



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS
APLICADO A PROFESORES-INVESTIGADORES DEL SISTEMA DE
UNIVERSIDADES ESTATALES DE OAXACA”

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA:
RUBÍ LIZBETH ARRIAGA MARTÍNEZ

DIRECTORA DE TESIS:
M.A. MA. DEL ROSARIO BARRADAS MARTÍNEZ

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAX., FEBRERO DE 2010.

Para mis dos Ángeles:

Gustavo, gracias por estar conmigo y por toda tu paciencia.

Para nuestro bebé que viene en camino.

AGRADECIMIENTOS

A las autoridades universitarias que me apoyaron en todo momento para llevar a cabo este trabajo de tesis: al Dr. Modesto Seara Vázquez, a la Lic. Reina Ortiz Escamilla y a los Vice-Rectores Académico y Administrativo de la UTM.

Al C.P. Javier José Ruíz Santiago, por todas sus enseñanzas y sabios consejos.

A la Mtra. María del Rosario Barradas Martínez, por su tiempo, disponibilidad y su ánimo para que pudiera culminar este proyecto. Muchas gracias profesora.

Al Dr. Mark Multer y a todos los profesores-investigadores que imparten clases en la Maestría, por orientarnos y mostrar interés para finalizar nuestra tesis.

A las profesoras que revisaron este trabajo que, con sus aportaciones lo enriquecieron: a las Mtras. Mónica Espinosa, María Luisa Guerrero, Evelia Acevedo y la Dra. Luz Montoya.

A todos los profesores-investigadores que forman parte del SUNEQ, al tomarse el tiempo para contestar los cuestionarios que les fueron enviados. Por su valiosa participación muchas gracias.

A mi familia, por estar siempre presente.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIAS.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	
1.1. La administración de recursos humanos.....	3
1.1.1. Importancia de la administración de recursos humanos en la organización.....	4
1.1.2. Objetivos de la administración de recursos humanos.....	4
1.1.3. La responsabilidad en línea y la función staff de la administración de recursos humanos.....	6
1.1.4. Políticas a considerar para la administración de recursos humanos.....	7
1.2. Reclutamiento.....	8
1.2.1. Planeación de personal.....	8
1.2.1.1 Pronosticar las necesidades de personal.....	10
1.2.1.2 Pronóstico del suministro de candidatos internos.....	10
1.2.1.3 Pronóstico del suministro de candidatos externos.....	11
1.2.2. Análisis de puestos.....	11
1.2.3. Reclutamiento.....	13
1.2.3.1. Fuentes de reclutamiento.....	13
	v

	Pág.
1.3. Selección.....	15
1.3.1. Contratación.....	19
1.4. Inducción.....	20
1.4.1. Objetivos de la inducción.....	22
1.5. Capacitación y desarrollo.....	23
1.5.1. Proceso de capacitación y desarrollo.....	25
1.5.1.1. Evaluación de desempeño.....	27
1.5.1.1.1. Métodos de evaluación del desempeño.....	28
1.5.1.2. Salario.....	29
1.6. Proceso de recursos humanos aplicado a profesores en instituciones de educación superior.....	30
CAPÍTULO 2. SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES DE OAXACA	
2.1. La Educación Superior en el Estado de Oaxaca.....	36
2.2. Antecedentes del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca.....	38
2.2.1. Oferta educativa.....	40
2.3. Fines y atribuciones.....	42
2.4. Funciones.....	45
2.5. Estructura orgánica.....	46
2.6. Análisis situacional del SUNEО.....	47
CAPÍTULO 3. PROCESO ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS APLICADO A PROFESORES-INVESTIGADORES EN EL SUNEО	
3.1. Importancia.....	53
3.2. Análisis y evaluación.....	53
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
4.1. Planteamiento del problema.....	73
4.2. Justificación.....	74
4.3. Objetivos.....	76

	Pág.
4.4. Variables.....	77
4.5. Tipo de investigación.....	77
4.6. Determinación de la población.....	79
4.7. Técnicas e instrumentos de investigación.....	81
4.8. Elaboración y prueba piloto de los instrumentos de investigación.....	84
4.9. Obtención de la información.....	84
4.10. Análisis de la información y presentación de resultados.....	86
CAPÍTULO 5. PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS APLICADO A PROFESORES-INVESTIGADORES QUE INTEGRAN EL SUNEIO	
5.1. La administración de recursos humanos.....	117
5.1.1. Lineamientos a considerar en el proceso de recursos humanos aplicable a los profesores-investigadores.....	118
5.2. Reclutamiento.....	120
5.2.1. Planeación de profesores-investigadores.....	120
5.2.1.1. Análisis de puesto.....	126
5.2.2. Reclutamiento.....	133
5.3. Selección.....	139
5.3.1. Contratación.....	152
5.4. Inducción.....	154
5.5. Capacitación y desarrollo.....	159
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	181
BIBLIOGRAFÍA.....	187
ANEXOS.....	189

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1.3.1. Celebración de contrato e integración del expediente del trabajador.....	21
Cuadro 1.6. Comparativo del proceso de recursos humanos entre las Universidades públicas y las Universidades privadas.....	31
Cuadro 3.2. Planeación de profesores-investigadores.....	56
Cuadro 3.3. Análisis de puesto.....	56
Cuadro 3.4. Reclutamiento.....	57
Cuadro 3.5. Selección.....	58
Cuadro 3.6. Contratación.....	59
Cuadro 3.7. Inducción.....	61
Cuadro 3.8. Capacitación y desarrollo.....	62
Cuadro 3.9. Evaluación de desempeño.....	63
Cuadro 3.10. Salario.....	63
Cuadro 3.11. Definitividad.....	64
Cuadro 3.12. Recategorización.....	66
Cuadro 3.13. Estímulos.....	67
Cuadro 5. Proceso de recursos humanos.....	116
Cuadro 5.2.1. Planeación de profesores-investigadores.....	120
Cuadro 5.2.1.2. Información para planeación de profesores-investigadores.....	123
Cuadro 5.2.1.3. Requerimiento de profesores-investigadores.....	125
Cuadro 5.2.1.4. Inventario de recursos humanos.....	127
Cuadro 5.2.1.5. Análisis de puesto.....	131
Cuadro 5.2.2. Reclutamiento.....	133
Cuadro 5.2.3. Descripción de la vacante.....	134
Cuadro 5.2.4. Solicitud de empleo.....	136
Cuadro 5.3. Selección.....	139
Cuadro 5.3.1. Evaluación curricular.....	141

	Pág.
Cuadro 5.3.2. Verificación de referencias.....	143
Cuadro 5.3.3. Guión preliminar de la entrevista.....	145
Cuadro 5.3.4. Evaluación de la entrevista.....	149
Cuadro 5.3.5. Evaluación clase muestra.....	150
Cuadro 5.3.6. Recomendación de contratación.....	152
Cuadro 5.3.7. Contratación.....	152
Cuadro 5.4. Inducción.....	154
Cuadro 5.4.1. Verificación del programa de inducción.....	158
Cuadro 5.5. Capacitación y desarrollo.....	160
Cuadro 5.5.1. Evaluación semestral al profesor-investigador.....	164
Cuadro 5.5.2. Evaluación de la prueba didáctica.....	167
Cuadro 5.5.3. Evaluación del examen oral.....	168
Cuadro 5.5.4. Evaluación del desarrollo por escrito de un tema.....	169
Cuadro 5.5.5. Cuestionario.....	176
Cuadro 5.5.6. Planeación anual del programa de capacitación y desarrollo.....	177

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 4.6.1. Determinación del total de la población a considerar.....	79
Tabla 4.6.2. Determinación de la muestra a considerar para la UTM.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.	
Figura 4.10.1.	Participación total de los Jefes de Carrera, Jefes del Centro de Idiomas, Directores de Instituto y Jefes de la División de Estudios de Posgrado para la obtención de la información de las Universidades objeto de estudio.....	86
Figura 4.10.2.	Participación por Universidad de Directores de Instituto y Jefes de Carrera.....	87
Figura 4.10.3.	Lugar de procedencia de los Directores de Instituto y Jefes de Carrera de las Universidades objeto de estudio.....	88
Figura 4.10.4.	Lugares de procedencia de los profesores-investigadores adscritos a la Dirección del Instituto o Jefatura de Carrera.....	88
Figura 4.10.5.	Instituciones educativas de egreso de los Directores de Instituto y Jefes de Carrera de las Universidades objeto de estudio.....	89
Figura 4.10.6.	Instituciones educativas, que señalan los Directores de Instituto y Jefes de Carrera, de las que egresaron los profesores-investigadores adscritos a su Dirección / Jefatura.....	89
Figura 4.10.7.	Parámetros que se consideran para identificar las necesidades de contratación de profesores-investigadores por parte de los Directores de Instituto y Jefes de Carrera.....	91
Figura 4.10.8.	Perfil que consideran los Directores de Instituto y Jefes de Carrera deben tener los candidatos a profesores-investigadores para cubrir la vacante existente.....	92
Figura 4.10.9.	Medio a través de los cuales, tanto el Director de Instituto como el Jefe de Carrera notifica al Vice-Rector Académico las necesidades de contratación identificadas.....	93
Figura 4.10.10.	Medios, internos y/o externos, que ocupa la Universidad para allegarse de currículum vitae como fuentes de captación de candidatos a profesores-investigadores de acuerdo a los Directores de Instituto y Jefes de Carrera.....	94
Figura 4.10.11.	Razones por las que consideran, tanto Directores de Instituto como Jefes de Carrera, que se recurren a las fuentes de reclutamiento señaladas.....	94
Figura: 4.10.12.	Medio a través del cual los Directores de Instituto que participan en el proceso de selección y los Jefes de Carrera reciben los currículum vitae para ser revisados.....	95
Figura 4.10.13.	Pasos que se llevan a cabo en el proceso de selección de acuerdo a los Directores de Instituto y Jefes de Carrera.....	97
Figura 4.10.14.	Parámetros de evaluación que consideran los Directores de Instituto y Jefes de Carrera al momento de revisar los currículum vitae y que a la par representa la información que esperan venga incluida en dicho documento.....	97
Figura 4.10.15.	Tipo de preguntas que manifiestan los Directores de Instituto y Jefes de Carrera realizan al candidato.....	98
Figura 4.10.16.	Medio a través del cual, los Directores de Instituto y los Jefes de Carrera, informan al Vice-Rector Académico los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al candidato.....	98
		x

	Pág.
Figura 4.10.17. Medio a través del cual, los Directores de Instituto y los Jefes de Carrera, informan al Vice-Rector Académico los resultados obtenidos de la evaluación a los currículum vitae.....	99
Figura 4.10.18. Existencia de un programa de inducción.....	100
Figura 4.10.19. Actividades que se llevan a cabo como parte de la inducción a los nuevos profesores-investigadores.....	100
Figura 4.10.20. Cursos que se han impartido en materia de capacitación y desarrollo.....	101
Figura 4.10.21. Medios a través de los cuales pueden ser detectadas las necesidades de capacitación y desarrollo de acuerdo a los Directores de Instituto y Jefes de Carrera.....	102
Figura 4.10.22. Áreas que consideran, los Directores de Instituto y Jefes de Carrera, pueden recibir capacitación y desarrollo los profesores-investigadores.....	102
Figura 4.10.23. Forma en que dan seguimiento, los Directores de Instituto y los Jefes de Carrera, al desempeño de los profesores-investigadores adscritos a su área.....	103
Figura 4.10.24. Parámetros de evaluación de desempeño que consideran los Directores de Instituto y Jefes de Carrera.....	104
Figura 4.10.25. Periodicidad con la que los Directores de Instituto y Jefes de Carrera dan seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores.....	105
Figura 4.10.26. Razones por las que los Directores de Instituto y Jefes de Carrera consideran que la Universidad resulta atractiva para trabajar para los candidatos a profesores-investigadores.....	106
Figura 4.10.27. Causas por las que consideran, los Directores de Instituto y Jefes de Carrera, los profesores-investigadores dejan de laborar en la Universidad.....	106
Figura 4.10.28. Conocimiento de la vacante existente cuando ingresó a la Universidad.....	107
Figura 4.10.29. Medio por el que el profesor-investigador envió su currículum vitae a la Universidad.....	108
Figura 4.10.30. Razones que motivaron al profesor-investigador a querer ingresar a laborar a la Universidad.....	108
Figura 4.10.31. Razones por las que consideran los profesores-investigadores que la Universidad resulta atractiva para trabajar para sus colegas.....	109
Figura 4.10.32. Causas que consideran son las razones por las que los profesores-investigadores dejan de laborar en la Universidad....	109
Figura 4.10.33. Recibimiento de programas de inducción.....	110
Figura 4.10.34. Grado de participación, de los profesores-investigadores, en la evaluación realizada para recibir el estímulo al desempeño y para solicitar la recategorización al nivel inmediato superior.....	112

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en las empresas, instituciones, entidades o cualquier forma de organización cuya actividad tenga algún fin lucrativo o no, el término “productividad” juega un papel muy importante para ser competitiva y representar un verdadero canal de satisfacción de necesidades. Para lograrlo, deberá dar un uso adecuado a sus recursos disponibles, llámense técnicos, materiales, monetarios y en especial el humano, de cuyo esfuerzo dependerá el alcance de los objetivos a través de una integración de sus propios intereses.

En razón de lo anterior, las organizaciones deben poner especial atención a la forma en que van incorporando al recurso humano, desde las fuentes a las que se recurren para captar el personal necesario hasta el diseño de un programa de capacitación para que desempeñen mejor sus actividades, de tal manera, que el recurso humano que se integre sea el que verdaderamente se sienta identificado con los objetivos que persigue la organización y de igual forma logre los propios.

Dada la importancia que tiene el recurso humano dentro de las organizaciones, el desarrollo de este trabajo de investigación se enfoca en realizar una propuesta de mejora al proceso de recursos humanos aplicado a profesores-investigadores del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca, (SUNEO); las cuales operan bajo lineamientos claros enfocados a proporcionar una enseñanza de calidad.

El presente trabajo de tesis estará integrado por 5 capítulos, cuyo contenido será el siguiente:

En el capítulo 1 se presentan los conceptos medulares que sirven como antecedentes teóricos para la presentación de la propuesta mencionada.

En el capítulo 2 se hace mención del origen del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO), desde la creación de la primera Universidad hasta la última, asimismo de los fines, atribuciones y funciones por las que fueron creadas, incluyendo un análisis situacional del sistema conformado por las diferentes Universidades.

En el capítulo 3 se desarrolla la situación actual de cómo cuatro de las siete Universidades que conforman el SUNEQ llevan a cabo las etapas y que conforman el proceso de recursos humanos desarrollado en el capítulo 1: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo.

En el capítulo 4 se presenta la metodología de la investigación, a través de la cual se obtuvo la información necesaria para generar la propuesta de mejora del proceso de recursos humanos seguido por el SUNEQ.

Finalmente, en el capítulo 5 se muestra la propuesta mencionada que da motivo a la realización de este trabajo de tesis, siguiendo las etapas señaladas desde el marco teórico desarrollado en el capítulo 1.

De igual forma, se incluyen las conclusiones que se obtuvieron al término del desarrollo de la investigación realizada, y las recomendaciones que permitan dar continuidad, validar y aún mejorar la propuesta presentada en este trabajo de tesis.

CAPÍTULO 1. PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se hace referencia a la descripción de conceptos medulares para el desarrollo de este trabajo.

1.1. La administración de recursos humanos

En su concepción más sencilla y de acuerdo a la definición de varios autores, la administración es “hacer a través de otros” por lo tanto, dentro de una organización para alcanzar sus objetivos, de manera eficaz y eficiente (Werther y Davis, 1996, p. 8), es importante disponer, no solo de recursos materiales, financieros y técnicos¹, sino contar con la participación y el esfuerzo del recurso humano.

En razón de lo anterior, cualquier organización, lucrativa o no debe prestar primordial atención a los recursos humanos (Arias y Ríos, 1979, p. 23) porque son vitales para su funcionamiento.

Estableciendo la relación entre la administración y el recurso humano, se define a la administración de recursos humanos a través de los siguientes conceptos:

Según Flippo, la administración de personal² es:

El planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.

Según Dessler y Varela, la administración de recursos humanos:

Se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

¹ De acuerdo a Rodríguez (2007, p. 41), los recursos organizacionales se clasifican en: humanos, financieros, materiales y técnicos.

² Para el desarrollo de este trabajo se manejará de manera indistinta los términos de administración de recursos humanos y administración de personal.

Por lo tanto, se puede decir que la administración de recursos humanos se define de la siguiente manera:

Es el conjunto de acciones necesarias que se llevan a cabo para dotar a la organización de personal adecuado a través del reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, como parte vital para su funcionamiento y logro de sus objetivos.

1.1.1. Importancia de la administración de recursos humanos en la organización

De acuerdo a Werther et al. (1996, p. 9) el propósito de la administración de los recursos humanos es usar de manera eficaz y eficiente todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios.

Es decir, la participación del recurso humano, a través de la eficiencia y eficacia en la organización, hará que ésta sea productiva, de aquí la importancia para que las organizaciones consideren dentro de su estructura orgánica a la administración de recursos humanos.

1.1.2. Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos establecidos servirán como guía para fijar cuáles son las actividades que tienen que desempeñarse dentro de esta área, al respecto, Rodríguez (2007, p. 69) menciona que los objetivos de la administración de recursos humanos deben ser:

1. Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar a otros departamentos.
2. Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
3. Mejorar la calidad de los recursos humanos para aumentar su eficiencia en todos los niveles de la organización.
4. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para cumplir los objetivos organizacionales e individuales del personal.
5. Aumentar la eficacia y eficiencia administrativa de la organización con los recursos humanos disponibles.

Para alcanzar dichos objetivos, es necesario que la administración de recursos humanos lleve a cabo acciones con el propósito de dotar del personal más adecuado, que se identifique y persiga los mismos fines de la organización; logrando así su propia satisfacción, y conlleve a la aportación de ideas y experiencia en su desempeño diario.

Algunas acciones, son las siguientes:

- Identificar las vacantes existentes.
- Realizar inventarios de recursos humanos y planear las necesidades de personal de la organización.
- Verificar que los candidatos a cubrir los puestos vacantes cubran con el perfil requerido.
- Seleccionar de entre los candidatos al personal idóneo para cubrir las vacantes existentes o puestos de nueva creación.
- Realizar los trámites administrativos necesarios para la contratación del personal seleccionado.
- Llevar a cabo acciones que permitan la rápida integración del personal nuevo a la organización.
- Gestionar cursos de capacitación y desarrollo.
- Proponer sistemas de evaluación y recompensas para estimular el desempeño del personal.
- Implementar programas de seguridad e higiene en el trabajo.
- Verificar que todos los procedimientos establecidos por la organización en el área de recursos humanos se encuentren dentro del marco de la legislación en la materia vigente.
- Crear circunstancias óptimas para mantener una alta motivación humana y medir los efectos de los diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas.
- Vigilar la interacción entre las necesidades y objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados con respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

Dichas acciones van encaminadas a que la organización, a través del Departamento de Recursos Humanos³, área encargada de efectuar dichas actividades, evite se cometan los siguientes errores (Dessler et al., 2004, p. 2):

- Contratar a la persona equivocada para el puesto.
- Experimentar alta rotación de personal.
- Encontrar empleados que no den lo mejor de sí.
- Tener a la organización en un juicio por violaciones a la ley.

Además:

- Contrataciones excesivas por falta de un plan de las necesidades de personal.
- Falta de identidad y de integración del personal hacia la organización.
- Desconocimiento de los perfiles requeridos para cubrir las vacantes existentes.
- Falta de motivación y bajos niveles de desempeño.
- Personal que desconozca nuevas técnicas o métodos que han surgido en su área para desempeñarse mejor.

1.1.3. La responsabilidad en línea y la función staff de la administración de recursos humanos

Dentro de una organización, el jefe de cada área o departamento es responsable de sus subordinados es decir, toma decisiones respecto a la disciplina, método de trabajo, supervisa, da órdenes, recibe informes de los mismos; en otras palabras tiene autoridad en línea sobre sus subordinados: autoridad para decidir, actuar y ordenar. Al haber autoridad en línea hay responsabilidad en línea, lo cual significa responsabilidad de cada jefe (Chiavenato, 1999, p. 158).

Bajo esta perspectiva, para que estas jefaturas puedan desempeñarse dentro de un marco de acción uniforme requieren un departamento staff que les proporcione la orientación debida acerca de cómo administrar a sus subordinados y que les envíen propuestas y recomendaciones sobre candidatos, de tal manera que las jefaturas puedan tomar decisiones adecuadas.

³ Para el desarrollo de este trabajo se manejará de manera indistinta los términos de recursos humanos y de personal.

En estas condiciones, la administración de recursos humanos es una responsabilidad en línea –de cada jefe- y una función de staff que el Departamento de Recursos Humanos ofrece a cada jefe (Chiavenato, 1999, p. 158).

De acuerdo con Werther et al. (1996, p. 19) la existencia de formas paralelas de la autoridad corporativa (función de staff) y operativa (responsabilidad en línea) conduce a una responsabilidad dual de la administración de recursos humanos de la organización; es decir, tanto los gerentes operativos o jefes de área, como los de personal, son responsables de la productividad del personal de la organización.

1.1.4. Políticas a considerar para la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos que vaya a ser desarrollada dentro de una organización debe ser altamente flexible y dinámica; es decir, las acciones que llevará a cabo dependerán del tipo de organización, de las políticas y directrices vigentes en la misma.

Un modelo de administración de recursos humanos que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización o en la misma organización en otra época; puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la administración de recursos humanos debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes (Chiavenato, 1999, p. 152).

Es importante señalar que la actividad principal que se desarrollará en este trabajo de investigación es la dotación a la organización de los recursos humanos necesarios, para lo cual es importante seguir una serie de etapas sucesivas que abarca desde su búsqueda hasta dotar al trabajador de conocimientos y desarrollo de habilidades (Sánchez, 1993, p. 71); enfocándose principalmente en las siguientes actividades: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, las cuales se llevan a cabo como parte de un proceso que representa una serie de etapas sucesivas e interrelacionadas de manera estrecha e interdependiente (Chiavenato, 1999, p. 158) que ayudarán a la organización a disponer del personal idóneo para alcanzar sus objetivos.

1.2. Reclutamiento

Antes de adentrarse al tema del reclutamiento, existen dos pasos muy importantes a considerar para llevar a cabo esta etapa: la planeación de personal y el análisis de puestos, las cuales se describen a continuación.

1.2.1. Planeación de personal

En primera instancia se encuentra la planeación de personal la cual consiste en determinar cuáles serán los requerimientos de personal a cubrir, ya sea a largo (3 a 5 años) o a corto plazo (1 año) de acuerdo a los objetivos establecidos a la organización; de tal forma que cuando llegue el momento de llevarlos a cabo, se disponga de personal para alcanzarlos y no parar las operaciones hasta encontrar al trabajador idóneo que cubra los requerimientos necesarios para realizar ciertas actividades en el lugar y momento oportuno.

Según Harris, la planeación de recursos humanos es:

El proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa.

De acuerdo a Chiavenato:

Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un período determinado.

Es decir, sabiendo oportunamente las necesidades de personal de la organización, las áreas que lo requerirán y el perfil establecido, dicha información ayuda a tomar decisiones respecto a las fuentes de reclutamiento y los mecanismos de selección a los que se recurrirán, derivándose de esta manera la importancia de llevar a cabo una adecuada planeación de recursos humanos ya que, gracias a ella se logra evitar contrataciones excesivas y trabajar con personal que no cumpla con los perfiles requeridos.

Es importante señalar que el área de recursos humanos es la encargada de realizar la planeación al respecto, sin embargo, esto depende del tamaño de la empresa, lo cual se considera como base para designar el área responsable para realizar esta actividad, dicha área debe estar informada de los objetivos que persiga la organización en general pues le

servirá como marco de acción para la elaboración del plan, así como el reclutamiento y selección del personal cuyo perfil vaya aparejado con los objetivos organizacionales evitando así costos innecesarios por el manejo inadecuado del recurso humano.

Para realizar una adecuada planeación es importante considerar la rotación de personal, despidos, permisos, licencias, incapacidades, fallecimientos y pensiones; en algunas ocasiones la organización ya tiene un control para contabilizar estos factores o simplemente se pronostican de acuerdo a la tendencia.

De igual forma, de acuerdo a Sánchez (1993, p. 60), se debe practicar una auditoría de recursos humanos con el propósito de saber qué es lo que se tiene y hasta dónde es posible cubrir las necesidades con ese personal; la auditoría se encarga de resumir las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los trabajadores en un documento llamado inventario de habilidades, cuyo propósito, de acuerdo a Rodríguez (2007, p. 115), es consolidar la información de los recursos humanos de la organización.

Rodríguez señala que dicho inventario incluye tipos básicos de información de todos los empleados agrupándola en siete categorías amplias de información:

1. Historia de datos personales: edad, sexo, estado civil.
2. Habilidades: educación, experiencia en el puesto, entrenamiento.
3. Aptitudes: socio de grupos profesionales, logros especiales.
4. Historia del sueldo y del puesto: salario actual y pasado, fecha de aumentos, puestos que ha ocupado.
5. Datos de la empresa: datos de planes de beneficios, información sobre jubilación, antigüedad.
6. Capacidad individual: resultado de test psicológicos y de otras clases de información sobre salud.
7. Preferencias especiales de la persona: ubicación geográfica, tipo de puesto.

De acuerdo a Decenzo y Robbins (2001, p. 133), la información reflejada en el inventario de habilidades será crucial para identificar los peligros actuales o futuros en la capacidad de la organización para cumplir con éxito sus metas. Por ejemplo, la organización puede usar la información del inventario para identificar las variables específicas que pueden tener una relación particular con las necesidades de capacitación, los aumentos en la productividad y la planeación sucesiva. Situaciones como la obsolescencia técnica o la falta de capacitación de los trabajadores para adaptarse a los nuevos requerimientos

computacionales, si comienzan a impregnar a toda la organización, pueden afectar de manera adversa el desempeño de la misma.

Para el desarrollo de un plan de recursos humanos, según Dessler et al. (2004, p. 41) se necesitará recurrir a tres clases de pronósticos:

1. Para las necesidades de personal.
2. Para el suministro de candidatos internos.
3. Para el suministro de candidatos externos.

1.2.1.1. Pronosticar las necesidades de personal

Análisis de tendencias: consiste en determinar cuáles han sido los niveles de empleo dentro de la organización en los últimos cinco años, con la finalidad de pronosticar las necesidades futuras:

1. Calculando el número de trabajadores de la organización al final de cada uno de los últimos cinco años.
2. Agrupando al personal por tipo, y verificar cómo ha crecido cada grupo en cada uno de los últimos cinco años.

Análisis de la razón: este pronóstico se realiza con base en la razón entre algún factor causal (ejemplo: volumen de producción) y el número de trabajadores requeridos.

Para ambos análisis es importante aplicar el juicio directivo para ajustar el pronóstico con base en factores que se cree cambiarán en los tiempos venideros, tales como: las decisiones para actualizar la calidad de productos o servicios o el ingreso en mercados nuevos, las innovaciones tecnológicas y administrativas que convergen en un incremento de productividad, y de igual forma los recursos financieros que la organización espera tener disponibles (Dessler et al., 2004, p. 41).

1.2.1.2. Pronóstico del suministro de candidatos internos

Este pronóstico consiste en generar un inventario de recursos humanos que implica tener disponibles los datos básicos, el historial de desempeño de cada trabajador activo, su formación académica y disposición para ascenso, cuya información, por practicidad es trascendental que sea generada y almacenada a través de sistemas de cómputo, de tal manera que cuando se realice una búsqueda con algún perfil requerido, el sistema arroje como resultado a los trabajadores que cumplan con el perfil solicitado.

Otra forma para que la organización se suministre de candidatos internos es lanzando una convocatoria respecto a la vacante a cubrir, mencionando los requerimientos de la misma, informando sobre el procedimiento a seguir para concursar y poder cubrir la vacante, seleccionando al trabajador con las mejores calificaciones y que cumpla con los requerimientos del puesto.

1.2.1.3. Pronóstico del suministro de candidatos externos

Para aplicar este pronóstico es necesario conocer las condiciones económicas generales esperadas, específicamente de la tasa de desempleo esperada y las condiciones del mercado laboral; es decir, cuanto menor sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de personal y, por consiguiente, resultará más difícil reclutarlo (Dessler et al., 2004, p. 45). Para tal efecto, el Departamento de Recursos Humanos trabaja en conjunto con las áreas de la organización para conocer la fuerza laboral que requerirá para alcanzar sus objetivos.

1.2.2. Análisis de Puestos

De acuerdo con Werther et al. (1996, p. 150), los departamentos de personal suelen tener a su cargo la función de reclutamiento en la mayor parte de las organizaciones; en este sentido, dicho departamento debe actuar de manera ética y objetiva. Para lograrlo es importante el análisis y diseño de puestos, los cuales son elementos esenciales debido a que proporcionan la descripción o información básica de las funciones y responsabilidades que se incluyen en cada vacante.

De acuerdo a Decenzo et al., el análisis de puestos es:

Una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo.

En razón de lo anterior, el análisis de puestos consiste en una descripción detallada de las actividades, responsabilidades, el perfil y las especificaciones de los distintos puestos con los que cuenta la organización, no solo con los que va a requerir cubrir en futuro, porque es claro que en cualquier momento un puesto llegue a quedar vacante; dando la pauta para determinar qué solicitante cubrirá la vacante existente.

Para la obtención de esta información se recurre a la aplicación de entrevistas, la observación y cuestionarios a los trabajadores que ocupan los diversos puestos de la organización; dichos instrumentos son aplicados generalmente por un experto en el área.

La información obtenida se resume en los siguientes puntos (INNOVA, 2008):

Nombre de la organización

Fecha de elaboración

Fecha de actualización

Área

Área superior inmediata

Ubicación organizacional

Dirección

Departamento

I. Objetivo y funciones

Objetivo del puesto

Funciones específicas

II. Toma de decisiones (decisiones que se toman en el puesto)

III. Puestos subordinados

Directos

Indirectos

Total

IV. Relaciones entre unidades administrativas

Internas

Puesto y/o área de trabajo

Con el objeto de

Frecuencia

Externas

Puesto y/o área de trabajo

Con el objeto de

Frecuencia

V. Perfil básico del puesto

Preparación académica

Conocimientos generales

Conocimientos específicos

Experiencia en el trabajo

Puesto o área

Tiempo mínimo de experiencia

Nombre y firma de la persona que ocupa el puesto superior inmediato

Nombre y firma de la persona que actualmente ocupa el puesto descrito

1.2.3. Reclutamiento

Para dar inicio a las actividades de reclutamiento es necesario que exista una vacante, ya sea de nueva creación, por una promoción o que quien ocupaba el puesto se ausentará o renunciará al mismo.

De acuerdo a la definición proporcionada por Sánchez, el reclutamiento es:

Un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para que disponga de un gran número de candidatos entre los que pueda escoger a los idóneos.

Según Chiavenato:

Un conjunto de procedimientos tendientes a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización.

Por lo tanto, se define al reclutamiento como:

La serie de actividades que la organización, a través del departamento de recursos humanos, lleva a cabo para atraer al mayor número de candidatos posibles para cubrir una vacante existente.

1.2.3.1. Fuentes de reclutamiento

Este concepto se refiere a los lugares a los que recurrirá la organización para convocar candidatos interesados a cubrir una vacante, dichas fuentes pueden ser internas, externas o mixtas.

Fuentes internas: cuando los lugares a los que recurre la empresa para reclutar personal se encuentran dentro de la empresa, por ejemplo: los mismos trabajadores o familiares recomendados por los mismos, ascensos de los trabajadores, programas de desarrollo de personal.

Fuentes externas: cuando recurre a otros lugares donde la organización no tiene un contacto directo, como son: bolsas de trabajo en escuelas y agencias de colocación, contacto con sindicatos, Universidades, viajes de reclutamiento en otras localidades, anuncios en diarios, revistas, publicaciones, avisos; es decir, se hace uso de los medios de comunicación comunes.

Es importante señalar en este punto que los avisos deben incluir un mínimo de 3 elementos (Werther et al., 1996, p. 161):

- Las responsabilidades específicas del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar.
- Los requerimientos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

Fuentes mixtas: de acuerdo a Chiavenato (1999, p. 232) una organización nunca utiliza solamente las fuentes internas ni solo las externas; recurriendo a las fuentes mixtas, las fuentes internas y externas se pueden utilizar de la siguiente manera:

1. Inicialmente, fuentes externas, seguidas de fuentes internas, en caso de que éstas no den los resultados deseables.
2. Inicialmente, fuentes internas, seguidas de fuentes externas, en caso de que no presenten resultados deseables
3. Fuentes internas y externas de manera simultánea.

De acuerdo a Decenzo et.al. (2001, p. 156), un buen programa de reclutamiento debe atraer a los candidatos capacitados, y no a los demás. Asimismo, el reclutamiento concluye cuando el Departamento de Recursos Humanos ha recibido las solicitudes de empleo de los candidatos interesados como resultado de que dicho departamento ha recurrido a las fuentes internas, externas o mixtas.

La información que incluye dicha solicitud, en general es la siguiente:

- Información Personal
- Historial Académico
- Experiencia Laboral
- Referencias personales

Idiomas
Disponibilidad
Aptitudes y otros

Una vez integradas las solicitudes de empleo recibidas, se puede seguir con la selección, la cual se describe a continuación.

1.3. Selección

Las actividades que conforman la selección, sirven para elegir dentro de las solicitudes al candidato mas idóneo para cubrir la vacante existente; es necesario tener cuidado en la forma en la que se valorará al candidato y no caer en un error de selección ya que los costos en los que se incurrirían pudieran resultar demasiado altos por no llevarla de manera adecuada. Dessler et al. (2004, p. 74) considera que la selección incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de la contratación, sin embargo, necesarias para alcanzar con éxito esta etapa.

Antes de señalar cuáles son dichas etapas, se define el concepto de selección.

Sánchez:

Un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto.

Werther et al.:

Una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar.

Derivado de dichas definiciones, se puede decir que la selección es:

El conjunto de acciones que se llevan a cabo para elegir, dentro de un conjunto de solicitantes, al candidato mas idóneo para cubrir una vacante existente dentro de la organización, ayudando de antemano a saber si el candidato está interesado continuar con el proceso para cubrir dicha vacante y así mismo, si la organización está interesada en seleccionarlo.

Al iniciar las acciones necesarias para la selección es importante considerar las limitaciones que la organización le imponga al encargado de llevar a cabo dicha selección; estas limitaciones van a depender de cada organización y del entorno, las cuales van

desde limitaciones financieras hasta el número de candidatos disponibles para cubrir la vacante.

Al igual que Dessler et al. (2004), Werther et al. (1996), consideran que la selección está constituido por una serie de pasos o etapas, las cuales también van a depender del tipo de organización. A continuación se presentan dichos pasos, los cuales se consideran adecuados para llevar lo mejor posible la selección:

Paso 1: Revisión de las solicitudes de empleo recibidas

Las solicitudes de empleo proporcionan una sinopsis relacionada con el desempeño en el puesto en la cual los solicitantes deben informar su trayectoria profesional, y de acuerdo a Decenzo et.al. (2001, p. 171) también sus habilidades y sus logros.

En este paso, el objetivo es verificar que el candidato cumple con los requerimientos establecidos para cubrir el puesto, verificando al mismo tiempo que la información manifestada en la solicitud de empleo sea comprobable.

Según Arias y Heredia (1973, p. 440) si el candidato no posee los requerimientos necesarios para un determinado puesto, es trascendente saber si su perfil puede corresponder a otro puesto o trabajo dentro de la organización con la finalidad no solo de tratar de incrementar el recurso humano de la misma, sino beneficiar también a los candidatos. Esto, con cuidado de no colocarlo en un puesto o realizando algún trabajo para el que no tiene habilidades, o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, evitando que esta circunstancia pueda convertirse en fuente de frustraciones para el candidato.

Paso 2: Entrevista

Arias et al. (1973, p. 448) señala que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones.

Este instrumento resulta muy valioso para conocer información de primera mano con el candidato (historia laboral, escolar, personal, tiempo libre, proyectos a corto y largo plazos) constituyendo una excelente oportunidad para que al candidato se le describa el puesto con suficiente detalle, incluyendo el sueldo, para que pueda reflexionar si está realmente interesado en continuar con la selección (Decenzo et.al., 2001, p. 170).

La entrevista puede ser:

- Estructurada: Se refiere a la elaboración de las preguntas de manera previa que sirvan como guía al entrevistador.
- No estructurada: En este caso las preguntas se van haciendo conforme surgen del entrevistador.

Se recomienda mezclar ambos tipos; es decir, que el entrevistador tenga a la mano las preguntas a realizarle al candidato para tener una guía de cómo conducir la entrevista y si se quiere profundizar sobre un tema en específico poder plantear otro tipo de preguntas de acuerdo a las respuestas que vaya obteniendo el entrevistador del candidato.

De acuerdo al tipo de información que se quiera obtener del candidato es el número de entrevistas que se le pueden aplicar; es decir, una entrevista puede ser aplicada por el que o los que pudieran ser sus jefes inmediatos, y otra por el Departamento de Recursos Humanos; ambas entrevistas son válidas pero el tipo de información que solicitará al candidato cada área será distinta. Lo anterior con la finalidad de que, al momento de deliberar al candidato idóneo se conozca la opinión de las diversas áreas y la contratación sea lo mas objetiva posible.

De acuerdo a Arias et al. (1973, p. 454) es importante señalar que si el candidato no es aceptado después de haberle aplicado la entrevista, es muy valioso que la organización lo oriente; es decir, que el candidato sienta por parte del entrevistador que la aplicación de la entrevista valió la pena y que el no haber sido aceptado no implica derrota sino por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus propias habilidades.

Los resultados finales de la entrevista deben ser presentados por el entrevistador en un informe de manera inmediata, clara y concreta.

Paso 3: Pruebas de empleo

Al candidato se le pueden aplicar distintos tipos de prueba, dependiendo el tipo de puesto, estas pruebas pueden ser de tres tipos:

Pruebas psicológicas: permiten determinar la personalidad.

De conocimientos y de desempeño: Proporcionan información respecto los conocimientos del candidato por ejemplo, en caso de que se esté evaluando a una secretaria una prueba de sus conocimientos sería que capturara un documento frente a la

computadora, al mismo tiempo que estaría demostrando la capacidad que tendría para desempeñar las actividades que realizaría.

Pruebas situacionales: consisten en plantearle al candidato una serie de situaciones con las cuales se enfrentaría en el desempeño de sus actividades y conocer cómo reaccionaría ante diferentes posturas.

Con el resultado de estas pruebas se obtiene información objetiva con la finalidad de que la decisión que se tome para la contratación del candidato esté claramente fundamentada y justificada.

Paso 4: Verificación de datos y referencias

Llevar a cabo este paso ayuda al reclutador a verificar que la información proporcionada por el candidato es verídica además, de conocer si el candidato tiene algún pasado negativo.

Los tipos de verificación pueden llevarse a cabo en tres ámbitos:

Referencias personales

Referencias académicas

Referencias laborales

Para la evaluación de determinados puestos se aplican los tres tipos de verificación, pero en algunos otros sería suficiente con aplicar solo dos: la personal y la laboral, sobre todo en aquellos puestos en los que no se requiere tener un grado mínimo de estudios para ser ocupados.

Paso 5: Examen médico

De acuerdo a la Ley Federal de Trabajo se establece como obligación de los trabajadores someterse a los reconocimientos médicos previstos en el Reglamento Interior de Trabajo vigente para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable, a fin de evitar daños o perjuicios a la vida de sus compañeros de trabajo o de los patrones, así como evitar involucrar a la organización en un problema legal.

En razón de lo anterior, y después de haber pasado el candidato las etapas anteriores, en varias organizaciones se requiere que el candidato se realice un examen médico con la finalidad de establecer si dicho candidato podrá desempeñar físicamente las actividades del puesto para el cual ha aplicado las pruebas anteriores.

Paso 6: Elección del candidato

Teniendo el resultado de las pruebas aplicadas al candidato, se sugiere que la decisión final sea tomada por las áreas que lo evaluaron para conocer la opinión objetiva de quienes participaron en el proceso tomando como base las evaluaciones aplicadas.

Si las etapas de selección se han seguido correctamente, hay muchas probabilidades de que los nuevos trabajadores sean muy productivos, y la productividad es la mejor prueba de que se ha realizado una adecuada selección (Rodríguez, 2007, p. 160).

1.3.1. Contratación

Se puede decir que la contratación es:

La integración administrativa del trabajador, que ha sido elegido a través de la selección, a la organización.

Por lo tanto, la contratación está íntimamente ligada con la selección es decir, para que un candidato pueda ser contratado, previamente debió de haber aprobado todos los pasos de selección determinados por la empresa que hayan permitido su evaluación.

En la contratación se consideran aspectos legales importantes para la organización; que de no considerarlos daría lo mismo haber llevado a cabo o no la selección, teniendo como consecuencias elevados costos por no haber elegido al candidato idóneo.

Para cubrir dichos aspectos es necesario establecer una relación de trabajo clara y dentro de los márgenes establecidos por la Ley Federal de Trabajo vigente entre el patrón (o representante legal de la organización) y el trabajador.

Algunos aspectos legales a considerar son los siguientes:

Integrar un expediente del trabajador: En el cual se concentrarán todos los documentos personales y aquellos que acrediten los estudios académicos, incluyendo también el resultado de las pruebas de empleo aplicadas, acumulando de igual forma, la documentación que se vaya generando para el trabajador con motivo de la relación laboral con la organización.

Celebración de un contrato: La Ley Federal de Trabajo vigente establece que la contratación del trabajador puede darse de dos formas: individual o colectiva.

Cualquiera que se adopte con dicho trabajador es importante se formalice por escrito estableciendo las condiciones laborales bajo las cuales se celebrará el contrato.

De acuerdo a la Ley Federal de Trabajo el contrato individual de trabajo debe contener los siguientes puntos:

1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
2. Duración del contrato.
3. El servicio(s) que van a prestarse.
4. El lugar o lugares donde se prestará dicho(s) servicio(s).
5. Jornada de trabajo.
6. Salario.
7. Día y lugar de pago del salario.
8. Capacitación o adiestramiento que recibirá el trabajador.
9. Días de descanso y vacaciones.
10. Otras condiciones de trabajo que sean convenidas entre el patrón y el trabajador.

Cabe señalar que el contenido del contrato colectivo no puede establecer condiciones menos favorables que las señaladas en los contratos individuales de trabajo que celebre la empresa con trabajadores no sindicalizados.

La duración de cualquier tipo de contrato, ya sea individual o colectivo, puede darse en cualquiera de las siguientes modalidades:

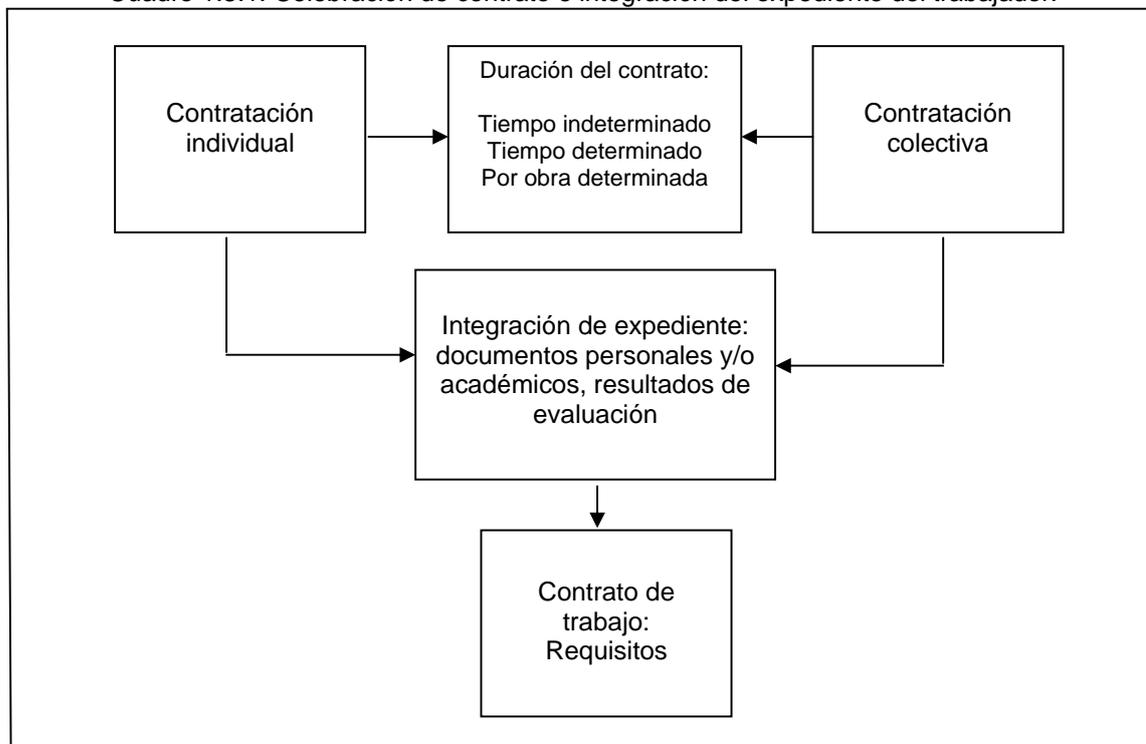
- Tiempo indeterminado: cuando no se señale la duración del contrato, la relación será por tiempo indeterminado.
- Tiempo determinado: cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar y cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.
- Por obra determinada: cuando la naturaleza del trabajo así lo exija.

Lo anterior se establece en el cuadro 1.3.1.

1.4. Inducción

La inducción ocupa un lugar igualmente importante que las fases anteriores; es decir, si la inducción al nuevo trabajador se lleva de manera adecuada, los resultados podrán verse reflejados en el rendimiento y en la adaptación en la organización por parte del trabajador.

Cuadro 1.3.1. Celebración de contrato e integración del expediente del trabajador.



Fuente: Elaboración propia.

Sánchez la define como:

El proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto.

Para Sikula es:

El proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

Por lo tanto, se puede definir a la inducción como:

Todas aquellas actividades, concentradas en un programa de integración, que se llevan a cabo para que el trabajador se adapte lo más pronto posible a la organización, proporcionándole información referente a las políticas, derechos, prestaciones y obligaciones que tendrá al formar parte de la misma.

De acuerdo a Dessler et al. (2004, p. 104), algunas actividades que pueden llevarse a cabo son las siguientes:

- Presentaciones breves e informales.
- Exposiciones largas y formales de medio día o más.

- Proporcionar manuales que incluyan temas como: historia de la organización, horario de trabajo, evaluaciones de desempeño, remuneración y prestaciones (es decir, derechos y obligaciones).
- Recorrido guiado por las instalaciones.

De acuerdo a Rodríguez (2007, p. 165), también es importante considerar las siguientes acciones:

- Llevar y presentar personalmente al nuevo trabajador con el que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato, a su vez, debe presentarlo a sus compañeros de trabajo.
- El jefe debe explicarle en qué consistirá su trabajo, auxiliándose de la descripción del puesto, entregándole una copia para que lo lea a detalle.
- El jefe debe mostrarle los sitios generales de la organización: cafetería, sanitarios, área de trabajo, etc.

Werther et al. (1996, p. 191) consideran también utilizar películas o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en video de los directores, que puedan dar la bienvenida a los recién llegados; de igual forma consideran importante establecer una lista de verificación de los temas que se deben cubrir en el programa de inducción que sirve como guía para el responsable de impartir el mismo a los nuevos trabajadores.

