidad planteada en las solicitudes.

No todos los estudios o técnicas de Organización y Métodos son apropiados para cada administración; sino que a la inversa, su campo de actividad no debe ser limitado por un sentido erróneo de las prioridades y perspectivas que se tengan, pues al limitar el trabajo de funcionarios de O & M

con experiencia, únicamente al mejoramiento o elaboración de formularios (por ejemplo), es desaprovechar este valioso recurso.

El grado de complejidad de los problemas administrativos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, obligará que los estudios se enfoquen desde dos dimensiones distintas:

a) **MACROADMINISTRATIVO:** Comprende los aspectos de estructura, de procedimientos y de coordinación de las unidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala consideradas en su conjunto o en la interrelaciones de dos o más de ellas.

b) **MICROADMINISTRATIVOS:** Se ocupa de los problemas que afectan la estructura, los procedimientos y la coordinación de una unidad de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en su ámbito interno.

2.1 Revisión del Funcionamiento de Dependencias

En la medida que el proceso de trabajo de una dependencia es examinada concienzudamente mediante una revisión planificada, se estará en la capacidad de conocer problemas que a simple vista no se detectan y que de alguna manera afectan la actividad administrativa de ésta. Para esta revisión, se invita a la jefatura a aceptar un examen de cada una de sus principales funciones, tomando en cuenta de que en dicha dependencia no deberá existir problemas o dificultades obvias; debiendo investigar áreas de trabajo que son llevadas

a cabo aparentemente en forma satisfactoria, para ver si surge la necesidad de cambios estructurales, o de procedimientos.

2.2 Planificación de Nuevas Actividades

Una actitud positiva dentro de una organización es invitar a Organización y Métodos para que participe en el proceso de planificación para llevar a cabo nuevas actividades o simplemente proponer cambios. Se ha demostrado que nada es estático en el campo organizacional, pues siempre van surgiendo nuevas funciones y muchas de las existentes requieren ser adaptadas a esa situación cambiante. Estos cambios pueden requerir de una reorganización, redistribución del personal y de responsabilidades; modificación o preparación de procedimientos de trabajo, o simplemente elaboración de un formato y adecuación del espacio físico.

2.2.1 Asesores de la Dirección

Por el tipo de función que efectúa la División de Organización y Métodos y que fueron tratados en párrafo aparte, los funcionarios de Organización y Métodos actuarán como consejeros de los directivos funcionales y del personal operativo y nunca se pretenderá que sean árbitros de las actividades de la organización o capataces para que las tareas de una unidad ejecutora se desarrollen como ellos lo plantean.

2.2.2 Observadores Imparciales

Los funcionarios de Organización y Métodos siempre actuarán con imparcialidad y libres de subordinación directa de cualquier departamento, en ese sentido tendrán autonomía para señalar objetivamente cualquier situación que cause problemas dentro de la institución, sin llegar a los límites de una crítica destructiva.

2.3 Otros Campos de Actividades

El uso de unidades de O & M ha sido ampliamente reconocido como un instrumento muy útil para cualquier organización que quiera mejorar el estado de su administración ^{18/}. Los estudios de Organización y Métodos se circunscriben en la mayoría de actividades que se efectúan dentro de la Organización, pero en cada una varía de acuerdo a la orientación que se le da a un campo particular de trabajo, o en el grado de responsabilidad adicional que se le ha asignado. Entre las actividades importantes que efectúa Organización y Métodos, se mencionan, entre otras, las siguientes:

2.3.1 Diseño y Administración de Formularios

Los formularios son las herramientas básicas de la

^{18/} Instituto Centroamericano de Administración Pública. El Uso Efectivo de O y M en América Central, San José de Costa Rica, 1969. Pág. 2.

administración, sin embargo muchas unidades carecen de estas herramientas, útiles para la gestión administrativa; en otras unidades ejecutoras se poseen formularios innecesariamente elaborados, y generalmente cada unidad diseña los propios sin llevar control de éstos, para desarrollar sus funciones, por tal razón es necesario que el diseño y administración de los formularios, como una actividad especializada, le sea atribuida a un ente asesor denominado Organización y Métodos ^{19/}, situación que contribuirá a evitar el desperdicio de recursos que son inherentes a esa actividad, tales como: material, horas hombre, etc.

2.3.2 Equipo y Máquinas de Oficina

Debido al acelerado avance que acusa la tecnología moderna y de las necesidades de las empresas por prestar eficiente servicio, en la última década ha proliferado una serie de sofisticado equipo y máquinas de oficina. Organización y Métodos por la función que desarrolla en la revisión de tareas, medición de tiempos y movimientos, presentación de documentos, etc. ha solicitado actualizar sus conocimientos a través de bibliografía, asistencia a cursos, lo que unido a su experiencia le permita seleccionar el equipo

^{19/} Morales Rodríguez, Carlos Rolando. Propuesta de un Programa de Administración de Formularios para las Oficinas de la Universidad de San Carlos, Tesis de Graduación Licenciado en Administración de Empresas, Guatemala, Noviembre 1991, Pag. 12.

apropiado para su trabajo, de tal manera que se le facilite prestar apoyo a otras unidades en la selección de ellos para su mejor función, hasta el momento, no se ha atendido la satisfacción de esta necesidad.