1.4.1. Objetivos de la inducción

Entre los principales objetivos de la inducción, se encuentran los siguientes (Werther et al., 1996, p. 188):

- Ayudar a reducir la tasa de rotación de personal a través de la aplicación de un programa de inducción.
- Auxiliar a los nuevos trabajadores a aprender sus funciones más rápidamente.
- Transmitir a los nuevos trabajadores los valores organizacionales.
- Lograr que los nuevos trabajadores efectúen contribuciones positivas a la organización.

En resumen, el objetivo general es que el trabajador pueda adaptarse lo más rápida y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

1.5. Capacitación y Desarrollo

En México, la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, por parte de las organizaciones está fundamentada por la Ley Federal de Trabajo en el capítulo III bis del título IV; y para supervisar que efectivamente se esté llevando a cabo la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), a través del Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, recaba información y los resultados de los programas de capacitación que se vayan realizando.

Para efectos de esta investigación se diferencian y se presentan definiciones para ambos términos: capacitación y desarrollo, conceptos que se presentan a continuación.

La capacitación se conceptúa de la siguiente forma:

A.F. Sikula la define como:

El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito en particular.

Werther et al. la definen como:

Auxiliar en el desempeño de su trabajo actual a los miembros de la organización.

Bajo esta perspectiva se define a la capacitación como:

El proceso a través del cual, se le brindan al nuevo trabajador los conocimientos necesarios que le permitan responder a las exigencias del puesto a ocupar.

Desarrollo se define de acuerdo a lo siguiente:

Para Amaro:

El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

Werther et al. mencionan que:

Auxilia a los miembros de la organización para cumplir futuras responsabilidades; ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Derivándose la siguiente definición:

Proceso a través del cual al trabajador se le auxilia para incrementar su habilidad y destreza para ocupar puestos futuros que desee alcanzar.

De acuerdo a estas definiciones, la capacitación y desarrollo se brinda a los miembros de la organización bajo dos vertientes:

Capacitación:

A los trabajadores de nuevo ingreso: al brindarles la información necesaria de la organización para que su integración y adaptación a la organización sea más rápida, asimismo de las actividades que realizará el trabajador en el puesto que está cubriendo. Generalmente la empresa asigna a una persona encargada para enseñarle al nuevo trabajador sus nuevas actividades, de aquí la importancia de que la organización cuente con un Manual de Procedimientos, que le servirá como guía al nuevo trabajador al momento de realizar las funciones que tiene asignadas.

De acuerdo con Decenzo et.al. (2001, p. 228), la capacitación está orientada hacia el presente; se centra en los puestos de trabajo actuales de los individuos, estimulando las habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo.

Desarrollo:

A los trabajadores que ya forman parte de la organización: el desarrollo que se implemente, ayuda a aumentar la destreza y la habilidad de los trabajadores que vayan requiriendo para llevar a cabo sus labores, o para que puedan postularse para futuros puestos, por lo tanto, los programas de desarrollo que se vayan ejecutando en este sentido deben tener un objetivo en específico y debe ser una actividad planeada.

El desarrollo del trabajador, se centra en los futuros puestos en la organización. Conforme su trabajo y su carrera avanzan, requerirá nuevas habilidades y aptitudes (Decenzo et al., 2001, p. 228).

Así mismo, la capacitación y desarrollo sirven como un factor motivante para los trabajadores ya que, con el hecho de que los trabajadores perciban que la organización esté invirtiendo dinero para capacitarlos y desarrollarlos para oportunidades futuras, les da seguridad y estabilidad en la misma; sintiéndose apreciados al mismo tiempo por la organización.

1.5.1. Proceso de capacitación y desarrollo

De acuerdo a Rodríguez (2007, p. 258), el proceso de capacitación y desarrollo (C y D) consta de los siguientes pasos:

1. Determinación de las necesidades: este primer paso es crucial para definir el contenido de los programas de C y D. McGehee y Thayer señalan que es necesario examinar el conocimiento, las actitudes y las habilidades del trabajador que ocupa cada puesto, y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades deber adquirir y qué tipos de modificaciones debe hacerse a su comportamiento. Este examen plantea tres preguntas:
 - ¿Hacia dónde va la organización (en términos de objetivos)?
 - ¿Cómo debe comportarse (o desempeñarse) el trabajador para contribuir eficazmente al logro de los objetivos organizacionales?
 - ¿Cada trabajador tiene los conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz? Si no es así, ¿qué tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?

Dichos autores también señalan que, un análisis de los niveles de desempeño anteriores del trabajador que recibirá C y D puede proporcionar muchas claves sobre las aptitudes específicas que se busca desarrollar. Además, las pruebas de estas habilidades obtenidas a través del manejo de varios casos, incidentes e interrogatorios directos también podrían revelar necesidades de C y D. La observación por parte de los superiores y un autoanálisis del capacitado podrían indicar otras necesidades.

Es importante señalar que parte de la determinación de las necesidades de la C y D es definir a que nivel de la organización estará enfocada la capacitación; es decir, al nivel operativo, administrativo o directivo, dependiendo de la estructura de la organización.

2. Diseño del programa de C y D: lo primero que se tiene que determinar al iniciar el diseño de este programa son los objetivos que se perseguirán y que se esperan lograr al término del mismo.

Una vez definido el o los objetivos y con base a los mismos, se continúa con lo siguiente:

- Priorizar los puntos que los trabajadores deberán aprender, actividad coordinada entre el instructor y el Departamento de Recursos Humanos (se involucra también al área que recibirá dicha capacitación) es decir, es importante definir los temas o materia de estudio.
- Programar las actividades y los horarios del instructor y los trabajadores.

- Determinar qué recursos requerirá el instructor para impartir el curso.
- Definir la forma de evaluación a los trabajadores al finalizar el curso.

Es importante señalar que, al momento de diseñar el programa de C y D no se debe olvidar el enlace lógico entre el objetivo y el contenido de los cursos.

3. Ejecución del programa: Este paso del proceso consiste en llevar a cabo el programa de C y D que ha sido diseñado. La ejecución puede llevarse a cabo por un instructor externo o interno dependiendo de los temas que se van a impartir, aprovechando los recursos con los que cuenta la organización. Dicho instructor estará apoyando en la logística por el Departamento de Recursos Humanos o por el responsable del área que recibirá la capacitación.

El método o técnica seleccionada para que sea impartida la capacitación (la cual irá cambiando constantemente) dependerá de las necesidades y los objetivos que se buscan cumplir al capacitar al personal.

De acuerdo a Rodríguez (2007, p. 269) y Decenzo et al. (2001, p. 234), algunos métodos de capacitación y desarrollo son los siguientes:

- Lectura de libros y manuales.
 - Esquemas, gráficas, pizarrón.
 - Cintas, grabaciones, fotocopias, transparencias, proyector.
 - Películas, videocasetes, computadora.
 - Modelos, maquetas y escaparates.
 - Visitas, tours.
 - Rotación de puestos de trabajo.
 - Pruebas de laboratorio, presentaciones de “cómo hacerlo”.
 - Conferencias, seminarios.
 - Desempeño de una función, casos prácticos, procesos de incidentes.
 - Capacitación supervisada, entrenamiento de laboratorio o de sensibilidad.
4. Evaluación del programa de C y D: Para llevar a cabo este punto, es importante establecer las normas de evaluación (Werther et al., 1995, p. 224) para que, al término del curso, se verifique el alcance del programa de C y D y si los objetivos planteados al inicio del mismo fueron cumplidos.

1.5.1.1. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño consiste en medir el grado en que el trabajador está logrando las actividades asignadas, identificando si dicho trabajador está cumpliendo o no con los requisitos señalados en el análisis de su puesto. Por lo tanto, es importante comunicarle al trabajador por escrito en primera instancia una descripción detallada de las funciones y actividades que están bajo su responsabilidad realizar desde el proceso de inducción; la organización con esta información podrá definir cuáles son los criterios de evaluación del desempeño del trabajador a considerar, los cuáles también deben ser comunicados por escrito a todos los integrantes de la organización.

Los resultados por medir los niveles de desempeño de los trabajadores dentro de una organización sirven como base para la toma de decisiones en los siguientes aspectos:

- Determinar los parámetros de evaluación que permitan valorar el desempeño de los empleados; justificando los despidos en caso de que resultasen dichas valoraciones de manera negativa o fundamentando las decisión de promoción, estímulo o reconocimiento en caso de que resultasen de manera positiva.
- Definir adecuadamente las funciones de cada trabajador.
- Establecer programas de capacitación que respondan a las necesidades de aprendizaje.
- Recompensar el buen desempeño a través de una base racional: aumento de sueldo, ascensos.
- Establecer un sistema de recompensas como fuerza motivadora para el trabajador.
- De acuerdo a Werther et al. (1996, p. 232), la obtención de información para saber si los procesos aplicados en recursos humanos en el área de selección, inducción y capacitación han sido adecuados o deficientes.

De acuerdo a lo señalado por Rodríguez (2007, p. 365), la evaluación de desempeño para que tenga validez, confiabilidad y practicidad, requiere estar basado en normas y medidas del desempeño:

- a) Normas de desempeño: Se refiere a los niveles establecidos para medir los resultados deseados en cualquier puesto, los cuales se obtienen por medio del análisis de desempeño de los trabajadores existentes.

A partir de las actividades y funciones que se incluyen en la descripción del puesto, se puede decidir qué conductas son decisivas y se deben evaluar. Cuando no exista esta información; o bien, sea poco clara, se elaboran normas a partir de la observación del trabajo o de revisiones con los jefes inmediatos.

- b) Medidas del desempeño: Consisten en identificar las conductas que determinan el buen desempeño (habilidad, rapidez).

Varios autores recomiendan que la evaluación del desempeño sea realizada por un comité evaluador el cual está integrado, por lo general, por el gerente de la organización, el gerente de recursos humanos y el jefe inmediato, esto con la finalidad de evitar evaluaciones sesgadas, disponiendo de evaluaciones diversas de acuerdo a cómo observan el desempeño del trabajador distintas personas, teniendo como resultado una opinión final confiable, justa y válida, diferente a la que hubiese resultado si una persona o el jefe inmediato, hubiera llevado a cabo la evaluación de manera individual.

1.5.1.1.1. Métodos de evaluación de desempeño

Rodríguez (2007, p. 369) señala que la evaluación del desempeño puede realizarse por medio de métodos que varían de una organización a otra, su elección dependerá del objetivo principal de la misma.

Algunos métodos a utilizar son:

- Escala de clasificación.
- Escalas de calificación basadas en la conducta.
- Lista de verificación.
- Método de elección forzada.
- Métodos de incidentes críticos.
- Métodos de investigación de campo.
- Método de autoevaluaciones.
- Administración por objetivos.

Obtenidos los resultados de la evaluación, es necesario entrevistarse con el trabajador evaluado para revisar la descripción del puesto que ocupa y comparar su desempeño con los criterios de evaluación establecidos, revisando asimismo evaluaciones anteriores, con la finalidad de establecer un plan de acción, ya sea para consolidar las fortalezas o

remediar las deficiencias del trabajador, que le pueda servir como guía de lo que se espera de su desempeño en el futuro.

1.5.1.2. Salario

La Ley Federal del Trabajo vigente en su artículo 82 menciona que el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Por lo tanto, el salario representa un medio, a través del cual la organización alcanzará sus objetivos.

En razón de lo anterior, el salario debe ser equitativo, es decir el trabajador debe percibir que su salario es justo en relación al salario que reciben los demás dentro de la organización, asimismo debe percibir que su percepción resulta favorable en comparación con el que ofrecen otras empresas, con lo cual se logra atraer y retener a trabajadores que cumplan con los perfiles requeridos descritos en los análisis de puestos.

De acuerdo a lo señalado por Dessler et al. (2004, p. 165), para lograr esa equidad, es necesario considerar cinco etapas, para el establecimiento de salarios justos:

1. Realizar una encuesta de salarios y prestaciones para saber cuánto pagan otras organizaciones por el desempeño en puestos comparables.
2. Determinar la contribución de cada puesto a la organización por medio de la valoración del puesto.
3. Agrupar los puestos similares en niveles de pago.
4. Analizar cada nivel de pago mediante las curvas de salario.
5. Ajustar los niveles de pago.

El salario representa un factor motivante con el cual el trabajador tiene oportunidad para satisfacer sus necesidades para alcanzar sus objetivos personales, sintiéndose impulsado, con iniciativa y disponibilidad para realizar las actividades encomendadas; sin embargo, es importante considerar que día a día el trabajador requiere ser incentivado permitiéndole ir mas allá de las actividades establecidas, obteniendo mejores resultados, siendo mas productivo al recibir un premio económico por serlo.

De lo contrario, al no sentirse satisfecho, el trabajador caerá en la desmotivación a través de la falta de participación cumpliendo con el mínimo indispensable que se le establezca a través de la descripción de su puesto y en ocasiones, si no existe una adecuada evaluación del desempeño, ni siquiera cumplirá con el mínimo requerido actuando como un elemento improductivo.

Como señala Rodríguez (2007, p. 176), si se desea que los salarios operen como motivadores y que la organización realice una planeación eficaz y estructurada hacia ese propósito, se requiere que los trabajadores comprueben que pueden fijar sus propios objetivos, encaminando su esfuerzo hacia los fines organizacionales y que la retribución se ajuste al rendimiento.

1.6. Proceso de recursos humanos aplicado a profesores en instituciones de educación superior

A continuación se presenta un comparativo del proceso de recursos humanos que siguen, tanto las Universidades públicas como las privadas, para la contratación de sus profesores. La información de las Universidades públicas se obtuvo a través de una solicitud vía correo electrónico mediante el enlace que cada institución tiene en su portal de transparencia y acceso a la información, lo cual es posible por la entrada en vigencia de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

La solicitud se realizó a las siguientes Universidades:

Universidad Nacional Autónoma de México

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Universidad Autónoma Metropolitana

Universidad Autónoma de Tlaxcala

Instituto Politécnico Nacional

Universidad de Guanajuato

Dentro de un conjunto de Universidades públicas, estas Universidades fueron las que contestaron de manera inmediata a la solicitud de información.

En relación a la información obtenida de las Universidades privadas, se realizó un sondeo entre profesores que han laborado en instituciones privadas preguntándoles directamente el procedimiento que siguieron para ser contratados y los mecanismos de permanencia, capacitación y desarrollo que tienen implementados en las mismas.

Las Universidades privadas en las que laboraron los profesores encuestados fueron las siguientes:

Universidad Anáhuac

Universidad Mesoamericana

Universidad Vasconcelos

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Cuadro 1.6. Comparativo del proceso de recursos humanos entre las Universidades públicas y las Universidades privadas.

Universidades Públicas	Universidades Privadas
RECLUTAMIENTO	
<p>Emisión y difusión de convocatoria de la vacante a cubrir con la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> Campus, división y departamento en los que se requiere el ingreso. Requerimientos y documentos académicos y profesionales mínimos. Área del conocimiento, disciplinas y funciones académicas a desempeñar. Categoría, salario, tiempo de dedicación, número de plaza, duración de la contratación, horario de trabajo, fecha de ingreso. Fecha límite, lugar y procedimiento para la recepción de documentos. Descripción del procedimiento de evaluación. Fecha y lugar de expedición. 	<p>Apertura de convocatoria para cubrir vacantes de profesores por asignatura vía electrónica, a través de la página web de la Universidad o en periódicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ser especialista en el área de la asignatura. Grado mínimo de Maestría. Experiencia en la docencia. Preferentemente con experiencia en la industria. <p>Por invitación directa a laborar en la Universidad.</p>
Universidades Públicas	Universidades Privadas
SELECCIÓN	
<p>Evaluación de los candidatos mediante los comités evaluadores por área de estudio a través de las siguientes fases:</p> <p>Evaluación curricular: estudio de los documentos que integran el expediente del aspirante, con el propósito de verificar si éste cubre todos los requisitos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrevista al aspirante: para que proporcione información adicional sobre su formación y trayectoria profesional y académica; sus investigaciones y publicaciones; sus proyectos académicos y expectativas con respecto a la Universidad. Crítica escrita del programa educativo correspondiente. Trabajo escrito de un tema en específico. 	<p>Evaluación de los candidatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Área de recursos humanos. <p>Examen psicométrico</p> <p>Resultados de la evaluación se canalizan al coordinador del área para la cual se está reclutando al profesor.</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluación curricular. La presentación didáctica de un tema, proyecto, práctica, taller, seminario o actividad análoga de manera presencial, frente a un grupo de alumnos o profesores expertos en el área. Entrevista con el coordinador del área para evaluación de conocimientos para impartir la asignatura.

<ul style="list-style-type: none"> • La presentación didáctica de un tema, proyecto, práctica, taller, seminario o actividad análoga de manera presencial frente a un grupo de alumnos o profesores expertos en el área. • Formulación de un proyecto de investigación sobre un tema determinado. • Dictamen y resolución considerando los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> b. La formación académica. c. El impacto de la experiencia académica y profesional. d. La actualización y dominio de la disciplina, su disponibilidad de tiempo y compromiso hacia la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación de referencias académicas y laborales. <p>El coordinador tiene la decisión final considerando los resultados de la evaluación del examen psicométrico y la entrevista.</p>
Universidades Públicas	Universidades Privadas
CONTRATACIÓN	
<p>Se notifica la resolución al área correspondiente para que proceda la contratación del profesor.</p>	<p>Se notifica la resolución al área correspondiente para que proceda la contratación del profesor. Al inicio el pago se realiza por honorarios al ser profesores de recién ingreso que prestarán sus servicios por asignatura.</p>
Universidades Públicas	Universidades Privadas
INDUCCIÓN	
<p>No se hace referencia en un documento oficial sobre este proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida por el Rector de la Universidad dando a conocer la misión y valores de la misma. - Platica en el área de recursos humanos o con un pedagogo para dar a conocer la forma en la que se trabaja en la Universidad. - Recorrido por las instalaciones de la Universidad. - Entrega de reglamentos. - Detalle de las funciones y actividades a realizar explicadas por su jefe inmediato.

Universidades Públicas	Universidades Privadas
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
Promoción	
<p>Transcurrido tiempo determinado, el profesor puede solicitar la obtención de una categoría o nivel superior al que tiene actualmente, a través de la documentación que justifique la misma, dicha solicitud es evaluada por el comité evaluador, considerando para tal efecto algunos parámetros como: docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura.</p>	<p>Después de haber cumplido determinado tiempo como profesor por asignatura se procede a una evaluación al desempeño del profesor para asignarlo como profesor de medio tiempo o de tiempo completo.</p>
Permanencia	
<p>Otorgamiento a los profesores premios y reconocimientos; otras Universidades manejan este concepto como el derecho que tiene el profesor a conservar su nombramiento definitivo a través del resultado de evaluaciones de desempeño.</p>	<p>Después de haber cumplido determinado tiempo como profesor por asignatura se procede a una evaluación al desempeño del profesor para asignarlo como profesor de medio tiempo o de tiempo completo.</p>
Estímulos	
<p>Premios por un desempeño destacado con base a determinados factores de evaluación (por ejemplo: calidad, dedicación y permanencia), y prestaciones atractivas.</p>	<p>Los alumnos evalúan a los profesores, y al mejor profesor mejor calificado, la Universidad lo reconoce económicamente.</p> <p>Organización de desayunos, comidas o cenas con los profesores para reconocer públicamente su desempeño a través de la entrega de premios.</p>
Evaluación de desempeño	
<p>Evaluaciones anuales considerando el cumplimiento de los planes de trabajo establecidos por los mismos profesores.</p>	<p>El profesor es evaluado cada seis meses por su jefe inmediato, por profesores del área a la que se encuentra adscrito y por los alumnos. Si la evaluación resultase con calificaciones desfavorables para el profesor, le dan oportunidad los siguientes seis meses para mejorar; dos evaluaciones consecutivas calificadas de manera negativa es causa para terminar la relación laboral con la Universidad.</p>

Capacitación	
	Al finalizar el semestre se imparten cursos pedagógicos para los profesores de toda la Universidad, además cursos de formación tecnológica dependiendo del área a la que se encuentren adscritos los profesores. Impartición continua de talleres y seminarios por parte de la Universidad para ser tomados por los profesores de manera obligatoria.
Universidades Públicas	Universidades Privadas
Sindicato	
Juegan un papel solo de vigilancia, o en su caso, en base al artículo 353-L primer párrafo de la Ley Federal de Trabajo: “Corresponde exclusivamente a las Universidades o instituciones autónomas por ley regular los aspectos académicos. Para que un trabajador académico pueda considerarse sujeto a una relación laboral por tiempo indeterminado, además de que la tarea que realice tenga ese carácter, es necesario que sea aprobado en la evaluación académica que efectúe el órgano competente conforme a los requisitos y procedimientos que las propias Universidades o instituciones establezcan”. En algunos casos, se establecen contratos colectivos para regular las relaciones laborales entre la Universidad y el personal académico.	No hay sindicatos.

Fuente: Elaboración propia.

En el desarrollo de este capítulo se presentaron los conceptos que permitirán generar la propuesta para mejorar el proceso de recursos humanos aplicado a profesores-investigadores en el SUNEI, con la finalidad de mostrar su fundamento teórico. La teoría de recursos humanos es amplia; sin embargo, de acuerdo a los objetivos de esta investigación se presentan los elementos necesarios para alcanzar los mismos. De igual forma se presentó un cuadro comparativo del proceso de recursos humanos que tienen otras Universidades, tanto públicas como privadas.

En el siguiente capítulo se muestra el origen del SUNEО, así como los fines por los cuales fue creado, las atribuciones que le permiten alcanzar dichos fines, las funciones que persigue, su estructura orgánica y un análisis situacional del sistema, dando un panorama de las políticas y directrices que guían su funcionamiento.

CAPÍTULO 2. SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES DE OAXACA (SUNEO)

2.1. La Educación Superior en el Estado de Oaxaca.

De acuerdo a las estadísticas manejadas por la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES) en el Estado de Oaxaca cada vez la juventud oaxaqueña desea prepararse más y mejor para afrontar los retos del futuro al haber un mayor número de alumnos que solicitan ser admitidos en alguno de los centros educativos que ofrecen el nivel Licenciatura.

Para atender la creciente demanda de Educación Superior, las instituciones educativas en la entidad de manera conjunta han puesto a disposición, para quienes deseen continuar con su formación en el nivel profesional diversos programas educativos¹. Dentro de las instituciones educativas públicas que existen para satisfacer la creciente demanda, en la capital oaxaqueña se encuentra la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca y el Instituto Tecnológico de Oaxaca; y en las demás regiones del Estado se encuentra las Universidades que integran el SUNEO.

Sin embargo, a pesar de estos avances, desafortunadamente todavía existe una gran brecha en materia de Educación Superior, no solamente con otros países a nivel nacional, sino a nivel Estatal con otras entidades federativas. Por ejemplo, mientras el Distrito Federal tiene una cobertura de educación a nivel superior del 50 por ciento, Estados como Chiapas y Oaxaca tienen un índice inferior al 20 por ciento².

En este sentido, los resultados presentados por el Sistema Coordinado de Admisión de Primer Ingreso a la Educación Superior (SCAPIES) de la COEPES señalan que en el Estado de Oaxaca, solo el 44.58 por ciento de los estudiantes de nivel Medio Superior se inscriben en programas de Educación Superior, sin embargo, solo el 15 por ciento la concluyen.

De acuerdo a la Secretaría de Educación Pública (SEP), lo anterior se debe a los siguientes factores:

- a) Contar con presupuestos crecientes para la Educación Superior como una condición necesaria, lo cual no ha sido suficiente para lograr el acceso y permanencia de los jóvenes que proceden en zonas de alta marginación.
- b) La creación de instituciones de Educación Superior donde se apertura programas educativos principalmente en zonas de crecimiento económico hace más difícil el

¹ <http://ieepo.info/foro/viewtopic.php?p=450&sid=189e732371d107d8524e4d2b360e1e94>

² http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=402571

ingreso y permanencia de los estudiantes que migran hacia estas ciudades por la falta de recursos económicos.

- c) Los planteles y programas educativos que se abren en las comunidades de alta marginación y pobreza no siempre tienen las condiciones necesarias para ofrecer programas de calidad.

Bajo estas vertientes, la instalación del SUNEО en las distintas regiones del Estado de Oaxaca adquiere fuerza e importancia, abatiendo de la siguiente manera al bajo porcentaje de estudiantes que concluyen una licenciatura:

- i. Ampliación de la cobertura de Educación Superior a través de la creación de Universidades de alto nivel educativo; representando una opción viable para los jóvenes de las comunidades de alta marginación y pobreza aún cuando manifiesten un bajo rendimiento académico, el SUNEО ofrece cursos propedéuticos con programas adecuados de nivelación académica previo al ingreso, disminuyendo así, el número de alumnos que aspiran a realizar una licenciatura y son rechazados.
- ii. Otorgamiento de becas que permitan a los jóvenes de bajos recursos económicos permanecer y concluir sus estudios de Educación Superior.
- iii. Ofrecimiento de carreras que mejoren el desarrollo del entorno geográfico donde se han ubicado las Universidades.
- iv. Representar un instrumento que permite descentralizar la Educación Superior de la ciudad de Oaxaca.
- v. Ausencia de sindicatos que lastren e influyan de manera negativa (huelgas, paro de actividades académicas y administrativas, inhibir la iniciativa en las áreas de investigación y docencia al suspender labores, contratación de personal que no cumpla con los requerimientos exigidos) a la calidad en la enseñanza que ha logrado el SUNEО a través de sus logros y reconocimientos, permitiendo seguir los lineamientos de disciplina y exigencia que caracteriza a este nuevo modelo.

Por lo tanto, se debe poner especial atención por los agentes involucrados en este tema, sobre el impulso que se le debe dar a la educación para evitar un estancamiento permanente en la competitividad, en los índices de pobreza y desigualdad en los que el Estado de Oaxaca está ubicado.

2.2. Antecedentes del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO)

El Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO), no se concibió como tal desde la apertura de la primera Universidad, sin embargo todo se origina con el inicio de operaciones de la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM) en la ciudad de Huajuapán de León, ubicada en la Región Mixteca del Estado, en 1990 (aunque posteriormente fuera inaugurada en el año de 1991), surgiendo como respuesta a jóvenes estudiantes en busca de la posibilidad de cursar una carrera profesional sin tener que desplazarse a otros lugares (UTM, 2003, p. 35).

La UTM nace como un nuevo modelo de Universidad que permite optimizar recursos, exigiendo disciplina de trabajo a profesores y alumnos (UTM, 2003, p. 35) a través de los siguientes criterios:

- Alumnos y profesores-investigadores de tiempo completo: sistema escolarizado en el que los profesores-investigadores están contratados de tiempo completo con actividades dedicadas a la docencia, investigación, promoción al desarrollo de la región y difusión de la cultura.
- Programa de becas-colegiatura: ilimitado en número para aquellos alumnos con problemas económicos.
- Normatividad universitaria acorde a la disciplina de trabajo y a la calidad académica.
- Asistencia obligatoria a la biblioteca, la cual ofrece sus servicios de lunes a viernes de 7 a 24 hrs. y sábados de 9 a 14 hrs.; de igual forma los laboratorios de cómputo con los que cuenta la Universidad, ofrecen sus servicios de lunes a viernes las 24 horas del día, sábados y domingos de 8 a 14 hrs. y de 16 a 20 hrs.
- Exigencia a los alumnos de un reporte mensual de literatura específica, asimismo aprobar de manera obligatoria cursos de inglés indispensables para realizar el trámite de titulación.

La UTM ha operado desde que inició sus actividades bajo estos criterios, y debido a la calidad académica, este modelo se fue extendiendo hacia las demás regiones del Estado a través del tiempo. A la fecha, operan seis Universidades más que trabajan bajo el mismo modelo que se inició en la UTM, las cuales son:

- Universidad del Mar (UMAR): ubicada en la Región de la Costa, formalmente inaugurada el 22 de agosto de 1992 con un solo campus en Puerto Ángel,

posteriormente en el año 2001 inician operaciones los campus de Puerto Escondido y Huatulco.

- Universidad del Istmo (UNISTMO): con dos campus, Tehuantepec e Ixtepec, en la región del Istmo, esta Universidad fue inaugurada el 22 de Febrero de 2002.
- Universidad del Papaloapan (UNPA): inicia actividades el 1º de Julio del año 2002, en la Región del Papaloapan con un solo campus localizado en Loma Bonita, posteriormente en el mes de marzo del año 2005 entra en funciones el campus en la ciudad de Tuxtepec.
- Universidad de la Sierra Sur (UNSI): se localiza en Miahuatlán de Porfirio Díaz, integrada a este modelo educativo el 12 de abril de 2003, ubicada en la Región de la Sierra Sur.
- Universidad de la Sierra Juárez (UNSIJ): ubicada en la Región de la Sierra Norte y con un solo campus en Ixtlán de Juárez, esta Universidad inicia operaciones en mayo de 2005.
- Universidad de la Cañada (UNCA): inaugurada en el año 2006 en la Región de la Cañada con un solo campus en Teotitlán de Flores Magón.

A través del tiempo, con la apertura de estas Universidades, surge el proyecto de integrar a estas instituciones en un sistema denominado Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO) que opere bajo una misma administración y academia; dicho proyecto no se ha formalizado actualmente, sin embargo para el desarrollo de este trabajo, al hacer referencia de las siete Universidades, por practicidad, se manejará el término SUNEO.

Es importante observar que, en siete de las ocho³ regiones que conforman el Estado de Oaxaca hay una Universidad que forma parte del SUNEO, con la finalidad de descentralizar la educación de la ciudad de Oaxaca y evitar que jóvenes estudiantes tengan que desplazarse a otros lugares para cursar una carrera; teniendo en puerta la apertura de nuevos campus.

El SUNEO tiene como una de sus funciones la enseñanza, la cual busca sea una enseñanza de calidad que permita a los estudiantes egresados responder a las exigencias del ámbito empresarial y laboral a través de la impartición de distintas carreras que van acordes con las necesidades del entorno de la región en donde se encuentran instaladas.

³ División utilizada para el Plan Oaxaca (1964-1968).

2.2.1. Oferta educativa

A continuación se presenta la oferta educativa, a la fecha en la que se elaboró esta tesis, de la UTM, UMAR, UNISTMO y UNPA, las cuales serán objeto de estudio de esta investigación, para ilustrar la necesidad de contar con profesores-investigadores para impartir una enseñanza de calidad:

UTM

Ingeniería en Alimentos
Ingeniería en Computación
Ingeniería en Diseño
Ingeniería en Electrónica
Ingeniería en Mecatrónica
Ingeniería Industrial
Ingeniería en Física Aplicada
Licenciatura en Ciencias Empresariales
Licenciatura en Matemáticas Aplicadas
Licenciatura en Estudios Mexicanos
Maestría en Medios Interactivos
Maestría en Administración de Negocios
Maestría en Electrónica y Computación
Maestría en Sistemas Distribuidos
Maestría en Ingeniería de Software
Doctorado en Electrónica y Computación

UMAR

Campus Puerto Ángel

Licenciatura en Biología Marina
Ingeniería en Acuicultura
Ingeniería en Pesca
Ingeniería Ambiental
Licenciatura en Ciencias Marítimas
Licenciatura en Oceanología
Maestría en Ciencias: Ecología Marina

Maestría en Ciencias Ambientales con Especialidad en Ingeniería Ambiental y Química Ambiental

Doctorado en Ecología Marina

Campus Puerto Escondido

Licenciatura en Biología

Licenciatura en Zootecnia

Ingeniería Forestal

Licenciatura en Informática

Campus Huatulco

Licenciatura en Administración Turística

Licenciatura en Relaciones Internacionales

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Licenciatura en Economía

Maestría en Relaciones Internacionales

UNISTMO

Campus Tehuantepec

Ingeniería Química

Ingeniería de Petróleos

Ingeniería en Diseño

Ingeniería en Computación

Ingeniería Industrial

Licenciatura en Matemáticas Aplicadas

Maestría en Energía Eólica

Campus Ixtepec

Licenciatura en Administración Pública

Licenciatura en Ciencias Empresariales

Licenciatura en Informática

Licenciatura en Derecho

UNPA

Campus Loma Bonita

Ingeniería en Acuicultura

Ingeniería en Computación

Ingeniería en Diseño
Licenciatura en Zootecnia
Ingeniería en Mecatrónica
Licenciatura en Matemáticas Aplicadas

Campus Tuxtepec

Ingeniería en Alimentos
Licenciatura en Ciencias Empresariales
Licenciatura en Ciencias Químicas
Ingeniería en Biotecnología
Licenciatura en Enfermería
Ingeniería en Producción Agrícola Tropical

Es claro que, con esta oferta educativa el SUNEО requiere de personal capacitado y especializado que cumpla con los requerimientos establecidos por la Universidad para impartir dichas carreras y así se cumplan las funciones por las que fue creado este sistema: enseñanza, investigación, difusión a la cultura y promoción al desarrollo.

2.3. Fines y atribuciones

El Decreto de Creación de cada Universidad, surge a voluntad del Ejecutivo Estatal con fundamento en la normatividad vigente, es un documento a través del cual se crea cada institución como organismo público descentralizado de carácter Estatal. En dicho documento se señalan los fines y atribuciones que persigue cada Universidad, en este sentido, de acuerdo a la revisión y al análisis que se hizo de cada Decreto, a continuación se señala de manera conjunta cuáles son esos fines y esas atribuciones que se persiguen en el SUNEО:

Los fines señalados en el Decreto de Creación correspondiente a cada Universidad, a la letra dicen:

- I. Impartir Educación Superior en los niveles de Licenciatura, Maestría y Doctorado, para formar profesionales, investigadores y profesores altamente capacitados; organizar cursos de capacitación y especialización en sus diversas modalidades; otorgar diplomas que acrediten ciertos conocimientos técnicos, a nivel profesional, a alumnos que hayan seguido una parte de los estudios y cubierto un mínimo de materias.

- II. Contribuir, mediante el desarrollo de investigaciones y de la Educación Superior, a la independencia económica, científica, tecnológica y cultural del Estado y del país, creando condiciones que propicien un adecuado desarrollo social, con base en los principios de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y demás disposiciones en la materia.
- III. Realizar investigaciones científicas, humanísticas y tecnológicas, adecuadas principalmente a los problemas del Estado y del país.
- IV. Promover toda clase de actividades tendientes a la preservación e incremento del acervo cultural del Estado; sus monumentos arqueológicos y lenguas autóctonas, así como todas aquellas expresiones de vida comunitaria que conforman la nacionalidad mexicana.
- V. Desarrollar en los jóvenes las vocaciones científicas y tecnológicas, a través de actividades en las que se difundan los conocimientos científicos.
- VI. Programar y promover las actividades culturales, recreativas y deportivas que coadyuven al desarrollo armónico de la personalidad del educando, así como aquellas que fortalezcan el conocimiento de la cultura regional y de interés para la sociedad en general.
- VII. Promover, difundir y concienciar a la sociedad de la necesidad de observar una cultura de explotación racional y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que ofrece el Estado, para su desarrollo social y cultural que contribuirá sin duda alguna, a la preservación humana y ambiental.
- VIII. Fomentar los principios de respeto a la dignidad humana, dentro de un marco de paz, justicia, libertad y solidaridad social.

De acuerdo a la revisión del Decreto de Creación de cada Universidad, de igual forma se conjugan las atribuciones que requiere cada Universidad para la consecución de los fines que persiguen:

- I. Organizarse de la manera que juzgue conveniente en cuanto a su régimen interno, dentro de los límites del Decreto de Creación.
- II. Planear, programar, desarrollar, controlar y evaluar las actividades de docencia, investigación y difusión, así como las de apoyo administrativo y las de promoción del desarrollo.

- III. Expedir títulos que acrediten la obtención de los distintos grados académicos conforme a los planes de estudio y requisitos establecidos por la Universidad, en los términos de la legislación de la materia.
- IV. Extender constancias, diplomas y certificados de estudios.
- V. Establecer equivalencias y, en su caso, otorgar revalidaciones a los estudios de nivel superior en instituciones nacionales y extranjeras.
- VI. **Seleccionar, contratar y controlar al personal académico, mediante concurso de oposición o procedimientos igualmente idóneos, que permitan comprobar la capacidad de los candidatos: para lo cual no existirán limitaciones derivadas de posición ideológica, política, práctica religiosa o raza.**
- VII. Respetar el libre examen y exposición de las ideas dentro de los planes y programas de estudios vigentes; entendiendo que los profesores tienen la obligación de responder al ideal de excelencia académica que trata de conseguir la Universidad.
- VIII. Evaluar, adecuar, ampliar y mejorar periódicamente los servicios educativos.
- IX. Mantener la educación que imparta la Universidad, libre de exclusivismos de cualquier doctrina o corriente política o religiosa y basarla fundamentalmente en el progreso científico, combatiendo la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.
- X. Extender los servicios educativos a quienes demuestren carecer de recursos económicos suficientes, pero posean capacidad y aptitud para cursar estudios de nivel superior, incorporando al efecto un sistema evaluatorio y de becas apropiado.
- XI. Establecer las carreras mediante planes y programas de estudio debidamente aprobados y exigir al personal académico y administrativo su eficiente cumplimiento.
- XII. Fijar los requisitos para el ingreso, promoción y permanencia de sus alumnos.
- XIII. Administrar su patrimonio y crear y desarrollar empresas autónomas, que sirvan a los fines académicos de la Universidad.
- XIV. Celebrar convenios de intercambio cultural.
- XV. Fomentar la organización, especialización y actualización de sus egresados.
- XVI. Prestar servicios de asesoría a los sectores público, social y privado, Estados y municipios que lo soliciten para la elaboración y desarrollo de planes y

programas de investigación científica y tecnológica para la capacitación del personal de dichos sectores y entidades, así como para la solución de problemas específicos relacionados con los mismos y,

XVII. Las demás que le señalen las disposiciones administrativas y reglamentos aplicables.

2.4. Funciones

Derivado de sus fines, el SUNEО tiene las siguientes funciones:

- Enseñanza: como ya se había mencionado, cada Universidad dispone de profesores-investigadores de tiempo completo con lo cual se le garantiza a los alumnos la disponibilidad de dichos profesores para asesorías personalizadas, asimismo cubriendo los perfiles requeridos, en su mayoría, con estudios de posgrado. En este sentido, la Universidad atiende la necesidad de una educación de calidad por la cual los alumnos deciden incorporarse a alguna Universidad, sabedores que encontrarán dicha clase de educación por los distintos logros, reconocimientos y premios que ha logrado el SUNEО.
- Investigación: además de impartir educación bajo el principio de libertad de cátedra, los profesores-investigadores tienen también la función de organizar y realizar investigaciones acerca de temas y problemas de interés de la región en la que se ubica cada Universidad, del Estado de Oaxaca y México.
- Difusión a la cultura: el SUNEО en cada uno de sus campus tiene instalada una librería con la finalidad de promover la lectura dentro de la comunidad universitaria y población en general, facilitando la adquisición de los libros a bajo precio. Asimismo, cada Universidad ha publicado libros que van acordes a la cultura específica de cada región, con la finalidad de difundir la misma no solo dentro de la comunidad universitaria sino de la población en general; de igual manera, cumpliendo con esta función, el SUNEО organiza cada año la Semana de la Cultura, con el objeto de promover el conocimiento, aprecio y desarrollo de la cultura que predomine en la región⁴ donde se encuentre instalada cada Universidad, dando a conocer las recientes investigaciones que se hayan desarrollado en torno a la lengua y la cultura en específico.

⁴ Información obtenida el día 25 de junio de 2009 de la página web oficial de la Universidad del Istmo: <http://www.unistmo.edu.mx/pages/html/difusion.htm>

- Promoción del desarrollo: Esta es una actividad del SUNEО que consiste en el apoyar a comunidades, organizaciones o individuos mediante asesorías especializadas, respaldo técnico o la elaboración de proyectos en los que participan los profesores-investigadores de cada Universidad. A través de estas acciones se pretende identificar y concientizar sobre los recursos naturales de cada región, a fin de propiciar su explotación racional y aprovechamiento sustentable. Todo esto con el propósito de coadyuvar a la solución de situaciones emergentes en la región y contribuir significativamente a la transformación de la sociedad⁵.

Es evidente la participación de los profesores-investigadores en las funciones que tiene a cargo el SUNEО; por lo cual, resulta de vital importancia un proceso de recursos humanos que cumpla con las exigencias establecidas por los mismos fines y atribuciones que son señalados en el Decreto de Creación de cada Universidad.

2.5. Estructura orgánica

Derivada del Decreto de Creación y del organigrama de cada Universidad, la estructura orgánica en general está constituida de la siguiente forma:

Rector: Es la suprema autoridad universitaria. Su principal objetivo es cuidar el cumplimiento de los fines de la Universidad a través de las atribuciones que posee. Dirigir y coordinar la realización de las funciones y actividades del quehacer académico y administrativo, así como las de servicios que promuevan al desarrollo de la región y el Estado de Oaxaca (UTM, 2003, p. 49).

Consejo Académico: Aprobar y vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones necesarias para el buen funcionamiento académico y administrativo de la Universidad (UTM, 2003, p. 50).

Consejo Económico: Órgano de enlace entre la Universidad y la sociedad, que está formado por representantes de la propia Universidad, del gobierno del Estado y de la sociedad civil⁶.

Vice-Rector Académico: Coordinar y supervisar las actividades para la planeación, programación, desarrollo, control y evaluación de las funciones de docencia e

⁵ Información obtenida el día 25 de junio de 2009 de la página web oficial de la Universidad del Istmo: <http://www.unistmo.edu.mx/pages/html/promocion.htm>

⁶ Información obtenida el día 25 de junio de 2009 de la página web oficial de la Universidad del Istmo: http://www.unistmo.edu.mx/pages/html/nuestra_universidad.htm

investigación, así como las actividades de difusión y promoción del desarrollo, conforme a lo establecido en la normatividad universitaria (UTM, 2003, p. 57).

Vice-Rector Administrativo: Es el encargado de dirigir, coordinar y supervisar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de servicios generales que sean necesarios conforme a las normas y procedimientos establecidos en la legislación universitaria, para el desarrollo adecuado de las funciones institucionales (UTM, 2003, p. 96).

Vice-Rector de Relaciones y Recursos: Gestionar ante las personas y organismos pertinentes, la obtención de recursos para apoyar las actividades de la Universidad, así como incrementar la comunicación y las relaciones públicas que coadyuven al desarrollo y buena imagen de la misma (UTM, 2003, p. 106).

Jefes de Carrera: Coordinar los recursos humanos y materiales con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de la carrera y con ello, proporcionar una adecuada preparación académica a los alumnos que observe los criterios de calidad establecidos por la Universidad (UTM, 2003, p. 73).

Directores de Institutos de Investigación: Organizar, dirigir y controlar la ejecución de proyectos de investigación enfocados a promover el desarrollo de la Región y el Estado. Así como, coordinar los recursos materiales y humanos de tal forma que garanticen el buen funcionamiento del Instituto (UTM, 2003, p. 61).

Los demás funcionarios universitarios: A quienes se conceda autoridad por virtud de disposiciones reglamentarias de la Universidad.

De acuerdo a la región en la que se encuentra cada Universidad, cuenta con una estructura en particular y adicional en aquellas actividades características de la región, por ejemplo:

En la UTM se integra a la estructura orgánica el Parque Tecnológico integrado por la Dirección de la Empresa de Desarrollo de Software y la Dirección de Incubadoras de Empresas; y en la UMAR se integra a su estructura la coordinación del barco UMAR.

2.6. Análisis situacional del SUNE0

De acuerdo al Cuarto Informe de Gobierno del Estado de Oaxaca en noviembre de 2008, dentro del Programa Infraestructura Pública, en ese año se ejercieron recursos por 281 millones 110 mil pesos en la ejecución de 101 obras y acciones, sobresaliendo la aplicación de 93 millones 130 mil pesos, en la construcción de obras que han generado

nuevos espacios adecuados para la población estudiantil, de los cuales destacan por su importancia las obras realizadas para el fortalecimiento del SUNE0; aplicándose para ello 75 millones 177 mil pesos, en la realización de diversas obras en tres nuevos campus: Juchitán, Chalcatongo y Pinotepa Nacional.

En el mismo tenor, el sistema NOVA UNIVERSITAS está diseñado por el SUNE0 para garantizar una eficiente calidad educativa mediante un campus central ubicado en Ocotlán de Morelos, y del que dependerán diversos campus con todos los servicios que caracterizan e identifican a las Universidades Estatales, asignándose, en el año 2008, un monto de 15 millones 361 mil pesos.

Universidad Tecnológica de la Mixteca

Por su parte, la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM) cuenta con 16 programas educativos, seis de Posgrado, nueve de Licenciatura y una Licenciatura Virtual, atendidos por 176 profesores-investigadores, de los cuales 42 están incorporados al Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) y 24 al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

Actualmente cuenta con una matrícula de un mil 144 alumnos, un mil 108 de Licenciatura y 36 de Posgrado. Cabe mencionar, que dicha Universidad obtuvo un logro más en el área de posgrado, destacando la Maestría en Electrónica y Computación, dentro del Programa Nacional de Posgrado de Calidad.

En el 2008, cuatro estudiantes de la UTM obtuvieron el Primer Lugar Mundial en el Concurso Student Design Competition en Florencia, Italia, organizado por la Association for Computing Machinery en el área de estudio Human Computer Interaction, con el proyecto social en mixteco denominado “Ñuu Xaa”: *A System to Support Homeless People’s Self Subsistence*: creación de una máquina en sentido inverso a las máquinas expendedoras de refrescos en lata, en la cual las personas pueden depositar latas vacías para comprimirlas y almacenarlas, posteriormente cuando la máquina acumula un número significativo le entrega monedas a la persona que las depositó.

En los resultados del examen EGEL-CENEVAL, se puso de manifiesto la calidad y prestigio en la educación que tiene la Universidad al obtenerse 27 lugares con desempeño sobresaliente y diez con desempeño satisfactorio en la Carrera de Ciencias Empresariales, 43 lugares con desempeño sobresaliente y cinco con desempeño satisfactorio en la carrera de Ingeniería en Computación, 35 lugares con desempeño sobresaliente y cinco con desempeño satisfactorio en la carrera de Ingeniería en

Electrónica, dos lugares con desempeño sobresaliente y nueve con desempeño satisfactorio en la carrera de Ingeniería Industrial.

Universidad del Mar

Por otro lado, la Universidad del Mar (UMAR) tiene un mil 211 alumnos inscritos en las más de 12 especialidades que se imparten en sus tres campus. En relación con los apoyos otorgados al estudiantado, el 86.2 por ciento cuenta con beca de colegiatura; adicionalmente, el 4.7 por ciento de la matrícula registrada obtuvo la beca Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES).

En el año 2008 se autorizaron dos millones 520 mil pesos para infraestructura, destinados para la construcción de la segunda etapa del edificio para nueve aulas con dos anexos en el Campus Puerto Escondido; además de que se realizó una inversión de un millón 664 mil pesos para equipamiento, con la adquisición de equipos de cómputo para las áreas de enseñanza e investigación así como material de laboratorio y de bibliotecas.

En este mismo año, dicha Universidad realizó 27 proyectos de investigación que dieron beneficios directos e indirectos a la región de la Costa y al Estado de Oaxaca, para lo cual se invirtieron cuatro millones 276 mil pesos. Cabe señalar que el 10 por ciento del personal docente son miembros reconocidos por el SNI; actualmente la UMAR cuenta con 256 profesores-investigadores.

En las tareas de vinculación, la UMAR ha desarrollado 714 comisiones académicas, de investigación, de promoción educativa y al desarrollo; estas comisiones se han realizado en diversas partes del país, zonas de industria pesquera, maderera, investigación y turismo. Además como parte de la promoción del desarrollo, este Centro de Estudios ha dado atención a 130 solicitudes en los últimos años, beneficiando a 41 municipios, destacando la ejecución de 26 convenios de colaboración con diferentes instituciones y municipios.

Universidad del Istmo

La Universidad del Istmo (UNISTMO) ha logrado en el año 2008 aumentar el número de alumnos en un 19 por ciento, por lo que se cuenta ya con 560 alumnos; siendo las carreras de mayor demanda la Licenciatura en Derecho, Ingeniería en Computación e Ingeniería en Petróleos. Cabe citar que dada la conformación social de sus alumnos el 99 por ciento tienen beca.

Para el año 2008, contó con 99 profesores-investigadores de tiempo completo, de los cuales, el 85 por ciento tienen grado de Maestría o Doctorado, de los que el 7 por ciento

son miembros del SNI y el 4 por ciento tienen reconocimiento del PROMEP, realizándose 23 proyectos de investigación en diferentes etapas y varias publicaciones en el área científica. Además, para aprovechar el enorme potencial eólico de la región del Istmo y general energía limpia, se estableció la Maestría en Energía Eólica.

Con el objetivo de brindar educación de calidad e investigación de impacto regional y Estatal, en esta Casa de Estudios se aplicaron recursos por cinco millones de pesos para atender la creciente demanda de equipamiento, material bibliográfico, la construcción de dos talleres de cómputo destinados a la docencia e investigación.

Universidad del Papaloapan

Por su parte la Universidad del Papaloapan (UNPA) imparte 12 carreras en sus dos campus ubicados en Loma Bonita y Tuxtepec, en el año 2008 se encontraban inscritos 410 alumnos atendidos por 97 profesores-investigadores; asimismo, en este mismo año, incrementó su oferta educativa con nuevas carreras, la Licenciatura en Matemáticas Aplicadas en el Campus Loma Bonita, y la Ingeniería en Producción Agrícola Tropical en el campus Tuxtepec, las cuales tienen como objetivo mejorar la sustentabilidad de la producción agrícola mediante la formación de los recursos humanos competentes.

Con recursos especiales del orden de cinco millones 092 mil pesos, se logró la adquisición y el equipamiento de oficinas y cubículos de profesores-investigadores, se equiparon los laboratorios de acuicultura, zootecnia, producción y químico-biológico en el campus Loma Bonita. Así también se equiparon las salas audiovisuales y el laboratorio de electrónica.

Universidad de la Sierra Sur

La Universidad de la Sierra Sur (UNSI), ha logrado consolidar las carreras de Administración Municipal, Ciencias Empresariales, Administración Pública, Enfermería e Informática, en las cuales se tiene una matrícula de 362 alumnos, atendidos por 65 profesores-investigadores y siete profesores de idiomas nativos de países de habla inglesa; cabe mencionar que, de todos ellos un 64 por ciento cuenta con estudios de posgrado, lo que permite fortalecer la calidad de enseñanza que se imparte.

En cuanto a infraestructura se construyó el edificio del “Centro de Desarrollo Multidisciplinario” con una inversión de un millón 744 mil pesos, adicionalmente se adquirió equipo de cómputo y audiovisual con un monto de 738 mil 933, fortaleciendo con ello a maestros, alumnos y a la comunidad en general.

Universidad de la Sierra Juárez

En la Universidad de la Sierra Juárez (UNSIJ) en el ciclo escolar 2008-2009 tuvo una inscripción total de 284 alumnos distribuidos en las carreras de Ciencias Ambientales, Ingeniería Forestal, Informática y Biología, atendidos por 28 profesores-investigadores, de los cuales 40 por ciento, cuentan con Doctorado, 56 por ciento con Maestría y 4 por ciento con Licenciatura. En razón de las características económicas de la Sierra Juárez, al 99 por ciento se le adjudicó la beca de colegiatura y a un 7 por ciento la beca alimentaria. Además a 64 alumnos se les otorgó beca PRONABES, a tres alumnos se les otorgó beca de SEDESOL y cuatro alumnos cuentan con beca del Instituto Nacional de la Juventud-Instituto de la Juventud Oaxaqueña.

No obstante que la UNSIJ cuenta con poco tiempo de operación, ha avanzado en la integración de tres proyectos de investigación y 28 se encuentran en su fase de protocolo; este punto está ligado al equipamiento del laboratorio de análisis ambiental, en el que se invirtió, en su primera etapa, un monto de tres millones 700 mil pesos.

Universidad de la Cañada

La Universidad de la Cañada (UNCA) imparte en el año 2008 los programas educativos de Licenciatura en Informática, Ingeniería en Alimentos, Ingeniería en Agroindustrias e Ingeniería en Farmacobiología. Esta oferta educativa se implementó como estrategia para fomentar el desarrollo económico de la Cañada, mediante la mejor y consciente explotación de los recursos naturales. En el ámbito de la docencia se cuenta con 19 profesores-investigadores de tiempo completo de los cuales 14 tienen estudios de Maestría, cuatro tienen grado de Doctor y solo uno es de nivel Licenciatura, los cuales atienden a 131 alumnos inscritos, que son apoyados con el 100 por ciento de la beca colegiatura, el 8 por ciento con beca alimentaria y el 19 por ciento con beca PRONABES. En el 2008, con un monto de dos millones 961 mil pesos, se logró equipar la sala audiovisual, así como la segunda sala de cómputo, biblioteca, centro de idiomas, laboratorios, librería y cubículos de profesores, entre otros. A pesar de ser el miembro más joven del SUNEО, la UNCA es ya una Institución cuya misión es otorgar educación de alta calidad a través de la docencia, la investigación, la promoción del desarrollo y la difusión de la cultura.

En este capítulo se dieron a conocer los orígenes del SUNEО, como ha ido creciendo a través del tiempo, y cuáles son las características que lo diferencian de otros modelos de Universidades, que lo ha llevado a alcanzar logros, premios y reconocimientos con la

finalidad de visualizar y relacionar la importancia que significa tener un adecuado proceso de recursos humanos para los profesores-investigadores bajo las políticas que se han establecido para su funcionamiento y lograr el alcance de sus fines. Para el siguiente capítulo, se presenta la problemática existente al respecto, información que fue obtenida directamente de los Vice-Rectores Académicos, Jefes de Carrera, Integrantes de la Comisión del Personal Académico y Jefes del Departamento de Recursos Humanos y Servicios Escolares del SUNEО.

CAPÍTULO 3. PROCESO ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS APLICADO A PROFESORES-INVESTIGADORES EN EL SUNEEO

3.1 Importancia

En el capítulo 2 se mostró la oferta educativa del SUNEEO, la cual responde a las necesidades de la región en la que se encuentran ubicadas las Universidades que lo conforman, observando que dicha oferta corresponde a áreas especializadas, tanto a nivel licenciatura como a nivel posgrado, implicando la contratación de profesores-investigadores capacitados para cumplir las funciones por las cuales fue creado este sistema.

Por lo tanto, el éxito de este nuevo modelo de Universidad depende en gran medida a los esfuerzos de su personal; por consiguiente la calidad académica depende exclusivamente de los profesores-investigadores, aumentando la importancia de contar con un proceso de recursos humanos acorde al tipo de profesores-investigadores requeridos por el SUNEEO, que alcanzarán los fines por los cuales cada Universidad fue creada.

3.2 Análisis y evaluación

Para desarrollar este apartado fue importante recabar información, a través de un cuestionario o una entrevista¹, con los Vice-Rectores Académicos, Jefes de Carrera, integrantes de la Comisión del Personal Académico y Jefes del Departamento de Recursos Humanos y Servicios Escolares (a quienes se detectó disponían de información sobre el procedimiento que se sigue para contratar profesores-investigadores); de cuatro de las siete Universidades que conforman el SUNEEO, por ser las de mayor antigüedad dentro del sistema.

Es importante señalar que la recopilación de la información se llevó a cabo en dos etapas:

1ª etapa: Aplicación de cuestionarios vía correo electrónico, a los Vice-Rectores Académicos, Jefes de Carrera, Integrantes de la Comisión del Personal Académico y Jefes del Departamento de Servicios Escolares y Recursos Humanos, con la finalidad de identificar la problemática y la manera en la que se lleva a cabo el actual proceso de

¹ Las preguntas realizadas se visualizan en el anexo 3.1 y 3.16 de este trabajo de tesis.

recursos humanos que se aplica en el SUNEО. En algunos casos, en los que se pudo tener un contacto personal, se aplicó la entrevista como instrumento de investigación.

2ª etapa: Aplicación de cuestionarios vía correo electrónico, a los Directores de Instituto, Jefes de la División de Estudios de Posgrado, Jefes de Carrera y Jefes del Centro de Idiomas, para recabar la información que permitió exponer la propuesta de mejora del proceso de recursos humanos llevado actualmente.

Señalado lo anterior, a continuación se menciona el proceso de recursos humanos que se aplica a los profesores-investigadores en cada Universidad:

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

En primera instancia, y de acuerdo a la estructura del SUNEО, cada Universidad cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, el cual depende directamente de la Vice-Rectoría Administrativa, cuyo objetivo es dirigir, coordinar y supervisar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de servicios generales que sean necesarios, conforme a las normas y procedimientos establecidos en la legislación universitaria, para el desarrollo adecuado de las funciones institucionales (UTM, 2009, p. 53).

En este Departamento, y de acuerdo a lo señalado por el Reglamento Interno de cada Universidad, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos tiene distintas funciones; las que se relacionan con el proceso de recursos humanos son las siguientes:

- Efectuar las acciones de reclutamiento de personal, en coordinación con las áreas competentes y con base en lo programado y aprobado en el presupuesto institucional anual.
- Vigilar y aplicar de manera irrestricta las normas y procedimientos aprobados institucionalmente para la contratación, permanencia y promoción del personal académico, administrativo y operativo.
- Supervisar la integración, control y resguardo de los expedientes de los trabajadores, así como realizar las revisiones y estudios sobre los factores institucionales y laborales que intervienen en la permanencia, desempeño y rotación del personal.

- Supervisar la realización oportuna de los trámites necesarios para la firma de contratos.

Dentro de la normatividad universitaria, en el Reglamento del Personal Académico se encuentran señalados algunos lineamientos a seguir para la contratación de profesores-investigadores, así como también se describen sus derechos y obligaciones.

Es importante señalar que en la práctica, el Departamento de Recursos Humanos únicamente participa administrativamente en la contratación de los profesores-investigadores, lo cual se explicará a detalle en el apartado de Contratación.

A continuación se muestran las actividades que conforman el proceso de recursos humanos, aplicado a profesores-investigadores de acuerdo a los procedimientos autorizados², y cómo actualmente los lleva a cabo cada Universidad.

² Autorizados en la Universidad Tecnológica de la Mixteca el 9 de julio, en la Universidad del Mar el 13 de julio, en la Universidad del Papaloapan y en la Universidad del Istmo el 17 de julio, en todos los casos en el año 2009.

RECLUTAMIENTO

Cuadro 3.2. Planeación de profesores-investigadores.

Planeación de profesores-investigadores				
Procedimiento autorizado	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
El Vice-Rector Académico se reúne con los Jefes de Carrera para detectar necesidades de profesores para períodos próximos. En dicha reunión se determina el perfil, el nivel de estudios y especialidad de los profesores que será necesario contratar.	Los Jefes de Carrera identifican las necesidades de profesores-investigadores que tendrá para el siguiente semestre, en base a las materias que le falten por cubrir, comunicándoselo de manera verbal al Vice-Rector Académico.	La necesidad de contratación de profesores-investigadores la realizan previo inicio del semestre los Jefes de Carrera, en base a las necesidades que se puedan presentar de acuerdo al plan de estudios.	Los Jefes de Carrera identifican sus necesidades en base a las materias que se van a impartir, con lo cual generan un perfil del profesor-investigador a requerir.	Los Jefes de Carrera identifican las necesidades de contratación en base a las asignaturas que se impartirán, al incremento del número de alumnos que se espera en el siguiente semestre y la renuncia o término de contrato de profesores-investigadores. Los Jefes de Carrera notifican la necesidad identificada al Vice-Rector Académico de manera verbal señalándole el perfil requerido.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.3. Análisis del puesto.

Análisis del puesto		
Procedimiento autorizado	UTM	UMAR, UNPA y UNISTMO
En el Manual de Procedimientos no se encuentra detallada ninguna actividad al respecto.	En el Manual de Organización Específico, únicamente autorizado en esta Universidad, se describe el análisis de puesto del profesor-investigador de acuerdo al área a la que se encuentra adscrito.	Dentro de estas Universidades aún no se encuentra autorizado por la instancia correspondiente el Manual de Organización Específico, sin embargo ocupan como referencia o guía para determinar las actividades de cada puesto el Manual autorizado en la UTM.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.4. Reclutamiento.

Procedimiento autorizado	Reclutamiento			
	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
En el Manual de Procedimientos no se encuentran establecidas actividades que refieran la captación de currículum vitae.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Vice-Rector Académico publica la (s) vacante (s) vía internet en sitios como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en su boletín de enlace laboral, en cuyas convocatorias se incluye la información que se visualiza en el anexo 3.2. 2. Con la colaboración de los Jefes de Carrera o personal adscrito a la Vice-Rectoría Académica, se visitan otras instituciones educativas para reclutar candidatos. 3. Propuestas de candidatos realizada por profesores-investigadores que conforman la plantilla de la Universidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Vice-Rector Académico publica la (s) vacante (s) vía internet en sitios como computrabajo (www.computrabajo.com), con apoyo del Jefe de Carrera de la Licenciatura en Informática, en cuyas convocatorias se incluye la información que se visualiza en el anexo 3.3. 2. Propuestas de candidatos realizada por profesores-investigadores que conforman la plantilla de la Universidad. 3. Considera a profesores-investigadores que se encuentran disfrutando el año sabático³ dentro de las Universidades que conforman el SUNE0 y que cumplan con el perfil de la vacante existente. 	<p>El Vice-Rector Académico publica la (s) vacantes (s) vía internet en diversos sitios como el CONACYT en su boletín enlace laboral, computrabajo (www.computrabajo.com), trovit: buscador de empleo (http://www.trovitmexico.com.mx), páginas especializadas como bufet.vita: empleo para biólogos (http://bufetvita.blogspot.com) y en la bolsa de trabajo del Centro de Investigación y Estudios Avanzados (CINVESTAV) en cuyas convocatorias se incluye la información señalada en el anexo 3.4.</p>	<p>El Vice-Rector Académico publica la (s) vacante (s) vía internet en diversos sitios como el CONACYT en su boletín enlace laboral y computrabajo (www.computrabajo.com), en cuyas convocatorias se incluye la información del anexo 3.5.</p>

Fuente: Elaboración propia.

³ De acuerdo al Reglamento del Personal Académico, dicha prestación consiste en disfrutar el año sabático (disfrutar doce meses libres de actividades académicas o laborales) por cada 6 años de servicio ininterrumpido.

SELECCIÓN

Cuadro 3.5. Selección.

Procedimiento autorizado	Selección			
	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
<p>1. El Vice-Rector Académico contacta a los interesados solicitándoles su currículum vitae y documentos probatorios.</p> <p>2. El Jefe de Carrera y el Director de Instituto correspondientes emiten opinión de los currículum vitae a través del formato señalado en el anexo 3.7.</p> <p>3. Realización de una entrevista al candidato emitiendo los resultados de la misma a través del formato señalado en el anexo 3.6. La categoría a ofrecer al candidato se determina previo acuerdo con el Rector.</p> <p>4. El Vice-Rector Académico turna los currículum vitae a la Comisión del Personal Académico para revisión.</p>	<p>1. El Vice-Rector Académico envía los currículum vitae recibidos a los Jefes de Carrera para revisión, quienes emiten una opinión escrita o verbal sobre el mismo currículum.</p> <p>2. El Vice-Rector Académico decide los currículum vitae que serán canalizados a la Comisión del Personal Académico para su revisión, una vez recibida la opinión de los Jefes de Carrera.</p> <p>3. El Vice-Rector Académico decide y propone al candidato la categoría a ofrecer, de acuerdo a la información contenida en el currículum vitae.</p>	<p>1. Los Jefes de Carrera reciben directamente de los candidatos los currículum vitae para su revisión.</p> <p>2. Envían a los candidatos que cumplen con los requisitos académicos requeridos un cuestionario-solicitud que incluye preguntas personales, académicas y laborales.</p> <p>3. Recibido y evaluado el cuestionario-solicitud, los Jefes de Carrera proponen al Vice-Rector Académico los candidatos a los que entrevistarán, acordando ambos la categoría que se le ofrecerá al candidato.</p>	<p>1. Los Jefes de Carrera reciben directamente de los candidatos los currículum vitae, reuniéndose posteriormente con el Vice-Rector Académico para seleccionar los candidatos que cumplen con el perfil requerido.</p> <p>2. Los Jefes de Carrera invitan a los candidatos a visitar la Universidad con la finalidad de que conozcan el modelo educativo, para que se les realice una entrevista (por parte del Vice-Rector Académico y el Jefe de Carrera) y en algunas ocasiones para que imparta una conferencia.</p>	<p>1. Los Jefes de Carrera reciben directamente los currículum vitae para su evaluación.</p> <p>2. Los Jefes de Carrera seleccionan los currículum vitae que cumplen con el perfil requerido para revisarlos en coordinación con el Vice-Rector Académico.</p> <p>3. Se contacta a los candidatos seleccionados para entrevistarlos, asimismo se realiza una verificación de referencias.</p> <p>4. De acuerdo a la entrevista y a la verificación de referencias se selecciona al candidato que cubrirá la vacante.</p>

Selección				
Procedimiento autorizado	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
5. El Vice-Rector Académico envía la solicitud de contratación de personal académico al H. Consejo Académico, recibiendo posteriormente la autorización de la contratación por parte de dicho Consejo.	4. La Comisión del Personal Académico emite su recomendación de contratación al H. Consejo Académico para su autorización.	4. El Vice-Rector Académico y el Jefe de Carrera correspondiente entrevistan al (los) candidato (s), y en base al resultado de la misma se selecciona al candidato que cubrirá la vacante existente.	3. Concluida la entrevista y la revisión del currículum canalizan los resultados a la Comisión del Personal Académico para su recomendación al H. Consejo Académico.	

Fuente: Elaboración propia.

CONTRATACIÓN

Cuadro 3.6. Contratación.

Contratación				
Procedimiento autorizado	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
1. El Vice-Rector Académico notifica al candidato seleccionado la fecha de contratación y en la que deberá presentar documentación original para su cotejo. Si se trata de personal extranjero se le indica iniciar con los trámites de internación al país (solicitud de FM3 ⁴).	1. El Jefe del Departamento de Recursos Humanos recibe del Secretario del H. Consejo Académico las contrataciones de profesores-investigadores que han sido autorizadas.	El Jefe del Departamento de Recursos Humanos recibe por escrito del Vice-Rector Académico la fecha de incorporación de los candidatos que ocuparán las vacantes existentes.	1. El Jefe del Departamento de Recursos Humanos recibe del Secretario del H. Consejo Académico las contrataciones de profesores-investigadores que han sido autorizadas.	El Jefe del Departamento de Recursos Humanos recibe por escrito del Vice-Rector Académico la fecha de incorporación de los candidatos que ocuparán las vacantes existentes.

⁴ Documento que expide el Instituto Nacional de Migración donde se le autoriza al extranjero realizar actividades profesionales en el país por un tiempo determinado.

Contratación				
Procedimiento autorizado	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
2. El Vice-Rector Académico envía oficio en original de incorporación a Vice-Rectoría Administrativa con copia para Rectoría y Departamento de Recursos Humanos. En el documento se señala el nombramiento del profesor, sueldo mensual a percibir, período del contrato, adscripción y nivel. Anexando copias de la documentación probatoria a las áreas de Administración y Recursos Humanos.	2. El Jefe de Departamento de Recursos Humanos recibe posteriormente del Vice-Rector Académico los oficios en donde se señala la fecha de incorporación de las contrataciones que han sido autorizadas previamente.		2. El Jefe del Departamento de Recursos Humanos recibe posteriormente del Vice-Rector Académico los oficios en donde se señala la fecha de incorporación de las contrataciones que han sido autorizadas previamente.	
	<p>El Jefe de Departamento de Recursos Humanos sigue las siguientes actividades para incorporar al profesor-investigador a la Universidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> Solicita al profesor-investigador constancia de no inhabilitación⁵. Integra el expediente del trabajador con los formatos especificados del anexo 3.8 al 3.15. Celebra contrato. Realiza aviso de inscripción del trabajador en el régimen de seguridad social del IMSS. Solicita apertura de una cuenta de nómina en la institución bancaria correspondiente. Expide credencial institucional. <p>Cabe señalar que, estas actividades se encuentran vigentes dentro del procedimiento autorizado y que están siendo aplicados por los Jefes del Departamento de Recursos Humanos de cada Universidad, concluyendo que no hay diferencias en la operación respecto a estas actividades.</p>			

Fuente: Elaboración propia.

⁵ Constancia que se solicita a la Contraloría General del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca, que por ser instituciones públicas, cada Universidad está obligada a solicitarla a los nuevos trabajadores para ingresar a trabajar en el Gobierno del Estado.

INDUCCIÓN

Cuadro 3.7. Inducción.

Inducción				
Procedimiento autorizado	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
<p>1. Presenta el Vice-Rector Académico al nuevo profesor con el Jefe de Carrera correspondiente, quien a su vez lo presenta con el Director del Instituto, siendo este último quien le asigna su cubículo.</p> <p>2. El Jefe de Carrera proporciona al nuevo profesor-investigador el calendario de actividades académicas, los formatos de actividades y avance programático, y lo presenta con el personal adscrito al Instituto, Centro o Jefatura correspondiente.</p> <p>3. El Director del Instituto da a conocer al profesor-investigador las actividades, los cuerpos académicos, líneas de investigación, proyectos y formatos para que informe sus actividades.</p>	<p>1. El Vice-Rector Académico recibe al profesor-investigador de nuevo ingreso, y lo presenta simultáneamente con el Director del Instituto y Jefe de Carrera correspondiente.</p> <p>2. El Jefe de Carrera presenta al nuevo profesor-investigador con el personal adscrito al Instituto, asignándole el cubículo y el equipo de cómputo correspondiente.</p> <p>3. Tanto el Director de Instituto como el Jefe de Carrera le señalan las actividades que se realizan en docencia y en investigación, para que se incorpore de manera inmediata a las mismas.</p>	<p>1. El Asistente del Vice-Rector Académico asigna al nuevo profesor-investigador un cubículo y equipo de cómputo un día antes a la fecha de ingreso.</p> <p>2. En el campus Puerto Ángel, el Jefe de Carrera brinda al profesor-investigador de nuevo ingreso una plática del nuevo modelo de la Universidad, el objeto del plan de estudios, la forma de evaluación académica, las condiciones de trabajo académico, el Reglamento del Personal Académico y de Alumnos, y el uso de las instalaciones.</p>	<p>El Jefe de Carrera es asignado para guiar en los primeros días de incorporación al profesor-investigador en relación a las actividades que le corresponderá realizar.</p>	<p>1. El Jefe del Departamento de Logística es responsable de presentar al nuevo profesor-investigador a la plantilla docente y realizar un recorrido por las instalaciones de la Universidad.</p> <p>2. El Jefe de Carrera correspondiente se reúne el primer día de trabajo con el nuevo profesor-investigador para indicarle las funciones a realizar.</p> <p>3. El Jefe de Carrera presenta al nuevo profesor-investigador con los demás profesores-investigadores adscritos al área mencionando cada uno sus líneas de investigación.</p>

Inducción				
Procedimiento autorizado	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
4. El Director del Instituto solicita al profesor-investigador elija un cuerpo académico en un plazo no mayor a seis semanas e informe por escrito su decisión.	Cabe señalar que en la UTM ha sido aprobado un Manual de Inducción dirigido a los profesores-investigadores y a la fecha no se ha distribuido ni se ha difundido a los Departamentos de Recursos Humanos de las demás Universidades.	3. En el campus Huatulco, el Jefe de Departamento de Servicios Escolares se reúne con todos los nuevos profesores-investigadores y les brinda una plática similar a la que ofrecen los Jefes de Carrera en el campus Puerto Ángel. 4. En el campus Puerto Escondido, se brinda dicha plática de manera individual.		

Fuente: Elaboración propia.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Cuadro 3.8. Capacitación y Desarrollo.

Capacitación y Desarrollo				
Procedimiento autorizado	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
No existen procedimientos que establezcan lineamientos para llevar a cabo actividades de capacitación y desarrollo dirigidos a los profesores-investigadores.	Las solicitudes que han realizado los Jefes de Carrera a Vice-Rectoría Académica se quedan en meras solicitudes.	A través del Jefe de Carrera o la Coordinación de Educación Continua se elaboran propuestas de cursos por parte de los profesores-investigadores en función de los recursos disponibles, proponiendo y acordando con el Vice-Rector Académico los cursos a programar para iniciar la gestión correspondiente.	No se lleva a cabo ninguna actividad al respecto.	No se lleva a cabo ninguna actividad al respecto.

Fuente: Elaboración propia.

Otras actividades que se detectaron y se consideran importantes señalar como parte del proceso de recursos humanos que se estudia son las siguientes:

Cuadro 3.9. Evaluación de desempeño.

Evaluación de desempeño				
Procedimiento autorizado	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
No existen procedimientos que establezcan lineamientos para dar seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores.	1. El Jefe de Carrera da seguimiento a las actividades de docencia del profesor-investigador que ha manifestado en los formatos: reporte trimestral de actividades y avance programático (ver anexo 5.1).			
	2. El Director del Instituto da seguimiento a las actividades de investigación del profesor-investigador que ha manifestado en los formatos: reporte individual de actividades y seguimiento de avances de proyectos de investigación (ver anexo 5.2).			
	El Jefe de Carrera corrobora la información señalada en el avance programático de manera verbal con los alumnos y mantiene comunicación constante con los mismos, para conocer de viva voz alguna inconformidad, comentario o queja.	El Jefe de Carrera considera otros aspectos de evaluación: control de asistencia y puntualidad, trabajos de investigación, actividades docentes, participación en seminarios y/o conferencias, programación de salidas de campo y entrega de informes, publicaciones.	El Jefe de Carrera hace llegar al Vice-Rector Académico un informe sobre el desempeño del profesor-investigador antes de finalizar su primer y segundo contrato, información que sirve de insumo para la Comisión del Personal Académico y el H. Consejo Académico.	El Jefe de Carrera recibe reportes de otros Departamentos como Servicios Escolares y Recursos Humanos, asimismo se implementa una evaluación realizada por los alumnos de la carrera respectiva.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.10. Salario.

Salario				
Procedimiento autorizado	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
No existe un procedimiento donde se señale de qué manera el tabulador de salarios es actualizado.	En cada Universidad, el tabulador y/o el incremento salarial es autorizado de manera anual en el mes de diciembre por el H. Consejo Académico para ser aplicado a partir del primer día del mes de enero del año inmediato siguiente.			
	Para determinar el incremento que se aplicará cada año se considera como base el porcentaje en que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) incrementará su base salarial, con dicha información el Vice-Rector Administrativo presenta ante el H. Consejo Académico este dato para ser sometido a autorización.			

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.11. Definitividad.

Procedimiento autorizado	Definitividad			
	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
<p>1. El Vice-Rector Académico envía a la Comisión del Personal Académico la documentación generada por el profesor-investigador, que está por terminar su segundo contrato, para que realice las recomendaciones sobre la apertura de la convocatoria para el examen de oposición al H. Consejo Académico.</p> <p>2. El Vice-Rector Académico previo acuerdo con el Rector propone al H. Consejo Académico la apertura de la convocatoria para el examen de oposición, previa solicitud por escrito del profesor-investigador.</p> <p>3. Autorizada la apertura de la convocatoria, el H. Consejo Académico propone a los integrantes del jurado que evaluarán los exámenes que presentará el profesor-investigador.</p>	<p>1. El Vice-Rector Académico presenta ante el H. Consejo Académico el nombre de los profesores-investigadores que están por concluir su segundo contrato, para determinar la autorización o no de la apertura de la convocatoria para presentar el examen de oposición.</p> <p>2. El Vice-Rector Académico propone al jurado para evaluar al profesor-investigador siendo el H. Consejo Académico quien autoriza o no la propuesta.</p> <p>3. El Vice-Rector Académico notifica de manera verbal al profesor-investigador la apertura de su convocatoria para solicitar por escrito presentar el examen de oposición.</p>	<p>1. El Asistente de Vice-Rectoría Académica revisa fechas de terminación del segundo contrato de los profesores-investigadores, y solicita un informe a los Jefes de Carrera de las actividades realizadas por los mismos.</p> <p>2. El Jefe de Carrera canaliza a la Comisión del Personal Académico el informe realizado para evaluar al profesor-investigador, de igual forma considera la información incluida en su expediente, los planes de trabajo y sus informes anuales de actividades.</p> <p>3. La Comisión del Personal Académico emite una recomendación de apertura de convocatorias para examen de oposición y la canaliza al H. Consejo Académico.</p>	<p>1. Previo término del segundo contrato, la Comisión del Personal Académico analiza la situación actual del profesor-investigador para recomendar o no al H. Consejo Académico la apertura del concurso de oposición.</p> <p>2. El H. Consejo Académico determina la realización del concurso de oposición, asignando jurado y fecha de realización.</p> <p>3. El Vice-Rector Académico elabora y emite la convocatoria correspondiente.</p> <p>4. El profesor-investigador entrega al Vice-Rector Académico solicitud de participación en la convocatoria.</p> <p>5. El profesor-investigador realiza tres pruebas: didáctica, oral y escrita ante el jurado.</p>	<p>1. Previo término del segundo contrato, la Comisión del Personal Académico analiza la situación actual del profesor-investigador para recomendar o no al H. Consejo Académico la apertura del concurso de oposición.</p> <p>2. El H. Consejo Académico determina la realización del concurso de oposición, asignando jurado y fecha de realización.</p> <p>3. El Vice-Rector Académico elabora y emite la convocatoria correspondiente.</p> <p>4. El profesor-investigador entrega al presidente del jurado solicitud de participación en la convocatoria.</p> <p>5. El profesor-investigador realiza tres pruebas: didáctica, oral y escrita ante el jurado.</p>

Procedimiento autorizado	Definitividad			
	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
<p>4. El Vice-Rector Académico elabora y emite la convocatoria correspondiente.</p> <p>5. El profesor-investigador realiza tres pruebas: didáctica, oral y escrita ante el jurado.</p> <p>6. El Vice-Rector Académico presenta el resultado de las evaluaciones emitidas por el jurado al H. Consejo Académico a través del documento: formato de recomendación.</p>	<p>4. El Vice-Rector Académico elabora y emite la convocatoria señalando los tipos de prueba que realizará el profesor-investigador.</p> <p>5. El Vice-Rector Académico presenta el resultado de las evaluaciones emitidas por el jurado al H. Consejo Académico.</p>	<p>4. Autorizada la apertura de la convocatoria, el H. Consejo Académico propone a los integrantes del jurado que evaluarán los exámenes que realizará el profesor-investigador.</p> <p>5. El Vice-Rector Académico elabora y emite la convocatoria correspondiente.</p> <p>6. El profesor-investigador realiza tres pruebas: didáctica, oral y escrita ante el jurado.</p> <p>7. El presidente del jurado envía a la Comisión del Personal Académico el resultado de las evaluaciones. La Comisión del Personal Académico recomienda al H. Consejo Académico el otorgamiento de la definitividad o no a los profesores-investigadores que han sido evaluados.</p>	<p>6. El presidente del jurado envía a la Comisión del Personal Académico el resultado de las evaluaciones.</p> <p>7. La Comisión del Personal Académico recomienda al H. Consejo Académico el otorgamiento de la definitividad o no al profesor-investigador evaluado.</p>	<p>6. El presidente del jurado envía a la Comisión del Personal Académico el resultado de las evaluaciones realizadas.</p> <p>7. La Comisión del Personal Académico recomienda al H. Consejo Académico el otorgamiento de la definitividad o no al profesor-investigador evaluado.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.12. Recategorización.

Procedimiento autorizado	Recategorización			
	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Vice-Rector Académico recibe en el mes de octubre las solicitudes de los profesores que consideran tener los méritos suficientes para ser promovidos a la categoría próxima inmediata superior. 2. El Vice-Rector Académico realiza en base al número de solicitudes un programa de revisión. 3. El Vice-Rector Académico se reúne con los demás integrantes de la Comisión del Personal Académico para revisar las solicitudes recibidas, emitiendo una recomendación a través de una hoja de evaluación, que canalizará al H. Consejo Académico previa presentación al Rector. 4. El H. Consejo Académico rectifica o ratifica la recomendación de la Comisión del Personal Académico. 	<p>Respecto a la recategorización, se siguen las mismas actividades en las Universidades evaluadas de acuerdo al procedimiento autorizado, sin embargo, la redacción del mismo es confusa, poco clara y los formatos utilizados (programa de revisión y hoja de evaluación) que se señalan no se anexan al procedimiento en sí.</p>			

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.13. Estímulos.

Procedimiento autorizado	Estímulos			
	UTM	UMAR	UNPA	UNISTMO
<p>1. El Vice-Rector Académico propone en los meses de julio y diciembre ante el H. Consejo Académico el nombramiento del Comité de Estímulos Académicos.</p> <p>2. Autorizado el nombramiento del Comité de Estímulos Académicos, el Vice-Rector Académico se reúne con los integrantes para explicarles los lineamientos para presentar su propuesta al H. Consejo Académico.</p> <p>3. El Vice- Rector Académico recibe la propuesta del Comité de Estímulos Académicos y la presenta al H. Consejo Académico.</p> <p>4. El H. Consejo Académico determina los profesores-investigadores que serán acreedores del estímulo de acuerdo a la recomendación del Comité de Estímulos Académicos.</p>	<p>Respecto al otorgamiento de estímulos al desempeño del personal académico las Universidades evaluadas coinciden con el procedimiento autorizado es decir, los estímulos económicos son otorgados a los profesores-investigadores cada 3 meses a través de un Comité que es nombrado por el H. Consejo Académico y renovado cada 6 meses.</p> <p>Sin embargo, los lineamientos que ocupa cada Comité son distintos, los cuales no son señalados en el procedimiento, por ejemplo:</p> <p>En la UTM, el Comité no solicita al Departamento de Recursos Humanos informes sobre la asistencia y puntualidad de los profesores-investigadores interesados en recibir el estímulo. Es decir, quienes estén interesados en participar, envían a cualquier integrante del Comité los documentos probatorios que demuestren un destacado desempeño del período a evaluar, con lo cual el Comité realiza una recomendación que dirige al H. Consejo Académico.</p> <p>En el caso de las demás Universidades, el Comité solicita al Departamento de Recursos Humanos reportes de puntualidad y asistencia de los profesores-investigadores que participarán, manejándolo como un primer filtro para pasar a una segunda etapa donde se evalúa su trabajo académico.</p>			

Fuente: Elaboración propia.

Una vez mostrado de qué manera se llevan a cabo los distintos procedimientos que se relacionan con el proceso de recursos humanos dentro de las Universidades, se detectaron los siguientes aspectos:

- En primera instancia, la mayoría de los procedimientos autorizados no se respetan para la ejecución de las actividades inherentes al proceso de recursos humanos que se estudia es decir, las Universidades las llevan a cabo de manera distinta.

Reclutamiento:

Planeación de personal

- Existen actividades que se relacionan con el proceso de recursos humanos y que se llevan a cabo de manera cotidiana cada año y no se reflejan en ningún procedimiento, tal es el caso de la planeación de contratación de profesores-investigadores y la manera en que se lleva a cabo el reclutamiento de los mismos.
- Es decir, ninguno de los encuestados o entrevistados mencionaron reunirse con el Vice-Rector Académico para detectar necesidades de contratación (tal como lo señala el procedimiento autorizado). El Jefe de Carrera previamente revisa las materias que se impartirán, el número de alumnos esperados y las solicitudes de disfrute de año sabático o licencia por parte de los profesores-investigadores para comunicar posteriormente las necesidades de contratación que se tendrán para el siguiente semestre y/o año al Vice-Rector Académico.
- El entrevistado número 2 (ver anexo 3.17) menciona que el Vice-Rector Académico es quien decide cuáles serán las necesidades de contratación a pesar de comunicarle como Jefe de Carrera, cuáles fueron los requerimientos identificados.
- En relación al análisis de puestos, el Manual de Organización Específico en el que se describe a los mismos solo ha sido autorizado en la UTM.

Reclutamiento

- De acuerdo al Reglamento Interno, una de las funciones del Departamento de Recursos Humanos es efectuar acciones de reclutamiento de personal, no haciendo distinción entre personal académico, administrativo u operativo. Sin embargo, de acuerdo a la información recabada, el área encargada de efectuar las acciones del reclutamiento para el caso de los profesores-investigadores es la Vice-Rectoría Académica, en algunos casos en coordinación con cada Jefatura de Carrera, lo cual no coincide con lo establecido en el Reglamento Interno.

- En los procedimientos autorizados por el H. Consejo Académico no se señala ninguna actividad relacionada con la captación de currículum vitae de candidatos a cubrir una vacante. En este sentido, cada Vice-Rector Académico la difunde a través de distintos medios internos o externos, tales como, páginas web o con los mismos profesores-investigadores.
- Los Directores de Instituto y los Jefes de Carrera no participan en ninguna actividad relacionada con el reclutamiento, de acuerdo al entrevistado número 4 (ver anexo 3.17) recibe de manera espontánea en su correo electrónico oficial algunos currículum vitae para su revisión.

Selección:

- Los Jefes de Carrera y los Directores de Instituto no ocupan los formatos que se señalan en el procedimiento establecido para que emitan una opinión de evaluación de los currículum vitae que reciben, y en algunos casos la participación del Director de Instituto es nula en esta actividad.
- Lo mismo sucede con la aplicación de la entrevista, en la mayoría de los casos se lleva a cabo una vez que el candidato ya ha sido contratado (ver anexo 3.17: entrevistado número 1 y 7).
- La selección del candidato que cumple con el perfil de la vacante existente, en el caso de la UMAR y la UNISTMO, la decide el Vice-Rector Académico, decisión que de acuerdo al Reglamento del Personal Académico está a cargo del H. Consejo Académico, previa recomendación de la Comisión del Personal Académico.
- El Manual de Procedimientos señala que el Vice-Rector Académico previo acuerdo con el Rector determina la categoría a asignarle al candidato, sin embargo, en la práctica la decisión la toma únicamente el Vice-Rector Académico.

Contratación

- Para iniciar los trámites administrativos de la contratación, el Departamento de Recursos Humanos debe ser notificado sobre las contrataciones que han sido autorizadas por el H. Consejo Académico, sin embargo, en la UMAR y en la

UNISTMO quien autoriza las contrataciones de manera directa es el Vice-Rector Académico.

- En algunas ocasiones, los Jefes de Carrera y los Directores de Instituto no se enteran de las contrataciones autorizadas por el H. Consejo Académico, teniendo el primer contacto con el candidato en su primer día de labores.
- Concluido el segundo contrato celebrado con el profesor-investigador, sucede que el H. Consejo Académico aún no determina la situación laboral del profesor-investigador es decir, si se le otorgará o no un nombramiento con carácter definitivo, sin señalar en la normatividad universitaria lo que procede en estos casos, originando vulnerabilidad y ocasionando demandas laborales.
- El otorgamiento del segundo contrato debe ser autorizado por el H. Consejo Académico, previa recomendación de la Comisión del Personal Académico, sin embargo, de manera unilateral, el Vice-Rector Académico es quien determina la renovación de la contratación con el profesor-investigador (ver anexo 3.17: entrevistado número 3).
- De acuerdo al entrevistado número 4 (ver anexo 3.17), aún cuando notifica por escrito las quejas existentes de los profesores-investigadores por parte de los alumnos, el Vice-Rector Académico solicita al Departamento de Recursos Humanos la renovación del contrato celebrado.

Inducción:

- Los formatos señalados para esta actividad en el procedimiento autorizado, sugieren un seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores, más que como una actividad que cumpla el objetivo de un programa de inducción.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas, los Jefes de Carrera y Directores de Instituto llevan a cabo actividades de inducción distintas a las señaladas en el procedimiento autorizado, con la intención de integrar lo más rápido posible al nuevo profesor-investigador, sin embargo, manifiestan que la información que era necesaria recibir cuando ingresaron, la escuchaba en pláticas informales con compañeros de trabajo (ver anexo 3.17: entrevistado número 5).

Capacitación y desarrollo:

- Respecto a la implementación de capacitación y desarrollo, no se encuentra establecido ningún programa formal como parte de algún procedimiento.

Evaluación de desempeño

- Dentro de los procedimientos autorizados, no existe actividad alguna que haga referencia al seguimiento del desempeño de los profesores-investigadores, sin embargo, en la práctica, los Jefes de Carrera lo hacen a través de los formatos: avance programático y el reporte trimestral de actividades, de igual forma cuestionando de manera informal a los alumnos (ver anexo 3.17: entrevistado número 1) y con la información proporcionada por otros Departamentos (Servicios Escolares y Recursos Humanos).
- Los Directores de Instituto llevan a cabo un seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores a través de los formatos: reporte individual de actividades y seguimiento de avances de proyectos de investigación.
- Los formatos que utilizan los Jefes de Carrera y los Directores de Instituto para dar seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores, se señalan dentro de los procedimientos autorizados como parte de la inducción.

Definitividad

- En la mayoría de los procedimientos formalizados la redacción es poco clara, lo cual conlleva a que los procedimientos sean confusos y exactamente no se sepa cómo se lleva la actividad. Asimismo no se anexan los formatos que se señalan en los mismos, tal es el caso del formato de recomendación en el caso del procedimiento que se refiere al otorgamiento de definitividad de los profesores-investigadores, o la hoja de ayuda en el caso de la recategorización.
- No se encuentran establecidos los parámetros que evaluarán los integrantes del jurado en cada una de las pruebas, originando un resultado de las evaluaciones subjetiva.
- De acuerdo a los tiempos establecidos en el Reglamento del Personal Académico para que los profesores-investigadores apliquen las tres pruebas de evaluación para obtener la definitividad, en la práctica no se respetan los mismos, dando origen a que concluido su segundo contrato, aún el H. Consejo Académico no dictamine sobre la situación del profesor-investigador evaluado.

Recategorización

- Es claro que los procedimientos deben estar acordes con la normatividad vigente universitaria, debe haber coherencia con los criterios y seguir de manera irrestricta las normas establecidas. Esto no ocurre en el caso de la recategorización, en donde se señala que un profesor-investigador debe tener como mínimo tres años después de haber obtenido su definitividad (de acuerdo al Manual de Procedimientos autorizado), para ser sujeto a evaluación por la Comisión del Personal Académico. Sin embargo, en el Reglamento del Personal Académico (en el caso de la UTM) en el artículo 35, se menciona que los profesores-investigadores podrán solicitar la recategorización si han cumplido un mínimo de tres años en su nivel actual, sin señalar la condición de que pueden aspirar a dicha recategorización tres años después de haber obtenido la definitividad.
- Bajo la misma vertiente del punto anterior, en el caso de la recategorización se señala que las solicitudes de los interesados son recibidas por el Vice-Rector Académico en el mes de octubre (sin señalar la fecha en la que serán resueltas) para que sean evaluadas por la Comisión del Personal Académico, sin embargo, de acuerdo al Reglamento se señala en su artículo 39 (en caso de la UTM), que las solicitudes de promoción deberán presentarse en el curso de los meses de mayo y junio, y han de quedar resueltas antes de finalizar el mes de agosto.

Estímulos

- Para el otorgamiento de estímulos, cada Universidad sigue distintos parámetros de evaluación, la UMAR, UNPA y la UNISTMO utilizan como primer filtro de evaluación la puntualidad y asistencia, mientras que en la UTM este criterio no se considera.

En este capítulo se presentan los procedimientos relacionados con el proceso de recursos humanos que han sido autorizados por las Universidades, asimismo, a través de información recabada por las autoridades competentes se muestra cómo en la práctica se siguen los procedimientos de manera distinta, independientemente de la formalización de los mismos, con lo cual se puede visualizar las diferencias que existen a pesar de seguir los mismos objetivos.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la metodología que se llevó a cabo y el tipo de investigación que se realizó.

4.1. Planteamiento del problema

Dentro de las Universidades que conforman el SUNEО resulta complicado contar con profesores-investigadores que cumplan con el perfil que se requiere en base a las carreras ofrecidas como son: Ingeniería en Computación, Electrónica, Mecatrónica, Química, Petróleos, Ciencias Empresariales, entre otras, debido al lugar en el que se encuentran ubicadas difícilmente existen otras instituciones de Educación Superior que ofrezcan programas educativos afines a los del SUNEО, recurriendo a la captación de personal académico en otros Estados e incluso en otros países.

En algunas ocasiones, las áreas involucradas en el reclutamiento y selección de profesores-investigadores han tenido que contratarlos con base a criterios subjetivos, con la intención de cubrir de manera inmediata las vacantes disponibles, esto se debe a que en las Universidades que conforman el SUNEО no se cuenta con un proceso estandarizado que siga lineamientos claros y establecidos para conformar y mantener la planta académica de profesores.

En razón de lo anterior, la propuesta a presentar pretende mejorar el proceso que actualmente se lleva a cabo, para cumplir con los Reglamentos Internos y con los contratos celebrados entre las Universidades y los profesores-investigadores, con el objeto de lograr un proceso uniforme aplicable al SUNEО.

Actualmente, en las Universidades se sigue el proceso de reclutamiento y selección de manera distinta. En algunas interviene solo Vice-Rectoría Académica, en otras Vice-Rectoría Académica y Jefaturas de Carrera, para que posteriormente sean autorizadas por el H. Consejo Académico, órgano colegiado encargado de aprobar y vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones necesarias para el buen funcionamiento académico y administrativo de la Universidad (UTM, 2003, p. 50). En algunos otros casos el Departamento de Recursos Humanos desconoce cuál es el procedimiento.

Sin embargo, un adecuado proceso de recursos humanos incluye varias etapas como lo son: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal que, desarrollado e implementado de manera adecuada, conducen a lograr la eficiencia de la organización. Por lo tanto, dichas etapas serán la base para presentar una propuesta que permita estandarizar los procedimientos utilizados actualmente.

4.2. Justificación

La finalidad de contar con un adecuado proceso de recursos humanos se debe principalmente a disponer de profesores-investigadores que cumplan con el perfil exigido de acuerdo a las carreras que se imparten dentro de las Universidades, asimismo estandarizar este proceso para que sea aplicado al SUNEО.

Al respecto, las Universidades se han enfrentado a algunos problemas por contratar personal que no cumple con el perfil exigido para cubrir de manera inmediata la necesidad en una determinada área y, en consecuencia, por la falta de oferta de personal especializado en la población en la que se encuentran ubicadas, han tenido que recurrir a otros estados para realizar el reclutamiento.

Dada la urgencia de contratación, predominan criterios subjetivos (tomar como guía las materias que cursó el candidato para determinar los cursos a impartir, cubrir vacantes existentes con perfiles académicos no requeridos, considerar como documento probatorio el currículum vitae sin verificar la información plasmada, decidir la contratación de manera unilateral) para la selección de profesores-investigadores. Originándose problemas administrativos, que bien pudieran ser minimizados con un adecuado proceso de recursos humanos, tales como:

- a) Notificación del término de la relación laboral con el profesor-investigador un día antes de finalizar su segundo contrato, o incluso el mismo día.
- b) Ausencia de un dictamen por parte del H. Consejo Académico para otorgarle o no la definitividad al profesor-investigador correspondiente, una vez vencido el segundo contrato.

- c) Falta de comunicación entre Vice-Rectoría Académica y Vice-Rectoría Administrativa en materia de contratación, con la finalidad de verificar la disponibilidad del recurso económico necesario.
- d) Existencia de documentos apócrifos como parte de la documentación probatoria del profesor-investigador.

En relación al proceso de recursos humanos aplicable a los profesores-investigadores que integran la planta académica de cada Universidad del SUNEQ, se señala en el Reglamento del Personal Académico vigente en los siguientes términos:

Contratación: Temporal como profesor-investigador por un lapso de seis meses, con renovación una sola vez por otros seis meses más, previo análisis de la Comisión del Personal Académico.