2.3.3 Distribución del Espacio Físico de Oficina

El ambiente físico de una oficina es un elemento muy importante para que se lleven a cabo las actividades y se cumplan satisfactoriamente los objetivos de las mismas. Es muy importante tomar en cuenta la ventilación, iluminación natural y artificial y del espacio así como tomar en cuenta la ubicación de archivos, muebles, fuentes de información donde los trabajadores tengan fácil acceso para que su labor sea más funcional. Organización y Métodos es la Unidad que puede asesorar de la forma más adecuada a distribuir el espacio físico y mobiliario en general, efectuando un estudio de tiempos y movimientos en los procesos que se ejecuten con mayor frecuencia.

2.3.4 Nuevas Técnicas de Administración

En el ambiente administrativo nada es estático, es frecuente observar que lo que se hacía ayer con eficiencia hoy es obsoleto, en consecuencia la División de Organización y Métodos para acrecentar su credibilidad y brindar mejor asesoría tendrá que mantenerse al día, ya que nuevas e inexploradas fuentes de conocimiento están a la vuelta de la

esquina; así estará en posición de reconocer la aplicación potencial de una técnica en desarrollo, de manera que se conozca y ejecute eficientemente en las actividades administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3. METODOLOGIA DE ORGANIZACION Y METODOS

El origen y naturaleza de los estudios que se solicitan a O & M son pieza fundamental en la determinación de los métodos de trabajo a desarrollar, en consecuencia éstas son las que indicarán el método a utilizar, así como la profundidad de la investigación, la cantidad de antecedentes requeridos y la amplitud del estudio.

Sin embargo, es necesario tener un patrón de trabajo que oriente y facilite los pasos fundamentales en el desarrollo de un trabajo, por lo que a continuación se presenta la propuesta de la metodología básica para efectuar un estudio de Organización y Métodos.

3.1 Planeamiento de la Tarea

Al planear su tarea, el funcionario de O & M deberá, naturalmente, analizar cuidadosamente los términos de la nota mediante la cual se solicita el estudio, a fin de determinar los límites de la investigación a realizar y determinar el propósito y naturaleza de éste.

Además, es necesario que el jefe de O & M, haya sostenido

una conversación preliminar con la jefatura de la unidad que solicita el estudio, para discutir los objetivos y las dificultades en particular, donde se podrá conocer los términos de referencia, en forma más amplia, para el estudio, y que posteriormente serán proporcionados al investigador en forma clara y detallada para ponerlo en antecedentes.

Una vez que los límites de la investigación han quedado bien fijados tanto en su mente, como en los instrumentos gráficos, el funcionario de O & M deberá proceder en seguida a obtener información, de la fuente, sobre el origen, propósito y características de la organización que se va a estudiar, con el objeto de encontrarse en buena posición para sopesar los hechos y evidencias que más tarde habrá de recoger de una manera práctica (entrevista, cuestionario, etc.).

Estas investigaciones preliminares son necesarias para elaborar la planificación del estudio. Tomando en consideración que un estudio de O & M puede ser un asunto prolongado, y aunque nunca es posible precisar exactamente el tiempo que se tomará, debe hacerse una estimación. Algunos estudios requieren la participación de más de un analista, otros tendrán un plazo específico y que será determinado de acuerdo a las necesidades de los mismos; en todo caso, es necesario elaborar un plan de trabajo que presente las acciones a ejecutar y el tiempo estimado para las mismas a efecto que sirva de control tanto para el ejecutor como para el jefe de la unidad de O & M.

3.2 Observación e Investigación de los Datos

Los estudios que se realizan en O & M deben estar basados directamente en datos o hechos reales, que de alguna manera indiquen la complejidad y extensión de los males, deficiencias o negligencias que aquejan a la organización, y asimismo podrán determinar qué remedios o mejoras han de ser introducidos.

Luego de haber definido el plan de trabajo, es cuando se entrará a conocer en forma gradual las facetas del problema, objeto de estudio, en consecuencia, el funcionario de O & M debe seleccionar la información que obtenga, la información recopilada deberá no sólo estar relacionada con el problema original, es decir, el problema que ha originado solicitar la ayuda de O&M, sino también relacionarse con otros problemas que surgen del estudio; ya que los problemas no son siempre lo que aparentan ser y al desarrollar la investigación se descubre la relación de otros que únicamente pueden reflejarse en un punto central. De manera que el investigador no debe recopilar hechos indiscriminadamente, sino que debe tener siempre presente el propósito del estudio y evaluar constantemente la información recopilada.

La recopilación y documentación de la información, permitirán tener un contacto directo con el personal de la organización, objeto de estudio, y en consecuencia obtener datos directamente de la fuente de la siguiente manera:

3.2.1 Estudio de Registros

En la fase de recopilación de información de los archivos o información de registros de la organización, es necesario tener cuidado de asegurarse que la información sea auténtica y exacta, y que además los archivos estén acreditados con la firma autorizada, que los cuadros estadísticos hayan sido publicados, así como que los documentos o informes tengan carácter oficial. Únicamente de esa manera se tomará como fuente que proporciona información considerada como valedera, de lo contrario se caerá en la subjetividad.