Concurso de oposición: Vencido el término del primer contrato por seis meses y en su caso el segundo, los profesores-investigadores deben presentarse al concurso de oposición, el cual consiste en la aplicación de una prueba didáctica, un examen oral y el desarrollo por escrito de un tema, las cuales son evaluadas por un jurado.

Otorgamiento de nombramiento indefinido: El jurado turna al H. Consejo Académico su recomendación sobre la evaluación, previo dictamen de la Comisión del Personal Académico. Si la decisión del Consejo fuera favorable a un candidato, el Rector indica se tramite su nombramiento definitivo.

Sin embargo, en la práctica, en varias ocasiones al término del segundo contrato, el H. Consejo Académico aún no determina si el profesor que participó en el concurso de oposición se le otorga o no un nombramiento como profesor-investigador de tiempo completo con carácter definitivo, sin ser señalado en la legislación Universitaria vigente cómo se procederá en estos casos, originando con esto vulnerabilidad que pudiera ocasionar demandas laborales que impliquen elevados costos administrativos.

Ante esta situación, es importante considerar que un adecuado proceso de recursos humanos, el cual no solamente está integrado por la contratación y el otorgamiento de un nombramiento a los profesores-investigadores, debe involucrar mecanismos para captar y

mantener al personal académico calificado necesario para cumplir las funciones que caracterizan al SUNEEO, independientemente de su ubicación.

Es importante señalar que en la UTM ha sido aprobado un manual de inducción dirigido a los profesores, el cual a la fecha aún no se distribuye al personal de nuevo ingreso y tampoco se ha difundido al área de recursos humanos de las demás Universidades.

4.3. Objetivos

Objetivo general

Presentar una propuesta para mejorar el actual proceso de recursos humanos que se aplica a los profesores-investigadores, en las Universidades con mayor tiempo de operación, que conforman el SUNEEO, con la finalidad de contar con personal que cumpla con el perfil requerido.

Objetivos específicos

- a) Conocer y presentar los antecedentes del surgimiento del SUNEEO, así como sus fines, atribuciones y las funciones por las cuales fue creado, su estructura orgánica y la situación actual del mismo.
- b) Investigar procesos de recursos humanos que se llevan a cabo en algunas instituciones educativas de nivel superior públicas y privadas.
- c) Recopilar información sobre las actividades que se llevan a cabo en las etapas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, como partes integrantes del proceso de recursos humanos aplicado actualmente a los profesores-investigadores en el SUNEEO.
- d) Conocer las causas por las que los profesores-investigadores consideran atractivo ingresar a laborar en la Universidad.
- e) Identificar propuestas de los profesores-investigadores, para mejorar el proceso de recursos humanos que se lleva actualmente.

Con base en lo anterior, se presentará una propuesta por cada etapa (reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo) que conforma el proceso de recursos

humanos, con la finalidad de mejorarlo y hacerlo atractivo para el personal que se requiere, asimismo, determinar los factores que intervienen en la permanencia de los profesores-investigadores, independientemente de la deficiencia en servicios (transporte público, restaurantes, tiendas de autoservicio, hospitales) que pudiera tener la población en la que se encuentren ubicados los campus de las Universidades.

4.4. Variables

Las variables a considerar son:

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección (incluyendo la etapa de contratación)
- ✓ Inducción
- ✓ Capacitación y Desarrollo

4.5. Tipo de investigación

Es importante señalar que la información obtenida en este capítulo, es de gran importancia para estructurar la propuesta de mejora del proceso de recursos humanos del SUNEО.

Bernal (2006, p.109), señala que la investigación en las ciencias sociales se clasifica en: investigación, histórica, documental, descriptiva, correlacional, explicativa o causal y estudio de caso. Retomando esta clasificación y considerando las características de esta investigación, se definió como un estudio de caso porque forma parte de una realidad objetiva que es aplicable y ayudará a resolver un problema identificado, cuya solución será capaz de replicarse (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.224). Dado que el objetivo es realizar un análisis específico del proceso de Recursos Humanos, y con ello realizar una propuesta de mejora para el SUNEО.

Por lo anteriormente expuesto y de acuerdo a Bernal (2006, p.113), Hernández et al. (2006, p. 224), este trabajo de investigación es de naturaleza mixta, la cual incluye las siguientes características:

- El planteamiento del problema, además de ser un estudio delimitado y concreto, fue identificado utilizando instrumentos de investigación cuantitativos y cualitativos.
- El diseño de la investigación se caracteriza por ser de enfoque dominante o principal al prevalecer y desarrollarse de manera cuantitativa, utilizando únicamente de la perspectiva cualitativa, la entrevista como instrumento de investigación para identificar el problema.
- Investigación no experimental al observar una situación particular, tal como se da en su contexto natural para después analizarla. No se manipularon intencionalmente las variables, sino que éstas fueron observadas y analizadas para obtener conclusiones.
- Estudio de tipo transversal al haberse recolectado los datos en un solo momento, analizando las variables en un tiempo único y sin haberlas manipulado a través de una intervención o tratamiento.
- Estudio exploratorio, dado que, al haberse detectado los problemas que trae consigo llevar a cabo un proceso de recursos humanos no acorde a los perfiles requeridos para lograr una educación de calidad (una de las características que identifica a este nuevo modelo de Universidad y que depende en gran medida de los profesores-investigadores), en la UTM y en la UNISTMO (Universidades en las que la tesista tuvo la oportunidad de trabajar en el área de recursos humanos) se indaga de manera profunda la situación identificada. Además, con los resultados de la investigación, se genera un antecedente para trabajos futuros que permitan mejorar la propuesta planteada, con la finalidad de estandarizar y homogeneizar los procedimientos hacia el SUNEQ que incluyan lineamientos claros y objetivos.
- Estudio descriptivo, al indagar en el problema identificado, se presenta la situación actual del proceso de recursos humanos que se lleva a cabo dentro del SUNEQ de acuerdo a las variables determinadas, de igual forma se presentan los resultados obtenidos dada la investigación y que dan pie a la propuesta de mejora que pretende minimizar los problemas detectados.

4.6. Determinación de la población

Determinación de la población

La población que se consideró fue el número conformado por los Vice-Rectores Académicos, Jefes de Carrera, Jefes de Centro de Idiomas, Director de Instituto, Jefes de la División de Estudios de Posgrado e integrantes de la Comisión del Personal Académico. Asimismo se consideraron a los Jefes de Departamento de Recursos Humanos y Jefes del Departamento de Servicios Escolares¹.

Dicha población la integra el personal de cuatro de las siete Universidades que conforman el SUNEQ, las cuales fueron objeto de estudio por tener más tiempo operando, la problemática identificada con la información obtenida por los Jefes de Departamento de Recursos Humanos (y algunas otras autoridades) fue generalizada.

Se recurre a las figuras mencionadas en el párrafo anterior, dado que, de acuerdo a la Estructura Orgánica, al Reglamento Interno y al Reglamento del Personal Académico de cada Universidad, participan de una u otra forma en alguna de las etapas que conforman el proceso de recursos humanos que actualmente se lleva a cabo en cada Universidad.

Las Universidades consideradas para determinar la población fueron:

Tabla 4.6.1. Determinación del total de la población a considerar.

Universidad	Población a considerar al mes de septiembre del año 2009
Universidad Tecnológica de la Mixteca	19
Universidad del Mar	23
Universidad del Istmo	16
Universidad del Papaloapan	14
Total	72

Por lo tanto el número total de la población considerada fue de:

¹ A quienes se detectó disponían de información sobre el procedimiento que se sigue para contratar profesores-investigadores aunque no participen directamente en el proceso de acuerdo a la reglamentación vigente.

72 trabajadores: Vice-Rectores Académicos, Jefes de Carrera, Jefes de Centro de Idiomas, Directores de Instituto, Jefes de la División de Estudios de Posgrado, integrantes de la Comisión del Personal Académico y Jefes de Departamento (de Recursos Humanos y Servicios Escolares)

De acuerdo a las necesidades de la investigación, se recurrió al censo para recabar la información necesaria dado que, por el total de la población, al determinar una muestra, esta resultaba ser muy cercana al total.

Unidad de análisis: el proceso de recursos humanos aplicable a profesores-investigadores dentro del SUNEEO.

Población: Vice-Rectores Académicos, Jefes de Carrera, Jefes de Centro de Idiomas, Director de Instituto, Jefes de la División de Estudios de Posgrado, integrantes de la Comisión del Personal Académico y Jefes de Departamento (de Recursos Humanos y Servicios Escolares) que laboran en las Universidades que fueron objeto de estudio.

Objeto de estudio: Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM), Universidad del Mar (UMAR), Universidad del Istmo (UNISTMO) y Universidad del Papaloapan (UNPA).

Es importante señalar que de manera adicional se tuvo acceso a profesores-investigadores (sin nombramientos administrativos) de la UTM que, por su mayor tiempo de operación en el SUNEEO se recurrió a la misma para recabar información relacionada con el proceso de recursos humanos.

Para tal efecto, se determinó una muestra probabilística² (Hernández et al., 2006, p. 244) de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = n' / 1 + (n' / N)$$

$$n' = s^2 / V^2$$

$$s^2 = p (1 - p)$$

$$V^2 = se^2$$

² En la que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos (Hernández et al., 2006, p. 241).

Donde:

Tabla 4.6.2. Determinación de la muestra a considerar para la UTM.

N = tamaño de la población, total de profesores-investigadores que laboran en la UTM.	187 profesores-investigadores
se= representa el error máximo que puede ser aceptado en los resultados.	0.05
p = representa la probabilidad de que se realice el evento favorable.	0.90
q = representa la probabilidad de que no se realice el evento.	0.10
n' = tamaño de la muestra sin ajustar	36
n = tamaño de la muestra	30

Por lo tanto:

El tamaño de la muestra determinada para el caso específico de la UTM es de 30 profesores-investigadores a los cuales se les aplicará los instrumentos de investigación determinados para la obtención de información del proceso de recursos humanos.

4.7. Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección de los datos se recurrió a los siguientes instrumentos:

Cuestionario: Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, considerando dos tipos de preguntas: cerradas o abiertas (Hernández et al., 2006, p.310).

Entrevista: Se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) (Hernández et al., 2006, p.597)

La entrevista se aplicó solo en la primera etapa de investigación, mientras que el cuestionario se aplicó en las dos, las cuales se describen a continuación:

1ª etapa

Se diseñó un cuestionario enviado vía correo electrónico a los Vice-Rectores Académicos, Jefes de Carrera, integrantes de la Comisión del Personal Académico, Jefes de Departamento de Recursos Humanos y Jefes de Departamento de Servicios Escolares (ver anexo 3.1) de las Universidades con mayor tiempo de operación dentro del SUNEО: UTM, UMAR, UNISTMO y UNPA.

Asimismo, se diseñó un guión preliminar de entrevista semiestructurada,³ para ser aplicada en los casos en los que fue posible establecer un contacto personal con los Vice-Rectores Académicos, Jefes de Carrera, integrantes de la Comisión del Personal Académico, Jefes de Departamento de Recursos Humanos o Jefes de Departamento de Servicios Escolares.

La finalidad de la aplicación de cuestionarios y la entrevista, fue identificar la problemática y la manera en la que se lleva a cabo el actual proceso de recursos humanos que opera en el SUNEО. Dicha información fue presentada a detalle en el capítulo 3 de esta tesis.

2ª etapa

Una vez identificada la problemática y la situación actual del proceso de recursos humanos en las Universidades antes mencionadas, se diseñaron dos tipos de cuestionario, enviados vía correo electrónico y dirigidos a:

- Jefes de Carrera y Jefes de Centro de Idiomas
- Directores de Instituto o Jefes de la División de Estudios de Posgrado

Quienes, de acuerdo a la Estructura Orgánica, el Reglamento Interno y al Reglamento del Personal Académico tienen una mayor participación en alguna de las etapas que conforman el proceso de recursos humanos del personal académico; diseñándose el

³ Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas) (Hernández et al., 2006, p. 597).

cuestionario para detectar el grado de conocimiento y la efectiva participación, con la finalidad de detectar mejoras y propuestas que sirvan de referencia para esta investigación.

Asimismo en esta segunda etapa se diseñó un cuestionario de autollenado aplicado a 30 profesores-investigadores (sin un nombramiento administrativo) que forman parte de la plantilla del personal académico de la UTM, quienes en su momento fueron sujetos del proceso actual de recursos humanos y han tenido la experiencia de cada una de las etapas, por tal motivo este cuestionario está enfocado a determinar el grado de conocimiento que se tiene sobre el proceso completo de recursos humanos, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad y propuestas.

Revisión documental: La finalidad de llevar a cabo esta revisión fue conocer la normatividad que rige al SUNE0 e identificar el grado de cumplimiento de los procedimientos establecidos con la legislación interna vigente. La documentación revisada se enlista a continuación:

- Decreto de Creación.
- Reglamento Interno.
- Reglamento del Personal Académico.
- Manual de Organización Específico.
- Manual de Procedimientos.

Además:

- Cuarto informe de Gobierno del Estado de Oaxaca (2008)

Con dicha documentación se desarrolló el capítulo 2, donde se muestra el origen, los fines, las atribuciones, las funciones, la estructura orgánica y un análisis situacional del SUNE0, dando un panorama de las políticas y directrices que guían su funcionamiento. Asimismo, en el capítulo 3, con la información contenida en la normatividad interna se muestra el proceso formal que sigue el proceso de recursos humanos dentro de las Universidades, mostrando la situación actual al respecto.

4.8. Elaboración y prueba piloto de los instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación que se desarrollaron, y que forman parte de la metodología de la investigación, son los siguientes:

- Cuestionarios vía correo electrónico: anexo 3.1 y 4.1
- Cuestionario de autollenado: anexo 4.2
- Entrevista semiestructurada.

Respecto a ambos cuestionarios, se elaboró una primera versión, con la cual se realizó una prueba piloto para determinar la funcionalidad, practicidad, lenguaje y redacción del mismo, obteniendo como resultado la versión final del cuestionario a aplicar a los profesores-investigadores (anexo 4.1 y 4.2).

La prueba piloto fue desarrollada en la UTM. Para el caso de los cuestionarios enviados vía correo electrónico, se aplicó con quienes ocuparon en algún momento de su trayectoria académica un puesto administrativo (Jefe de Carrera o Director de Instituto), para el caso de los cuestionarios de autollenado la prueba piloto fue aplicada a profesores-investigadores sin nombramientos administrativos.

4.9. Obtención de la información

1ª etapa:

Cuestionario:

Enviado vía correo electrónico a los Vice-Rectores Académicos, Jefes de Carrera, integrantes de la Comisión del Personal Académico, Jefes de Recursos Humanos y Jefes de Servicios Escolares, a sus correos electrónicos oficiales dentro de cada Universidad, con la finalidad de conocer como se lleva a cabo actualmente el proceso de recursos humanos dentro de la Universidad a la que se encuentran adscritos.

Entrevista semiestructurada:

Aplicada a los Vice-Rectores Académicos, Jefes de Carrera, integrantes de la Comisión del Personal Académico, Jefes de Departamento de Recursos Humanos o Jefes de Departamento de Servicios Escolares, con los que se pudo establecer un contacto personal.

La información obtenida fue presentada a detalle por Universidad y por variable detectada en el capítulo 3, lo cual sirvió como base para demostrar las diferencias que existen entre los procesos de recursos humanos que se llevan a cabo (en las Universidades que tienen mayor tiempo operando dentro del SUNEО) a pesar de existir procedimientos formalizados y autorizados.

2ª etapa:

Cuestionario:

Enviado vía correo electrónico, a los Jefes de Carrera, Jefes de Centro de Idiomas, Directores de Instituto y Jefes de la División de Estudios de Posgrado.

Este instrumento de investigación fue enviado previa autorización del Rector de las Universidades que conforman el SUNEО, solicitando el apoyo al Vice-Rector Académico de cada Universidad, para su aplicación, a los Jefes de Carrera, Jefes de Centro de Idiomas, Directores de Instituto y Jefes de División de Estudios de Posgrado.

Cuestionario de autollenado:

La aplicación de este cuestionario solo fue dirigido a algunos profesores-investigadores de la UTM, (que no tienen nombramiento para cumplir un cargo administrativo) con la finalidad de reforzar y corroborar la información obtenida de los cuestionarios que fueron enviados vía correo electrónico.

4.10. Análisis de la información y presentación de resultados

Después de realizar la aplicación de los cuestionarios, vía correo electrónico y de autollenado, y con la información obtenida de los Jefes de Carrera, Jefes del Centro de Idiomas, Directores de Instituto, Jefes de la División de Estudios de Posgrado de cuatro de las siete Universidades que conforman el SUNEО y los profesores-investigadores adscritos a la UTM, se expone el análisis de la información y la presentación de resultados de acuerdo a las variables identificadas.

La mayor participación de las Universidades encuestadas fue de la UMAR (37%), la cual está integrada por 3 campus, y por ende cuenta con un mayor número de Jefes de Carrera y Jefes de Centro de Idiomas, seguida de la UTM con un 33%, aunque con mayor tiempo de operación dentro del SUNEО, al contar con un solo campus tiene una menor oferta educativa que la UMAR. Lo anterior se muestra en la figura 4.10.1.

Tal como se menciona en el párrafo anterior, la UMAR, al tener un mayor número de Jefes de Carrera y Jefes de Centro de Idiomas, resulta tener una mayor participación en la aplicación de los cuestionarios diseñados para este tipo de personal. En el caso de los Directores de Instituto, aún cuando la UMAR tiene un mayor número de Directores de Instituto que la UTM, su participación fue menor con un 25% mientras que en la UTM su participación fue del 36%, tal como se visualiza en la figura 4.10.2.

Figura 4.10.1. Participación total de los Jefes de Carrera, Jefes del Centro de Idiomas, Directores de Instituto y Jefes de la División de Estudios de Posgrado para la obtención de la información de las Universidades objeto de estudio.

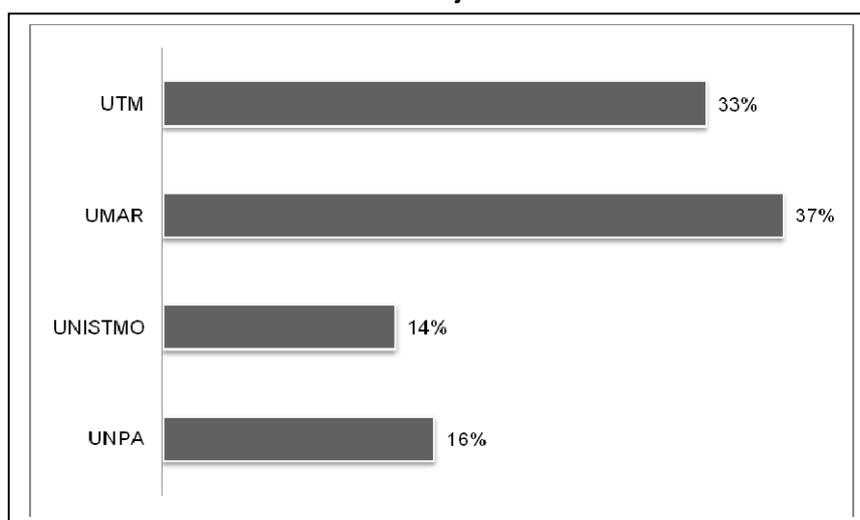
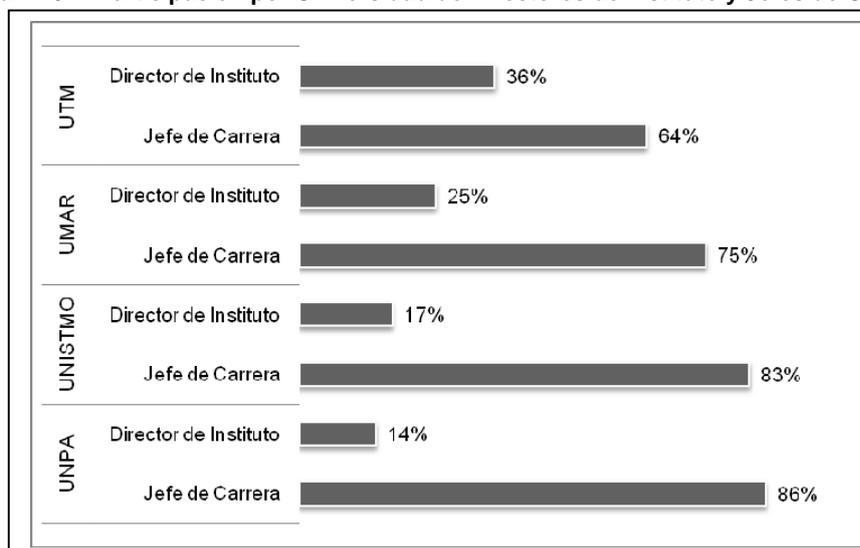


Figura 4.10.2. Participación por Universidad de Directores de Instituto y Jefes de Carrera⁴.



Respecto al lugar de origen el que predomina entre los Directores de Instituto y Jefes de Carrera, es el Estado de Oaxaca (31%) y en el caso de los profesores-investigadores adscritos a su área, en su mayoría (40%) es el Distrito Federal (D.F.) (ver figura 4.10.4), sin embargo, se observa en un (28%) que los Directores de Instituto y los Jefes de Carrera han realizado su último grado de estudios en instituciones del extranjero.

Considerando que este fenómeno se debe a la oferta educativa ofrecida por el SUNEIO, la cual, en su mayoría no es brindada por Universidades del Estado de Oaxaca, obliga a las autoridades universitarias a reclutar profesores-investigadores provenientes de otros estados y egresados de universidades como; UNAM, BUAP, UAM, IPN, entre otras, (ver figura 4.10.6), así como también del extranjero (ver figura 4.10.5).

⁴ Para practicidad en el análisis de la información y la presentación de resultados, dentro de la figura del Jefe de Carrera se incluye la información obtenida de los Jefes del Centro de Idiomas, asimismo en el rubro del Director de Instituto se incluye al Jefe de la División de Estudios de Posgrado.

Figura 4.10.3. Lugar de procedencia de los Directores de Instituto y Jefes de Carrera de las Universidades objeto de estudio.

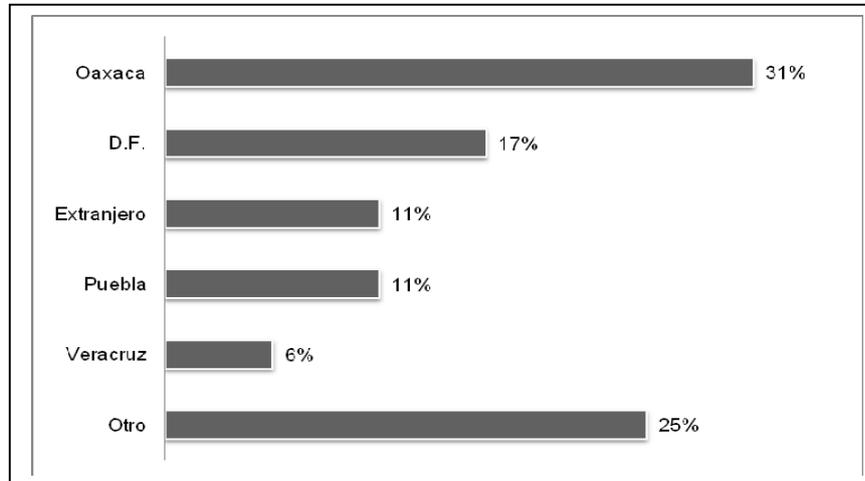


Figura 4.10.4. Lugares de procedencia de los profesores-investigadores adscritos a la Dirección del Instituto o Jefatura de Carrera.

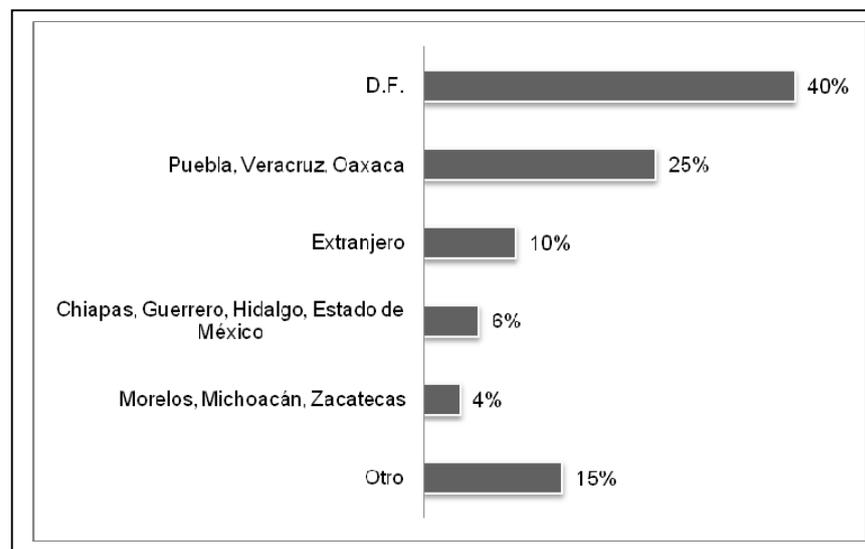


Figura 4.10.5. Instituciones educativas de egreso de los Directores de Instituto y Jefes de Carrera de las Universidades objeto de estudio.

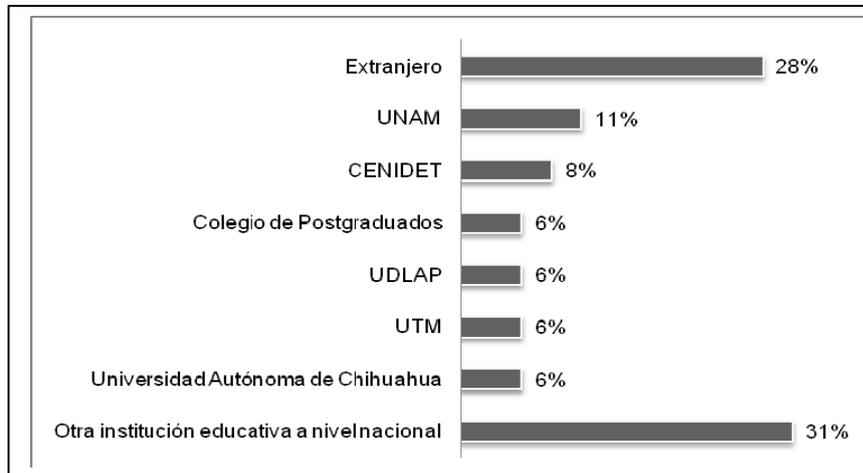
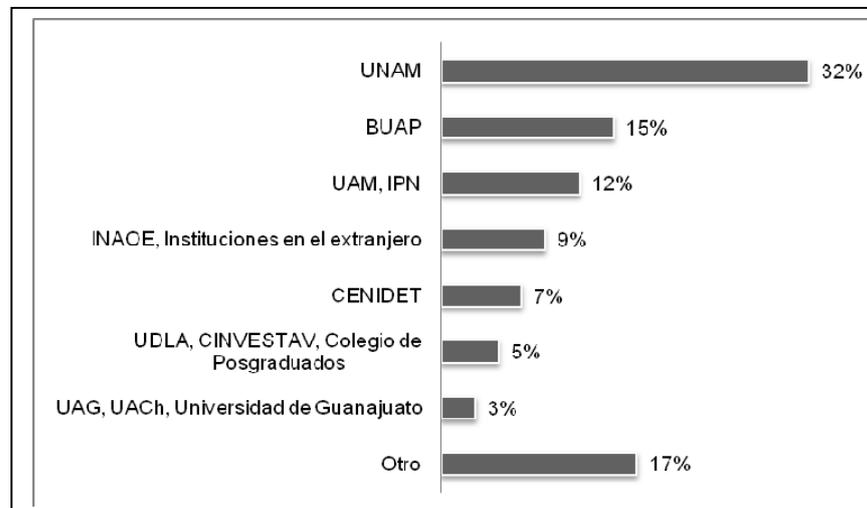


Figura 4.10.6. Instituciones educativas, que señalan los Directores de Instituto y Jefes de Carrera, de las que egresaron los profesores-investigadores adscritos a su Dirección / Jefatura.



Reclutamiento

Los principales factores que consideran los Jefes de Carrera para determinar las necesidades de contratación son los siguientes: las materias que se impartirán en el siguiente semestre (51%), disfrute de año sabático (18%) y el pronóstico de alumnos (12%). Sin embargo, los Directores de Instituto que participan en el proceso de reclutamiento consideran en un 29%, el área de investigación (ver figura 4.10.7).

El perfil que consideran los Directores de Instituto y el Jefe de Carrera deben cumplir los candidatos a ingresar a la Universidad es que dispongan del grado de maestría o doctorado (23 y 28% respectivamente), seguido de la especialidad en el área requerida (27%) en el caso de los Jefes de Carrera y para el 46% de los Directores de Instituto, la experiencia en el área de investigación (ver figura 4.10.8).

Es importante señalar que, de los Directores de Instituto encuestados el 21% (figura 4.10.7) no participa en la identificación de necesidades de contratación, por lo que se considera que es imprescindible su participación, por que los profesores-investigadores que se contratan no solo se dedicarán al área de docencia sino también a la investigación, tal como se señala en el Manual de Organización Específico. Por lo anterior, los Directores de Instituto consideran que dentro del perfil requerido se debe incluir el área de investigación.

Figura 4.10.7. Parámetros que se consideran para identificar las necesidades de contratación de profesores-investigadores por parte de los Directores de Instituto y Jefes de Carrera.

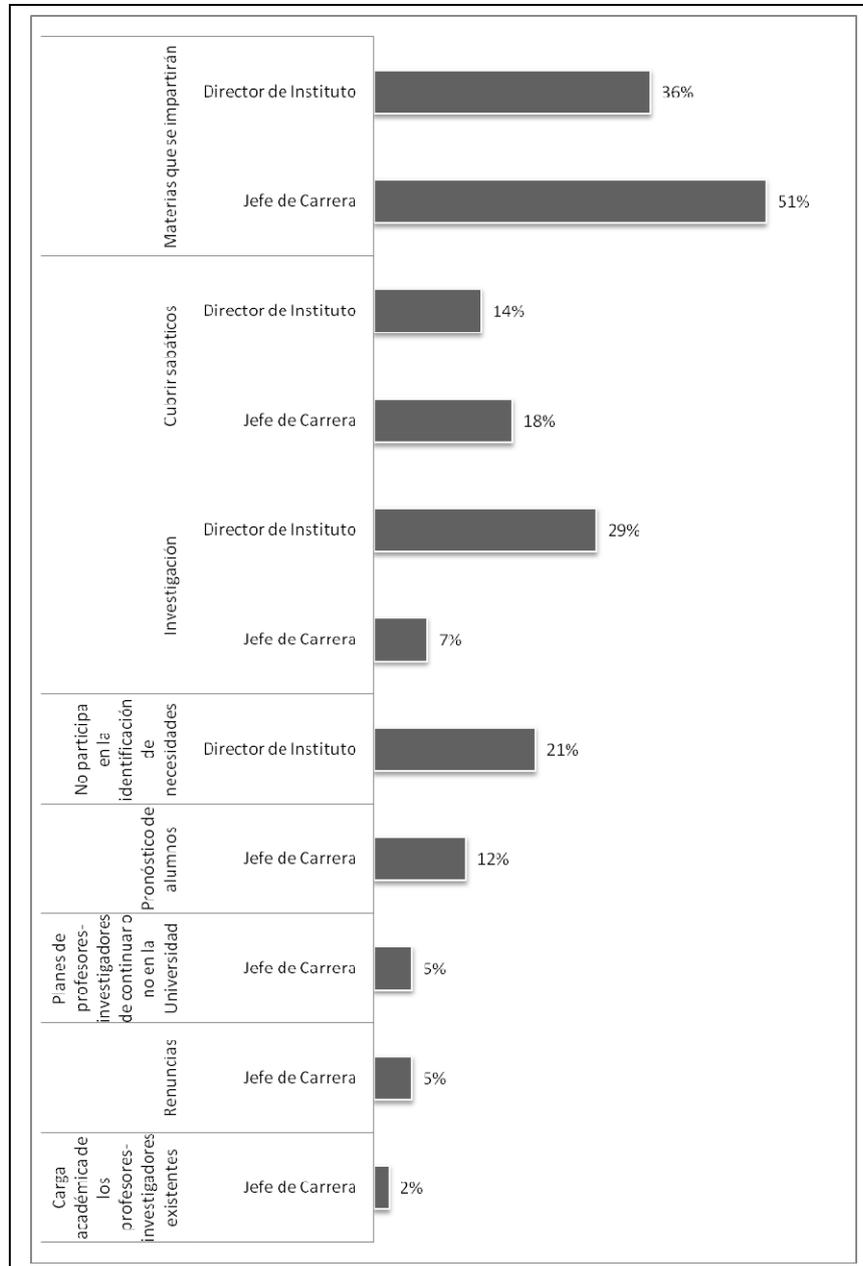
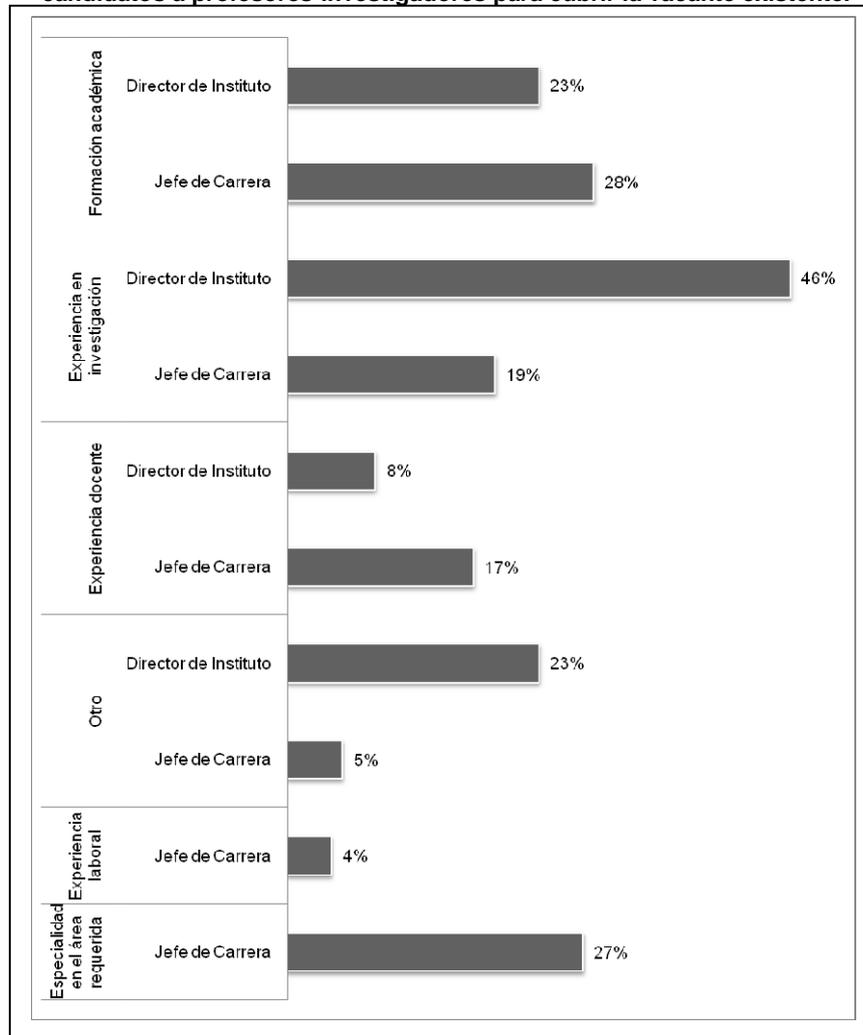


Figura 4.10.8. Perfil que consideran los Directores de Instituto y Jefes de Carrera deben tener los candidatos a profesores-investigadores para cubrir la vacante existente.



En la figura 4.10.9, se señala la forma en que los Directores de Instituto y los Jefes de Carrera hacen llegar al Vice-Rector Académico las necesidades de contratación y se observa que es de manera verbal (37%), corroborando con esto, el grado de informalidad que existe en la planeación estratégica de recursos humanos.

En relación a los medios a los que se recurren las Universidades para reclutar a los profesores-investigadores, en su mayoría, se realiza a través de internet (buscadores de candidatos) con un 32% seguido de las publicaciones laborales en un 24% (ver figura

4.10.10); recurriéndose a estos medios por la rapidez de captación (30%) y porque se obtienen los perfiles requeridos (27%), figura 4.10.11; considerando, los Directores de Instituto y Jefes de Carrera, que reciben la respuesta esperada en un 76%.

En razón de lo anterior, al no existir mecanismos formales para comunicar al Vice-Rector Académico las necesidades de contratación que se tendrán para el siguiente semestre, es posible implementar dentro de los procedimientos autorizados las actividades que deben llevar a cabo, para realizar un plan anual de contratación más objetivo.

De igual forma es posible, uniformar los medios que se utilizan para la captación de currículum vitae, de tal forma que la respuesta esperada sea satisfactoria en un 100% al disponer de candidatos que cumplan en gran medida con los perfiles requeridos.

Figura 4.10.9. Medio a través de los cuales, tanto el Director de Instituto como el Jefe de Carrera notifica al Vice-Rector Académico las necesidades de contratación identificadas.

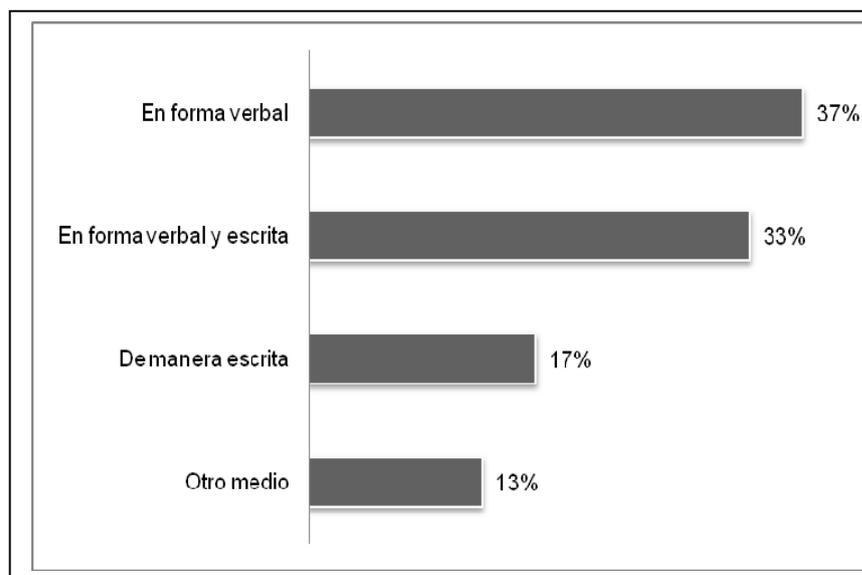


Figura 4.10.10. Medios, internos y/o externos, que ocupa la Universidad para allegarse de currículum vitae como fuentes de captación de candidatos a profesores-investigadores de acuerdo a los Directores de Instituto y Jefes de Carrera.

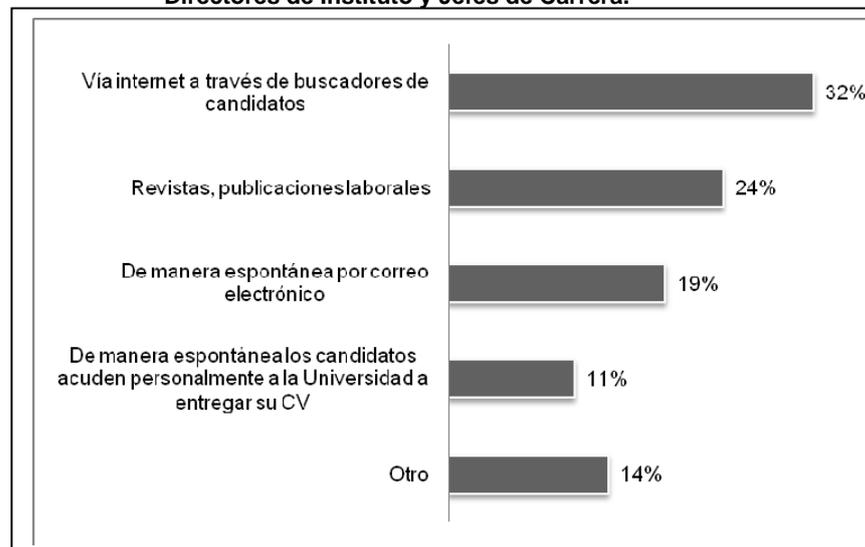
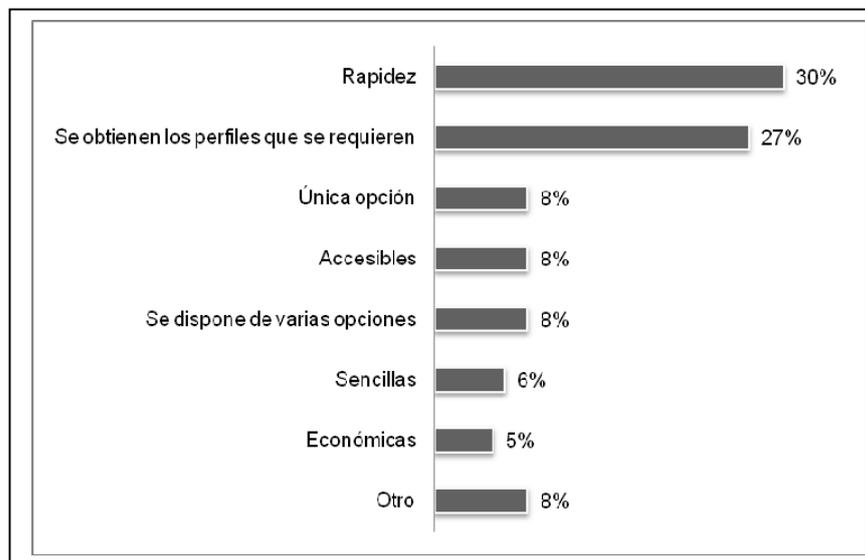


Figura 4.10.11. Razones por las que consideran, tanto Directores de Instituto como Jefes de Carrera, que se recurren a las fuentes de reclutamiento señaladas.



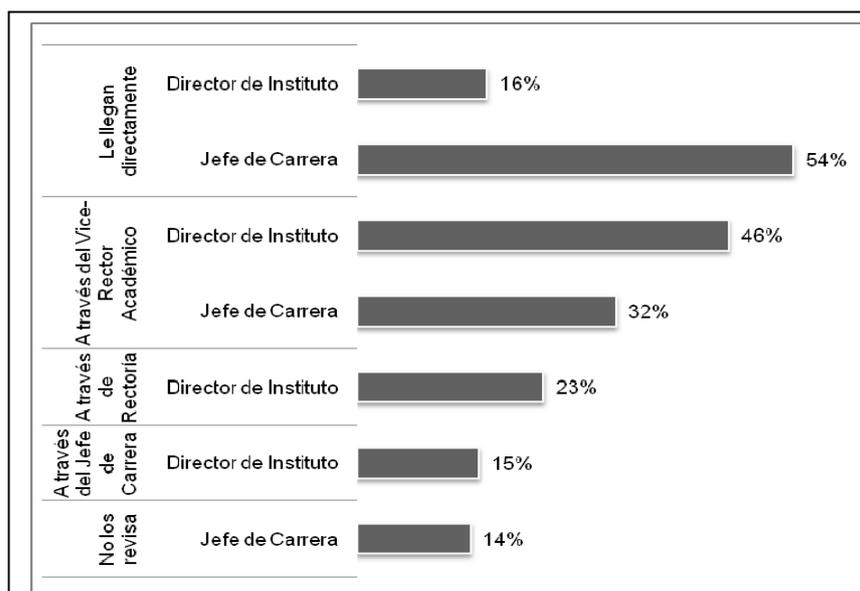
Selección

En relación a la selección de los currículum vitae recibidos, el 56% de los Directores de Instituto encuestados no participa en estas actividades y se considera que debe tener una participación activa en la selección del candidato, dado que, el Jefe de Carrera no considera aspectos de investigación.

El 54% de los Jefes de Carrera encuestados señalan que reciben directamente de los candidatos los currículum vitae, en virtud de ser el primero contacto; con un 32% al Vice-Rector Académico y un 14% que no revisa los currículum vitae captados; en el caso de los Directores de Instituto, que participan en la etapa de selección (44%), los currículum vitae que llegan a la Universidad se los envía el Vice-Rector Académico en un 46% (ver figura 4.10.12).

De acuerdo al párrafo anterior, se puede visualizar que no existe uniformidad para llevar a cabo una revisión curricular aún cuando en el procedimiento autorizado se señale que los currículum vitae recibidos son enviados por parte del Vice-Rector Académico a los Jefes de Carrera y Directores de Instituto correspondientes para que emitan su opinión a través de un formato establecido, el cual se considera no refleja de ninguna manera la opinión que pudieran tener y por su diseño pareciera que solo el Jefe de Carrera es responsable del llenado del mismo (ver anexo 3.7).

Figura: 4.10.12. Medio a través del cual los Directores de Instituto y los Jefes de Carrera reciben los currículum vitae para ser revisados.



De acuerdo a las figuras 4.10.13 y 4.10.14, los principales pasos que se siguen para la selección de profesores-investigadores es la revisión curricular (44%) y la aplicación de una entrevista con el candidato (32%), considerado como principales parámetros de evaluación, la formación académica (24%), la experiencia laboral (20%) y la experiencia en investigación (18%).

El procedimiento autorizado para la aplicación de la entrevista al candidato, es través de un formato (ver anexo 3.6) denominado “evaluación de candidatos al proceso de selección por medio de una entrevista”, la cual es aplicada directamente por el Jefe de Carrera. Sin embargo en la práctica, los Directores de Instituto y Jefes de Carrera señalan que en un 10% no se aplica ningún tipo de entrevista, y las que se llevan a cabo, no solamente las aplica el Jefe de Carrera (44%) sino también las llega a aplicar el Vice-Rector Académico en un 37%, considerando otro tipo de preguntas de las que se incluyen en el formato, tal como se señala en la figura 4.10.15.

Al respecto se considera lo siguiente:

- a) Para llevar a cabo una selección adecuada los Directores de Instituto deben tener una participación activa, evaluando coordinadamente con el Vice-Rector Académico y el Jefe de Carrera los currículum vitae y las respuestas obtenidas en la entrevista, en la cual se considera importante incluir preguntas relacionadas con la docencia y la investigación.
- b) Implementar mecanismos formales y uniformes que auxilien a los Directores de Instituto y Jefes de Carrera para registrar los resultados de las evaluaciones realizadas a los currículum vitae y a las entrevistas, debido a que ambos manifiestan, en un 68%, que no ocupan ningún tipo de formato para manifestarle al Vice-Rector Académico el resultado de dichas evaluaciones, por lo que la mayoría de las veces lo realizan de manera verbal, en un 40% para presentar los resultados de las entrevistas aplicadas (ver figura 4.10.16) y en un 38% para manifestar los resultados de la evaluación curricular (ver figura 4.10.17), implementando en algunos casos el diseño de algún formato personalizado (75%) de quienes manifestaron utilizar un documento formal para dar a conocer los resultados de las evaluaciones aplicadas (32%).

Figura 4.10.13. Pasos que se llevan a cabo en el proceso de selección de acuerdo a los Directores de Instituto y Jefes de Carrera.