3.2.2 Observación

Una de las técnicas más utilizadas en O & M para recopilar información, lo constituye la observación, medio que puede ser acoplado de acuerdo al tipo de estudio que se realiza o al tipo de organización de la empresa. Para el desarrollo de la observación es necesaria la participación objetiva del personal en la que ha de realizar sus tareas sin que se pretenda impresionar al investigador y en este punto es donde el funcionario de O & M debe tener la habilidad para detectar los cambios de actitud del trabajador, puede utilizar distintos puntos de vista y varios días de observación; para lo cual se puede auxiliar de un reloj y una boleta de Diagrama de Recorrido, como la que se presenta a continuación, para estudios de los tiempos y movimientos en la ejecución de las tareas.

Procedimiento:		Analista:		Inicio:	
Unidad Ejecutora:		Fecha:		Fin:	
R E S U M E N					
Símbolo	ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTA	DIFERENCIA	
○	OPERACION				
□	INSPECCION				
⇨	TRANSPORTE				
D	RETRASO O DEMORA				
▽	ALMACENAMIENTO				
DISTANCIA TOTAL					
TIEMPO TOTAL					
NUMERO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCION DEL METODO				
	<input type="checkbox"/> ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO Infamante: _____ Nombre: _____ Puesto: _____				
	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
	○	□	⇨	D	▽
	POSIBILIDADES				
	Cambio				
	Tiempo	Eliminar	Combinar	Separar	Mejorar
	Distancia	Simplificar	Secuencia	Lugar	Persona
	Impreso	Método	Cambio	Impreso	Impreso

O.M. Oct/87

3.2.3 Entrevistas

En la mayoría de estudios de Organización y Métodos no se puede prescindir de la participación del personal de la organización donde se efectúa las tareas y para desarrollar esta etapa es necesario mencionar que será la actitud y la conducta del funcionario o analista de O & M la que

determinará la participación pasiva o activa del entrevistado. En este sentido, es más fácil cumplir las funciones en la medida que el personal sea convencido de que la actividad de Organización y Métodos, no se circunscribe únicamente a criticar los métodos de trabajo, sino a presentar las mejoras o cambios para el desarrollo de las tareas futuras en forma sencilla y correcta.

Es necesario que previo a efectuar la entrevista se elabore un cuestionario que sirva de guía para la misma y en el desarrollo de ésta, se tenga la habilidad de captar y escribir la síntesis de la respuesta, así como de tener la facilidad de presentar otras preguntas que pueden surgir en la misma entrevista.

3.2.4 Análisis del Trabajo

Es una técnica muy útil en el estudio de asuntos de organización, elaboración de manuales administrativos y clasificación de puestos. El principio del análisis del trabajo está basado en la descomposición de los elementos de una tarea y en el estudio de cada uno de estos elementos en forma individual o con relación a los otros.

Para obtener información se puede auxiliar de un crónometro y un diagrama de recorrido para establecer el tiempo y movimiento realizado en la ejecución de una tarea. La información que se obtenga debe presentarse gráficamente a través de un flujograma indicando el tiempo en cada operación,

lo que contribuirá a facilitar el estudio de los objetivos de cada acción, así como a visualizar e identificar aquellas tareas innecesarias, se facilita la determinación del exceso o falta de tiempo en cada operación facilitando reordenarlas lógicamente, de tal manera que se pueda conocer si es factible simplificar el trabajo y ser más eficientes en el desarrollo del mismo.

3.3 El uso frecuente de Qué?, Quién?, Cuándo?, Cómo?, Dónde? y Por qué?

El analista de Organización y Métodos siempre debe tener presente el procedimiento metódico de cuestionar una acción a través de qué? quién? cuándo?, cómo?, donde? y por qué? la conjugación de éstas interrogantes le permitirán asegurarse que la información esté completa con respecto a la investigación que se realiza. Lo anteriormente indicado, debe constituirse en un hábito de trabajo para no caer en el error de dar por cierto todos los casos supuestos.

Es necesario que al presentar las interrogantes a un funcionario, deba hacerse de tal manera que no parezca ofensivo, sino que sugieran la necesidad de obtener toda la información sobre un caso en particular.

Cuando ya se posea la información a través del planteamiento de las seis interrogantes y se conozca el desarrollo de la actividad, es recomendable que el Analista de O & M se haga cuestionamiento sobre los procesos, opciones,

actividades y en general sobre todas las variables que intervienen en el caso estudiado, para que lo orienten al planteamiento de una posible propuesta que solucione el problema en estudio.

3.4 Análisis de los hechos y datos para llegar a Conclusiones

El proceso de analizar una información puede llevarse a cabo paralelamente a la recopilación de los datos, su propósito es ayudar a definir la naturaleza del problema para luego sugerir posibles soluciones.