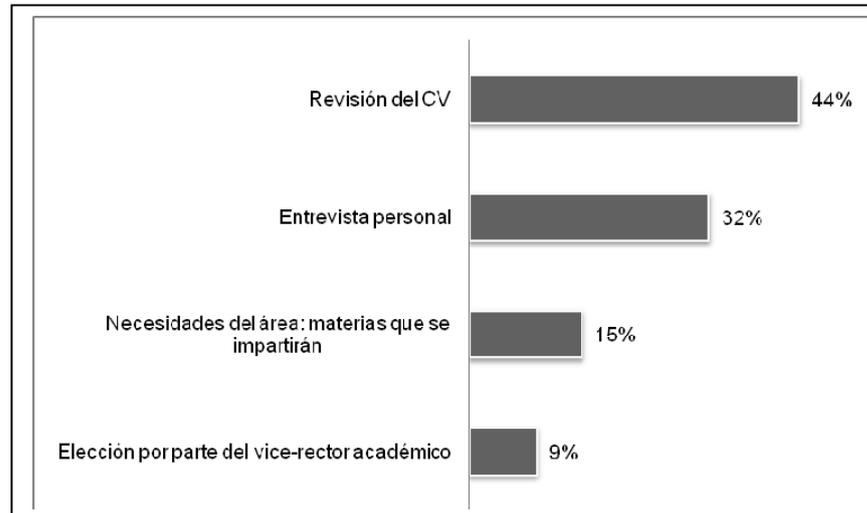


Figura 4.10.14. Parámetros de evaluación que consideran los Directores de Instituto y Jefes de Carrera al momento de revisar los curriculum vitae y que a la par representa la información que esperan venga incluida en el documento.



Figura 4.10.15. Tipo de preguntas que manifiestan los Directores de Instituto y Jefes de Carrera realizan al candidato.



Figura 4.10.16. Medio a través del cual, los Directores de Instituto y los Jefes de Carrera, informan al Vice-Rector Académico los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al candidato.

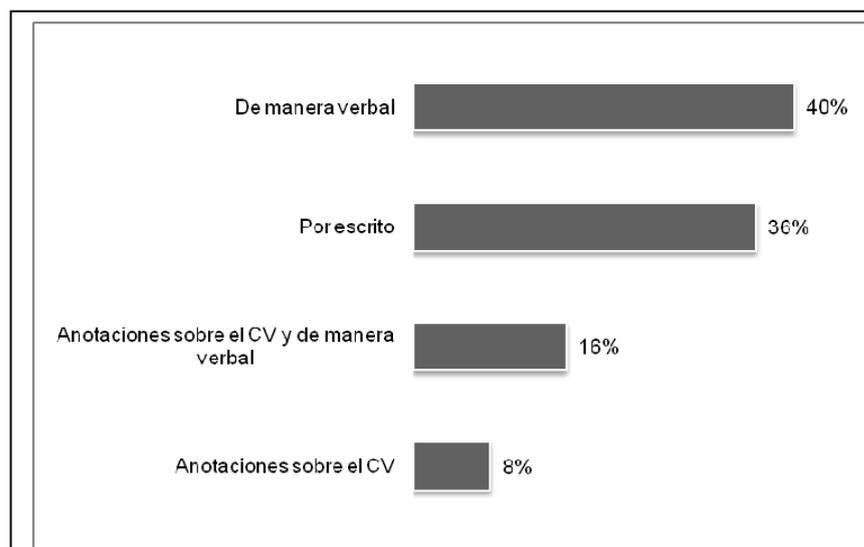
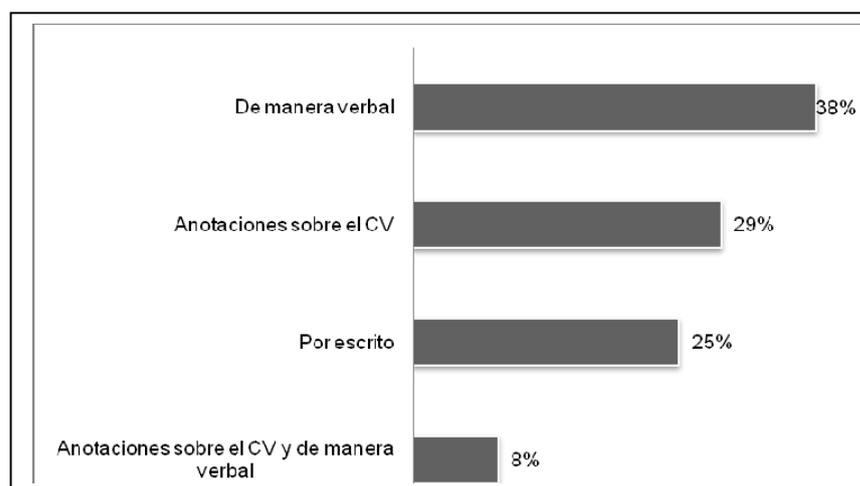


Figura 4.10.17. Medio a través del cual, los Directores de Instituto y los Jefes de Carrera, informan al Vice-Rector Académico los resultados obtenidos de la evaluación a los currículum vitae.



Inducción

En relación a la inducción, los Directores de Instituto en un 50% realizan actividades que facilitan la integración del nuevo profesor-investigador a la Universidad, mientras que los Jefes de Carrera tienen una participación más activa (75%), tal como se visualiza en la figura 4.10.18.

Las principales actividades de inducción que se llevan a cabo (ver figura 4.10.19), por parte del Jefe de Carrera, es darle a conocer los lineamientos de trabajo (34%), reunión con los demás profesores-investigadores para presentarlo formalmente (30%), darle a conocer las actividades a realizar (21%) y un recorrido por las instalaciones (15%).

Mientras que el Director del Instituto, la principal actividad que lleva a cabo es una reunión con los demás profesores-investigadores (50%), con la finalidad de darle a conocer las líneas de investigación existentes.

En razón de lo anterior, se puede visualizar la intención de los Directores de Instituto y los Jefes de Carrera para integrar lo más rápido posible a los nuevos profesores-investigadores a las actividades de la Universidad.

Figura 4.10.18. Existencia de un programa de inducción.

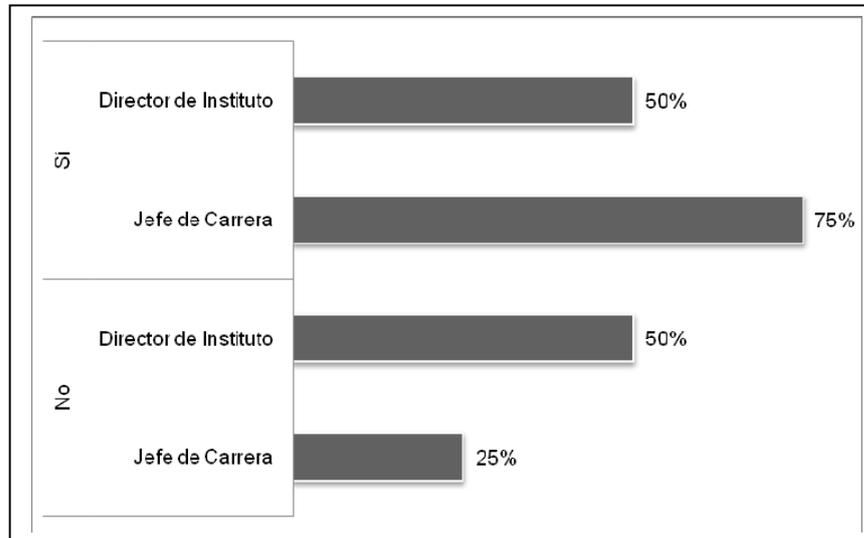
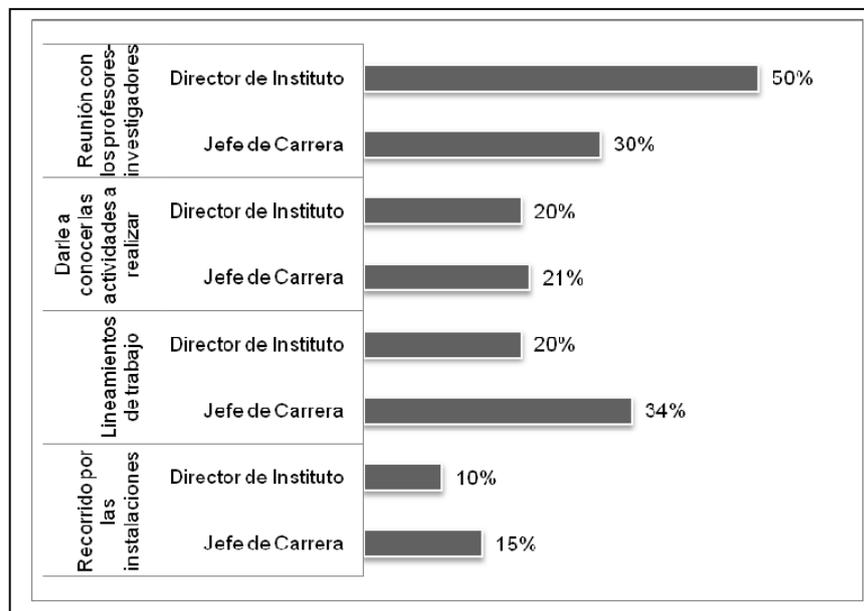


Figura 4.10.19. Actividades que se llevan a cabo como parte de la inducción a los nuevos profesores-investigadores.

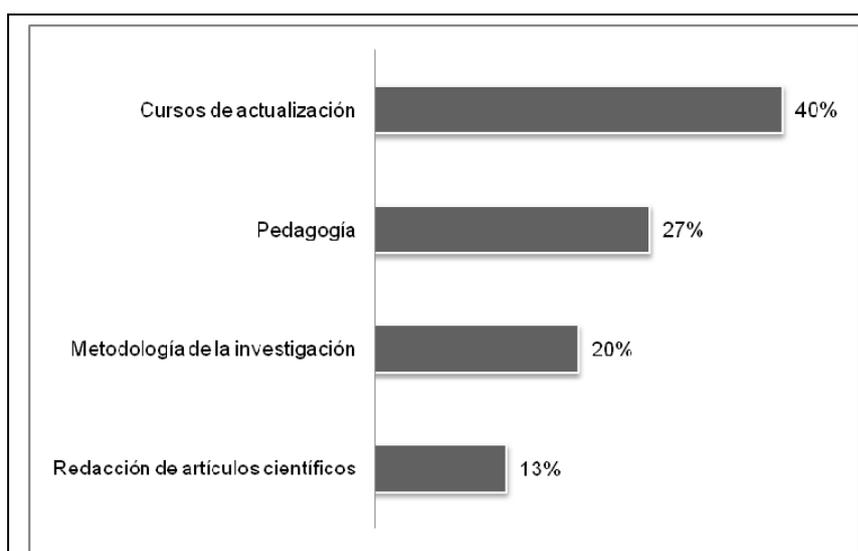


Capacitación y Desarrollo

Respecto a la existencia de programas de capacitación y desarrollo que se impartan a los profesores-investigadores, los Directores de Instituto y Jefes de Carrera mencionaron en un 76% que no existen, lo cual representa un porcentaje muy alto dada la permanente actualización bajo la cual deben trabajar los profesores-investigadores a favor de mejorar la calidad académica y de investigación al innovar y contribuir con ideas originales (Seara, 2009, p. 71).

Del 24% de los Directores de Instituto y Jefes de Carrera que mencionaron que sí existen programas de capacitación y desarrollo, el 40% manifiesta que ha recibido cursos de actualización y el 27% de pedagogía (ver figura 4.10.20), respecto a este punto los encuestados señalan que estos cursos han mejorado el desempeño de sus actividades.

Figura 4.10.20. Cursos que se han impartido en materia de capacitación y desarrollo.



Los Directores de Instituto y Jefes de Carrera refieren que la detección de necesidades de capacitación pueden ser identificadas a través del seguimiento del desempeño del profesor-investigador (33%), preguntándole directamente al profesor-investigador (31%) y a través de los alumnos (20%) de acuerdo a lo señalado en la figura 4.10.21.

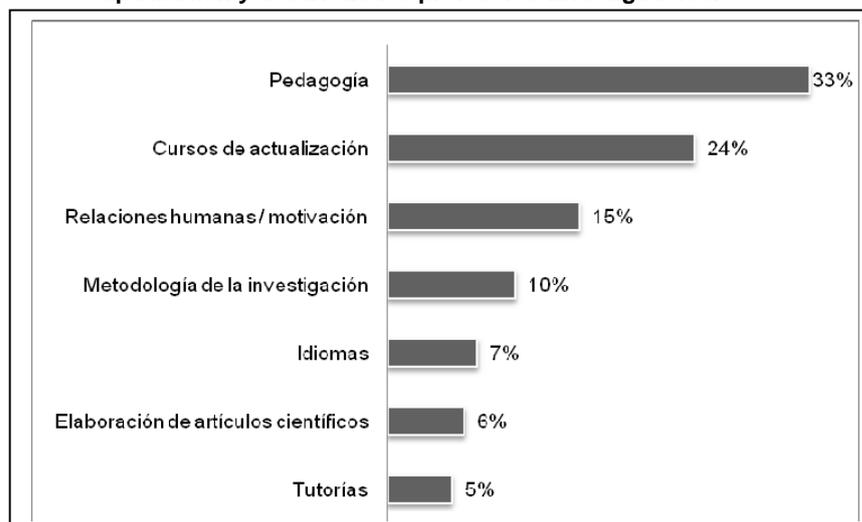
Asimismo, visualizando la figura 4.10.22, consideran que los profesores-investigadores pudieran recibir capacitación en pedagogía (33%), cursos de actualización (24%) y en relaciones humanas/motivación (15%).

En razón de lo anterior, los medios a los que se recurrirían para detectar necesidades de capacitación y desarrollo representan a la par fuentes de información para determinar áreas de oportunidad bajo las cuales los profesores-investigadores se auxilien para mejorar su desempeño.

Figura 4.10.21. Medios a través de los cuales pueden ser detectadas las necesidades de capacitación y desarrollo de acuerdo a los Directores de Instituto y Jefes de Carrera.



Figura 4.10.22. Áreas que consideran, los Directores de Instituto y Jefes de Carrera, pueden recibir capacitación y desarrollo los profesores-investigadores.



Evaluación de desempeño

Los Directores de Instituto y Jefes de Carrera, señalan en un 89% que no existe una evaluación del desempeño de los profesores-investigadores que tienen a su cargo. Mientras que un 11% da seguimiento a través del avance programático (33%), a través de los alumnos y por los reportes de investigación (29%).

En este sentido, tanto el avance programático como los reportes de investigación, de acuerdo al procedimiento autorizado y en la práctica, son formatos (ver anexos 5.1 y 5.2) que son llenados por los mismos profesores-investigadores, considerando que en ninguna medida representan un medio para evaluar el desempeño de los mismos por la facilidad de manipulación de la información que se manifiesta.

Figura 4.10.23. Forma en que dan seguimiento, los Directores de Instituto y los Jefes de Carrera, al desempeño de los profesores-investigadores adscritos a su área.

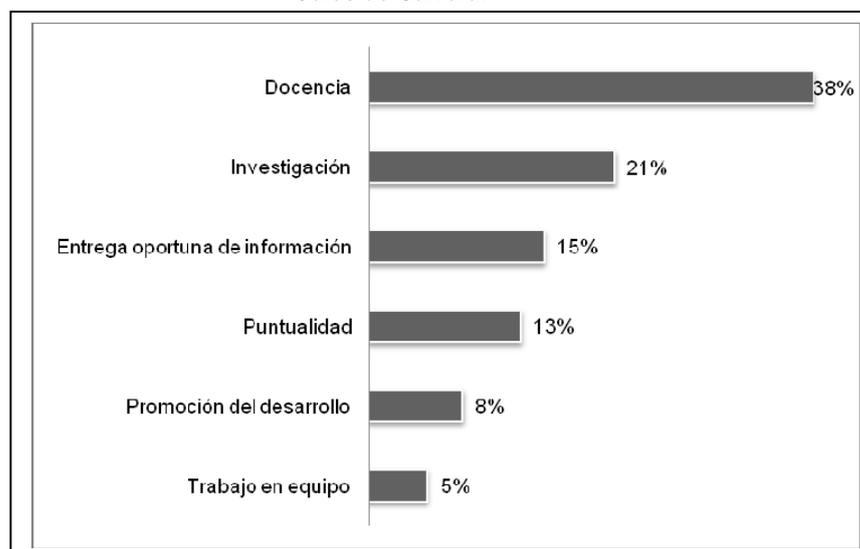


Los parámetros de evaluación que se consideran de acuerdo a los Directores de Instituto y Jefes de Carrera, en la evaluación del desempeño de los profesores-investigadores (ver figura 4.10.24) son la docencia (38%), la investigación (21%) y la entrega de información oportuna (15%), para lo cual es posible recurrir a otros mecanismos que no precisamente sean los formatos señalados en el párrafo anterior, tal como:

- a) Evaluaciones semestrales realizadas por los mismos Directores de Instituto y Jefes de Carrera en las áreas de investigación y docencia respectivamente.

- b) Evaluaciones semestrales realizadas por los alumnos a través del diseño de un cuestionario.

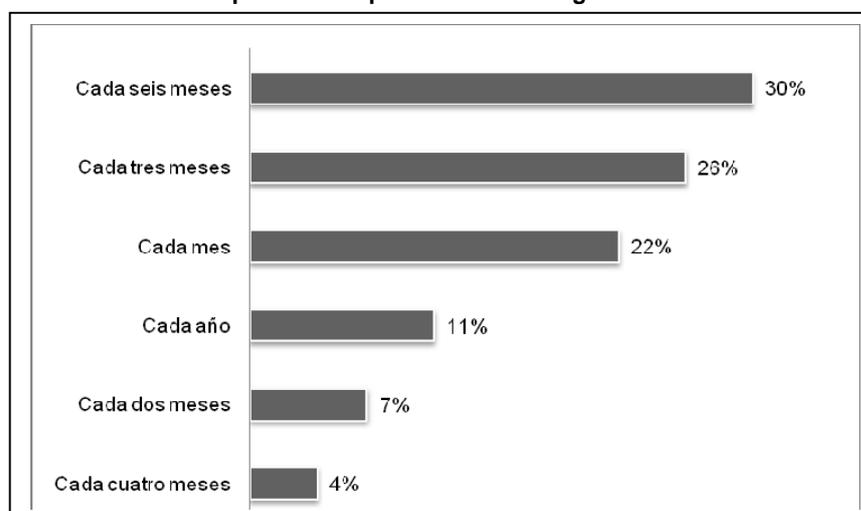
Figura 4.10.24. Parámetros de evaluación de desempeño que consideran los Directores de Instituto y Jefes de Carrera.



De acuerdo a los mecanismos que ocupan los Directores de Instituto y los Jefes de Carrera para dar seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores, la periodicidad (ver figura 4.10.25) con la que los llevan a cabo es: seis meses (30%), tres meses (26%), cada mes (22%) y de manera anual (11%).

Considerando en este sentido, que resulta impráctico que el seguimiento se dé cada tres meses o en menos tiempo por el número de profesores-investigadores que están a cargo de un solo jefe inmediato, Director de Instituto o Jefe de Carrera, considerando que seis meses sería lo ideal para darle oportunidad a los profesores-investigadores de realizar mayores aportaciones académicas y de investigación, asimismo por la duración de los contratos individuales de trabajo que celebra la Universidad.

Figura 4.10.25. Periodicidad con la que los Directores de Instituto y Jefes de Carrera dan seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores.



Un aspecto que fue importante conocer a través de los Directores de Instituto y Jefes de Carrera son las causas por las que resultan atractivas para los candidatos ingresar a trabajar en la Universidad, manifestando en primera instancia la estabilidad laboral (37%), seguida de salario y prestaciones atractivas y cambio de residencia (lugar tranquilo) con un 15% (ver figura 4.10.26).

Por otro lado, entre las causas principales que consideran para que los profesores-investigadores dejen de laborar en la Universidad, es por una mejor oferta laboral (32%), por poco desarrollo profesional (22%) y en un 18% por razones familiares y por falta de adaptación al sistema (ver figura 4.10.27).

En este sentido, se considera que esta información representa la percepción que tienen los profesores-investigadores de la Universidad y que puede ser utilizada para reforzar aspectos de permanencia y motivación en el SUNEQ.

Figura 4.10.26. Razones por las que los Directores de Instituto y Jefes de Carrera consideran que la Universidad resulta atractiva para trabajar para los candidatos a profesores-investigadores.



Figura 4.10.27. Causas por las que consideran, los Directores de Instituto y Jefes de Carrera, los profesores-investigadores dejan de laborar en la Universidad.



De igual forma, los cuestionarios que se aplicaron a los profesores-investigadores que no tienen nombramiento administrativo en la UTM y con la información obtenida se expone el análisis de la información y la presentación de resultados de acuerdo a las variables identificadas:

Reclutamiento

La forma en que los candidatos a profesores- investigadores tuvieron conocimiento de la vacante que ocuparon, en su mayoría fue a través de algún conocido dentro de la Universidad (43%), siguiendo la opción de “otro” (39%) es decir, que en su mayoría el conocimiento de la vacante no fue a través de buscadores de empleo (vía internet), ni de revistas, ni de publicaciones laborales, fue a través de visitas personalizadas a la Universidad, por anuncios publicados en otras Universidades o por invitación o contacto directo con el Rector y Vice-Rector Académico (ver figura 4.10.28).

En la figura 4.10.29 se observa que la forma en que los interesados hicieron llegar su currículum vitae a la Universidad fue directamente al área de Vice-Rectoría Académica (67%), seguido del envío vía correo electrónico (30%).

En razón de lo anterior, al no existir un procedimiento autorizado que establezca cuáles son los medios que debe utilizar el SUNEО para el reclutamiento de personal, la existencia de vacantes se conoce a través de diferentes formas y los currículum vitae son recibidos por diversos medios.

Figura 4.10.28. Conocimiento de la vacante existente cuando ingresó a la Universidad.

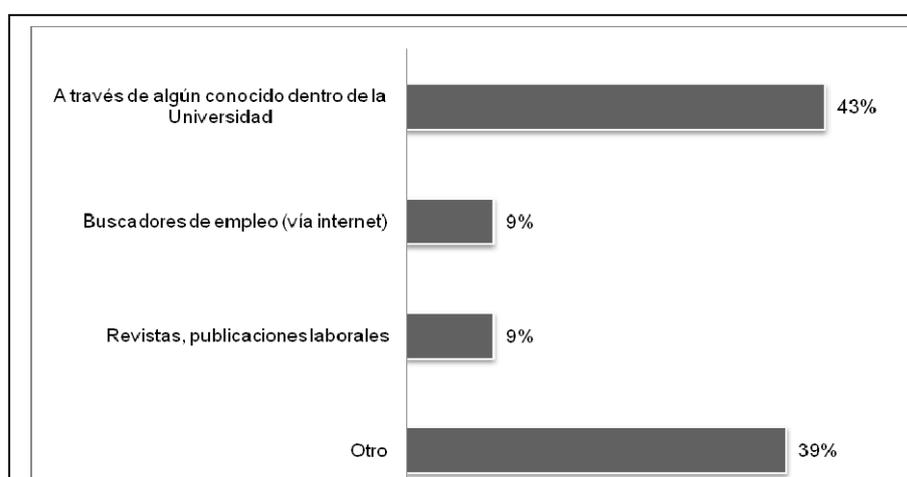
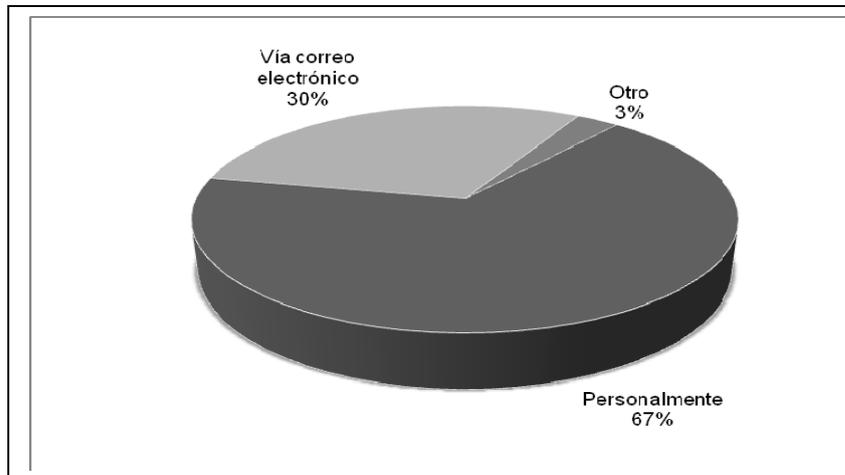


Figura 4.10.29. Medio por el que el profesor-investigador envió su currículum vitae a la Universidad.



En las figuras 4.10.30 y 4.10.31, se puede observar la razón que motiva a los candidatos para integrarse como profesores-investigadores a la Universidad, en donde la mayoría señala que es por la estabilidad laboral (52%). De la misma forma, mencionaron que la razón para terminar la relación laboral es una mejor oferta de trabajo (52%), (ver figura 4.10.32).

Haciendo referencia al párrafo anterior, los profesores-investigadores consideran que la Universidad ofrece a estabilidad laboral y por esa razón la consideran una opción para continuar ofreciendo sus servicios y que solo por una mejor oferta laboral están dispuestos a renunciar.

Figura 4.10.30. Razones que motivaron al profesor-investigador a querer ingresar a laborar a la Universidad.

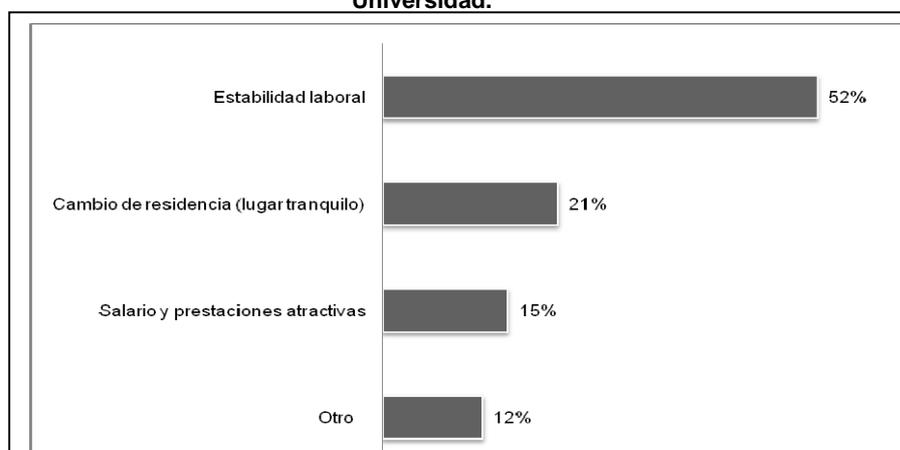


Figura 4.10.31. Razones por las que consideran los profesores-investigadores que la Universidad resulta atractiva para trabajar para sus colegas.

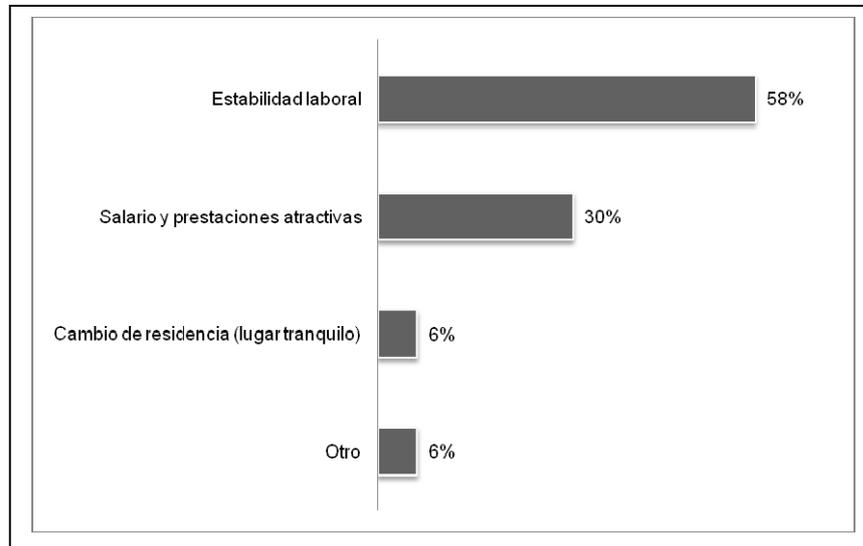
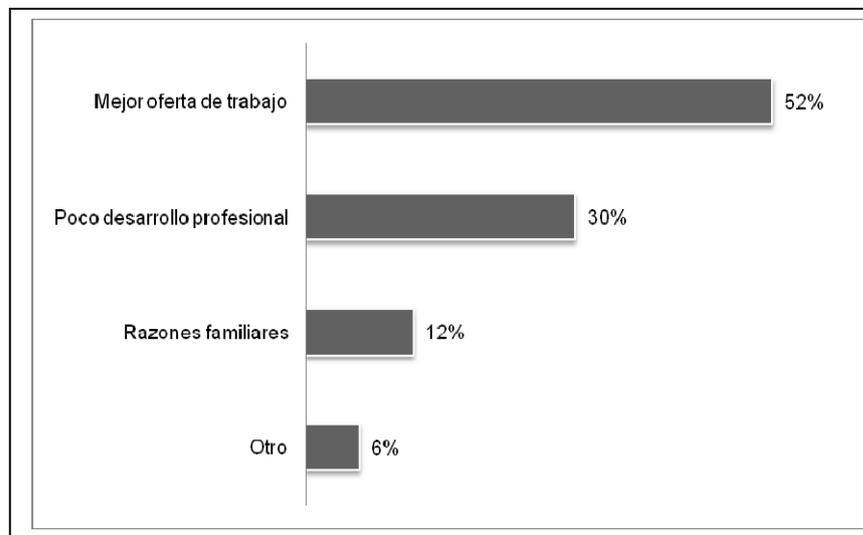


Figura 4.10.32. Causas que consideran son las razones por las que los profesores-investigadores dejan de laborar en la Universidad.



Selección

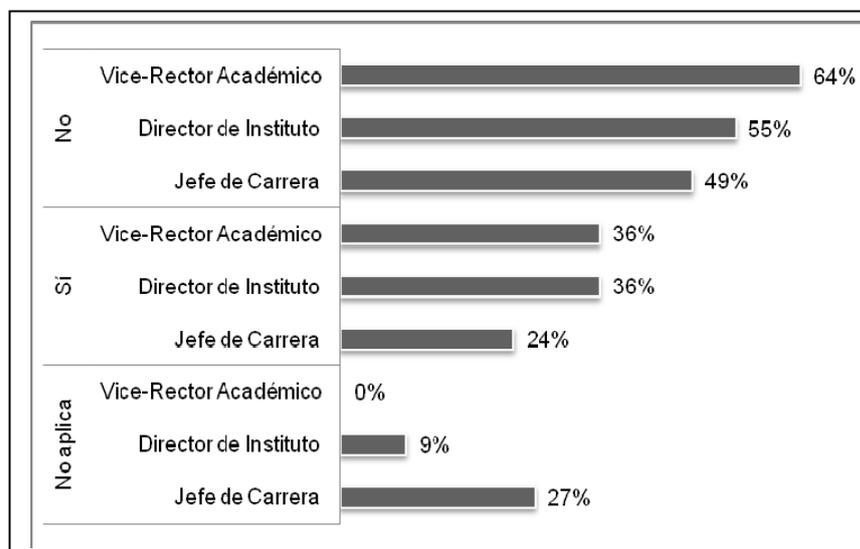
En relación al procedimiento de selección que sigue la Universidad para elegir a los candidatos idóneos, el 70% desconoce cuáles son las actividades que se llevan a cabo, aún cuando en los procedimientos autorizados se señala una evaluación curricular y la aplicación de una entrevista, es evidente que las pruebas y los parámetros de evaluación que se aplican no son conocidas por el personal que participa en esta etapa del proceso.

Inducción

En la figura 4.10.33, se observa que el 64% de los profesores-investigadores entrevistados manifiestan no haber recibido inducción por parte del Vice-Rector Académico, el 36% menciona haberla recibido. El 24% indica que la inducción se llevo a cabo a través del Jefe de Carrera y el 36% señala que la recibió del Director del Instituto.

Es evidente que no existe un programa formal de inducción, sin embargo es clara la intención y participación del Vice-Rector Académico, Director de Instituto y Jefe de Carrera para llevar a cabo actividades que faciliten la integración de los nuevos profesores-investigadores a la Universidad.

Figura 4.10.33. Recibimiento de programas de inducción.



Capacitación y desarrollo

El 45% de los profesores-investigadores mencionan que sí existen dentro de la Universidad programas de capacitación y desarrollo y un 55% señala que no. Quienes han mencionado que existen programas de capacitación y desarrollo, señalan en un 73% que esos cursos les ha permitido mejorar su desempeño en el trabajo.

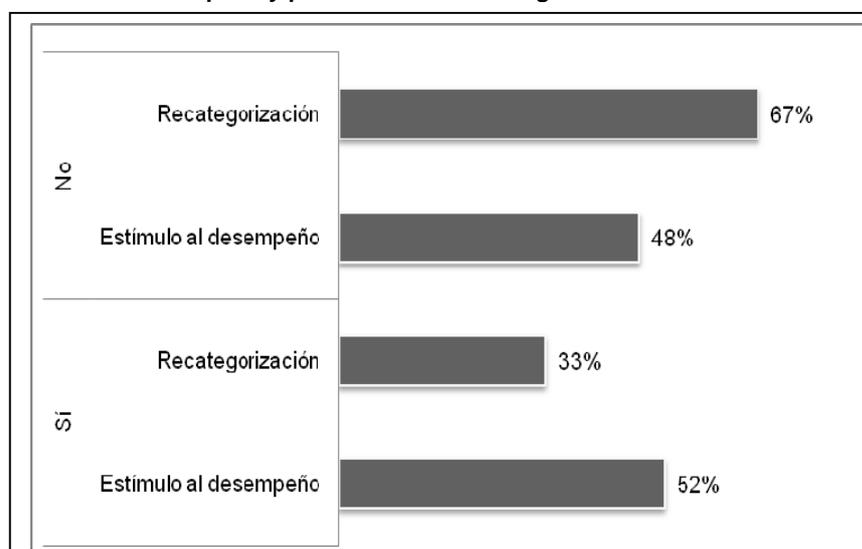
En este sentido, tampoco existe un programa formal de capacitación y desarrollo y de los cursos que se llevan a cabo no todos los profesores-investigadores han participado, en este sentido, se considera que debe haber mayor participación del personal académico en los cursos que se impartan, de tal manera que mejoren su desempeño.

Evaluación de desempeño

El 52% de los profesores-investigadores desconoce si existe un seguimiento a su desempeño y del 48% que tiene conocimiento el 37%, menciona que el parámetro de evaluación es el avance programático, el cual es considerado por los Jefes de Carrera como una medida de evaluación en el área de docencia, sin embargo en el área de investigación, los profesores-investigadores, no perciben que el seguimiento de desempeño se dé a través del reporte de sus investigaciones.

De los profesores-investigadores encuestados, el 48% no participa en la evaluación que se realiza para ser candidato a recibir el estímulo económico que se otorga de manera trimestral asimismo, el 67% no participa en el proceso de recategorización que se lleva a cabo de manera anual (ver figura 4.10.34), lo cual es posible que se deba a la falta de parámetros claros de evaluación y a la falta de difusión de los pasos que tienen que seguir los profesores-investigadores para ser acreedores de dichos estímulos.

Figura 4.10.34. Grado de participación, de los profesores-investigadores, en la evaluación realizada para recibir el estímulo al desempeño y para solicitar la recategorización al nivel inmediato superior.



Sugerencias

Los Directores de Instituto, Jefes de la División de Estudios de Posgrado, Jefes de Carrera, Jefes de Centro de Idiomas y profesores-investigadores realizan recomendaciones sobre cada una de las etapas que conforman el proceso de recursos humanos, las cuales se señalan a continuación:

Reclutamiento:

Las actividades que los mismos profesores-investigadores sugieren para atraer el mayor número de candidatos posibles son las siguientes:

- Anuncios en el periódico.
- Realizar contactos con otras Universidades o instituciones educativas de prestigio (CONACYT) para la publicación de vacantes a través de sus propias bolsas de trabajo
- Crear una bolsa de trabajo electrónica y publicarla en la página web oficial de cada Universidad para que las vacantes tengan mayor difusión.

- Dar a conocer de manera interna las vacantes existentes entre los profesores-investigadores para que puedan hacer sus propios contactos.
- Participar en las ferias de empleo.
- Establecer fechas específicas de contratación de profesores-investigadores.

Selección:

Las actividades que sugieren para elegir dentro las solicitudes recibidas al candidato idóneo son las siguientes:

- Aplicarle a los candidatos una prueba psicométrica y que realicen una clase muestra.
- En las convocatorias de contratación se señalen los parámetros de selección.
- Considerar la experiencia en el área de investigación.
- Establecer claramente perfiles requeridos.
- Verificar la información señalada en el currículum vitae.
- Evaluación del candidato a través de un comité cuyos integrantes sean de formación afín.
- Canales de comunicación adecuados de los requerimientos de personal entre la Vice-Rectoría Académica, Jefe de Carrera, Director del Instituto y la Comisión del Personal Académico.
- Someter a concurso de oposición la plaza disponible considerando la forma de evaluación que se aplica en el examen de definitividad.

Inducción:

Desarrollar un programa de inducción adecuado a las necesidades de la Universidad y que incluya actividades como:

- Conocer a los compañeros de trabajo y a los alumnos.
- Brindar información completa sobre los cuerpos académicos.

- Darle a conocer los lineamientos sobre los que opera la Universidad.
- Proporcionar un manual de inducción.
- Recorrido por las instalaciones.
- Dar a conocer los motivos de contratación.
- Información sobre los procedimientos vigentes en la Universidad.
- Bienvenida por parte de las autoridades Universitarias para darle a conocer cuál es el objetivo, el modelo de la Universidad y en qué consiste el SUNEО.

Capacitación y desarrollo:

Los temas que sugieren los profesores-investigadores para recibir capacitación y desarrollo, son los siguientes:

- Pedagogía.
- Cursos de actualización relacionados con las áreas de especialidad
- Metodología de Investigación.
- Redacción de artículos científicos.
- Fuentes de financiamiento para investigación.
- Relaciones humanas/trabajo en equipo.
- Tutorías.

Evaluación de desempeño:

Dentro de las recomendaciones que sugieren los profesores-investigadores para darle seguimiento al desempeño del personal a su cargo, se encuentran las siguientes:

- A través de encuestas con los alumnos.
- Evaluaciones semestrales sobre el desempeño en el aula, la investigación realizada, promoción del desarrollo y difusión a la cultura.

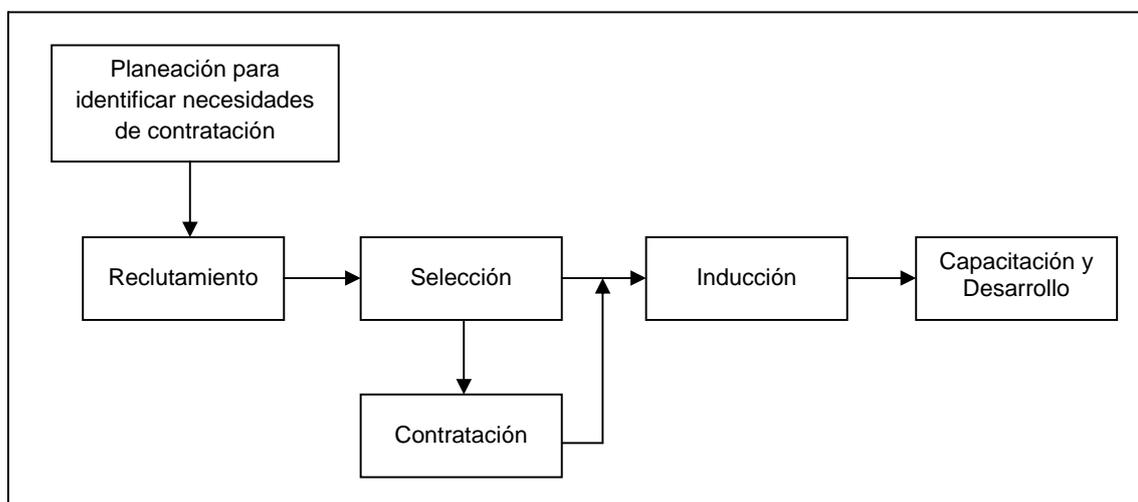
- Incluir reportes generados por el Vice-Rector Académico, Jefe de Carrera, Director de Instituto, Jefes de Departamento de Servicios Escolares y Recursos Humanos.
- Observación por parte de un comité cuyos integrantes tengan una formación afín a la del profesor-investigador sobre su desempeño académico.

En este capítulo se presentó la metodología que se desarrolló para la propuesta de mejora del proceso de recursos humanos, de tal manera, que las Universidades que integran el SUNEО cuenten con el personal académico necesario para alcanzar los fines para los que fue creado este nuevo modelo.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS APLICADO A PROFESORES-INVESTIGADORES QUE INTEGRAN EL SUNEEO.

En el capítulo anterior, se mostró la metodología de investigación que se siguió para obtener la información necesaria relacionada con el proceso de recursos humanos que se aplica a profesores-investigadores que integran el SUNEEO. De la aplicación de cuestionarios a Directores de Instituto, Jefes de la División de Estudios de Posgrado, Jefes de Carrera y Jefes del Centro de Idiomas se obtuvo información y sugerencias (analizando su viabilidad) que fueron de gran utilidad para la presentación de la propuesta de mejora de dicho proceso, cuya intención es satisfacer las necesidades al respecto, no solamente aplicable a una sola Universidad sino a todo el sistema, estandarizando y homogeneizando los procedimientos que lo conforman, de tal manera que las Universidades operen bajo el mismo modelo de academia y administración.

Cuadro 5. Proceso de recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia.

5.1. La administración de recursos humanos

De acuerdo a la teoría, dependiendo del tamaño de la empresa, se recomienda que la administración de recursos humanos la realice el Departamento de Recursos Humanos o el área que tenga a cargo las actividades relacionadas con la misma.

Las actividades que se desempeñan dentro de un Departamento de Recursos Humanos, incluyendo las que integran el SUNEО, son muy amplias (elaboración de presupuestos, elaboración y pago de nómina, control y resguardo de expedientes de los trabajadores, registro de entradas y salidas, trámites administrativos con dependencias públicas en materia de seguridad social e impuestos), sin embargo, a las que se harán referencia en este capítulo son las que se encuentran relacionadas únicamente con la unidad de análisis de este trabajo de tesis.

Al respecto se realizan las siguientes **propuestas**:

1. En el artículo 91¹, dentro de las funciones del Jefe de Departamento de Recursos Humanos, en el punto 4, se señala lo siguiente:

“Efectuar las acciones de reclutamiento de personal, en coordinación con las áreas competentes y con base en lo programado y aprobado en el presupuesto institucional anual.”

De acuerdo a la información obtenida por los Jefes de Departamento de Recursos Humanos y corroborada por el Rector de la Universidad², quien señala que una de las funciones del departamento de personal es llevar a cabo toda la parte administrativa de contratación (Seara, 2009, p. 190) por lo tanto, el Departamento de Recursos Humanos queda relegado de efectuar cualquier acción de reclutamiento de personal académico, actividad asignada al Vice-Rector Académico³, y con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones se recomienda modificar la redacción de dicha función a lo siguiente:

“Efectuar las acciones necesarias para llevar a cabo el proceso de recursos humanos respecto al personal administrativo y operativo, en coordinación con las áreas competentes, y llevar a cabo las actividades necesarias que apoyen al área académica

¹ Tomando como referencia el Reglamento Interno de la UTM, cuyo contenido es el mismo para las demás Universidades y el cual ya ha sido aprobado por el H. Consejo Académico de cada Universidad que integra el SUNEО.

² Cuyo Rector es el mismo en todas las Universidades que integran el SUNEО, el Dr. Modesto Seara Vázquez.

³ Artículo 22 del Reglamento Interno de la UTM.

para una adecuada contratación del personal académico, con base en lo programado y aprobado en el presupuesto institucional anual”.

En la práctica, el Departamento de Recursos Humanos únicamente realiza las acciones relacionadas con la parte administrativa de la contratación del personal académico⁴.

2. Aunque la estructura de las Universidades delimite la acción del Departamento de Recursos Humanos a un ámbito meramente administrativo en el proceso de recursos humanos, exclusivamente en la contratación del personal académico, no deja de ser importante involucrarlo en el mismo, de lo contrario dejaría de abarcar su ámbito de competencia⁵:

“Corresponde al Jefe de Departamento de Recursos Humanos establecer y supervisar de manera eficaz los procesos relacionados con la administración y desarrollo de los recursos humanos de la Universidad”.

En este sentido, el mencionado Departamento puede participar en ciertas actividades administrativas que es necesario llevar a cabo en cada una de las etapas que conforman el proceso de recursos humanos que no formen parte de la toma de decisiones en el mismo, de tal forma que se le involucre en el desarrollo de los procedimientos al respecto. Por lo tanto, se sugiere que el Departamento de Recursos Humanos tenga una participación activa en las actividades que conforman el proceso que se estudia.

5.1.1. Lineamientos a considerar en el proceso de recursos humanos aplicable a los profesores-investigadores

Se considera importante, para quienes estén involucrados en cada una de las actividades que conforman el proceso de recursos humanos, conocer cuáles son los lineamientos que se deben de seguir, lo que va de acuerdo a la estructura y al modelo de Universidad que dio origen al SUNEО.

En primera instancia, es importante señalar que dentro de cualquier Universidad, de acuerdo a Seara (2009, p. 64) el recurso más importante son los profesores, no sólo por el hecho, de que su calidad y dedicación son la clave de la calidad de la enseñanza, y por lo tanto del éxito o fracaso de la Universidad, sino también por su carácter más duradero.

⁴ No así para el personal administrativo y operativo en donde el Departamento de Recursos Humanos sí lleva a cabo todas las acciones de reclutamiento para este tipo de personal.

⁵ Artículo 89 del Reglamento Interno de la UTM.

Los profesores universitarios, en general, dedican a sus funciones la mayor parte de su vida, acumulando valiosas experiencias sobre la Universidad.

En razón de lo anterior, la **propuesta** es establecer por escrito los siguientes lineamientos y directrices a considerar al momento de llevar a cabo el proceso de recursos humanos y que responden a este nuevo modelo de Universidad⁶.

1. Tiempo completo para profesores-investigadores y estudiantes, que deben permanecer en la Universidad un mínimo de ocho horas diarias de lunes a viernes.
2. Estricta disciplina de trabajo.
3. Los profesores-investigadores deben compartir su tiempo en enseñanza e investigación, principalmente; pero también colaboran en la difusión de la cultura y la promoción del desarrollo.
4. Sistema de tutorías, en el que grupos de alumnos son asignados a cada profesor-investigador.
5. Los profesores-investigadores deben firmar un primer contrato de seis meses, al final del cual la Universidad puede renovarlo o no, o puede convocar la oposición para definitividad. Al concluir el segundo contrato, la Universidad solo puede convocar la oposición o declarar concluida la relación laboral.
6. Los profesores-investigadores gozarán de un año sabático al término de seis años de servicio. Después del primer año sabático podrán optar por tomar un semestre cada tres años.
7. Organización matricial:
 - a. Para la enseñanza, los profesores-investigadores están asignados a una carrera, quien tiene al frente un Jefe de Carrera.
 - b. Para la investigación están asignados a un Instituto, bajo un Director de Instituto.

⁶ Se toma como referencia para establecer dichos lineamientos, el libro de Seara Vázquez, "Un nuevo modelo de Universidad" 2009, de acuerdo a las características principales de este modelo de Universidad.

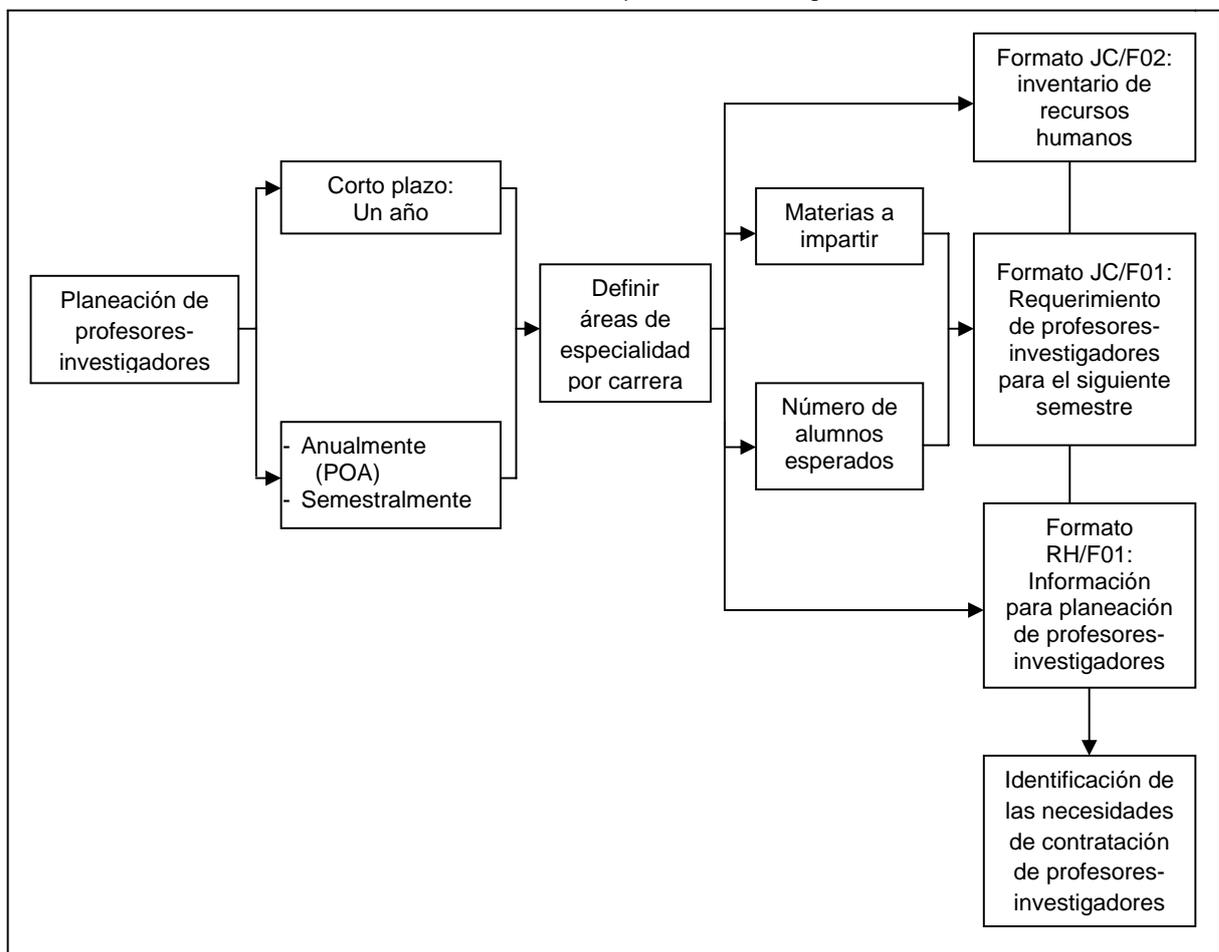
8. Alto número de días laborables, respetando sólo los días festivos obligatorios y tres períodos de vacaciones: diez días a finales de julio y diciembre, y cinco días coincidiendo con la semana santa.

5.2. Reclutamiento

Para el proceso de reclutamiento, la **propuesta** es llevar a cabo, previamente, la planeación de los profesores-investigadores de acuerdo a lo siguiente:

5.2.1. Planeación de profesores-investigadores

Cuadro 5.2.1. Planeación de profesores-investigadores.



Fuente: Elaboración propia.

En base a las necesidades de las Universidades, la planeación es precisa llevarla a cabo en un corto plazo considerando que, el presupuesto para el siguiente año es solicitado por cada una de estas instituciones de manera anual en el año inmediato anterior, requiriendo lo que se necesitará para cubrir el gasto en el rubro de servicios personales⁷ para el siguiente ejercicio.

Asimismo, tanto los Jefes de Carrera como Directores de Instituto solicitan finalmente requerimientos de profesores-investigadores al terminar cada semestre (en base a una perspectiva más real sobre las necesidades), personal que ya ha sido presupuestado en el año inmediato anterior, y cuyas actividades de reclutamiento son iniciadas antes de empezar los semestres académicos (marzo y octubre) una vez que el área académica ha verificado con el área administrativa la disponibilidad del recurso económico.

Para llevar a cabo la planeación es oportuno mencionar lo siguiente:

a) Es importante clasificar por áreas de especialidad la carrera para la cual se va a planear el requerimiento de profesores-investigadores de tal forma que, efectivamente se cubran los perfiles que hacen falta para abarcar todas las áreas de la carrera sin caer en cargas académicas excesivas, por ejemplo: en el caso de la carrera de Ciencias Empresariales, no cubrir a un profesor-investigador que impartía la materia de derecho laboral con un profesor-investigador que tiene el perfil de economista, lo cual en ninguna manera se está cubriendo la necesidad de cubrir la vacante existente.

La clasificación a la que se hace mención puede realizarse de la siguiente manera, por ejemplo:

Para la carrera de Ciencias Empresariales, las áreas en las que puede dividirse son:

Finanzas	Mercadotecnia
Economía	Administración
Derecho	Filosofía
Contabilidad	

⁷ Rubro que no solo incluye a los profesores-investigadores, sino a todo tipo de personal que conforma la plantilla de cada Universidad, y cuya solicitud del recurso económico se realiza a través del Presupuesto Operativo Anual (POA) en el mes de julio-agosto de cada año.

b) Otro aspecto importante a considerar, de acuerdo a lo manifestado por los Jefes de Carrera, es el número máximo de materias a impartir por profesor-investigador, manejando como máximo dos materias por cada uno⁸, con la finalidad de que el tiempo restante lo dedique principalmente al área de investigación.

c) De igual forma, el número de alumnos que se espera para el nuevo semestre es un factor que debe ser considerado. No es lo mismo que un profesor-investigador tenga a su cargo un grupo de diez alumnos a un grupo de 30.

d) Asimismo la oportunidad con la que se realice formalmente el requerimiento de profesores-investigadores para iniciar con tiempo de anticipación las actividades necesarias para el reclutamiento, y el profesor-investigador se encuentre disponible y preparado para cuando inicie el semestre.

e) La participación responsable del Departamento de Recursos Humanos para proporcionar información pertinente y confiable al Jefe de Carrera, en relación al comportamiento en las distintas incidencias de los profesores-investigadores con la finalidad de realizar una planeación anual acorde a la realidad, a través del formato con la clave RH/F01 del cuadro 5.2.1.2. (siguiendo el ejemplo de la carrera de Ciencias Empresariales).

El llenado del primer cuadro se realizaría a través del análisis de tendencias, agrupando a los profesores-investigadores por área de adscripción, verificando cuál ha sido el comportamiento de cada una de las incidencias y así pronosticar la expectativa para el nuevo período. De igual forma se le informaría al Jefe de Carrera, por parte del Departamento de Recursos Humanos, los profesores-investigadores que cumplen con los requisitos para solicitar el disfrute de su año sabático, asimismo quienes estarían regresando (después de disfrutar su año sabático o una licencia) en el período en el que el Jefe de Carrera va a llevar a cabo la planeación.

⁸ Se hace la aclaración de que se trata de dos materias diferentes, no una sola materia impartida a dos grupos.

Cuadro 5.2.1.2. Información para planeación de profesores-investigadores.

Nombre del formato:	Información para planeación de profesores-investigadores para el siguiente año (semestres 2010-2 y 2011-1).								
Objetivo:	Proporcionar información al Jefe de Carrera para identificar la necesidad de profesores-investigadores para el siguiente año (semestres 2010-2 y 2011-1).								
Responsable:	Jefe del Departamento de Recursos Humanos				Clave del formato:		RH/F01		
Área de adscripción:	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales								
Semestre:	2010-2 y 2011-1								
Fecha de elaboración:	7 de agosto de 2009.								

Incidencia	Año 2007		Año 2008		Año 2009		Expectativa para el año 2010		Observaciones
	2007-2	2008-1	2008-2	2009-1	2009-2	2010-1	2010-2	2011-1	
Semestre	2	2	2	2	2	2	2	2	
Sabático	2	2	2	2	2	2	2	2	
Licencia	-	1	1	1	-	1	-	1	
Incapacidad	-	-	-	-	-	-	-	-	
Renuncia Voluntaria	-	1	-	-	1	-	1	-	
Despido	-	-	1	-	-	-	-	-	
Fallecimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pensiones	-	-	-	-	-	-	-	-	

Los profesores-investigadores que cumplen con el requisito de seis años de servicio ininterrumpido para disfrutar su año sabático a partir del semestre 2010-2 son:

Nombre del profesor	Fecha en la que cumple seis años de servicio ininterrumpido	Área ⁹

Profesores-investigadores que regresan a la Universidad por los siguientes motivos:

Termino del disfrute del año sabático	Termino del disfrute de la licencia	Fecha de reincorporación		Área ⁹
Nombre del profesor		2010-2	2011-1	

Atentamente,
 Nombre completo y firma

 Jefe del Departamento de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

⁹ A llenar por el Jefe de Carrera, de acuerdo a la clasificación por áreas que se haya realizado y a la que pertenece el profesor-investigador.

Se propone la entrega de esta información del Departamento de Recursos Humanos a la Jefatura de Carrera en la primera semana del mes de agosto de cada año y con la cual, el Jefe de Carrera podrá realizar su requerimiento de profesores-investigadores para los semestres que corresponden al año 2010 y que finalmente representará su requerimiento anual para dicho año.

En razón de lo anterior se propone el formato con la clave JC/F01 del cuadro 5.2.1.3.; en este sentido se propone que el Jefe de Carrera tenga disponible esta información en la tercera semana de agosto, con la finalidad de verificarla con la Vice-Rectoría Académica y proporcionarla oportunamente al área administrativa e incluir sus requerimientos en el POA para el siguiente año.

Cabe señalar que este formato debe ser llenado por el Jefe de Carrera para ambos semestres (para el año 2010: semestre 2010-2 y 2011-1) auxiliándolo en los siguientes aspectos:

1. Identificar requerimientos anuales y cumplir con la entrega de información oportuna al área administrativa para incluirlos en el POA en la última semana de agosto.
2. Determinar oportunamente los requerimientos de profesores-investigadores antes de dar inicio a los semestres académicos con la finalidad de comenzar con las actividades de reclutamiento, verificando previamente, a través de la Vice-Rectoría Académica, la disponibilidad del recurso que fue solicitado en el año inmediato anterior a través de la Vice-Rectoría Administrativa.

Un elemento importante a considerar, para llevar a cabo una mejor planeación, es un inventario de recursos humanos disponible para el Jefe de Carrera y Director del Instituto, el cual incluye información exacta y personalizada del perfil de cada profesor-investigador, que les ayudará a tomar una decisión respecto a la asignación de materias y a concretar líneas de investigación respectivamente, conociendo hasta dónde son necesarias nuevas contrataciones.

Cuadro 5.2.1.3. Requerimiento de profesores-investigadores.

Nombre del formato:	Requerimiento de profesores-investigadores para el siguiente semestre.		
Objetivo:	Identificar la necesidad de profesores-investigadores para el siguiente semestre.		
Responsable:	Jefe de Carrera de Ciencias Empresariales	Clave del formato:	JC/F01
Área de adscripción:	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales		
Nombre de la carrera:	Ciencias Empresariales		
Semestre:	2010-2 ¹⁰		
Fecha de elaboración:	21 de agosto de 2009.		

Área de especialidad	Materias a impartir	Nombre del profesor-investigador	Grupo	Número de alumnos esperados ¹¹	Observaciones
Economía	Macroeconomía	María Sánchez	604	25	Disfrute de sabático: octubre 2009.
	Economía de México		804	20	Disfrute de sabático: octubre 2009.
Administración	Administración de sueldos y salarios	Sandra López	404	25	Sin observaciones
Contabilidad	Contabilidad I Presupuestos				

Por lo tanto, para el siguiente semestre se requiere cubrir a un profesor (es) – investigador (es) para el (las) área (s) de economía de acuerdo al siguiente perfil:

Formación académica:	Mínimo grado de maestría
Área:	Economía
Especialidad:	Teoría económica
Experiencia en docencia:	Mínima de un año
Experiencia en investigación ¹² :	Haber realizado actividades relacionadas con proyectos de investigación.

Atentamente,

Vo. Bo.

Nombre completo y firma

Nombre completo y firma

Jefe de Carrera de Ciencias Empresariales

Vice-Rector Académico

¹⁰ Para determinar la planeación anual, requerida para el POA, el Jefe de Carrera puede utilizar el mismo formato para el siguiente semestre, en este caso sería para el semestre 2011-1, con la información que le sea proporcionada por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

¹¹ En relación a los alumnos esperados debe ser una información que debe proporcionar el Departamento de Servicios Escolares quien sin duda, lleva una estadística del comportamiento de la matrícula de los estudiantes. La expectativa puede ser calculada con un análisis de tendencias, con el cual se verifica el comportamiento de dicha matrícula en años anteriores para realizar un estimado del alumnado que se espera.

¹² Es importante que el Jefe de Carrera se apoye del Director del Instituto en este aspecto, de tal manera que se estén cubriendo ambas necesidades, tanto de docencia como de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Dicho inventario de recursos humanos se genera desde que el profesor-investigador ingresa a la Universidad, actualizándolo (con el apoyo secretarial que cada Jefe de Carrera y Director de Instituto tienen disponible) cada fin de semestre respecto a las actividades que dicho profesor-investigador vaya desarrollando en ese período. El formato con la clave JC/F02 del cuadro 5.2.1.4. es el propuesto para constituir dicho inventario.

5.2.1.1. Análisis de puesto

Para determinar el perfil de los profesores-investigadores que se requerirán (información necesaria para llevar a cabo la planeación), es importante tener definido el análisis de puesto de los mismos; en el Manual de Organización Específico¹³ se hace referencia a la identificación del puesto, a su descripción genérica y específica, de igual forma a las especificaciones del mismo de manera general, donde se señalan las funciones y los requerimientos del profesor-investigador, lo cual es aplicable para todo profesor-investigador adscrito a cualquier área, tanto en docencia como en investigación.

Para el desarrollo de este trabajo de tesis se considera importante integrar al análisis de puesto el perfil requerido de manera personalizada, tomando como referencia las áreas de especialización en las que se divide la carrera. Siguiendo con el ejemplo de la carrera de Ciencias Empresariales particularmente al área de economía se propone el diseño del análisis de puesto, descrito en el cuadro 5.2.1.5., tomando como referencia la estructura ya trabajada en el Manual de Organización Específico de la UTM¹⁴.

¹³ Aprobado únicamente en la UTM en el mes de agosto del año 2006.

¹⁴ De igual forma se toma como referencia los lineamientos señalados por el INNOVA (Instituto de Innovación y Calidad Gubernamental) en la elaboración del Manual de Organización para las dependencias públicas.

Cuadro 5.2.1.4. Inventario de recursos humanos.

Nombre del formato:	Inventario de recursos humanos ¹⁵		
Objetivo:	Identificar la necesidad de profesores-investigadores para el siguiente semestre.		
Responsable:	Jefe de Carrera de Ciencias Empresariales	Clave del formato:	JC/F02
Área de adscripción:	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales		
Nombre de la carrera:	Ciencias Empresariales		
Área:	Administración		
Especialidad:	Sueldos y salarios		
Nombre del profesor-investigador:	Sandra López		
Fecha de elaboración:			
Fechas de actualización:			

Datos de ingreso:

Fecha de ingreso a la Universidad:	
Categoría con la que ingresó:	
Área de adscripción cuando ingresó:	
Cuerpo académico al que forma parte:	

I. Materias impartidas desde su fecha de ingreso

Nombre de la materia	Año en que la impartió	Grupo al que se la impartió	Carrera	Observaciones

II. Dirección y asesorías de tesis

Nombre de la tesis		Período		Porcentaje de avance
Dirección	Asesoría	Fecha de registro	Fecha de termino	

III. Dirección de servicio social

Nombre del alumno	Grupo	Nombre del servicio social	Período		Observaciones
			Fecha de inicio	Fecha de termino	

¹⁵ Para complementar el inventario de recursos humanos es importante considerar los datos de ingreso, el historial académico y la experiencia laboral, información disponible en la solicitud de ingreso al momento de interesarse el profesor-investigador por la vacante, formando parte de una base de datos disponible para el Vice-Rector Académico, Director de Instituto y Jefe de Carrera.

Cuadro 5.2.1.4. Continuación inventario de recursos humanos.

IV. Tutorías			
Nombre del alumno	Grupo	Fecha en la que le fue asignado	Observaciones

V. Seminarios de investigación		
Tema del seminario	Fecha en la que se impartió	Observaciones

VI. Proyectos de investigación					
<u>Terminados</u>					
Nombre del proyecto	Nivel de participación		Período		Observaciones
	Director	Colaborador	Fecha de inicio	Fecha de termino	

<u>En proceso</u>					
Nombre del proyecto	Nivel de participación		Período		Porcentaje de avance
	Director	Colaborador	Fecha de inicio	Fecha aproximada de termino	

VII. Cursos de actualización, diplomados, seminarios, talleres						
Nombre del curso, taller, diplomado, seminario	Institución en el que se recibió	Fecha en el que se recibió	Documento recibido	Nivel de participación		
				Asistente	Participante	Coordinador

VIII. Publicaciones					
Nombre de la publicación	Lugar de publicación	Año de publicación	Autores de la publicación	Arbitrada	
				Sí	No

Cuadro 5.2.1.4. Continuación inventario de recursos humanos.

IX. Congresos asistidos				
Nombre del congreso	Fecha de asistencia	Lugar o institución en el que se llevó a cabo	Nivel de participación	
			Expositor	Participante

X. Actividades de promoción del desarrollo				
Nombre de la actividad	Fecha en la que se llevó a cabo	Comunidad a la que se benefició	Resultados obtenidos	Observaciones

XI. Recategorizaciones				
Fecha de las recategorizaciones recibidas	Categoría anterior	Categoría actual	Observaciones	

XII. Estímulos económicos recibidos	
Período de recepción del estímulo económico	Observaciones

XIII. Puestos o comisiones académicas y administrativas			
Nombre del puesto o comisión	Período		Actividades realizadas
	Fecha de inicio	Fecha de termino	

XIV. Cambios de área de adscripción			
Nombre del área	Período		Causas del cambio
	Fecha de ingreso	Fecha de cambio	

Cuadro 5.2.1.4. Continuación inventario de recursos humanos.

XV. Otros avances académicos (especificar fecha)	
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	
XVI. Observaciones (especificar fecha)	
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	
Responsable	Vo. Bo.
_____ Nombre y firma Jefe de la Carrera de Ciencias Empresariales	_____ Nombre y firma Director del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5.2.1.5. Análisis de puesto.

Manual de Organización Específico Dependencia: Universidad Tecnológica de la Mixteca		Fecha de elaboración	Noviembre 2009
		Actualización	
1. PUESTO		2. CATEGORÍA	
Profesor-investigador de tiempo completo para el área de economía		Profesor-investigador	
Área de adscripción	Jefe inmediato	Tipo de plaza	Observaciones
Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales	Director de Instituto/ Jefe de Carrera	Base	
3. DESCRIPCIÓN GENÉRICA:			
Realizar actividades orientadas a proporcionar una enseñanza de calidad a los alumnos en el área de economía, así mismo realizar actividades de investigación, promoción del desarrollo y difusión de la cultura.			
Actividades:			
Diarias			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y seleccionar material didáctico para la impartición de clases a los alumnos. • Impartir clases a los alumnos y pasar lista de asistencia. • Impartir asesorías. • Realizar actividades de investigación, principalmente en temas y problemas de interés de la región mixteca y del Estado. • Las demás actividades que asigne su jefe inmediato. 			
Periódicas			
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a la secretaria realizar la requisición de los materiales necesarios para desempeñar sus actividades de docencia. • Preparar, aplicar y evaluar exámenes de los alumnos. • Realizar el registro correcto de las calificaciones de los alumnos y presentarlas oportunamente en el departamento de servicios escolares. • Impartir tutorías. • Elaborar y presentar a su jefe inmediato el avance programático de impartición de clases, reporte de asesorías y tutorías y el reporte trimestral de actividades. 			
Eventuales			
<ul style="list-style-type: none"> • Suplir a los profesores-investigadores que se encuentren de permiso. • Actualizar y solicitar la revisión de los programas de estudio de las materias asignadas. • Realizar viajes de prácticas escolares con los alumnos. • Impartir y/o asistir a seminarios y cursos. • Presentar el reporte de tutorías impartidas. • Asistir a juntas convocadas por su jefe inmediato. • Participar en comisiones académicas, administrativas, de difusión de la cultura y/o de promoción del desarrollo. • Fungir como miembro de la comisión de becas de la carrera. • Fungir como director de tesis. • Fungir como miembro del jurado de examen profesional. • Fungir como miembro del jurado de examen de oposición. • Colaborar en la elaboración y aplicación de manuales, procedimientos, presupuestos, instructivos y registros de carrera. 			

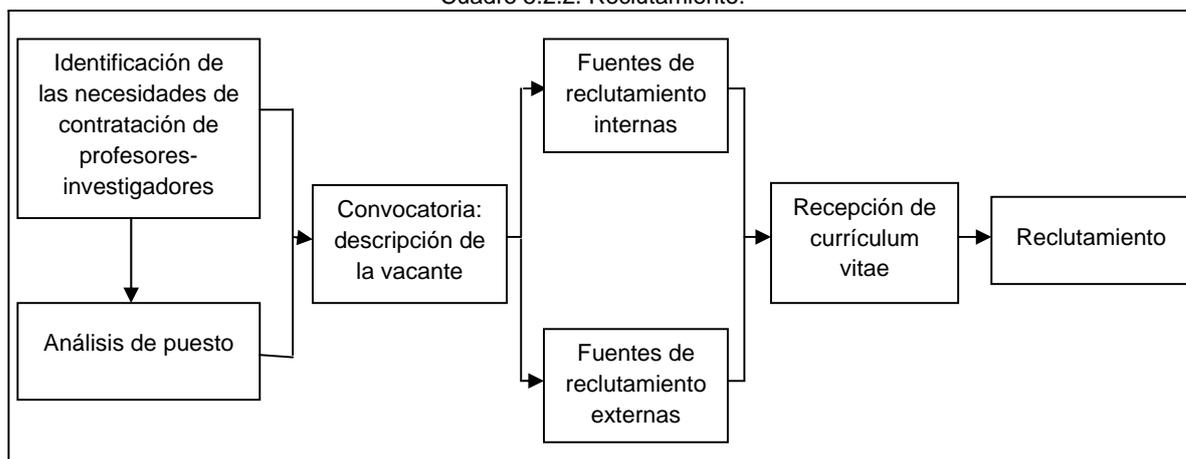
4. DESCRIPCIÓN DE RELACIONES DE COORDINACIÓN			
	Puesto y/o Área:	Con el objeto de:	Frecuencia:
Internas	Departamento de Servicios Escolares	Entregar listas de calificaciones y de asistencia. Solicitar equipo de apoyo técnico a las actividades académicas. Coordinar la realización de viajes de prácticas escolares solicitadas o asignadas.	Periódica Periódica Eventual
	Departamento de Recursos Materiales	Resguardar el equipo asignado.	Eventual
	Director del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades	Tratar lo relacionado a sus actividades de investigación, promoción del desarrollo y difusión cultural.	Diaria
	Profesores-investigadores de otras Carreras e Institutos	Apoyar en actividades de docencia e investigación.	Diaria
Externas	Instituciones públicas y privadas	Participar en eventos relacionados con las actividades del puesto.	Eventual
5. PERFIL BÁSICO DEL PUESTO			
REQUISITOS ESPECÍFICOS			
Edad: Indistinto			
Género: Indistinto			
Estado civil: Indistinto			
PREPARACIÓN ACADÉMICA			
Grado de maestría			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS			
Teoría económica		Idiomas: Indistinto	
EXPERIENCIA LABORAL			
Áreas específicas		Tiempo Mínimo de Experiencia	
Teoría económica		Un año de experiencia en las siguientes áreas: Docencia: mínimo un año Investigación: Haber realizado actividades relacionadas con proyectos de investigación. Laboral: Ejercido en su área de especialidad mínimo un año.	
HABILIDADES			
Trabajo en equipo		Capacidad para relacionarse con otras personas y espíritu de colaboración.	
Criterio		Para resolver problemas relacionados con el desarrollo de proyectos y actividades de docencia que contribuyan a mejorar la calidad de la enseñanza.	
Iniciativa		Para desarrollar metodologías de enseñanza adecuadas para el aprendizaje de los estudiantes de la Universidad, de igual forma para la aplicación de técnicas de obtención	

	de información y en el desarrollo de proyectos.
RESPONSABILIDAD	
En trámites y procesos	Realizar el registro correcto de las calificaciones de los alumnos y presentarlas en tiempo y forma en el Departamento de Servicios Escolares. Es responsable de todos aquellos que sean necesarios para el desempeño de sus actividades.
Documentos	Listas de asistencia y calificaciones, exámenes, avances programáticos y reportes de actividades, protocolos de proyectos de investigación. Es responsable de todos aquellos que utilice y se generen en el desarrollo de sus actividades.
Bienes	Es responsable del equipo y los materiales que utilice y se generen en el desarrollo de sus actividades.
PUESTO SUPERIOR INMEDIATO	
Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales	PUESTO DE QUIEN OCUPA LA JEFATURA DE CARRERA Profesor-investigador de tiempo completo.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Reclutamiento

Cuadro 5.2.2. Reclutamiento.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificados los requerimientos de contratación por el Jefe de Carrera, es necesario comunicárselas al Vice-Rector Académico para su visto bueno, asimismo para verificar con el área de Vice-Rectoría Administrativa la disponibilidad del recurso económico y poder iniciar las actividades necesarias para llevar a cabo el reclutamiento.

Para tal efecto, las **propuestas** que se sugieren se señalan en los siguientes puntos:

1. Integrar la información de los requerimientos que tiene (n) que cubrir el (los) candidato (s) para cubrir la vacante existente¹⁶, y que se refiere a la información que se dará a conocer para captar candidatos (ver el cuadro 5.2.3).

Cuadro 5.2.3. Descripción de la vacante.

El SUNEО, a través de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, da a conocer la (s) vacante (s) existente (s) a través de la siguiente convocatoria para quienes estén interesados y cumplan con los requerimientos señalados:

DESCRIPCIÓN DE LA VACANTE	
Fecha:	18 de enero de 2010.
Nombre de la vacante:	Profesor-investigador de tiempo completo
Área:	Economía
Especialidad:	Teoría económica
Grado mínimo requerido:	Grado de Maestría
Idiomas:	Indistinto
Número de vacantes disponibles:	1
Ubicación de la vacante:	Universidad Tecnológica de la Mixteca Campus: Huajuapán de León, Oaxaca Dirección: Carretera a Acatlima km 2.5, Huajuapán de León, Oaxaca
Fecha aproximada de contratación:	Segunda quincena de febrero
Edad:	Indistinto
Género:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Funciones o actividades	
Realizar actividades orientadas a proporcionar una enseñanza de calidad a los alumnos en el área de economía, así como realizar proyectos de investigación enfocados a promover el desarrollo de la Región Mixteca y del Estado de Oaxaca, promoción del desarrollo y difusión de la cultura.	
Responsabilidades	
En trámites y procesos	Realizar el registro correcto de las calificaciones de los alumnos y presentarlas en tiempo y forma en el Departamento de Servicios Escolares. Es responsable de todos aquellos que sean necesarios para el desempeño de sus actividades.
Documentos	Listas de asistencia y calificaciones, exámenes, avances programáticos y reportes de actividades, protocolos de proyectos de investigación. Es responsable de todos aquellos que utilice y se generen en el desarrollo de sus actividades.
Bienes	Es responsable del equipo y los materiales que utilice y se generen en el desarrollo de sus actividades.
Experiencia	
Docencia	Mínimo un año.
Investigación	Haber realizado actividades relacionadas con proyectos de investigación.
Laboral	Ejercido en su área de especialidad mínimo un año.
Habilidades	
Trabajo en equipo	Capacidad para relacionarse con otras personas y espíritu de colaboración.

¹⁶ He aquí la importancia de la existencia del análisis de puestos con la finalidad de no improvisar ningún requerimiento que tenga que cubrir el interesado para cubrir una vacante.

Criterio	Para resolver problemas relacionados con el desarrollo de proyectos y actividades de docencia que contribuyan a mejorar la calidad de la enseñanza.
Iniciativa	Para desarrollar metodologías de enseñanza adecuadas para el aprendizaje de los estudiantes de la Universidad, de igual forma para la aplicación de técnicas de obtención de información y en el desarrollo de proyectos.
Sueldo y prestaciones	
Sueldo bruto mensual	Mínimo \$15,513.09
Aguinaldo	30 días al año
Vacaciones	25 días al año: diez días a finales de julio y diciembre, y cinco días coincidiendo con la semana santa.
Prima dominical	25%
Fondo de ahorro	8.3333%
Vales de despensa	\$237.00, incrementándose de manera anual de acuerdo al porcentaje de incremento salarial cada inicio de año.
Año sabático	Disfrute de un año sabático después de seis años de servicio ininterrumpido. Después del primer año sabático se podrá optar por disfrutar un semestre sabático después de tres años de servicio ininterrumpido.
Servicio médico	Proporcionado por el Instituto Mexicano del Seguro Social
Forma de contratación	Primer contrato por seis meses con opción a un segundo contrato. Al concluir el segundo contrato se convoca a concurso de oposición para ocupar la plaza de manera definitiva o se opta por concluir la relación laboral.
DATOS DEL CONTACTO	
Nombre:	Nombre del Jefe de Carrera de Ciencias Empresariales
Cargo:	Jefe de Carrera de Ciencias Empresariales
Teléfono:	01 (953) 53 24560 ext. 450
Correo electrónico:	@mixteco.utm.mx
Último día para recepción de solicitudes:	29 de enero de 2010.
Observaciones	
<p>Ingresar a la página web www.utm.mx en bolsa de trabajo para requisitar en línea la solicitud necesaria para ser candidato a ocupar la vacante. Para requisitar solicitud: dar click aquí Para la selección del candidato se llevarán a cabo las siguientes evaluaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación curricular - Entrevista - Presentación de una clase muestra 	

Fuente: Elaboración propia.

2. Definir la (s) fuente (s) de reclutamiento a utilizar.

Fuentes de reclutamiento internas:

- a) Cada Universidad cuenta con una página web oficial, con la cual se pueden difundir las vacantes existentes a través de la “bolsa de trabajo” que se incluya dentro del menú principal de la misma página, desplegando por Universidad, las vacantes existentes y al darle click a alguna en específico se muestre la información que se menciona en el punto número uno.
- b) De igual forma publicar dentro de las instalaciones de la Universidad a través de sus tableros informativos las vacantes existentes manejando la misma información

que se utilizaría en la página web respecto a la descripción de los requerimientos de la vacante, con la finalidad de que los mismos profesores-investigadores (u otros trabajadores) puedan difundir la misma.

Fuentes de reclutamiento externas:

- a) Dada la efectividad que representa, específicamente publicar la vacante en los boletines informativos de carácter laboral del CONACYT, se sugiere que todas las Universidades adopten este medio de reclutamiento externo dado los beneficios que representa, al captar currículum vitae con los requisitos exigidos. Lo importante es que la información propuesta para la descripción de los requerimientos sugeridos sea la misma que se utilice para las fuentes de reclutamiento elegidas.

- 3. Publicar vacantes definiendo fechas de recepción de las solicitudes de los interesados. La publicación se sugiere a través de las fuentes de reclutamiento anteriormente señaladas.

Dentro de la descripción de los requerimientos para cubrir la vacante, se señala que el envío de la solicitud para los interesados sea en línea en la parte de observaciones con la siguiente nota: Para requisitar solicitud: dar click [aquí](#).

La propuesta de solicitud que tendrían que requisitar los candidatos interesados a través de la página web de cada Universidad se señala en el cuadro 5.2.4.

Cuadro 5.2.4. Solicitud de empleo.

Fecha de solicitud:			
Información personal			
Apellido Paterno:			
Apellido Materno:			
Nombre(s):			
Fecha de nacimiento:	Día	Mes	Año
Lugar de nacimiento:			
Género:	Femenino	Masculino	
Estado civil:			
Nacionalidad:	Mexicana	Extranjera (especifique):	
En caso de ser extranjero: ¿Está usted legalmente autorizado para trabajar en México?	Sí (especifique el número del folio del documento que lo acredita)	No	
Registro Federal de Contribuyentes:			
Número de afiliación al IMSS:			
CURP:			

Tiene crédito INFONAVIT:	Sí (Núm. de crédito)	No	
Folio cartilla del Servicio Militar Nacional:			
Datos de contacto			
E-mail:			
Domicilio actual (calle y número):			
Colonia:			
Ciudad:			
Municipio:			
Estado:			
País:			
Código postal:			
Teléfono particular:			
Teléfono celular:			
Historial académico			
Nivel máximo de estudios:			
Grado	Nombre de la institución	Título obtenido (especialidad o grado)	Años estudiados
Licenciatura			
Maestría			
Doctorado			
Posgrado			
Otro			
Área de especialidad:			
¿Pertenece al SNI?			
Sí	No		
Nivel			
Año			
¿Cuenta con perfil PROMEP?			
Sí	No		
Año			
Conocimiento en idiomas			
Idiomas	Nivel de conocimiento (%)		
	Lectura	Escritura	Hablado
Inglés			
Francés			
Otro(s):			
Experiencia laboral			
	Actual o último	Penúltimo	Antepenúltimo
Nombre de la empresa			
Domicilio completo			
Teléfono			
Fecha de ingreso			
Fecha de baja			
Causa de la baja			
Nombre de su jefe inmediato			
Puesto de su jefe inmediato			
Correo electrónico de su jefe inmediato			

Puesto que desempeñaba			
Actividades y funciones que desempeñaba			
Sueldo mensual en pesos			

¿Pertenece o ha pertenecido a alguna organización social o sindical?	
Sí, ¿cuál?	No

Experiencia docente			
Cursos que ha impartido	Años de experiencia	Institución (es) en la que los impartió	Nivel educativo

Explique por qué le interesa ingresar a laborar en la Universidad:

¿Cuáles son sus expectativas laborales en caso de ingresar a laborar en la Universidad?

Referencias personales (mínimo 3)								
Nombre completo	Empresa en donde trabaja	Puesto	Edad	Tiempo de conocerse	Relación	Teléfono		Correo electrónico
						Particular	Celular	

En dado caso, anexe información completa sobre cursos de actualización, congresos y publicaciones que haya realizado:

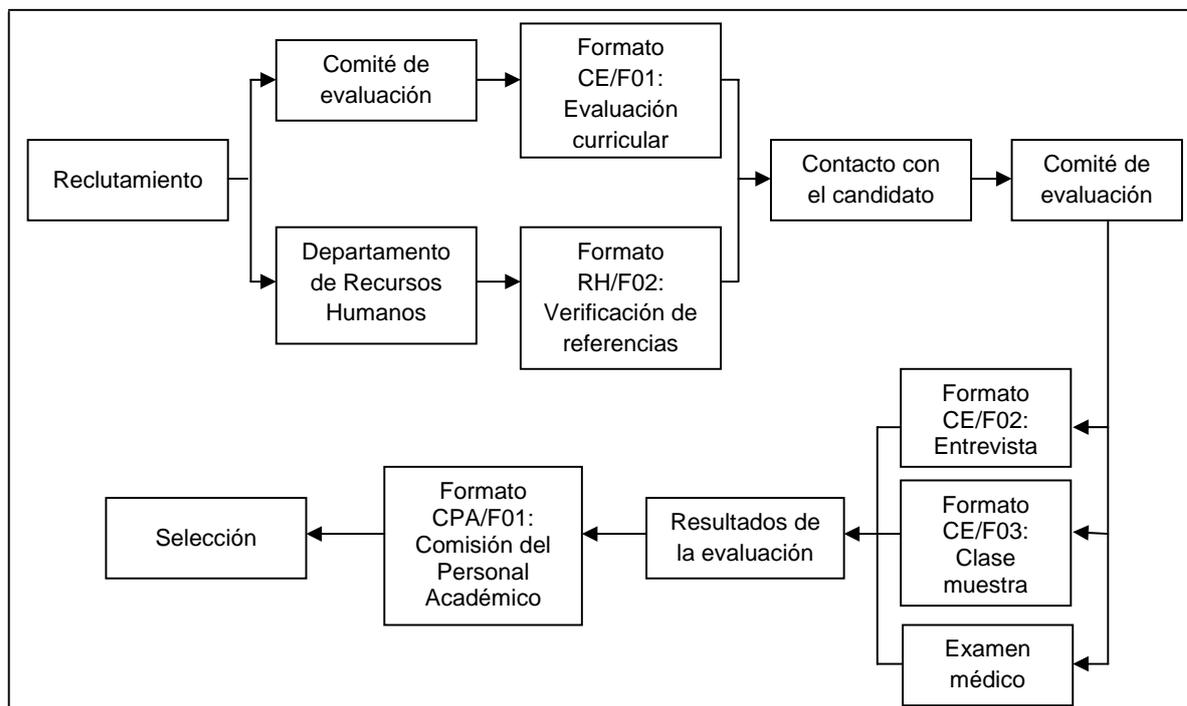
En dado caso, anexe información sobre habilidades y competencias que tenga:

Datos requeridos para los candidatos extranjeros	
Tipo de FM2 o FM3:	
Número de FM2 o FM3:	
Lugar y fecha de expedición:	
Vigencia:	
Fecha de última prórroga:	

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Selección

Cuadro 5.3. Selección.



Fuente: Elaboración propia.

Propuestas:

1. Una vez llenada la solicitud por los candidatos, se sugiere que el primer contacto sea el Jefe de Carrera, quien coordinará una primera revisión en el sentido de que los currículum vitae recibidos cumplan con los requisitos establecidos.
2. Se sugiere que dicha revisión se lleve a cabo a través de un comité denominado “comité de evaluación”, que en una primera actividad realizará una evaluación curricular para la selección de profesores-investigadores; dicho comité se sugiere esté integrado de la siguiente forma:
 - a. Director de Instituto
 - b. Jefe de Carrera
 - c. Coordinador de la Maestría (en su caso)¹⁷
 - d. Profesor-investigador con una preparación afín al candidato que se va a evaluar (designado por el Jefe de Carrera).

Es decir, recibidos de manera electrónica los currículum vitae a través del Jefe de Carrera en la fecha establecida en la convocatoria, será quien la envíe a los demás integrantes del comité para que una vez reunidos asienten a través de un formato de evaluación curricular la propuesta de los candidatos a evaluar y con el mismo, se le dé a conocer al Vice-Rector Académico los resultados, convocando posteriormente a los candidatos elegidos al desarrollo de las pruebas de evaluación propuestas. Cabe señalar, que el orden en que se evaluará cada currículum vitae será de acuerdo a las fechas de envío, de manera descendente, y bajo este criterio serán numerados. El formato con la clave CE/F01 señalado en el cuadro 5.3.1. se sugiere para asentar los resultados de la evaluación curricular.

Asimismo, se solicitaría el apoyo del área de recursos humanos para verificar las referencias manifestadas por los candidatos con la finalidad de proporcionar información que auxilie a emitir una opinión por parte de los integrantes del comité de evaluación de los currículum vitae recibidos. Para tal efecto se sugiere el formato con la clave RH/F02 del cuadro 5.3.2..

¹⁷ Algunas universidades dentro de su oferta educativa incluyen estudios de posgrado, quienes también requieren cubrir su demanda de profesores-investigadores en coordinación con los Jefes de la División de Posgrado.

Cuadro 5.3.1. Evaluación curricular.

Nombre del formato:	Evaluación curricular.		
Objetivo:	Emitir una opinión sobre la revisión curricular a los candidatos a profesores-investigadores.		
Responsable:	Director de Instituto, Jefe de Carrera, Coordinador de Maestría, profesor-investigador afín al área del candidato a evaluar.	Clave del formato:	CE/F01
Área de adscripción:	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales		
Nombre de la carrera:	Ciencias Empresariales		
Área:	Economía		
Especialidad:	Teoría económica		
Fecha de elaboración:	3 de febrero de 2010.		

Nota: Se sugiere que el orden de la revisión se lleve a cabo en forma descendente de acuerdo a la fecha de recepción.

I. FORMACIÓN ACADÉMICA

	CV número 1	CV número 2	CV número 3
Nivel máximo de estudios			
Documento obtenido del nivel máximo de estudios			
Institución educativa			
Área de especialidad			
¿Pertenece al SNI?			
¿Cuenta con perfil PROMEP?			

II. DOCENCIA

	CV número 1	CV número 2	CV número 3
Años de experiencia			
Materias impartidas			
Nivel educativo			
Instituciones educativas			

III. INVESTIGACIÓN

	CV número 1	CV número 2	CV número 3
Actividades de investigación			
Cursos de actualización, talleres, seminarios, diplomados			

Cuadro 5.3.1. Continuación evaluación curricular.

IV. EXPERIENCIA LABORAL			
	CV número 1	CV número 2	CV número 3
Años de experiencia			
Puestos desempeñados			
Actividades realizadas			

V. REFERENCIAS			
Observaciones	CV número 1	CV número 2	CV número 3
Formación académica			
Docencia			
Investigación			
Laboral			

VI. OTROS ATRIBUTOS, HABILIDADES Y/O COMPETENCIAS		
CV número 1	CV número 2	CV número 3

Por lo tanto, una vez llevada a cabo la revisión curricular, este comité emite la siguiente sugerencia de preferencia en base a las razones señaladas:

Currículum vitae recibido número	Número de preferencia	Razones
1		
2		
3		

Atentamente

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Nombre y firma Jefe de la Carrera de Ciencias Empresariales	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Nombre y firma Director del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Nombre y firma Coordinador de la Maestría	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Nombre y firma Profesor-investigador

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5.3.2. Verificación de referencias.

Nombre del formato:	Verificación de referencias ¹⁸					
Objetivo:	Verificar las referencias de los currículum vitae recibidos por el Jefe de Carrera para brindar información que auxilie a emitir una opinión sobre la revisión curricular de los candidatos a profesores-investigadores.					
Responsable:	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Clave del formato: RH/F02				
Fecha de elaboración:	3 de febrero de 2010.					
I. ACADÉMICAS						
Nombre de la institución	Información corroborada			Nombre de la persona que brindó la información	Cargo	Fecha de verificación
	Teléfono	Correo electrónico	Por escrito			
II. LABORALES						
Nombre de la empresa	Información corroborada			Nombre de la persona que brindó la información	Cargo	Fecha de verificación
	Teléfono	Correo electrónico	Por escrito			
III. PERSONALES						
Nombre de la persona	Información corroborada			Tiempo de conocerse	Relación	Fecha de verificación
	Teléfono	Correo electrónico	Por escrito			
IV. ¿HA TRABAJADO ANTERIORMENTE EN LA UTM O EN OTRA UNIVERSIDAD DEL SUNEO?						
Universidad en la que laboró	Nombre y puesto de la persona que brindó la información	Tiempo laborado	Causa de baja	Observaciones		
V. OBSERVACIONES						
<p>Atentamente, Nombre completo y firma _____ Jefe del Departamento de Recursos Humanos</p>						

Fuente: Elaboración propia.

¹⁸ Para el caso de los candidatos a profesores-investigadores del Centro de Idiomas, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos es muy probable que requiera el apoyo del Jefe del Centro de Idiomas para llevar a cabo esta actividad.

Una vez concluida la elaboración del formato “evaluación curricular”, el Jefe de Carrera se lo enviará al Vice-Rector Académico para autorizar el contacto con el (los) candidato (s) para continuar con las etapas de evaluación, las cuales pueden ser desarrolladas en la segunda semana del mes de septiembre.

Por lo tanto, el contacto con el candidato, vía telefónica o por correo electrónico, tiene la siguiente finalidad:

- a) Agendar una fecha con el candidato para que sean aplicadas las siguientes pruebas de evaluación y explicarle de qué tipo serán.
- b) Solicitarle fotocopia de los documentos requeridos por la Universidad para la integración de su expediente, para verificar si los tiene completos, o en su caso, para que tramite los faltantes.
- c) Asimismo, se recomienda enviarle al candidato, vía correo electrónico, una presentación o un video previo que incluya la siguiente información.
 - Condiciones generales que ofrece (servicios, clima, ubicación) el lugar en donde se encuentra localizada la Universidad.
 - Lineamientos y directrices generales bajo los cuales opera este nuevo modelo de Universidad.
 - Instalaciones de la Universidad.

Con la finalidad de que el candidato tenga un panorama general del lugar y la Universidad, y en caso de que no le convenzan dichas condiciones, evitarle gastos de traslado para la aplicación de las pruebas de evaluación faltantes.

3. La segunda prueba de evaluación que se le aplicaría al (los) candidato (s) sería la entrevista, efectuada por los mismos integrantes que llevaron a cabo la evaluación de los currículum vitae (“comité de evaluación”) y moderada por el Vice-Rector Académico. Para efectuar esta actividad es necesario disponer de un guión preliminar para el desarrollo de la entrevista.

Es importante señalar que el guión que se presenta sirve como apoyo a los miembros del “comité de evaluación” sobre cómo dirigir la entrevista, quienes pueden omitir o incluir otras preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan obteniendo del candidato. Asimismo, es válido también incluir otro tipo de preguntas de acuerdo a la carrera para la que se esté evaluando y que el entrevistador tenga interés de conocer, tal es el caso específico de los candidatos a profesores-investigadores del Centro de Idiomas. El guión preliminar propuesto se presenta en el cuadro 5.3.3.

Cuadro 5.3.3. Guión preliminar de entrevista.

Guión preliminar para entrevistar a los candidatos a profesores-investigadores	
Nombre del entrevistado:	Pedro Pérez
Fecha de la entrevista:	8 de febrero de 2010
Puesto para el que aplica el candidato:	Profesor-investigador de tiempo completo para el área de economía
Entrevistadores:	Vice-Rector Académico
	Director de Instituto
	Jefe de Carrera
	Coordinador de la Maestría
	Profesor-investigador
Recomendaciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) El espacio elegido para llevar a cabo la entrevista debe ser cómodo tanto para el entrevistado como para los entrevistadores, con una adecuada iluminación. b) Generar un ambiente de confianza. c) No debe haber interrupciones ni distractores. d) La entrevista debe iniciar de manera puntual. e) Presentar al entrevistado quienes serán las personas que lo entrevistarán, el objetivo de la entrevista y la estructura de la misma. 	
Objetivo: Conocer información de primera mano sobre la información que ha proporcionado el candidato en su currículum vitae, para que las dudas existentes se aclaren, tanto para el entrevistador como para el entrevistado.	
Estructura:	
Presentación de los entrevistadores: nombre completo y cargo dentro de la Universidad.	
Presentación del entrevistado	
Información sobre sus datos personales	
Formación académica	
Historial académico	
Experiencia en docencia	
Experiencia en investigación	
Experiencia laboral	
Interés por ingresar a la Universidad	
Expectativas laborales	
Planes a corto y largo plazo	

1. Presentación del entrevistado

Nombre completo

Edad

Fecha y lugar de nacimiento

Residencia actual

Ocupación actual

Estado Civil

Datos generales de su familia: número de integrantes, ocupación de cada uno, residencia, edad.

2. Formación académica

¿En qué institución llevó a cabo sus estudios de licenciatura, maestría y doctorado?

¿De qué año a qué año realizó dichos estudios?