Al analizar los datos obtenidos es necesario ordenar, la información de la más importante hasta la menos importante y concentrarse en las primeras; deberá tenerse mucho cuidado de distinguir causas de efectos y no aplicar medidas correctivas prematuras a un procedimiento erróneo, y más aún, deberá abstenerse de sugerir cambios solamente por el hecho de cambiar, ya que éstos serán reconocidos como tales y desacreditarán la función de Organización y Métodos en la organización.

En el trabajo y desarrollo del estudio, al analizar el proceso de las tareas, propicia el esbozo de posibles respuestas o hipótesis, que de acuerdo con el avance del estudio, se hacen cada vez mayores; sin embargo éstas hipótesis deben ser probadas, modificadas o desechadas según los datos concluyentes del estudio. Cuando no sea posible efectuar una prueba piloto, se deberá seguir los pasos

propuestos, mentalmente o con ayuda de otro Analista, a manera de ensayo, con el fin de asegurarse donde no es posible poner en práctica un estudio piloto, entonces se deberá seguir mentalmente los cambios propuestos para asegurarse que se han tomado en cuenta todas las consecuencias posibles que puedan surgir en todas las acciones a raíz de la resistencia que el cambio conlleva.

3.5 Preparación y Presentación de Informes

Cuando los datos han sido recopilados, las hipótesis han sido probadas y los resultados son satisfactorios, entonces se ha llegado a la médula del estudio, es decir la presentación de las propuestas a la administración.

En la preparación del informe se debe tener cuidado que debe ser lo suficientemente corto que pueda ser leído por los Jefes, Directores, Decanos, etc., quienes por lo general, se mantienen ocupados en otros asuntos; así como lo adecuadamente largo para cubrir todos los puntos que el estudio abarcó.

Cuando por la complejidad de un estudio, el informe se hace voluminoso, entonces es necesario redactar una introducción en la que se sintetice los logros del mismo, pues cuando se presenta una serie de propuestas de mucha importancia al final de un estudio, sin ningún aviso previo de llegada, resultan ser la causa de desconcierto, en cualquier administración.

Luego de la introducción se describe la parte medular del

estudio haciendo un desglose de las actividades realizadas en el proceso de la investigación, se debe tener cuidado de indicar lo esencial o de mayor relevancia en cuanto a los hallazgos del estudio. Posteriormente, se describen las conclusiones, presentándolas en orden de prioridad para finalmente indicar las recomendaciones en el mismo orden, para solucionar el problema que aqueja a la organización.

Al final del informe, como un anexo es necesario presentar: organigramas, flujogramas o los cuadros que presenten gráficamente y en forma de resumen lo que en el informe se describió. Una técnica muy utilizada en la División de Organización y Métodos en la presentación de un informe es agregar un cuadro denominado internamente "Flujoplay" en el que se combina en una sola lámina la descripción del procedimiento, la unidad participante, el ejecutor y la gráfica del proceso. Es recomendable que esta técnica se oficialice y se dé a conocer a las autoridades y funcionarios con el objeto de familiarizarse con ella, pues viene a reducir en gran parte los informes voluminosos; y además éste se puede tener a la vista dentro de la oficina como auxiliar, para conocer la secuencia del desarrollo de una actividad.

Finalmente, vale la pena recordar la necesidad de numerar los párrafos consecutivamente y hacer un índice, porque así se facilitará la referencia y dará al informe una apariencia de orden y pulcritud.

4. EL TAMAÑO DE LA DIVISION DE O&M DE LA USAC

Cuando una administración decide establecer una unidad de Organización y Métodos tendrá un programa en el que se indique claramente el porqué tener una unidad de esta índole y habrá seleccionado su ubicación más apropiada para que su función sea eficiente y eficaz.

4.1 El Tamaño Mínimo

El tamaño mínimo de una unidad de O & M dependerá de que se tenga establecida claramente sus funciones y su campo de acción. No existe ninguna razón para pensar que O & M pueda estar integrada por un sólo funcionario si se toma en cuenta que la Organización es relativamente pequeña, en consecuencia se debe tener muy claro lo siguiente:

- a) Una unidad muy pequeña restringe al Campo de Acción.
- b) Estudios que por su requerimiento de tiempo se necesita la participación de más de un funcionario, no se podrán llevar a cabo.
- c) Entre menos funcionarios haya, tanto menos serán los estudios que se puedan realizar.
- d) Será difícil estar al día en cuanto a los descubrimientos, desarrollar habilidades especializadas dentro del campo de Organización y Métodos.

En el establecimiento de una unidad de O & M del tamaño mínimo no se estará en condiciones de proveer estudios que

ocasionen verdadero impacto en una administración y su actividad no contribuirá al desarrollo eficiente de las actividades administrativas de la misma.

4.2 El Tamaño Máximo

La cantidad de funcionarios, el equipo, el material y el presupuesto asignado a la Unidad de O & M estarán determinados por las necesidades de la administración y por la diversidad de responsabilidades asignadas.

Desde la creación de la División de Organización y Métodos de la Universidad de San Carlos, existe ambigüedad respecto a su campo de acción, repercutiendo en el tamaño que éstos deben tener para alcanzar la cobertura de sus funciones. Si se toma en cuenta el incremento de dependencias y personal, que ha experimentado la Universidad, en los últimos años, se hace necesario que O & M esté integrado por lo menos por seis analistas agrupados en tres áreas de funcionamiento.