¿Cuál fue el documento que recibió por dichos estudios?

¿Cuál fue su opción de titulación?, en caso de haber sido tesis, ¿cuál fue el tema de su tesis?, ¿por qué escogió ese tema?, ¿cuánto tiempo le llevó realizarla?

¿Cuál fue la razón por la que eligió estudiar dicha licenciatura, maestría o doctorado?

Si sus estudios los realizó en el extranjero, ¿por qué lo decidió así? ¿Los documentos que obtuvo por dichos estudios los tiene apostillados?

¿Volvería a estudiar lo mismo? ¿Qué otra licenciatura, maestría o doctorado hubiera elegido?

¿Nos podría mencionar alguna experiencia agradable y desagradable que recuerde de su vida de estudiante?

3. Experiencia en docencia

¿Qué tipo de experiencia ha tenido en el área de docencia?

¿Qué materias ha impartido?, ¿durante cuánto tiempo?

¿En qué instituciones?, ¿en qué nivel educativo?

¿Por qué le interesa el área docente?

¿Qué materiales de apoyo utiliza?

¿Cómo considera que debe ser la participación del alumno en el salón de clases?

¿Qué opina del sistema de evaluación para los alumnos que tiene la Universidad?

¿Y del plan de estudios de la carrera?

¿Cuenta con perfil PROMEP?

4. Experiencia en investigación

¿Cuáles considera que sean sus actividades sobresalientes en el área de investigación?

¿Cuál fue el último curso de actualización, taller, diplomado, congreso, seminario en el que ha participado?

¿Cuál ha sido su nivel de participación?

¿Por qué ha optado por esas líneas de investigación?

En dado caso, ¿cuáles son sus proyectos de investigación en proceso?

¿Pertenece al SNI?

5. Experiencia laboral

- ¿Cuáles son los tres últimos empleos que ha tenido?
- ¿Cuánto tiempo ha permanecido en cada uno de ellos?
- ¿Qué actividades o funciones realizaba?
- ¿Cuáles considera que hayan sido sus aportaciones o logros en cada uno de ellos?
- ¿Qué es lo que menos le gustó de cada uno de esos empleos?, ¿de qué manera lo sobrellevó?
- ¿Cuál es el nombre completo y puesto de quien haya sido su jefe inmediato?
- ¿Cuál ha sido el motivo de separación en cada uno de ellos?
- ¿Prefiere trabajar en equipo o de manera individual?, ¿por qué?

6. Interés por ingresar a laborar en la Universidad

- ¿Cómo se enteró de la vacante para la cual aplicó?
- ¿Cómo supo de la existencia de la Universidad?
- ¿Qué opina del modelo de enseñanza que sigue la Universidad?
- ¿Por qué le interesa ingresar a laborar en la Universidad?
- ¿Cuáles son las razones por las que considera usted que es la mejor opción para ocupar el puesto vacante?
- ¿Qué opina sobre la implementación de medidas disciplinarias para cualquier centro de trabajo?

La Universidad tiene una estricta disciplina de trabajo:

Horario de trabajo de ocho horas diarias, control de asistencia (entrada y salida) a través de un reloj checador, evaluación constante del desempeño, celebración de contratos individuales de trabajo, para el caso de los hombres no se permite el cabello largo, para ambos sexos no se permite el uso de piercings, de ropa de playa para presentarse a laborar, tatuajes a la vista, de igual forma ninguna actividad que implique algún proselitismo político, religioso o ideológico, por mencionar algunas medidas de disciplina que se tienen para la comunidad universitaria.

Dadas estas medidas, ¿sigue su interés vigente por querer ingresar a laborar en la Universidad?

7. Expectativas laborales

- ¿La Universidad es lo que usted esperaba?, ¿tanto en sus instalaciones como en su modelo de trabajo?
- ¿Cuál es el sueldo que usted espera dado su desarrollo curricular?
- ¿Cuáles son los beneficios que considera usted podrá obtener para un desarrollo profesional dentro de la Universidad?
- ¿Qué es lo que lo hace diferente a otros candidatos?, ¿Cuáles cree que serían sus aportaciones dentro de la Universidad?

8. Planes a corto y largo plazo

En dado caso, ¿cuándo pudiera presentarse a laborar en la Universidad?

- ¿Cuáles son sus planes a corto plazo (un año) tanto personales como laborales?
- ¿Cuáles serían a un largo plazo (tres a cinco años)?

¿Cuáles considera son sus áreas de oportunidad y fortalezas?

¿Tiene alguna pregunta o duda?

Al finalizar la entrevista, se le informará al candidato en general, sobre la estructura de la Universidad, el modelo de trabajo en el que opera, prestaciones y obligaciones en general de los profesores-investigadores, de igual forma se le comunicará la hora en que se llevarán a cabo las demás pruebas de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluida la entrevista al candidato, el comité de evaluación deliberará sobre los resultados obtenidos de la misma de acuerdo a los parámetros señalados en el formato con la clave CE/F02 del cuadro 5.3.4.. El dictamen generado lo conservará el Vice-Rector Académico con la finalidad de presentarlo ante la Comisión del Personal Académico al momento de elaborar una recomendación de contratación dirigida al H. Consejo Académico.

4. La tercera prueba de evaluación que se recomienda es la denominada: clase muestra, a la cual asistirán el Jefe de Carrera asistido de un profesor-investigador que disponga de una preparación afín al candidato que se evaluará.

Esta actividad será coordinada por el Jefe de Carrera, quien determinará el grupo al cual el candidato presentará la clase y el tema que este desarrollará (relacionado con su área de especialización) con apoyo del profesor-investigador que tiene una preparación afín al candidato que se evaluará. La clase muestra a desarrollar por el candidato puede llevarse a cabo antes o después de la entrevista. Para asentar el resultado de la clase muestra, se sugiere el formato con la clave CE/F03 en el cuadro 5.3.5..

El dictamen generado será dirigido al Vice-Rector Académico con la finalidad de presentarlo ante la Comisión del Personal Académico para su consideración al momento de presentar una recomendación de contratación al H. Consejo Académico.

Cuadro 5.3.4. Evaluación de la entrevista.

Nombre del formato:	Evaluación de la entrevista.		
Objetivo:	Emitir una evaluación sobre la entrevista aplicada a los candidatos a profesores-investigadores.		
Responsable:	Vice-Rector Académico, Director de Instituto, Jefe de Carrera, Coordinador de la Maestría, profesor-investigador afín al área del candidato a evaluar.	Clave del formato: CE/F02	
Área de adscripción:	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales		
Nombre de la carrera:	Ciencias Empresariales		
Área:	Economía		
Especialidad:	Teoría económica		
Fecha de elaboración:	8 de febrero de 2010.		

Instrucciones: de manera objetiva e imparcial califique al candidato a profesor-investigador bajo la siguiente escala:

Superior al requerido = 2 Mínimo requerido = 1 No cumple lo requerido = 0

Aspectos a evaluar	Superior al requerido A	Mínimo requerido B	No cumple lo requerido C
1. Formación académica.			
2. Experiencia docente.			
3. Experiencia en investigación.			
4. Experiencia laboral.			
5. Trabajo en equipo.			
6. Criterio.			
7. Iniciativa.			
8. Estabilidad laboral.			
9. Disponibilidad.			
10. Facilidad de palabra.			
11. Desenvolvimiento.			
12. Acomplamiento al modelo de la Universidad.			
Total	Suma total A	Suma total B	Suma total C

Gran total	
------------	--

Comentarios y observaciones:

Concluyendo que, de acuerdo a los resultados de la entrevista, el candidato cumple en un ____%¹⁹ con los requerimientos del puesto.

Atentamente,

<hr/> Nombre y firma Vice-Rector Académico	<hr/> Nombre y firma Director de Instituto
<hr/> Nombre y firma Jefe de la Carrera de Ciencias Empresariales	<hr/> Nombre y firma Coordinador de la Maestría
<hr/> Nombre y firma Profesor-investigador	

Fuente: Elaboración propia.

¹⁹ Considerando 24 puntos el 100%.

Cuadro 5.3.5. Evaluación clase muestra.

Nombre del formato:	Evaluación clase muestra.		
Objetivo:	Emitir una evaluación sobre la clase muestra expuesta por los candidatos a profesores-investigadores.		
Responsable:	Jefe de Carrera, profesor-investigador afín al área del candidato a evaluar.	Clave del formato: CE/F03	
Área de adscripción:	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales		
Nombre de la carrera:	Ciencias Empresariales		
Grupo:			
Área:	Economía		
Especialidad:	Teoría económica		
Fecha de elaboración:	8 de febrero de 2010		

Instrucciones: de manera objetiva e imparcial califique al candidato a profesor-investigador bajo la siguiente escala:

Superior al requerido = 2 Mínimo requerido = 1 No cumple lo requerido = 0

Aspectos a evaluar	Superior al requerido A	Mínimo requerido B	No cumple lo requerido C
1. Materiales de apoyo utilizados.			
2. Manejo del espacio físico.			
3. Interrelación con los alumnos.			
4. Tono de voz.			
5. Postura del cuerpo.			
6. Preparación del tema.			
7. Conocimiento del tema.			
8. Secuencia y orden de la clase.			
9. Facilidad de palabra.			
10. Aportación de elementos teóricos.			
11. Aportación de elementos prácticos.			
12. Actitud de los alumnos.			
Total	Suma total A	Suma total B	Suma total C
Gran total			

Comentarios y observaciones:

Concluyendo que, de acuerdo a los resultados de la clase muestra, el candidato cumple en un ____%²⁰ con los requerimientos del puesto respecto al área de docencia.

Atentamente,

Nombre y firma Jefe de la Carrera de Ciencias Empresariales	Nombre y firma Profesor-investigador
--	---

Fuente: Elaboración propia.

²⁰ Considerando 24 puntos el 100%.

5. Información sobre las condiciones de trabajo, sueldo, prestaciones: la cual podrá ser brindada por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos a los candidatos, ya sea de manera individual o de manera conjunta, de acuerdo a los horarios en el que los candidatos estén presentando sus evaluaciones.
6. Examen médico: Debido a que la actividad principal de cada Universidad es la educación, el examen médico que se exige actualmente a los trabajadores de nuevo ingreso es el mismo: certificado médico expedido por una institución pública de salud, al respecto se sugiere seguir solicitando dicho examen antes de que el profesor-investigador sea contratado, y sin menoscabo de que las Universidades, tal como se señala en su Reglamento Interior de Trabajo, podrán hacer exigible a todos los trabajadores los exámenes médicos que considere pertinentes, asimismo canalizarlo a la Comisión del Personal Académico como parte integrante de las evaluaciones aplicadas al candidato.
7. El resultado de las evaluaciones aplicadas las concentrará el Jefe de Carrera, enviándoselas al Vice-Rector Académico el cual, como presidente de la Comisión del Personal Académico convocará a dicha Comisión para evaluar el resultado de las pruebas y emitirá una recomendación de contratación al H. Consejo Académico. Para quedar asentada la recomendación de la Comisión del Personal Académico se sugiere el formato con la clave CPA/F01 del cuadro 5.3.6..
8. Finalmente, el H. Consejo Académico será quien autorizará la contratación de los candidatos dada la recomendación de la Comisión del Personal Académico, a través de un oficio dirigido, por parte del secretario de dicho Consejo, a los siguientes:
 - a. Vice-Rector Académico
 - b. Jefe de Carrera
 - c. Director de Instituto
 - d. Jefe del Departamento de Recursos Humanos

Cuadro 5.3.6. Recomendación de contratación.

Nombre del formato:	Recomendación de contratación.		
Objetivo:	Emitir una recomendación de contratación de profesores-investigadores al H. Consejo Académico.		
Responsable:	Vice-Rector Académico	Clave del formato: CPA/F01	

La Comisión del Personal Académico a través de su presidente, el Vice-Rector Académico, envía al H. Consejo Académico la siguiente recomendación de contratación una vez revisados los resultados de evaluación que fueron aplicados a los candidatos por el comité de evaluación.

Nombre completo	Formación académica	Categoría sugerida	Fecha de contratación requerida

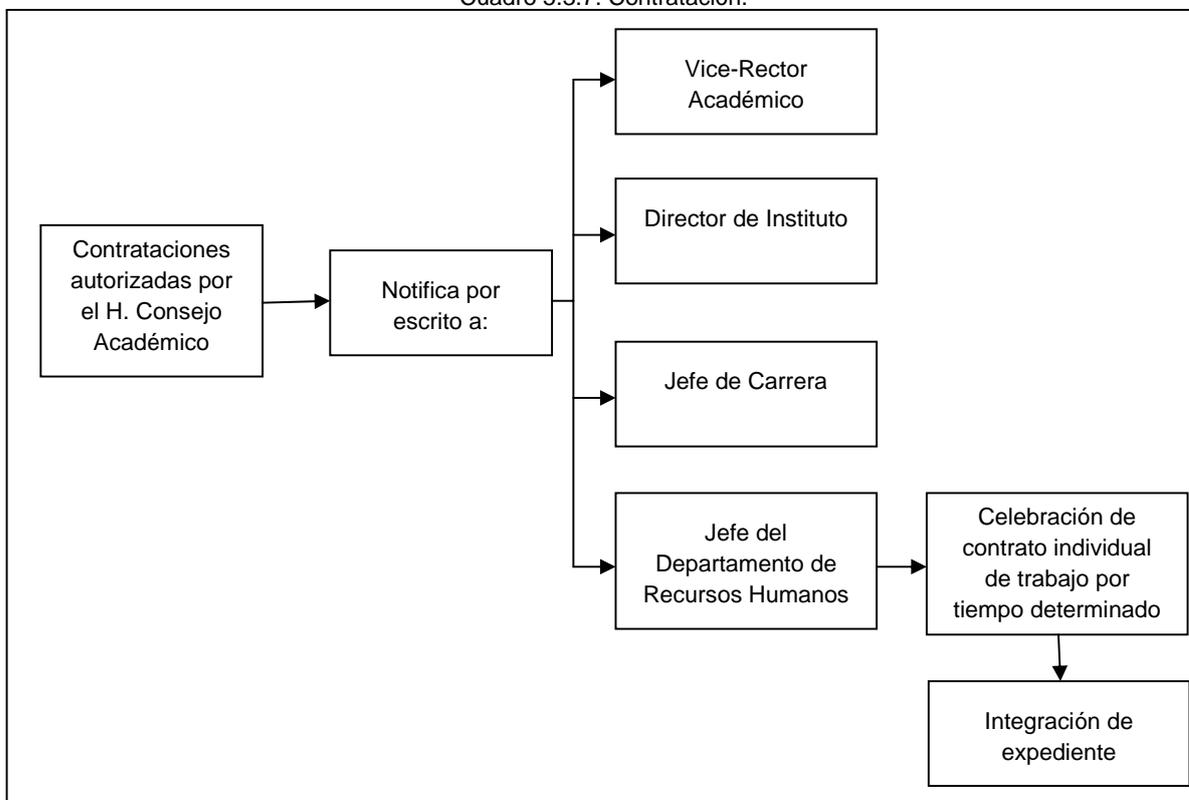
Atentamente,

Nombre completo y firma
Integrantes de la comisión del personal académico

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1. Contratación

Cuadro 5.3.7. Contratación.



Fuente: Elaboración propia.

Dadas las características del modelo de Universidad, la contratación de los profesores se lleva a cabo a través de la celebración de un primer contrato por seis meses, con posibilidad de prórroga solo por seis meses más. En este sentido, las Universidades siguen el mismo lineamiento, siendo el área responsable para la celebración del contrato el Departamento de Recursos Humanos, cuya celebración se lleva a cabo entre el profesor-investigador y el representante legal de la Universidad que corresponda.

A mediados del año 2009, las áreas de recursos humanos en apoyo con el Coordinador Jurídico del SUNEQ, llevaron a cabo una revisión detallada del contenido de los formatos utilizados para celebrar el contrato individual de trabajo por los primeros seis meses y posteriormente por los seis meses siguientes con los profesores-investigadores, acordando y unificando contenidos se concluyó la utilización de un mismo formato para dichos contratos, los cuales respetan la formalidad señalada en la Ley Federal del Trabajo respecto a su contenido.

Un aspecto importante a considerar al momento de celebrar los contratos con los profesores-investigadores es la fecha de vencimiento, es decir:

- a) Antes de finalizar el primer contrato celebrado con los profesores-investigadores notificar de manera oportuna a la Comisión del Personal Académico para que realice su recomendación para la renovación o no de dicho contrato al H. Consejo Académico.
- b) De igual forma, antes de finalizar el segundo contrato con el profesor-investigador, notificar oportunamente al H. Consejo Académico para que resuelva la apertura o no de la convocatoria para el concurso de oposición, y asimismo, se tenga el tiempo suficiente, en caso de ser autorizada la apertura de dicha convocatoria, para la aplicación de las tres pruebas requeridas y, recomendar al H. Consejo Académico, por parte de la Comisión del Personal Académico, ocupar una plaza definitiva por parte del profesor-investigador evaluado.

Lo anterior, con la única finalidad de evitar problemas legales originadas por demandas laborales en caso de que el H. Consejo Académico no autorice la renovación del contrato, la apertura de la convocatoria para presentar el examen de oposición o determine finalizar la relación laboral con el profesor-investigador después de conocer las recomendaciones

de la Comisión del Personal Académico, una vez que los contratos celebrados ya vencieron.

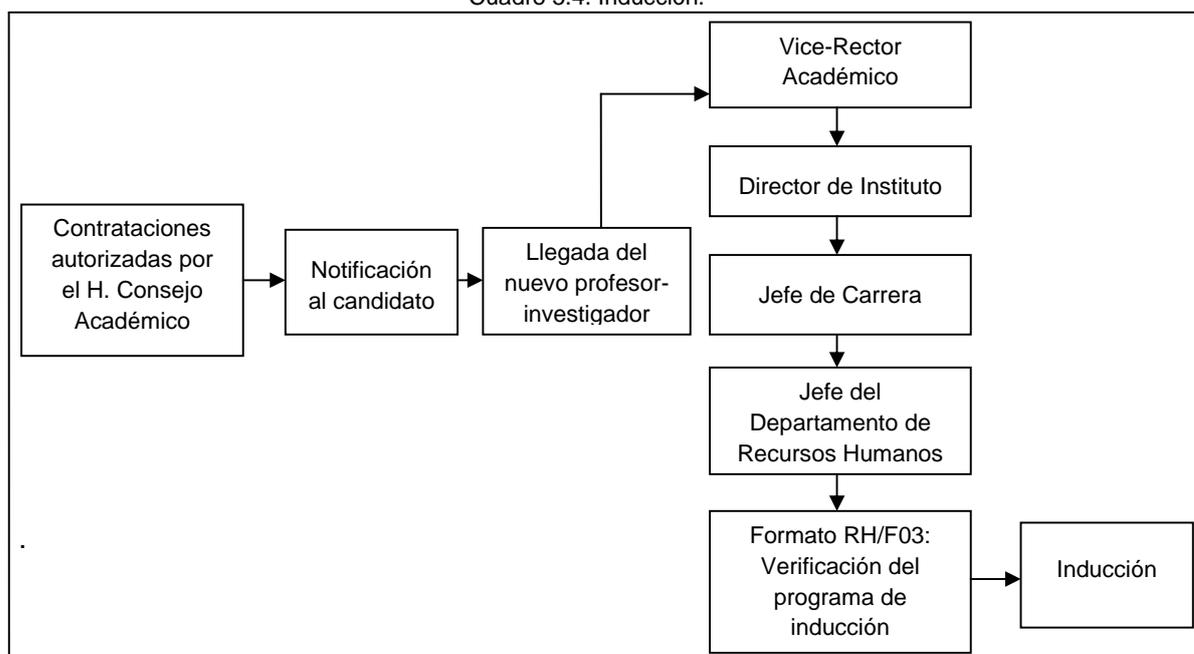
En relación a la integración del expediente de cada profesor-investigador, los formatos de ingreso a considerar fueron revisados por los responsables del Departamento de Recursos Humanos de cada Universidad, unificando y aplicándolos de manera uniforme en cada una, dichos formatos se pueden visualizar desde el anexo 3.8 al 3.15.

Al respecto, la **propuesta** es respetar el acuerdo logrado con los responsables del Departamento de Recursos Humanos del SUNEQ, para uniformar y estandarizar los formatos a utilizar, tanto para la celebración del contrato como para la integración de los expedientes respectivos. Lo cual ha representado un avance administrativo siendo posible la homogeneización de los procedimientos.

Una segunda recomendación, en relación a la celebración de los contratos, es manejar contratos temporales que cubran específicamente puestos que estarán vacantes por un tiempo determinado, tal es el caso de la sustitución de los profesores-investigadores que solicitan disfrutar un año sabático o una licencia, con la finalidad de no caer en contrataciones excesivas que superen el presupuesto asignado a cada Universidad.

5.4. Inducción

Cuadro 5.4. Inducción.



Fuente: Elaboración propia.

Propuestas:

Una vez que al trabajador se le notifica que su contratación ha sido aprobada, se le establece una fecha de ingreso (requiriéndole la documentación en original, para cotejar con las fotocopias que inicialmente había proporcionado), se recomienda que sea al menos una semana antes de iniciar el semestre y de acuerdo al ejemplo que se va detallando, la fecha de ingreso sería al menos en la última semana de febrero, con la finalidad de darle tiempo al nuevo trabajador para que se integre a la Universidad y a las actividades que le sean asignadas.

Asimismo, se le notifica al Departamento de Recursos Humanos la fecha de ingreso de dicho profesor con la finalidad de contar con los formatos de ingreso (anexos del 3.8 al 3.15) para su firma y para agendar, en coordinación con la Vice-Rectoría Académica, la hora en la que se le recibirá.

En razón de lo anterior, para los nuevos profesores-investigadores, se propone llevar a cabo las siguientes actividades como parte de un programa de inducción, señalando quién las llevaría a cabo.

Puesto: Vice-Rector Académico

Actividades:

- a) Recibe a los profesores-investigadores en la fecha de ingreso determinada a primera hora del día.
- b) Canaliza a cada profesor-investigador con el Director del Instituto para su recepción.
- c) Confirma con el Departamento de Recursos Humanos la llegada de los nuevos profesores-investigadores.
- d) Determina la hora y el lugar (dependiendo del número de ingresos), en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, para reunir a los nuevos profesores-investigadores y explicarles al mismo tiempo el modelo y los lineamientos que rigen a la Universidad.
- e) Asistir a la reunión convocada en representación del área académica de la Universidad para aclarar dudas.

Puesto: Director de Instituto

Actividades:

- a) Asigna un cubículo y un equipo de cómputo, al profesor-investigador, de los que se encuentren disponibles dentro del edificio.
- b) Proporciona por escrito las actividades que tendrá bajo su responsabilidad como investigador, y que se encuentran señalados en el Manual de Organización, aclarando dudas al respecto.
- c) Da a conocer al nuevo profesor-investigador los cuerpos académicos existentes, las líneas de investigación y proyectos, solicitándole que en un período no máximo de cuatro semanas se incorpore a un cuerpo académico a través de un escrito.
- d) Proporciona los formatos manejados por el Instituto para reportar los trabajos de investigación que se llevan a cabo.
- e) Canaliza al profesor-investigador con el Jefe de Carrera, informándole la hora en que el Departamento de Recursos Humanos recibirá al nuevo profesor para dar inicio a los trámites administrativos.

Puesto: Jefe de Carrera

Actividades:

- a) Proporciona por escrito las actividades que tendrá bajo su responsabilidad como profesor-investigador, específicamente para el área de docencia, información que se encuentra señalada en el Manual de Organización, aclarando dudas al respecto.
- b) Proporciona los formatos manejados por la Jefatura para reportar las actividades en el área de docencia que se lleven a cabo.
- c) Informa y proporciona el calendario de actividades académicas que ha sido autorizado por el H. Consejo Académico.
- d) Convoca a los demás profesores-investigadores adscritos a la Jefatura/Dirección para presentar formalmente al nuevo profesor.
- e) Canalizar al profesor-investigador al Departamento de Recursos Humanos para cotejar sus documentos originales con el juego de fotocopias que previamente ya ha sido enviado a dicho Departamento al notificar la fecha de incorporación del nuevo profesor-investigador.

Puesto: Jefe del Departamento de Recursos Humanos

Actividades:

- a) Agenda durante el día la hora en la que recibirá a cada profesor-investigador para cotejar sus documentos originales con el juego de fotocopias que previamente ya ha recibido cuando el área de Vice-Rectoría Académica le notificó la incorporación de nuevos profesores-investigadores. Asimismo para que dichos profesores firmen sus documentos de ingreso para la integración de su expediente y firmen su primer contrato.
- b) Informa al Director de Instituto, a través de la secretaria de cada Instituto o Jefatura, la hora en la que recibirá al nuevo profesor.
- c) Recibe al nuevo profesor para dar inicio a los trámites administrativos necesarios para su incorporación y aclararle dudas que tenga al respecto.
- d) Informa a los nuevos profesores-investigadores el lugar y la hora en la que serán convocados para darles a conocer el modelo y los lineamientos que rigen la Universidad.
- e) Asistir a la reunión convocada en representación del área administrativa de la Universidad para aclarar dudas.

Respecto al contenido de la mencionada reunión se sugiere el siguiente:

- Bienvenida por parte del Rector de la Universidad (a través de un video mensaje grabado).
 - Pasado y presente de la Universidad: cada Universidad dispone de un video promocional de cómo ha crecido en distintos aspectos.
 - Estructura general de la Universidad: organigrama.
 - Normatividad universitaria: cómo acceder a la misma y de manera general informar el contenido de los mismos.
 - Procedimientos: mostrar en general cuáles son los procedimientos más comunes y en dónde se puede consultar el resto de los mismos.
 - Aclarar dudas.
- f) Programa un recorrido general por las instalaciones de la Universidad, antes de finalizar la primera semana, con los nuevos profesores-investigadores.
 - g) Verifica, a través de una lista, que el profesor-investigador ha recibido el programa de inducción completo antes de finalizar la primera semana. Para tal efecto se

sugiere el formato RH/F03 señalado en el cuadro 5.4.1, el cual será parte integrante del expediente del trabajador.

Cuadro 5.4.1. Verificación del programa de inducción.

Nombre del formato:	Verificación del programa de inducción.		
Objetivo:	Verificar que las actividades que se incluyen en el programa de inducción hayan sido realizadas.		
Responsable:	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	Clave del formato: RH/F03	
Área de adscripción:	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales		
Nombre de la carrera:	Ciencias Empresariales		
Nombre del profesor-investigador:	Pedro Pérez		
Fecha de elaboración:	24 de febrero de 2010		

Actividad	Terminada	Aún no se lleva a cabo (señalar área responsable)	Fecha en la que se llevarán a cabo las actividades aún no concluidas
1. Asignación de cubículo y equipo de cómputo.			
2. Informe por escrito de las actividades que llevará a cabo en el área de investigación.			
3. Informe por escrito de las actividades que llevará a cabo en el área de docencia.			
4. Conocimiento de los cuerpos académicos y líneas de investigación.			
5. Formatos a utilizar para reportar las actividades de investigación realizadas.			
6. Formatos a utilizar para reportar las actividades en el área de docencia.			
7. Conocimiento del calendario académico.			
8. Presentación ante los demás compañeros adscritos a la Jefatura/Dirección.			
9. Firma del contrato individual de trabajo.			
10. Reunión general de inducción.			
11. Recorrido por las instalaciones.			
12. Aclaración de dudas.			

Nombre y firma Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Nombre y firma Profesor-investigador de nuevo ingreso
---	--

Fuente: Elaboración propia.

- h) Seguimiento a la incorporación del profesor-investigador a sus actividades al finalizar la primera semana de ingreso para preguntarle si tiene alguna duda.

Cabe señalar, específicamente en la UNISTMO, que dentro de su estructura orgánica existe el Departamento de Apoyo Logístico, el cual realiza actividades específicas de inducción a los nuevos profesores-investigadores, Departamento que no existe en las demás Universidades.

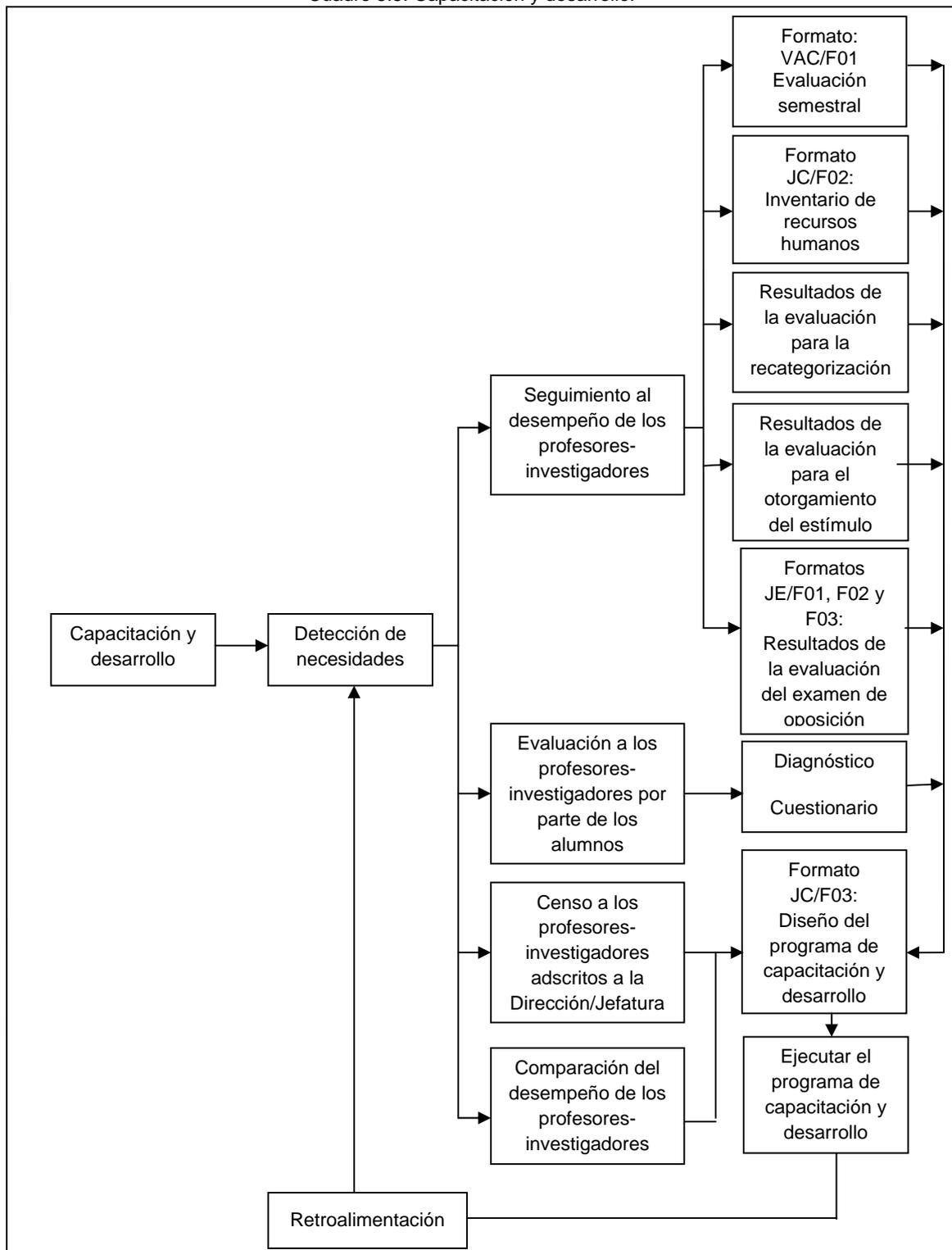
En razón de lo anterior, se generaliza la participación del Jefe del Departamento de Recursos Humanos, a pesar de que existan diversos campus por Universidad, en cada uno existe un responsable de dicha área, así como un responsable de la Vice-Rectoría Académica lo cual favorece a la celebración de la reunión en donde se le brinda a los nuevos profesores-investigadores información vital para una integración más rápida a la institución. Asimismo se recomienda que, el Manual de Inducción que ya ha sido autorizado en la UTM se retome para actualizarlo y difundirlo al SUNEО para reforzar las actividades de inducción propuestas en este apartado.

5.5. Capacitación y desarrollo

De acuerdo al Rector de las Universidades que conforman el SUNEО (Seara, 2009, p. 69), cada Universidad debe establecer un programa de formación de profesores, para no depender únicamente de factores externos. La base de la formación inicial es la entrada de los profesores a programas de Posgrado, a nivel de Maestría y sobre todo, de Doctorado. Sin embargo, la formación de los profesores no concluye con la obtención de los grados académicos, y las exigencias de calidad que se establezcan para la integración del profesorado; no son suficientes porque en el siempre cambiante mundo del conocimiento, es indispensable la permanente actualización. Eso se consigue hoy en día con el uso inteligente de la tecnología de la información, y de ahí la necesidad de proveer a los profesores con un acceso individual a internet, pero además se deben considerar otros métodos de especialización y actualización, con la oferta de cursos cortos, conferencias, seminarios, etc., y con la exposición de los profesores a las ideas ajenas, mediante su participación en congresos y conferencias nacionales o internacionales.

En razón de lo anterior, es vital establecer un mecanismo claro de capacitación y desarrollo para los profesores-investigadores, a través de una planeación adecuada con objetivos claros, resultados esperados y al que todos los profesores-investigadores tengan acceso.

Cuadro 5.5. Capacitación y desarrollo.



Fuente: Elaboración propia.

Para definir un adecuado programa de capacitación y desarrollo acorde a las necesidades de cada Universidad las **propuestas** que se sugieren se mencionan a continuación, coordinando estas actividades tanto el Director del Instituto como el Jefe de Carrera:

1. Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo a través de las siguientes acciones:

A. Seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores.

Dentro de los procedimientos autorizados, actualmente las Universidades utilizan los siguientes formatos para dar seguimiento al desempeño de cada profesor-investigador.

Formatos entregados a los Jefes de Carrera (ver anexo 5.1):

- i. Reporte trimestral de actividades.
- ii. Avance programático.

Formatos entregados a los Directores de Instituto (ver anexo 5.2):

- i. Reporte individual de actividades.
- ii. Seguimiento de avance de proyectos de investigación.

Los cuatro formatos son llenados por cada profesor-investigador y entregados tanto a los Jefes de Carrera como a los Directores de Instituto. Sin embargo, durante la investigación de campo realizada, en realidad dichos formatos no cumplen el objetivo para el cual fueron creados por lo siguiente:

- Por su mismo contenido, de ninguna forma cumplen el objetivo del procedimiento para el cual fueron diseñados: realizar las actividades de inducción (a la Universidad) al profesor-investigador.
- Tanto los Jefes de Carrera como los Directores de Instituto consideran el uso de dichos formatos una manera de dar seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores más que, como una actividad de inducción.
- El profesor-investigador, al ser el responsable del llenado de dichos formatos, manipula claramente la información plasmada, sin ninguna posibilidad a

detectar, por parte del Jefe de Carrera o Director de Instituto, áreas de oportunidad de capacitación y desarrollo a favor de los mismos profesores-investigadores.

En razón de lo anterior, se sugieren las siguientes alternativas para dar seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores:

- a) Tanto el Jefe de Carrera como el Director del Instituto auxiliarse del formato inventario de recursos humanos (formato con clave JC/F02) para identificar la productividad del profesor-investigador desde la fecha en la que ha ingresado a la Universidad, siendo ambos (tanto el Jefe de Carrera en coordinación con el Director del Instituto) responsables del llenado del mismo, apoyándose con el área secretarial que tiene asignado cada instituto para la recopilación y organización de la información. La información recopilada en este formato de igual forma podrá auxiliar a la Comisión del Personal Académico para las recomendaciones que tengan que hacer al H. Consejo Académico y que competan al profesor-investigador en cuestión.
- b) De igual forma, llevar a cabo una evaluación semestral con participación de otros departamentos con la finalidad, no solo de dar seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores sino también para auxiliar a la Comisión del Personal Académico para recomendar o no al profesor-investigador al H. Consejo Académico para la celebración de un segundo contrato o para la apertura de convocatoria para la presentación de examen de oposición. El formato con la clave VAC/F01 señalado en el cuadro 5.5.1. es el sugerido para llevar a cabo una evaluación semestral al profesor-investigador.

Se recomienda que el formato empiece a ser llenado, ya sea por el Vice-Rector Académico o por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, quienes disponen de la información respecto a las fechas de vencimiento de los contratos celebrados con los profesores-investigadores llenándolo de manera oportuna (antes del vencimiento de los contratos) y canalizarlo posteriormente, al Jefe de Carrera y al Director de Instituto.

Una vez concluido el llenado, ya sea el Jefe de Departamento de Recursos Humanos o el Vice-Rector Académico, podrá ser dirigido a la Comisión del Personal Académico o al H. Consejo Académico para su consideración, para decidir respecto a la recomendación o no

para la renovación de contrato, ocupar una plaza definitiva o resolver la apertura del concurso de oposición.

- c) Otra forma de detectar necesidades de capacitación es de acuerdo a los resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas como parte del examen de oposición, para lo cual, tanto los Jefes de Carrera como los Directores de Instituto deben estar informados sobre los resultados de las mismas.

En materia del otorgamiento de la definitividad a los profesores-investigadores, se considera necesario sugerir lo siguiente:

- i. Establecer canales de comunicación, tanto con el Jefe de Carrera como con el Director del Instituto, para que sea de su conocimiento las fechas de terminación de los contratos individuales de trabajo celebrados con la Universidad. Se considera que este punto se subsana con el formato (VAC/F01) propuesto: evaluación semestral al profesor-investigador.
- ii. Dentro de la redacción del procedimiento que se sigue para el otorgamiento de definitividad al profesor-investigador, se menciona “el interés de la Universidad” para proponer qué profesores-investigadores serán evaluados por la Comisión del Personal Académico para ser recomendados ante el H. Consejo Académico. A favor de la transparencia de los procedimientos se sugiere que todos los profesores-investigadores que estén por terminar el primer o segundo contrato sean sujetos de evaluación por parte de la Comisión del Personal Académico y del H. Consejo Académico, ya sea para recomendar la renovación del segundo contrato, el otorgamiento de la plaza definitiva o la resolución a la apertura de la convocatoria para examen de oposición. Por tal motivo se sugiere proporcionarle a la Comisión del Personal Académico y al H. Consejo Académico la información necesaria que le auxilie a determinar su propuesta a través de los formatos propuestos:
 - inventario de recursos humanos: JC/F02.
 - evaluación semestral al profesor-investigador: VAC/F01.
 - evaluación de la prueba didáctica, del examen oral y del desarrollo por escrito de un tema: JE/F01, JE/F02 y JE/F03.

Capítulo 5

Cuadro 5.5.1. Evaluación semestral al profesor-investigador

Nombre del formato:	Evaluación semestral al profesor-investigador		
Objetivo:	Seguimiento al desempeño del profesor-investigador. Auxiliar a la Comisión del Personal Académico y al H. Consejo Académico para recomendar al profesor-investigador para la celebración de un segundo contrato o para la apertura de la convocatoria para examen de oposición, respectivamente.		
Responsable:	Vice-Rector Académico, Jefe de Carrera, Director de Instituto, Jefe del Departamento de Servicios Escolares, Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	Clave del formato:	VAC/F01
Nombre del profesor-investigador:	Pedro Pérez		
Área de adscripción:	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales		
Nombre de la carrera:	Ciencias Empresariales		
Área:	Economía		
Especialidad:	Teoría económica		
Período de evaluación:	22 de febrero de 2010 al 12 de julio de 2010.		
Fecha de ingreso:	22 de febrero de 2010.		

Instrucciones: de manera objetiva e imparcial califique al profesor-investigador en una escala del 6 a 10, siendo 6 la calificación más baja.

I. VICE-RECTORÍA ACADÉMICA

Factor a evaluar	Evaluación otorgada	Factor a evaluar	Evaluación otorgada
Adaptabilidad: facilidad para ajustarse a nuevas formas de trabajo.		Colaboración: actitud propositiva y disponibilidad hacia el trabajo.	
Integración: habilidad y predisposición para integrarse y desarrollar trabajo en equipo.		Iniciativa: actitud para desarrollar nuevos métodos de enseñanza e investigación adecuados para el aprendizaje de los estudiantes.	
Observaciones:			

 Nombre completo, firma y fecha
 Vice-Rector Académico

Capítulo 5

Cuadro 5.5.1. Continuación evaluación semestral al profesor-investigador.

II. DIRECTOR DE INSTITUTO			
Factor a evaluar	Evaluación otorgada	Factor a evaluar	Evaluación otorgada
Integración inmediata a un cuerpo académico		Resultados esperados en el seguimiento de sus proyectos de investigación como colaborador	
Resultados esperados en el seguimiento de sus proyectos de investigación como director		Publicaciones, asistencia a congresos, seminarios, cursos de capacitación	
Observaciones:			
_____ Nombre completo, firma y fecha Director de Instituto			
III. JEFE DE CARRERA			
Factor a evaluar	Evaluación otorgada	Factor a evaluar	Evaluación otorgada
Cumplimiento de los programas de estudio de los cursos a impartir.		Imparcial y objetivo para la calificación de los alumnos.	
Métodos de enseñanza adecuados para el aprendizaje de los estudiantes.		Quejas escritas y/o verbales de los alumnos.	
Observaciones:			
_____ Nombre completo, firma y fecha Jefe de Carrera			
IV. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES			
Factor a evaluar	Evaluación otorgada	Factor a evaluar	Evaluación otorgada
Puntual para iniciar sus clases.		Entrega oportuna de calificaciones.	
La duración de sus clases máximo es de 50 minutos.		Seguimiento al calendario académico autorizado.	
Observaciones:			
_____ Nombre completo, firma y fecha Jefe del Departamento de Servicios Escolares			

Capítulo 5

Cuadro 5.5.1. Continuación evaluación semestral al profesor-investigador.

V. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
Factor a evaluar	Evaluación otorgada	Factor a evaluar	Evaluación otorgada
Puntualidad.		Llamadas de atención por escrito.	
Ausentismos injustificados.			
Observaciones:			

Nombre completo, firma y fecha
Jefe Del Departamento de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

- iii. Establecer parámetros de evaluación a aplicar a los profesores-investigadores por parte de un jurado, en el desarrollo de sus tres pruebas, y cuyo resultado será enviado a la Comisión del Personal Académico, quien determinará si recomienda o no al H. Consejo Académico el otorgamiento de la plaza definitiva vacante como profesor-investigador de tiempo completo en determinada área. Tanto los parámetros de evaluación como los formatos clave JE/F01, JE/F02 y JE/F03 señalados en los cuadros 5.5.2, 5.5.3 y 5.5.4. respectivamente, son los que se proponen al respecto.

Cuadro 5.5.2. Evaluación de la prueba didáctica.

Nombre del formato:	Evaluación de la prueba didáctica.		
Objetivo:	Emitir una evaluación sobre la prueba didáctica expuesta por el profesor-investigador ante el jurado.		
Responsable:	Integrantes del jurado evaluador.	Clave del formato:	JE/F01
Área de adscripción:	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales		
Nombre de la carrera:	Ciencias Empresariales		
Nombre del profesor-investigador:	Pedro Pérez		
Área:	Economía		
Especialidad:	Teoría económica		
Fecha de presentación:	5 de agosto de 2010		
Instrucciones: de manera objetiva e imparcial califique al candidato a profesor-investigador bajo la siguiente escala:			
Superior al requerido = 2		Mínimo requerido = 1	No cumple lo requerido = 0
Aspectos a evaluar	Superior al requerido A	Mínimo requerido B	No cumple lo requerido C
1. Materiales de apoyo utilizados.			
2. Manejo del espacio físico.			
3. Interrelación con los alumnos.			
4. Tono de voz.			
5. Postura del cuerpo.			
6. Preparación del tema.			
7. Conocimiento del tema.			
8. Secuencia y orden de la clase.			
9. Facilidad de palabra.			
10. Aportación de elementos teóricos.			
11. Aportación de elementos prácticos.			
12. Actitud de los alumnos.			
Total	Suma total A	Suma total B	Suma total C
Gran total prueba didáctica			

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5.5.3. Evaluación del examen oral.

Nombre del formato:	Evaluación del examen oral.		
Objetivo:	Emitir una evaluación sobre el examen oral expuesto por el profesor-investigador ante el jurado.		
Responsable:	Integrantes del jurado evaluador.	Clave del formato:	JE/F02
Área de adscripción:	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales		
Nombre de la carrera:	Ciencias Empresariales		
Nombre del profesor-investigador:	Pedro Pérez		
Nombre del tema expuesto:			
Área:	Economía		
Especialidad:	Teoría económica		
Fecha de presentación:	10 de agosto de 2010.		
Instrucciones: de manera objetiva e imparcial califique al candidato a profesor-investigador bajo la siguiente escala:			
	Superior al requerido = 2	Mínimo requerido = 1	No cumple lo requerido = 0
Aspectos a evaluar	Superior al requerido A	Mínimo requerido B	No cumple lo requerido C
1. Materiales de apoyo utilizados.			
2. Preparación del tema.			
3. Dominio del tema.			
4. Secuencia y orden en la exposición.			
5. Tono de voz.			
6. Postura del cuerpo.			
7. Facilidad de palabra.			
8. Aportación de elementos teóricos.			
9. Aportación de elementos prácticos.			
10. Ortografía.			
Total	Suma total A	Suma total B	Suma total C
Gran total examen oral			

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5.5.4. Evaluación del desarrollo por escrito de un tema.

Nombre del formato:	Evaluación del desarrollo por escrito de un tema.		
Objetivo:	Emitir una evaluación sobre el escrito de un tema desarrollado por el profesor-investigador ante el jurado.		
Responsable:	Integrantes del jurado evaluador.	Clave del formato: JE/F03	
Área de adscripción:	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales		
Nombre de la carrera:	Ciencias Empresariales		
Nombre del profesor-investigador:			
Nombre del tema desarrollado:			
Área:	Economía		
Especialidad:	Teoría económica		
Fecha de presentación:	16 de agosto de 2010		

Instrucciones: de manera objetiva e imparcial califique al candidato a profesor-investigador bajo la siguiente escala:

Superior al requerido = 2 Mínimo requerido = 1 No cumple lo requerido = 0

Aspectos a evaluar	Superior al requerido A	Mínimo requerido B	No cumple lo requerido C
1. Ortografía.			
2. Redacción.			
3. Estructura del escrito.			
4. Orden y secuencia de ideas.			
5. Uso de citas bibliográficas.			
6. Lenguaje utilizado.			
Total	Suma total A	Suma total B	Suma total C

Gran total desarrollo de escrito	
----------------------------------	--

Comentarios y observaciones:

Prueba didáctica:

Examen oral:

Desarrollo por escrito de un tema:

Concluyendo que, de acuerdo a los resultados de las tres pruebas aplicadas al profesor-investigador cumple en un ____%²¹, y por lo tanto ____ apto para ocupar la plaza número ____.

Atentamente,

Nombre completo y firma
Integrantes del jurado evaluador

Fuente: Elaboración propia.

²¹ Considerando 54 puntos el 100%.

- iv. Determinar fechas oportunas que den el tiempo suficiente al profesor-investigador para prepararse para la presentación de sus evaluaciones asimismo para que, al H. Consejo Académico pueda dictaminar antes de la finalización de los contratos celebrados entre el profesor-investigador y la Universidad, si aprueba la renovación de contrato o el otorgamiento de la definitividad al profesor-investigador evaluado.
- v. Informar al Jefe de Carrera y Director de Instituto respectivo, el resultado de las evaluaciones de la prueba didáctica, del examen oral y del desarrollo por escrito de un tema, del profesor-investigador que participó en la convocatoria para obtención de definitividad.

d) Estímulos económicos al desempeño.