- a) Estudios Organizacionales
- b) Procesos Administrativos
- c) Coordinación y Control Administrativo de tal manera que cada grupo esté formado por dos analistas de acuerdo a su experiencia y facilidad de adaptación en cada área, de tal manera que se puedan realizar las funciones para el logro de los objetivos que como propuesta se describieron en este capítulo.

Es necesario indicar que el incremento de su personal debe ser sujeto de evaluación, con el propósito de comparar los costos de funcionamiento con los resultados positivos. Además se debe tomar en cuenta que debe existir equilibrio entre el número de estudios que lleva a cabo y la capacidad de la administración para absorber e implantar el trabajo, para que su tamaño sea el adecuado.

5. EL PERFIL DEL PERSONAL DE ORGANIZACION Y METODOS DE LA USAC

Los funcionarios de Organización y Métodos actúan como asesores de las autoridades del personal que labora en las Dependencias que conforman la estructura universitaria y en virtud de ello, no tienen autoridad directa sobre ningún miembro de las unidades en las que hacen sus investigaciones; por lo tanto, el éxito de O & M dentro de la administración universitaria dependerá de la aplicación de técnicas, de la habilidad y conocimientos para introducir nuevos procesos de trabajo, realizar cambios, implantar formas, etc. de ahí la importancia que conlleva la estrategia de reclutar y seleccionar a las personas apropiadas para el trabajo.

5.1 El jefe de O & M

La selección y nombramiento del jefe debe ser un punto clave en el funcionamiento de la División de Organización y

Métodos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de manera que ésta sea dirigida y controlada con eficacia. Para alcanzar este fin, el jefe debe tener mucha experiencia sobre este campo de trabajo, mentalidad investigadora, tacto, paciencia e imparcialidad; ya que suya será la tarea de introducir cambios que para algunos representarán una imposición, para otras serán una amenaza y para otras, algo que les es indiferente.

El requisito indispensable del jefe de O & M es que debe tener experiencia sobre las técnicas utilizadas en el desarrollo de las funciones de esta unidad, y esa experiencia debe abarcar lo siguiente:

- a) Conocimientos sobre la elaboración de Manuales Administrativos.
- b) Conocimiento de dibujo técnico que le facilite la interpretación de organigramas, flujogramas y diagramas de otro tipo.
- c) Capacidad para el diseño y administración de Formas.
- d) Habilidad en el uso de técnicas para medir el rendimiento y calidad del trabajo de la Unidad.
- e) Conocimientos básicos de análisis estadístico y técnicas de investigación.

Además de lo descrito anteriormente, es necesario que el Jefe de O & M. conozca la administración universitaria, con el objeto que se le facilite demostrar su conocimiento y

autoridad técnica y evitar el desagrado de sentirse rechazado, cuando se desee implantar un cambio, sólo por el hecho de realizarlo una persona inexperta en los procesos propios de las actividades universitarias.

Asimismo, debe tener cualidades para imponer su autoridad técnica, y de asesoría sobre las demás dependencias, es decir tener facilidad de convencer profesionalmente, combinándose dos factores muy importantes: categoría para hablar (facilidad para expresarse, utilizando las palabras adecuadas) y dar a entender que posee el respaldo de la Rectoría sin que se percibe como una imposición.

El hecho de indicar la capacidad en el manejo de conocimientos y demás características que debe poseer el jefe de O & M, se hace con el propósito de que al tomarlas en cuenta para la selección de éste, la labor de Organización y Métodos sea más efectiva, en virtud que sus funciones, consisten, entre otras: planificar, organizar y coordinar estudios, implantación y/o evaluación de actividades relacionadas con la organización y funcionamiento de las unidades de carácter administrativo de la Universidad, con el objeto de crear o mejorar métodos y procedimientos de trabajo.

5.2 El Personal Técnico de O & M

Las funciones básicas de los Analistas de la División de Organización y Métodos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, consisten, entre otras: realizar estudios e

investigaciones relacionadas con el análisis de procesos de trabajo, de organización y funcionamiento de las dependencias universitarias, en ese orden de ideas, se evidencia que es necesario posean experiencia en realizar investigaciones, buscando la razón esencial de los problemas, poseer tacto, paciencia, imparcialidad, originalidad y tenacidad en el desarrollo de las funciones.

Además es requisito, indispensable que un Analista de O & M sea creativo y posea habilidad en dibujo técnico para representar los hechos gráficamente, a través de flujogramas, organigramas, diseño de formularios, distribución del espacio físico, así como poseer conocimientos de organización, principios de Sistemas y Administración.

5.2.1 Selección del Personal de O & M

Es factor importante la forma de como llevar a cabo la selección del personal para laborar en unidades de O & M, en vista que el éxito de ésta, depende en su mayoría de veces de la calidad de estudios que implemente y de la atención que reciban las demás dependencias universitarias, ya que sería un grave error reclutar y seleccionar talentos inadecuados simplemente para enfrentar la demanda de sus servicios.

Es muy importante que el futuro personal, sea evaluado directamente en la División de O & M en donde se combine la teoría y la práctica para que el candidato pueda utilizar el equipo que ahí se posee, actividad que facilita conocer de

cerca su habilidad y destreza para ejecutar tareas típicas de Organización y Métodos en virtud que no todos los buenos empleados administrativos podrían ser buenos funcionarios o analistas de O & M.

5.2.2 Cualidades del Personal de O & M.

Por lo complejo que resultan las actividades que se realizan en la División de Organización y Métodos en relación de un estudio a otro, aunque sean de la misma naturaleza, se requiere que el analista posea amplios conocimientos de organización, desarrollo de procedimientos administrativos, uso óptimo de maquinaria y equipo así como del espacio físico, también se requiere que esté dotado de buen juicio, sin olvidar la actitud inquisitiva; ya que en el desarrollo de sus funciones se encontrará con abundancia de información y en ocasiones muy limitado de ella, o bien con la falta de colaboración de otros trabajadores y/o funcionarios universitarios. En ese sentido, además de las cualidades anteriores debe poseer la habilidad de adaptarse a condiciones variantes. En la medida que pueda conjugar las cualidades antes indicadas, su accionar dentro de la División de O & M será más productiva para la institución.

5.2.3 Origen de Candidatos

Es difícil determinar la fuente donde captar personal idóneo para laborar en la División de Organización y Métodos;

que reúna las condiciones que se mencionaron en los numerales que anteceden, a menos que la Universidad mejore las políticas salariales para el nivel Técnico, con relación a otras instituciones, con el fin de atraer personal con reconocida experiencia en este campo específico de trabajo.

Una posible fuente para captar personal para laborar en O & M; es que se seleccione los mejores estudiantes del curso de Teoría Administrativa III de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en virtud que en ese curso se estudia lo concerniente a Organización y Métodos; de tal manera que al adquirir la teoría y conjugarla con la práctica, en el desarrollo de sus funciones, se pueda facilitar su adaptación a este medio particular de la actividad administrativa de la Universidad.

6. ADIESTRAMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS DE O & M

En el presente trabajo ya se ha indicado que las actividades de Organización y Métodos no son procesos de rutina, debido a que cada estudio por muy similar que parezca con otro, la investigación puede no ser de igual forma por las condiciones particulares de cada unidad. En consecuencia, el Analista de O & M además de reunir las cualidades personales que se mencionaron anteriormente, necesitará que se le proporcione adiestramiento continuo sobre las técnicas

existentes en esta área específica de trabajo, para aprovechar las nuevas herramientas a medida que aparezcan, y facilitarle su aplicación.

Existen muchas formas de desarrollar el proceso de adiestramiento del personal de una Unidad, pero para el caso específico de la División de O & M de la Universidad de San Carlos de Guatemala se considera que se deberá hacer a través de cursos, adiestramiento por experiencia así como por reuniones y discusiones, con ello se podrá esperar resultados positivos para que la participación de la División en la actividad administrativa universitaria sea cada vez mejor.

6.1 Cursos de Capacitación

En el sector privado existen empresas que organizan cursos para capacitar personal de diferentes áreas de trabajo, en los medios de comunicación escritos, se han publicado cursos para personal de Organización y Métodos ofreciendo ciclos de conferencias, ejercicios prácticos, participación de grupos y demostraciones de equipo. Sin embargo, el personal técnico de esta unidad no ha tenido la oportunidad de recibir esa capacitación cuyos efectos redundarían en beneficio de la institución, ya que uno de sus objetivos no es solamente impartir conocimientos a través de conferencias, sino de aplicarlos por medio de ejercicios prácticos. Al recibir la capacitación necesaria se tendrá la capacidad de dar respuesta a los requerimientos o necesidades que las distintas unidades

ejecutoras de la Universidad plantean a la División de Organización y Métodos.

6.2 Adiestramiento por Experiencia

Una de las formas más fáciles y apropiadas para que el nuevo personal de la División de Organización y Métodos y/o el ya existente, adquiriera el caudal de conocimientos sobre esta área de trabajo, lo constituye el hecho de acompañar al analista que posee mayor conocimiento en un estudio específico, para que observe y a la vez participe, en la medida de sus posibilidades en el desarrollo del trabajo. Lo anterior, le permitirá adquirir confianza y formarse su criterio si la forma de su ejecución es la más acertada o no, en el entendido que será copartícipe en la responsabilidad de una parte o el estudio completo, en vista que su participación no tendrá límites en cuanto a la discusión de la investigación efectuada.

El éxito de este tipo de adiestramiento por experiencia depende del tiempo, inclinación y de la habilidad de dirigir y encauzar al adiestrado; sin que se vea esto como una interferencia en su trabajo ya que en el desarrollo del mismo, puede recibir apoyo en tareas típicas de rutina, tales como recopilar información, preparar material y equipo de trabajo, etc.

En esta forma de adiestramiento también cabe la posibilidad de asistir a otras unidades de O & M para observar

y participar en la misma forma que la descrita anteriormente, permitiéndole analizar y comparar la manera como se desarrollan las actividades, esto coadyuvaría a que el funcionario deseche y corrija sus deficiencias e incremente su productividad.

6.3 Reuniones y Discusiones

Las reuniones en O & M, sirven para una variedad de propósitos, tales como: dar instrucciones, oír comentarios, explorar o discutir ideas, aprobar, revisar, enriquecer los resultados de un estudio, etc. Como puede notarse es un instrumento valioso de adiestramiento.

Como producto de las reuniones, se llega a las discusiones que pueden demostrar debilidades o fortalecimiento en los argumentos presentados por la persona que realizó la investigación. Adicional a los aportes que proporcione el equipo de analistas por la experiencia que se posee, esto constituye una forma de adiestramiento estimulante y además es un reto para el analista de menor experiencia para escuchar y analizar información y plantear su aporte al tema que se discuta. En esta forma menos formal de adiestramiento hay que tener mucho tacto de como conducirla para que los participantes no se sientan víctimas de la crítica masiva.

Finalmente, es oportuno indicar que derivado de las reuniones para discutir estudios realizados pueden surgir enseñanzas para aplicarlas en el futuro, la necesidad de

mantenerse al día en nuevas prácticas ya sea en metodología de trabajo o en la adquisición y uso de equipo moderno contribuirá para que la función de organización y métodos sea eficiente y eficaz.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. La División de Organización y Métodos actualmente está ubicada dentro de la estructura organizacional universitaria, con dependencia administrativa de la Dirección General de Administración y presupuestalmente de la Rectoría; generándose una dualidad de mando que ha insidido como factor limitante en la toma de decisiones y en el eficiente desarrollo de sus funciones.
2. La función de la División de Organización y Métodos de la Universidad de San Carlos, es de asesorar las actividades administrativas, orientadas a la búsqueda de la eficiencia; sin embargo, por falta de recursos materiales, humanos y financieros, su participación dentro de la administración universitaria no ha sido totalmente satisfactoria.
3. En la División de Organización y Métodos no se ha implementado ningún programa de capacitación sobre conocimientos específicos de O&M, necesarios e indispensables para cumplir con eficiencia y eficacia el

desarrollo de sus funciones.

4. La estructura interna de la División de Organización y Métodos y su reducido personal técnico, ha insidido en que no se tenga cobertura de servicio a todos los requerimientos que efectúan las dependencias de la Universidad de San Carlos.

5. La División de Organización y Métodos no cuenta con un Manual de Organización sancionado por las autoridades universitarias, que sirva como instrumento de apoyo donde se establezcan, entre otros, sus objetivos, funciones, alcances, descripción de puestos y ubicación jerárquica que le corresponde dentro de la estructura administrativa de la Universidad.

B. RECOMENDACIONES

1. Para que la División de Organización y Métodos de la Universidad de San Carlos, cumpla con los propósitos de su creación, es necesario que sea ubicada como unidad asesora de la Rectoría, con el fin de que le sirva de apoyo, así como a las demás dependencias universitarias, en sus actividades administrativas.
2. Oficializar la ubicación de la División de Organización y Métodos, a través de un Acuerdo de Rectoría, como se presenta en el anexo.
3. Que la jefatura de la División de Organización y Métodos conjuntamente con su personal, elabore un Plan Operativo en el que se solicite a la Dirección General Financiera, apoyo y reforzamiento en la ampliación de su presupuesto que coadyuve a la adquisición de material y equipo, así como a la capacitación constante de su personal, con el objeto de facilitar el desarrollo de sus funciones y que responda a las necesidades de la máxima casa de estudios del país.
4. Dotar a la División de Organización y Métodos de más personal técnico, que satisfaga entre otros requisitos, conocimientos de investigación y posea experiencia en el

campó específico de O&M, con el objeto de facilitar la modificación de su estructura interna en áreas funcionales de: a) Estudios Organizacionales, b) Procesos Administrativos, c) Coordinación y Control Administrativo; y así ampliar su cobertura de servicio a las dependencias de la Universidad de San Carlos.

5. Que la jefatura conjuntamente con los Analistas, elaboren un Manual de Organización de la División de Organización y Métodos, para que sirva de fuente de consulta tanto al personal de nuevo ingreso a la División como a toda la comunidad universitaria, sobre el apoyo técnico que presta esta Unidad Ejecutora en el desarrollo de las actividades administrativas.

B I B L I O G R A F I A

1. Anderson, R. G., Organization and Methods, Traducción de Manuel García, Ediciones-Distribuciones, S.A., Madrid, España 1985, 320 páginas.
2. Instituto Centroamericano de Administración Pública, El Uso Efectivo de O & M en América Central, San José de Costa Rica, 1975, 60 páginas.
3. Instituto Centroamericano de Administración Pública, Metodología de Investigación en Organización y Métodos, San José de Costa Rica, 1973, 56 páginas.
4. Koontz O'Donnell, Administración, Editorial McGraw Hill, México, 1987, 508 páginas.
5. Laberge, E. P., Elementos y Prácticas de Organización y Métodos, Escuela de Administración Pública de América Central, San José de Costa Rica, 1965, 150 páginas.
6. Morales Rodríguez, Carlos Rolando. Propuesta de un Programa de Administración de Formularios para Oficinas Centrales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Tesis, Administración de Empresas, USAC. 1991, 127 páginas.
7. Munch Galindo, García Martínez, Fundamentos de la Administración, Editorial Trillas, Cuarta Edición, 259 páginas.
8. Napoleón Velasco, Rodolfo, Organización y Métodos, Escuela Nacional de Administración Pública, San Salvador, El Salvador, 1959, 121 páginas.
9. Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1982, 193 páginas.
10. Smith, William A., O & M un Instrumento de la Reforma Administrativa, ICAP., San José de Costa Rica, 1971, 90 páginas.
11. Universidad de San Carlos de Guatemala, Catálogo de Estudios 1986-1990, Tercera Edición, Imprenta Llerena, S.A., Guatemala, 1990, 359 páginas.

12. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas, Teoría Administrativa II, Material mimeografiado, Práctica Docente, 1988.
13. Universidad de San Carlos de Guatemala, Leyes, Estatutos, Reglamentos y otras disposiciones legales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Editorial Universitaria, 1989, 102 páginas.
14. Universidad de San Carlos de Guatemala, Manual de Organización de la División de Organización y Metodos, Material mimeografiado, octubre 1986 (Documento interno)

PROYECTO DE ACUERDO

El Rector de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de conformidad con las atribuciones que le confiere el artículo 17 de los Estatutos de la Universidad de San Carlos, y tomando en consideración la conveniencia que la administración universitaria se desarrolle sobre bases técnicas, lo cual redundará en la economía de recursos, celeridad en los trámites y atención más eficiente en aspectos administrativos, ACUERDA: 1) Ubicar a la División de Organización y Métodos como unidad asesora de la Rectoría, para lo cual tendrá los objetivos y funciones siguientes:

Objetivo General: Contribuir al mejoramiento administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, asesorar a sus funcionarios en aspectos de organización y sistemas que permitan elevar de manera sistemática y permanente la eficiencia y eficacia en las diferentes dependencias que la integran.

Objetivos Específicos: a) Estudiar y analizar continua y eficientemente el desarrollo de las actividades administrativas de la Universidad, descubriendo anticipadamente los problemas de funcionamiento para facilitar su corrección y eliminar su posible repetición. b)

Proporcionar al personal de la Universidad los procedimientos que orienten la ejecución de las tareas asignadas que le permita establecer entre la institución y sus empleados, una

relación adecuada de orden y armonía. c) Promover la correcta administración de formularios, para que el personal las utilice en las mejores condiciones y optimizar su aprovechamiento. d) Proporcionar el apoyo técnico y los instrumentos necesarios para eliminar la duplicidad de tareas y contrarrestar los desórdenes, así como la paralización de defunciones, producto de los imprevistos a que se encuentra expuestas las actividades humanas. e) Actualizar la estructura administrativa para que coadyuve a utilizar en mejor forma al personal, espacio físico, material y equipo; de manera que se cumplan con eficiencia los servicios que presta la Universidad de San Carlos. **Función General:** Estudio de la organización y de los medios de trabajo de las dependencias que integran la Universidad, con el fin de diseñar, actualizar y proponer los sistemas que le permitan elevar su eficiencia para alcanzar los objetivos establecidos, mediante el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispongan. **Funciones Específicas:** a) Análisis de la estructura y funcionamiento general de las dependencias que integran la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de: - Proponer los sistemas administrativos y adaptar las modificaciones para elevar su eficiencia. - Recabar los datos que faciliten conocer los objetivos y políticas de la organización. b) Diagnóstico de los métodos de trabajo y los sistemas de información con que se cuentan, con el objeto de: - Mantenerlos actualizados y

evitar su obsolescencia. - Agilizar el flujo de operaciones.

- Permitir que las fuentes de información sean de fácil acceso y utilizados racionalmente. - Realizar análisis, diseño y control de formas impresas, procurando que se adecúen al funcionamiento de los procesos establecidos. - Estudio y distribución del espacio físico, que contribuya a su máxima utilización; así como al equipo de trabajo para garantizar su aprovechamiento. - Participar en la elaboración de normativos que regulen las actividades de las dependencias de la USAC.

c) Asesoría a las jefaturas de las dependencias que lo solicitan en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas, mediante:

- Elaborar conjuntamente con las dependencias interesadas, los instrumentos de control de los nuevos sistemas de trabajo o de las modificaciones a los ya establecidos. - Capacitar, cuando sea requerido, a los encargados de la implantación y la operabilidad de los procesos administrativos. - Realizar todas aquellas actividades, dentro del área de su competencia, que por órdenes superiores le sean encomendadas.

2) La ubicación de la División de Organización y Métodos no significa que tenga autoridad lineal sobre las demás dependencias que integran la estructura organizacional universitaria, ni que sus puestos serán objeto de reclasificación.

BIBLIOTECA CENTRAL
Universidad de San Carlos de Guatemala

Este libro debe ser devuelto
en la última fecha marcada