Cada Universidad, a través de su H. Consejo Académico, nombra aproximadamente cada seis meses el Comité de Evaluación al Desempeño del Personal Académico, el cual sesiona cada tres meses para recomendarle al H. Consejo, de acuerdo a una evaluación previamente realizada a los profesores-investigadores interesados en obtener el estímulo económico en base a su desempeño, considerando en la evaluación cinco factores: docencia, investigación, promoción del desarrollo, difusión cultural y apoyo administrativo.

Respecto a este tema se realizan las siguientes sugerencias:

- i. Tanto Jefes de Carrera como Directores de Instituto tengan acceso a los resultados de la evaluación final realizada por el Comité de Evaluación al Desempeño del Personal Académico, como fuente de información para detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- ii. En la mayoría de las Universidades, consideran como un primer filtro de evaluación la puntualidad y la asistencia, lo cual se sugiere cambiar de un primer filtro a un último, y solo en caso de empate, evitando con esto, que con el hecho de que un profesor-investigador por alguna causa ajena haya llegado tarde durante el período de evaluación su productividad ya no pueda ser evaluada ni ser merecedora de un estímulo económico.
- iii. Asimismo, en algunas Universidades se establece que, quienes formen parte del Comité no pueden participar en la evaluación realizada. Dicha determinación deja

sin oportunidad a los que integran el Comité a participar, por lo tanto se sugiere lo siguiente: si alguien del Comité está interesado en ser evaluado, que este sea sustituido por un suplente ya que, el H. Consejo Académico al integrar el Comité realiza nombramientos tanto para titulares como para suplentes.

- iv. Al igual que en el otorgamiento de la definitividad, establecer parámetros de evaluación claros y que sean difundidos al personal académico para que participe, si es su interés, en la evaluación, tanto en los tableros informativos como en las páginas web oficiales y vía correo electrónico.

Los parámetros que se sugieren no pueden estar apartados de las funciones que persigue cada Universidad, al igual que en la recategorización (señalada posteriormente), se deben considerar dichos aspectos:

Enseñanza

Investigación

Promoción del desarrollo

Difusión a la cultura

Además: Apoyo administrativo

- v. De igual forma se sugiere, que los integrantes del Comité de Evaluación del Personal Académico, tengan acceso al inventario de recursos humanos (formato con clave JC/F02) de los participantes para que verifiquen la productividad del profesor-investigador (lo cual ayudará a fortalecer los aspectos a considerar dentro de cada rubro a evaluar, mencionados en el punto anterior), independientemente que el interesado le manifieste al comité de manera formal su interés por participar en la evaluación del Comité anexando los documentos probatorios que considere pertinentes.
- vi. Asimismo se sugiere seguir las consideraciones que se mencionan a continuación:
 - Quienes participen en la evaluación del comité sean profesores-investigadores que ya hayan cumplido un año de labores dentro de la Universidad.

- Que los participantes no ocupen un cargo administrativo en el que obtengan una compensación.
- Que la recomendación que realice el Comité al H. Consejo Académico para su valoración, estén incluidos profesores-investigadores que no hayan recibido el estímulo económico en el semestre inmediato anterior.

e) Recategorizaciones

Los principales puntos a considerar respecto al tema de las recategorizaciones fueron los siguientes:

- i. Falta de parámetros claros de evaluación, resultando una evaluación subjetiva con criterios dispersos entre la Comisión del Personal Académico (quien recomienda al H. Consejo Académico las recategorizaciones).
- ii. Falta de difusión de los parámetros a evaluar para participar en el proceso de evaluación a fin de que el profesor-investigador pueda presentar su solicitud con los elementos requeridos. Asimismo de las fechas en las que la Comisión del Personal Académico, a través del Vice-rector Académico, recibirá su solicitud de recategorización.

Para el otorgamiento de la recategorización, se consideran cuatro aspectos importantes a evaluar, que representan las funciones que persigue el SUNEО:

Enseñanza

Investigación

Promoción del desarrollo

Difusión a la cultura

Además: Apoyo administrativo

A diferencia del Comité de Evaluación al Desempeño del Personal Académico (el cual considera los mismos parámetros de evaluación), la Comisión del Personal Académico para recomendar a un profesor-investigador para la recategorización evalúa, una vez que

el profesor-investigador ha cumplido tres años con la misma categoría, su trayectoria académica en ese tiempo, y valorar si es merecedor al otorgamiento de la categoría inmediata superior, dada su productividad.

Para favorecer a un sistema claro de evaluación objetivo y transparente, se sugiere considerar los siguientes parámetros:

1. Proporcionar a los integrantes de la Comisión del Personal Académico, el formato inventario de recursos humanos (formato con la clave JC/F02) creado para cada profesor-investigador desde su fecha de ingreso en el que se visualiza claramente la trayectoria académica, independientemente de la solicitud que haga por escrito el interesado.
2. De igual forma, proporcionar a los integrantes de la Comisión del Personal Académico, las evaluaciones de desempeño a las que ha sido sujeto el profesor-investigador (formato con la clave VAC/F01).
3. Anexar al procedimiento autorizado los formatos a los que hace referencia: programa de revisión (que en realidad se refiere a un calendario de revisión de los expedientes de los profesores-investigadores por cada integrante de la Comisión del Personal Académico) y la hoja de evaluación (actualmente utilizada para manifestar, dados ciertos criterios, las razones del porque sí o porque no el profesor-investigador resultase merecedor de la promoción solicitada).
4. Difundir en todos los tableros informativos de las Universidades, y de igual forma en la página web oficial de cada una, las fechas en las que se recibirán y se resolverán las solicitudes de promoción.
5. Dentro del procedimiento autorizado, se señala que las solicitudes son recibidas en el mes de octubre, lo cual no se señala en el Reglamento del Personal Académico, se sugiere corregir ya sea el procedimiento autorizado o el artículo referente a la fecha de recepción y resolución de la solicitud manifestada para que coincidan ambas normatividades.
6. Los parámetros a evaluar que se sugieren para llevar a cabo la evaluación, a incluir en el formato hoja de evaluación existente, son los siguientes:

Docencia:

- Materias impartidas
- Dirección de tesis concluidas
- Asesorías de tesis concluidas
- Dirección de servicio social
- Perfil PROMEP

Investigación:

- Seminarios de investigación
- Proyectos de investigación concluidos
- Proyectos de investigación en proceso
- Cursos de actualización, diplomados, talleres
- Congresos, seminarios
- Publicaciones nacionales
- Publicaciones internacionales
- Patentes
- SNI

Promoción del desarrollo:

- Actividades de promoción del desarrollo
- Resultados obtenidos

Difusión a la cultura:

- Participación en actividades culturales

Otros avances académicos y administrativos

Es importante señalar, que la exigencia para cada uno de estos parámetros será distinta de acuerdo a la categoría solicitada por el profesor-investigador, es decir la exigencia de evaluación será distinta para una categoría Titular "A" a un Asociado "B"²² por ejemplo.

B. Evaluaciones a los profesores-investigadores por parte de los alumnos.

Dentro de las respuestas otorgadas por los Jefes de Carrera, ya sea de manera formal o informal dan seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores a través de las opiniones de los alumnos. Los Jefes de Carrera de manera cuidadosa, preguntan o dan validez a los comentarios de los alumnos de acuerdo a su comportamiento académico y a su calidad como persona.

Para que dichas evaluaciones sean validas y confiables, se sugiere lo siguiente:

²² Dentro del Reglamento del Personal Académico se señalan las categorías existentes para profesores-investigadores: Asociado "A", "B" y "C", Titular "A", "B" y "C", siendo el Asociado "A" el nivel más bajo.

- a) Evaluaciones formales a través de un cuestionario, sugerido en el cuadro 5.5.5..
- b) Llenado de las evaluaciones en forma anónima.
- c) Selección de alumnos, por parte del Jefe de Carrera, en base a su destacado desempeño académico y la discreción que los caracterice para el llenado de las evaluaciones.
- d) Aplicación de cuestionarios por cada profesor-investigador y por semestre.
- e) Considerar los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados, como fuente de información para la elaboración de un diagnóstico que permita detectar fortalezas y áreas de oportunidad para mejorar el área de docencia.

C. Preguntándole directamente a los profesores-investigadores a través de un censo.

D. Comparar su desempeño con lo establecido en el Manual de Organización y determinar el grado de cumplimiento de las actividades que debe desempeñar el profesor-investigador.

2. Diseñar el programa de capacitación y desarrollo a través de la planeación

Para auxiliar a la planeación de los programas de capacitación y desarrollo que se vayan a implementar dentro de la Universidad se sugiere lo siguiente:

- a) Implementar el formato JC/F03 del cuadro 5.5.6. que sirva de apoyo a la planeación requerida.
- b) Una vez integrados un mínimo de profesores-investigadores a la plantilla académica se les imparta un curso de pedagogía, independientemente de la experiencia que cada uno tenga en el área de docencia.
- c) Incluir en los contratos celebrados con los profesores-investigadores una cláusula relacionada con la disponibilidad que deben tener para participar en los cursos de capacitación y desarrollo que sean impartidos por la Universidad, tal como se incluye en los contratos celebrados con el personal administrativo y operativo, haciendo la propuesta en los siguientes términos:

Cuadro 5.5.5. Cuestionario.

CUESTIONARIO		
<p>Objetivo: El presente cuestionario tiene el objetivo de conocer tu opinión sobre el desarrollo en el área de docencia dentro de la Universidad. Es importante mencionar que debes responder de forma objetiva e imparcial. Las respuestas proporcionadas serán de carácter confidencial.</p>		
Nombre de la materia: _____		Grupo: _____
Fecha: _____		
	Marca con una X donde corresponda	
1. ¿El primer día de clase el profesor te proporcionó el programa de estudio que se tendría durante el semestre?	Sí	No
2. Durante el semestre, ¿cómo fue la asistencia del profesor?	No recuerdo que hubiera faltado	Faltaba con frecuencia
3. ¿Cómo calificas la puntualidad del profesor para dar inicio a la clase?	Puntual	Impuntual
4. La preparación de su clase siempre fue:	Improvisada	Planeada
5. El lenguaje utilizado fue:	Claro	Confuso
6. ¿Incluyó durante el curso casos prácticos o fue siempre teórico?	Solo teoría	Incluía casos prácticos
7. En relación al conocimiento del tema impartido en clase, el profesor:	Lo dominaba	Lo desconocía
8. En general, ¿el salón de clases resultaba un foro para tratar temas que no estuvieran relacionados con la materia?	Sí	No
9. ¿Qué ambiente predominaba en el desarrollo de la clase?	Dinámico y participativo	Monótono y aburrido
10. ¿Cómo consideras que fue su actitud al momento de evaluar a los estudiantes?	Imparcial	Parcial
11. ¿Y respecto a escuchar nuevas ideas?	Abierto a nuevas ideas	Cerrado a nuevas ideas
12. ¿Cuál fue su disponibilidad para proporcionar asesorías?	Disponible	No disponible
13. ¿Cuáles fueron los materiales de apoyo que utilizaba el profesor durante el desarrollo de su clase (proyector, cañón, pizarrón, etc.)?		
14. ¿Cuál fue el criterio que ocupó el profesor para otorgar una calificación a los estudiantes?		
15. ¿Cuál fue la bibliografía ocupada?		
16. ¿Consideras que los objetivos del curso, al final del semestre, se alcanzaron?	Sí	No
17. Si tu respuesta en la pregunta uno fue: sí, ¿se cubrieron todos los temas incluidos en el programa de estudio?	Sí	No
18. ¿Alguna sugerencia que consideres pudiera mejorar la calidad de enseñanza dentro de la Universidad?		

Gracias por tu participación y discreción.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5.5.6. Planeación anual del programa de capacitación y desarrollo.

Nombre del formato:	Planeación anual del programa de capacitación y desarrollo.					
Objetivo:	Planear en forma anual los cursos de capacitación y desarrollo a recibir por los profesores-investigadores.					
Responsable:	Director de Instituto/Jefe de Carrera	Clave del formato:	JC/F03			
Área de adscripción:	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades/Jefatura de Carrera de Ciencias Empresariales					
Fecha de elaboración						

Nombre del curso	Objetivos del curso	Número de profesores-investigadores beneficiados	Fecha tentativa para impartirse	Nombre de la institución que impartirá el curso	Método de evaluación	Observaciones

Atentamente,

Nombre completo y firma
Director de Instituto/Jefe de Carrera

Fuente: Elaboración propia.

“El Trabajador” se obliga a participar en todos los planes de capacitación y adiestramiento que “El Patrón” le imparta para el mejor desarrollo de sus aptitudes y conocimientos, planes que podrán impartirse dentro de los programas de producción y durante las labores de “El Trabajador”, al menos cada seis meses.

3. Ejecutar el programa de capacitación y desarrollo.

Para llevar a cabo los programas de capacitación y desarrollo planeados se sugiere asignar a un profesor-investigador dicha actividad, con la finalidad de darle seguimiento y realizar las gestiones necesarias para llevar a cabo los cursos planeados durante el año en períodos que no afecten las actividades académicas de los profesores-investigadores. Asimismo se sugiere llevar a cabo una retroalimentación a través de la verificación del cumplimiento de los objetivos planteados y el resultado de las evaluaciones originadas al final de los cursos implementados.

Un ejemplo claro para ejecutar los programas de capacitación y desarrollo es la UMAR, Universidad que, a través de educación continua (responsabilidad de un profesor-investigador) gestiona recursos y cursos de capacitación para beneficio del personal académico.

Es importante señalar que los formatos que se proponen en este capítulo para mejorar el proceso de recursos humanos vigente, quedarán a resguardo de quien resulte responsable del llenado de los mismos, es decir:

- a) Los formatos que inicien con la clave RH quedarán bajo resguardo del Departamento de Recursos Humanos en el expediente respectivo del trabajador, dichos formatos son: Información para planeación de profesores-investigadores, verificación de referencias y verificación del programa de inducción.
- b) Los que inicien con la clave JC quedarán bajo resguardo del Jefe de Carrera, tales como: requerimiento de profesores-investigadores, inventario de recursos humanos y planeación anual del programa de capacitación y desarrollo.
- c) Los formatos que inicien con la clave CE, JE, CPA y VAC quedarán bajo resguardo del área de Vice-Rectoría Académica, quien de igual forma que el Departamento de Recursos Humanos manejan un expediente por cada profesor-investigador, en los cuales podrán integrarse los formatos generados como resultado de las evaluaciones a las que son sujetas este tipo de personal. Los formatos a los que se hace referencia son: evaluación curricular, evaluación de la entrevista, evaluación de la clase muestra, recomendación de contratación, evaluación semestral, evaluación de la prueba didáctica, evaluación del examen oral y evaluación del desarrollo por escrito de un tema.

Antes de finalizar el presente capítulo, es importante hacer mención sobre los siguientes dos aspectos:

Salario:

Al respecto, es difícil hacer una propuesta para incrementar o para mejorar los salarios existentes en los tabuladores vigentes para cada Universidad, los cuales son los mismos para todas, lo cual representa un avance administrativo, dado que cada Universidad está sujeto a un presupuesto (con aportación tanto estatal como federal) y cada año resulta ser

complicado cubrir presupuestalmente todas las exigencias requeridas para cumplir con lo establecido por este nuevo modelo de Universidad²³.

En efecto, no existe un procedimiento donde se señale de qué manera el tabulador de salarios es actualizado, sin embargo en cada Universidad, de las que conforman el SUNEQ, dicho tabulador y/o el porcentaje de incremento salarial es autorizado de manera anual en el mes de diciembre por el H. Consejo Académico para ser aplicado a partir del primer día del mes de enero del año inmediato siguiente, asentando dicho porcentaje en el acta de Consejo de la sesión correspondiente, tomando como base para su autorización, el porcentaje en que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) incrementará su base salarial; con esta información el Vice-Rector Administrativo, en su carácter de Secretario, presenta ante el H. Consejo Académico este dato para ser sometido a autorización.

Es importante señalar que los salarios vigentes que manejan las Universidades resultan atractivos para los profesores-investigadores (considerando como segunda causa de por qué la Universidad resulta atractiva para laborar: sueldos y prestaciones atractivas), pudiéndolos considerar competitivos dado que los mismos han tenido la oportunidad de compararlos con otras instituciones educativas.

Motivación:

Cada año se gestiona para un presupuesto ante las instancias correspondientes con los rubros establecidos, y hablar de mecanismos económicos para motivar al profesor-investigador resulta complicado.

Por lo tanto se sugieren al respecto las siguientes recomendaciones:

- a) Garantizar certidumbre laboral a los profesores-investigadores, considerando la percepción que tienen los mismos sobre el sistema de trabajo que caracteriza a este nuevo modelo de Universidad, al considerar en su mayoría, como principal motivante para ingresar a la Universidad la estabilidad laboral que ofrece.
- b) Reconocimiento público de los avances académicos logrados por los profesores-investigadores.

²³ Claramente justificado por los resultados obtenidos.

- c) Apoyo continuo por parte de las autoridades para la participación de los profesores-investigadores en cursos de actualización, congresos, seminarios, justificando claramente el objetivo de su participación o colaboración.
- d) Incrementar la existencia de eventos académicos entre las Universidades que conforman el SUNEQ para formar grupos interdisciplinarios, generando beneficios al profesor-investigador como para cada Universidad.

Concluida la presentación de las propuestas, a continuación se muestra la conclusión de este trabajo de tesis y las recomendaciones sugeridas para darle continuidad y mejorarlo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez desarrollados los capítulos que conforman en este trabajo de tesis, se presentan las siguientes conclusiones:

Es claro que la oferta educativa ofrecida por el SUNEО, y los lineamientos establecidos para su operación, requieren sin duda, que la plantilla que conforman los profesores-investigadores esté integrada por personal que cumpla con el perfil que requiere el sistema. Para contar con profesores-investigadores que cumplan con los requisitos establecidos es necesario se consideren diversas acciones que mejoren las prácticas que actualmente se desarrollan, las cuales se llevan a cabo de manera distinta en cada Universidad que conforma el SUNEО.

Actualmente se tiene considerado por las autoridades universitarias formalizar dicho sistema, donde la estandarización y homogeneización de los procedimientos juegan un papel importante. En razón de lo anterior, se autorizaron y se publicaron los procedimientos desarrollados por la UTM, los cuales fueron difundidos hacia las demás Universidades para que los adoptaran como propios, sin embargo, en la práctica se detecta que las actividades desarrolladas se realizan de manera diferente a los procedimientos ya formalizados (específicamente en el proceso de recursos humanos), y de igual forma, en algunos casos, de la normatividad universitaria, la cual debiera cumplirse de manera irrestricta.

Se detecta de igual forma, que dichos procedimientos formalizados, específicamente los que se relacionan con el proceso de recursos humanos, no están identificados como tales y no existen lineamientos claros para desarrollarlos, haciéndolos confusos y poco objetivos. Con la investigación de campo realizada se detecta que es posible uniformar los procedimientos al respecto, considerando las respuestas ofrecidas en los cuestionarios aplicados, enriqueciendo así la propuesta presentada a través del conocimiento de las distintas formas en las que desarrollan en la práctica las actividades relacionadas con el proceso de recursos humanos, con lo cual se intenta satisfacer y cubrir las deficiencias detectadas en cada etapa desarrollada actualmente.

En la propuesta presentada se ofrece el seguimiento de formatos que faciliten el desarrollo de las actividades relacionadas con el proceso de recursos humanos,

específicamente por parte del área académica, el Vice-Rector Académico, el Director de Instituto, el Jefe de la División de Estudios de Posgrado, el Jefe de Carrera y el Jefe del Centro de Idiomas; y por parte del área administrativa se incluye una participación más activa del Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Al respecto, cabe señalar que en cada etapa del proceso de recursos humanos, se concluyeron los siguientes puntos:

Reclutamiento

- Establecimiento claro del procedimiento para la identificación y planeación de los requerimientos necesarios de profesores-investigadores, con la finalidad de evitar contrataciones excesivas.
- Entregar de manera oportuna la información necesaria para integrar el presupuesto requerido para servicios personales.
- Especificar claramente los perfiles requeridos (análisis de puestos) que faciliten la decisión de integrar a los candidatos de profesores-investigadores a cada Universidad.
- Cubrir las vacantes existentes con profesores-investigadores que cumplan realmente con las necesidades académicas existentes.
- Uniformar las fuentes de reclutamiento de profesores-investigadores para captar profesores-investigadores para las distintas Universidades.
- Iniciar de manera oportuna con el reclutamiento para no caer en contrataciones subjetivas y no planeadas por la urgencia de la contratación.

Selección

- Establecimiento de lineamientos claros y parámetros objetivos que faciliten la selección del candidato.
- Difundir, a través de la descripción de la vacante, la manera en que el candidato será evaluado, corroborando así su preparación.

- Transparencia en el procedimiento para elegir a los profesores-investigadores que integran su plantilla académica.
- Mayor captación de candidatos al publicar sus vacantes a través de la página web oficial de cada Universidad.

Contratación

- Respetar la uniformidad lograda y avalada por autoridades universitarias.
- Considerar la importancia de la celebración oportuna de los contratos individuales de trabajo con los profesores-investigadores con la finalidad de evitar demandas laborales posteriores.
- Integración actualizada de los expedientes con la documentación necesaria que respalde la preparación del profesor-investigador para solventar, en caso de requerirlo, una demanda laboral o las auditorías administrativas que se llevan a cabo por parte de las autoridades (Contraloría General del Estado de Oaxaca).
- Verificar que efectivamente los profesores-investigadores que ingresan a laborar a cada Universidad dispongan de la formación académica manifestada en su currículum vitae.

Inducción

- Las actividades de inducción son vagas e informales, proponiendo para este punto un programa de inducción que facilite la integración de los profesores-investigadores.
- Continuidad en las actividades propuestas a través del diseño práctico y su aplicación.
- Retomar el Manual de Inducción autorizado en la UTM para ser distribuido y difundido en las demás Universidades, generando una base para iniciar y complementar las actividades de inducción sugeridas.

- Considerar la importancia que tiene la inducción al tener un efecto positivo en el desempeño del profesor-investigador para integrarse rápidamente a las actividades asignadas.
- Que la inducción permita al trabajador aclarar dudas sobre los procedimientos que se siguen dentro de la Universidad, facilitándole el cumplir con sus actividades.

Capacitación y desarrollo

- A falta de un programa formal, se proponen formatos para planear y diseñar programas de capacitación y desarrollo que permitan motivar y mejorar el desempeño de las actividades realizadas para los profesores-investigadores.
- Impartir cursos de capacitación y desarrollo que vayan acordes a las necesidades detectadas que permitan fomentar y mejorar en el caso de docencia, la pedagogía aplicada y en investigación la publicación de artículos.
- Interacción entre profesores-investigadores con proyectos de investigación afines que permita su conclusión en un menor tiempo.
- Formación de grupos interdisciplinarios al planear la capacitación y el desarrollo hacia todo el SUNEQ beneficiando a varias regiones al mismo tiempo.

Dado que esta investigación se caracteriza por ser un caso de estudio no experimental de tipo transversal y exploratorio-descriptivo una conclusión importante es la recomendación que se propone para que la propuesta presentada se formalice, es decir, que de una investigación no experimental pase a una investigación experimental a través de la validación de dicha propuesta ante las autoridades correspondientes formalizándose para llevarla a la práctica y analizar los resultados obtenidos.

Cabe señalar que para la aplicación de la propuesta se requiere tiempo y trabajo arduo, debido a que el proceso de recursos humanos conlleva una serie de actividades importantes que facilitan alcanzar los objetivos institucionales propuestos. Se recomienda que la validación se realice mediante un análisis de cada una de las etapas del proceso de recursos humanos, verificando que efectivamente los beneficios superan el tiempo

invertido al tratar de homogeneizar los procedimientos hacia todas las Universidades actuales y futuras.

Se pretende generar un antecedente y avance administrativo en relación a este proceso sirviendo, como base para perfeccionar los procedimientos actualmente desempeñados.

Es importante señalar algunas recomendaciones que se consideran pertinentes para dar continuidad y mejorar este trabajo de tesis:

- a) Hacer tangibles las propuestas realizadas en el rubro de inducción dirigidas a la integración rápida de los nuevos profesores-investigadores a la Universidad.
- b) Definir claramente cuáles son los requisitos mínimos que debe cumplir el profesor-investigador para ocupar una categoría u otra.
- c) Trabajar sobre cada etapa del proceso de recursos humanos por separado, para lo cual dentro del SUNEО hay suficiente material para desarrollarlas, detectando aspectos que puedan perfeccionarlas sin perder la relación que existe entre las mismas.
- d) Revisar y actualizar la legislación universitaria vigente con la finalidad de que esté acorde con las acciones que se llevan a cabo en la práctica dado el tiempo de operación que ya tienen las Universidades, cuyos procedimientos se van modificando de acuerdo a las necesidades que van surgiendo. De lo contrario, mientras no se actualice la normatividad, la legislación existente se tiene que respetar de manera irrestricta.
- e) Analizar y evaluar la pertinencia de integrar el examen psicométrico dentro de las pruebas de evaluación en la etapa de selección dados los lineamientos bajo los cuales opera este nuevo modelo de Universidad.
- f) Validar los formatos sugeridos por las autoridades universitarias correspondientes.
- g) Después de que las autoridades correspondientes validen los formatos sugeridos, se recomienda visualizarlos y disponer de ellos de manera electrónica, únicamente por el personal autorizado, asimismo, los formatos que pudieran ser llenados directamente por los profesores-investigadores (como el inventario de recursos

humanos) tener acceso al mismo para su actualización anexando la documentación probatoria correspondiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F., Heredia, V. (1973). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.
- Arias, F., Ríos, A. (1979). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Decenzo, D., Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- Dessler, G., Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Lationamericano*. México: Prentice Hall.
- Flippo, E. (1983). *Principios de Administración de Personal*. México: McGraw Hill.
- Amaro, R. (1981). *Administración de Personal*. México: Limusa.
- Harris, O. (1982). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- INNOVA (2008). *Lineamientos para la elaboración de Manuales de Organización*. Oaxaca: INNOVA.
- McGehee W., Thayer P. (1976). *Capacitación: adiestramiento y formación profesional*. México: Noriega Editores.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Cengage Learning.
- Sánchez, F. (1993). *Técnicas de Administración*. México: Limusa.
- Seara, M. (2009). *Un Nuevo Modelo de Universidad*. Huajuapán de León, Oaxaca: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- Sikula, A. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- UTM (2003). *Manual de Organización*. Huajuapán de León, Oaxaca: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- UTM (2006). *Manual de Organización Específico*. Huajuapán de León, Oaxaca: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- UTM (2009). *Manual de Procedimientos*. Huajuapán de León, Oaxaca: Universidad Tecnológica de la Mixteca.

UTM (2009). *Reglamento Interno*. Huajuapán de León, Oaxaca: Universidad Tecnológica de la Mixteca.

Werther, W., Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Páginas web:

http://es.wikipedia.org/wiki/Regiones_de_Oaxaca

<http://www.utm.mx>

<http://www.umar.mx>

<http://www.unistmo.edu.mx>

<http://www.unpa.edu.mx>

<http://www.cronica.com.mx>

<http://www.ieepo.info>

A N E X O S

Anexo 3.1

Preguntas a realizar a los Jefes de Recursos Humanos de las Universidades que conforman el proyecto SUNEО.

Fecha de llenado: _____

Objetivo: El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información que sirva como base para sustentar la problemática existente sobre el proceso de Recursos Humanos aplicado a los profesores investigadores en las distintas Universidades que conforman el SUNEО:

1. ¿Con qué número de profesores investigadores iniciaron el año 2007, 2008 y el año 2009?
2. ¿Con qué número de profesores investigadores finalizaron el año 2007 y 2008?
3. ¿Cuántos profesores investigadores contrataron durante el año 2007 y 2008?
4. ¿Cuántos profesores investigadores han contratado en lo que va del año 2009?
5. ¿Cuántos profesores investigadores se dieron de baja durante el año 2007 y 2008? ¿Cuál fue su antigüedad?
6. ¿Cuántos profesores investigadores se han dado de baja en lo que va del año 2009? ¿Cuál fue su antigüedad?
7. ¿Conoce las causas por las que dicho personal se retiró de la Universidad? En caso de conocerlas las puede mencionar?
8. En caso de desconocerlas, ¿cuáles considera usted que sean las causas por las que este tipo de personal se retira de la Universidad?
9. ¿Cómo se lleva actualmente el proceso de Recursos Humanos en las siguientes áreas aplicado a los profesores, y qué personas intervienen en el mismo:
 - Reclutamiento
 - Selección/Contratación
 - Inducción
 - Capacitación/Desarrollo/Motivación
10. ¿Se encuentra, dicho proceso, reglamentado?
11. En caso de estar reglamentado, ¿se sigue el proceso como lo establece el reglamento?
12. ¿En qué casos se aplican las excepciones?
13. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la administración de recursos humanos con el proceso que se lleva actualmente?
14. ¿Considera que dicho proceso puede ser mejorado? ¿En qué aspectos?
15. ¿Algún comentario que quisiera agregar?

Preguntas a realizar a los Vice-Rectores Académicos, Jefes de Carrera y/o Jefes de Departamento de Servicios Escolares de las Universidades que conforman el proyecto SUNEО.

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información para mejorar el proceso de recursos humanos que se lleva actualmente en el SUNEО, el cual formará parte de una propuesta que se presentará a través de una tesis de maestría. El presente cuestionario está conformado por preguntas abiertas.

1. ¿De qué manera o en base a qué identifica la necesidad de contratar profesores-investigadores?
 - a. ¿qué aspectos conforman el perfil que tiene que cubrir el candidato a profesor-investigador?
2. Para allegarse de curriculum vitae, ¿qué medios (internos y/o externos) ocupa como fuentes de captación de profesores-investigadores como posibles candidatos para ingresar a la universidad?
3. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para llevar a cabo la selección (elegir dentro de los curriculum vitae recibidos al candidato idóneo) del profesor-investigador que ocupará la plaza vacante?
 - a. ¿cuáles son los parámetros de evaluación que se consideran?
4. ¿Existe algún tipo de inducción que se le brinda al profesor-investigador al momento de ingresar a la Universidad?, ¿de qué manera se lleva a cabo?
5. ¿De qué manera y bajo qué parámetros se le da seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores?
6. ¿Qué procedimiento es el que se sigue para las siguientes actividades?:
 - obtención de la definitividad del profesor-investigador
 - recategorización
 - otorgamiento del estímulo académico
7. ¿Existen dentro de la Universidad programas de capacitación (brindar al nuevo trabajador los conocimientos necesarios que le permitan responder a las exigencias del puesto a ocupar) y desarrollo (auxiliar al trabajador para incrementar su habilidad y destreza para que pueda ocupar puestos futuros que desee alcanzar) que se imparten a los profesores-investigadores?
 - a. En dado caso, ¿de qué manera se han llevado a cabo dichos programas?
 - b. ¿Qué tipo de cursos se han impartido?
 - c. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación y desarrollo?
8. ¿Favor de agregar algún comentario que sugiera mejoras en el proceso de recursos humanos (reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo) que se lleva actualmente y que se aplica a los profesores-investigadores?

Muchas gracias por su apoyo y atención ☺

Preguntas a realizar a los integrantes de la Comisión del Personal Académico de las Universidades que conforman el proyecto SUNEО.

Integrante de la comisión del personal académico: el siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información para mejorar el proceso de recursos humanos que se lleva actualmente en el SUNEО, el cual formará parte de una propuesta que se presentará a través de una tesis de maestría. El presente cuestionario está conformado por preguntas abiertas.

1. ¿Cuáles son las actividades que lleva a cabo la comisión académica?
2. En el caso de las contrataciones:

- a. ¿qué procedimiento es el que lleva a cabo la comisión académica para presentar ante el H. Consejo Académico la propuesta para las nuevas contrataciones?
 - b. ¿qué parámetros de evaluación consideran?
 - c. ¿manejan algún tipo de formato? ¿de qué tipo?
 - d. ¿de qué manera hacen llegar su propuesta al H. Consejo Académico?
3. En el caso de las recategorizaciones:
- a. ¿qué procedimiento es el que lleva a cabo la comisión académica para presentar ante el H. Consejo Académico la propuesta para las recategorizaciones?
 - b. ¿qué parámetros de evaluación consideran?
 - c. ¿manejan algún tipo de formato? ¿de qué tipo?
 - d. ¿de qué manera hacen llegar su propuesta al H. Consejo Académico?
4. En el caso de la renovación de contratos y concursos de oposición:
- a. ¿cuál es la participación de la comisión académica en cada una de dichas actividades?
 - b. ¿qué parámetros de evaluación consideran?
 - c. ¿manejan algún tipo de formato? ¿de qué tipo?
 - d. ¿de qué manera hacen llegar su propuesta al H. Consejo Académico?
5. ¿En caso de llevar a cabo otra actividad, cuál es y cómo la realizan?

Muchas gracias por su apoyo y participación ☺

Anexo 3.2

 OFERTA DE EMPLEO BOLETÍN "ENLACE LABORAL"			
Datos de la organización			
Nombre	<u>Universidad Tecnológica de la Mixteca</u>		
Fecha de esta solicitud	18-Ene-06	No. de referencia de la organización	S-01
¿Su institución está inscrita en el RENIECYT?	Sí	N° RENIECYT:	2005/1193
Domicilio:			
Calle y No.	Carretera Huajuapán-Acatlilma km. 2.5		Int.
Colonia			
Municipio/Delegación	Huajuapán de León		
Ciudad	Oaxaca	C. P.	69000
Datos del contacto			
Nombre	Ing. Gerardo García Hernández		
Cargo	Vice-Rector Académico		
Teléfonos	(953) 532 45 48	Fax	(953) 532 03 99
Correo electrónico	ggarcia@mixteco.utm.mx		
Observaciones			
Descripción de la vacante			
Nombre de la vacante	Profesor - Investigador de Tiempo Completo		
Campo	Ciencias de la Tecnología		
Disciplina	Tecnología Mecánica		
Especialidad	Estática, Dinámica, Mecanismos		
Grado académico requerido	Doctorado		
Responsabilidades:	Impartición de clases, investigación en su especialidad, dirección de tesis, integración a un cuerpo académico, construcción de prototipos.		
Habilidades e Idiomas requeridos	Inglés		
Experiencia necesaria	Recien egresado o experiencia en la industria metalmeccánica.		
Sexo	Indistinto	Edad mínima 28 años	Edad máxima 45 años
Número de plazas disponibles	Dos		
Ubicación de la plaza	Huajuapán de León, Oaxaca	Requerimientos para viajar?	
Sueldo y prestaciones	Sueldo mensual de 12 mil a 17 mil pesos, aguinaldo, fondo de ahorro, cubículo con computadora conectada a Internet, 25 días de vacaciones, seguro social, INFONAVIT.		
Fecha aproximada de la contratación	Primera quincena de febrero		
Observaciones			
Número de vacante: _____ 00244/18-01-2006 _____ (Este campo será llenado por personal del CONACYT)			

Anexo 3.3

**Profesor/Investigador en Investigación de Operaciones**

Profesor/Investigador de Tiempo Completo para la licenciatura en Informática. Grado mínimo e indispensable de maestría (comprobable con acta de examen de grado). Para impartir materias como Investigación de Operaciones I y II.

Fecha:	3 de agosto de 2009
Localidad:	Puerto Escondido
Estado:	Oaxaca
Salario:	Según grado académico (mínimo \$11,000)
Comienzo:	Septiembre 2009
Duración:	1 año opción a plaza
Tipo de trabajo:	Tiempo Completo
Solicitudes:	Enviar curriculum por correo electrónico
Empresa:	Universidad del Mar
Contacto:	M.C. Manuel Valdés Marrero
Teléfono:	
Fax:	
Correo-E:	valdes@zicatela.umar.mx

Anexo 3.4

<http://mexico.trovit.com>

Mercado Laboral

Universidad del Papaloapan

Profesor-Investigador		Código: 428610
Para trabajar en	Tuxtepec (México)	
Área de Interés	Investigación y Desarrollo	
Funciones y responsabilidades	La Universidad del Papaloapan, a través de la Licenciatura en Ciencias Empresariales, solicita el siguiente personal. Puesto: PROFESOR-INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO Requisito: Grado de maestro y/o doctor en el área de mercadotecnia o afin. Se ofrece: Sueldo según Currículum Vitae 3 periodos vacacionales al año (semana santa, verano y fin de año) Fondo de ahorro Seguridad social Año sabático Vales de despensa	
Nivel Académico	No Suministrado	
Tipo de cargo	Permanente	
Número de vacantes	1	
Sexo	Indistinto	
Beneficios	según CV	
Límite de Recepción CV	26 de Marzo de 2009	
	Solicitud del 24 de Febrero de 2009	
Observaciones	Universidad del Papaloapan	
Postulaciones	Hasta ahora hay 0 personas postuladas	

Bolsa de trabajo del CINVESTAV

Julio 1, 2009.

1) Vacante de Profesor Investigador Titular A en la Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec Oaxaca de Ing. en Alimentos, maestría y doctorado especialidad alimentos y que tenga experiencia profesional y trabajen el área de procesos. Información sobre la Universidad: La Universidad del Papaloapan (UNPA) es una Institución Pública de Educación Superior perteneciente al Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca. Creada el 18 de junio del año 2002, inicio actividades con apoyo federal y estatal en el mes de julio del mismo año. Es una nueva Universidad en pleno crecimiento. La UNPA cuenta con un Campus en la Ciudad de Loma Bonita Oaxaca, en donde se ofrecen las carreras de Ingeniería en Diseño, Ingeniería en Computación, Licenciatura en Zootecnia, Licenciatura en matemáticas aplicadas, Ingeniería en Acuicultura e Ingeniería en Mecatrónica y un Campus en la Ciudad de Tuxtepec, en donde se ofrecen las carreras de Ingeniería en Alimentos, Licenciatura en recursos tropicales, Licenciatura en Ciencias Empresariales, Licenciatura en Ciencias Químicas, Ingeniería en biotecnología, Licenciatura en Enfermería, http://www.unpa.edu.mx/pub/suneco/suneco_esp.pdf Información sobre el trabajo: El puesto es profesor investigador titular A, la percepción mensual es de \$14,000, repartida en dos quincenas, más un fondo de ahorro que en el periodo de 1 año equivalen a 2 meses de salario del cual se realiza un corte en el mes de junio y se entrega en el mes de julio, además de 30 días de aguinaldo o en su caso la parte proporcional dependiendo de la fecha de ingreso, más 25 días hábiles de vacaciones repartidos en tres periodos, los cuales son 5 días en semana santa, 10 días en julio, 10 días en diciembre-enero, después del primer año de labores se obtiene una prima vacacional de los 25 días el cual equivale al 25% del total de los 25 días, también se incluyen \$ 210. mensuales en vales; IMSS, SAR, INFONAVIT más 1 año de sabático, a los 6 años de servicio, contado a partir del primer día de labores, la contratación es primero por 6 meses, durante el cual nos evaluamos mutuamente, y si todo va bien, hay un segundo contrato por 6 meses más, antes del término de este periodo, se lleva a cabo el proceso de examen de oposición el cual consta de 3 exámenes, 1 frente a grupo, 1 oral frente a sinodales y 1 escrito, basados en un tema relacionado con la materia que está impartiendo en ese momento, pasado este proceso pasara a ser profesor de tiempo completo con definitividad (esto significa que no habrá más contratos de por medio) ya es la base, a pesar de ser de tiempo completo de 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00 hrs., las asignaturas o clases solamente serán de 3 horas frente al grupo, el resto de las actividades 5 (horas) serán dedicadas a la investigación, tutorías, asesorías y gestión académica. Comienzo: Septiembre 2009, Solicitudes: enviar Currículum vitae por correo electrónico a el Jefe de Carrera http://www.unpa.edu.mx/profesores/tuxtepec/miguel_angel_garcia_munoz.html; mgarcia@unpa.edu.mx, garcia_m9@hotmail.com A Dra. Susana Lozano Muñoz, Profesor Investigador Titular A, Instituto de Biotecnología Universidad del Papaloapan Circuito Central #200 Colonia Parque Industrial, Tuxtepec, Oax. CP68301, Tel012878759240ext220.

Anexo 3.5

C. P. o LAE con Doctorado en Finanzas o Maestría en Finanzas

Contador Público o Lic. en Administración con Doctorado o Maestría en Finanzas para el puesto de Profesor-Investigador, para impartir materias de su especialidad a nivel Licenciatura y realizar Investigación científica en las líneas de su especialidad y/o las establecidas por el Cuerpo Académico de la Institución. Indispensable que tenga experiencia previa en docencia a nivel licenciatura o posgrado

Fecha: 14 de agosto de 2009
Localidad: Cd. Ixtepec
Estado: Oaxaca
Salario: De acuerdo al grado y experiencia profesional
Comienzo: Septiembre del 2009
Duración: Contratos eventuales con opción a base definitiva por desempeño
Tipo de trabajo: Tiempo Completo
Solicitudes: Enviar currículum completo a la dirección de correo señalada
Empresa: [Universidad del Istmo, Campus Ixtepec](http://www.unpa.edu.mx)
Contacto: Dr. José Manuel García López
Teléfono:
Fax:
Correo-E: josman9_1@hotmail.com

Anexo 3.6

**GUÍA PARA ENTREVISTAR A SOLICITANTES AL PUESTO DE
PROFESOR-INVESTIGADOR PARA LA UNIVERSIDAD**

Al entrevistador: Esta guía para entrevistar a los solicitantes pretende ayudar a seleccionar y colocar a los empleados. Si la usa para todas las personas que solicitan un puesto, le ayudara a compararlas y le proporcionara información más objetiva que la que se obtiene con entrevistas no estructuradas.

Como se trata de una guía general, tal vez no todos los puntos se apliquen a todos los casos. Sáltese los que no sean pertinentes y agregue preguntas adecuadas para el puesto específico. Al final de la forma encontrará espacio para estas preguntas adicionales.

Interés por el puesto

Nombre _____

Puesto solicitado _____

¿Qué supone que implica este trabajo (puesto)? _____

¿Por qué quiere ser Profesor-Investigador? _____

¿Por qué esta calificado para ocuparlo? _____

¿Qué requerimientos de salario necesita? _____

¿Qué sabe de nuestra Universidad? _____

¿Por qué quiere trabajar para nosotros? _____

Situación laboral presente

¿Está empleado en la actualidad? _____ Sí _____ No. En caso negativo ¿Cuánto tiempo lleva sin empleo? _____

¿Por qué esta desempleado? _____

Si está trabajando, ¿Por qué está solicitando este puesto? _____

¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros? _____

Experiencia laboral

(Empiece por el empleo actual o más reciente del solicitante y retroceda hasta el primero. Todos los períodos deben quedar explicados. Retroceda, cuando menos, 12 años, dependiendo de la edad del solicitante. El servicio militar se debe considerar como un empleo.)

Empleador actual o más reciente _____

Dirección _____

Fechas de empleo: De _____ A _____

Puesto actual o más reciente _____

¿Cuáles son (eran) sus obligaciones? _____

¿Ha ocupado el mismo puesto durante todo el tiempo que ha trabajado en esa empresa? _____ Sí _____ No. En caso negativo, describa los distintos puestos que ha ocupado con ese empleador, cuánto tiempo estuvo en cada uno de ellos, así como las obligaciones básicas de los mismos. _____

¿Cuál fue su salario inicial? _____ ¿Cuánto está ganando ahora? _____

Comentarios _____

Nombre de su supervisor actual o más reciente _____

¿Qué le gustaba más de ese trabajo? _____

¿Qué le gustaba menos de ese trabajo? _____

¿Por qué está pensando en dejarlo? _____

¿Por qué lo está dejando ahora? _____

Comentarios y observaciones del entrevistador _____

¿Qué hacía antes de su trabajo más reciente? _____

¿Dónde estaba empleado? _____

Ubicación _____

Denominación del puesto _____

Obligaciones _____

¿Ocupó el mismo puesto durante todo el tiempo que trabajó en esa empresa? _____ Sí _____ No. En caso negativo, describa los puestos que ocupó y las obligaciones de cada uno de ellos. _____

¿Cuál fue su salario inicial? _____ ¿Cuánto está ganando ahora? _____

Nombre de su supervisor más reciente _____

¿Podemos ponernos en contacto con esa empresa? _____ Sí _____ No

¿Qué le gustaba más de ese trabajo? _____

¿Qué le gustaba menos de ese trabajo? _____

¿Por qué salió de ese trabajo? _____

¿Consideraría la posibilidad de volver a trabajar ahí? _____

¿Qué hacía antes de trabajar en esa empresa? _____

¿Qué otros trabajos o experiencia ha tenido? Describalos en forma breve y explique las obligaciones generales de cada uno de ellos. _____

¿Ha estado desempleado en algún momento en los pasados cinco años? ____Sí ____No

¿Qué hizo para encontrar empleo? _____

¿Qué otra experiencia o capacitación tiene que le serviría para calificar para el trabajo que ha solicitado? _____

Explique cómo y dónde obtuvo esta experiencia o capacitación _____

Antecedentes académicos

¿Qué estudios o preparación tiene que le servirían para el trabajo que ha solicitado? _____

Describa sus estudios profesionales. _____

En caso de ser extranjero, mencionar motivos por los que desea vivir en México. _____

En caso de haber realizado estudios en el extranjero, mencionar la experiencia que le dejó: _____

Actividades extralaborales

¿Qué hace en su tiempo libre? _____ Otro empleo _____ Deporte _____ Espectador de deportes _____ Clubes _____ Otros _____

Por favor, explique. _____

Preguntas específicas del entrevistador

Entrevistador: agregue preguntas relativas al trabajo particular que es objeto de esta entrevista, dejando espacio para respuestas breves. _____

Personal

¿Estarías dispuesto a cambiar de ubicación? ____Sí ____No

¿Estarías dispuesto a viajar? ____Sí ____No

¿Qué máximo de tiempo estaría dispuesto a viajar? _____

¿Puede trabajar horas extras? _____

¿Trabajaría los fines de semana? _____

Auto evaluación

¿Cuáles diría que son sus puntos fuertes? _____

¿Cuáles diría que son sus puntos débiles? _____

Entrevistador: compare las respuestas del solicitante con la información que ha proporcionado en la solicitud de empleo.

Aclare discrepancias: _____

Antes de que se vaya el solicitante, el entrevistador le debe proporcionar información básica acerca de la Universidad y el empleo vacante, si no lo ha hecho antes. El solicitante debe recibir información acerca de la ubicación del trabajo, el tipo de remuneración (salario o sueldo) y de otros factores que podrían afectar el interés que el solicitante tiene por el trabajo.

Impresiones del entrevistador

Califique cada una de las características de 1 a 4, donde 1 será la calificación más alta y 4 la más baja.

	1	2	3	4	Comentarios
Características personales					
Aspecto personal					
Presencia, desenvolvimiento					
Conversación					
Cooperación con el entrevistador					
Características relacionadas con el puesto					
Experiencia para el puesto					
Conocimiento del trabajo					
Relaciones interpersonales					
Disponibilidad					

Calificación general para el empleo

1 2 3 4 5
 ___ Superior ___ Arriba del promedio ___ Promedio ___ Marginal ___ Insatisfactorio

Comentarios y observaciones

Entrevistador _____ Fecha _____

OPINIONES AL CURRICULUM VITAE

Con la finalidad de emitir su opinión en relación a la revisión de los documentos y currículums vitae para la **Selección de Profesores-Investigadores**, solicitamos sea tan amable en concentrar los siguientes datos:

Número de preferencia:

1 2 3 Única
4 o más (señale el número) ____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CANDIDATO:

HISTORIAL ACADÉMICO

Nombre:

Estudios realizados

Grado Académico	Institución	Fechas		Años
		De	A	
Licenciatura:				
Maestría:				
Doctorado				
Pos-doctorado:				

Área de especialización:

¿Pertenece al SNI? SI _____ NO _____ NIVEL _____ AÑO _____

¿Cuenta con perfil PROMEP? SI _____ NO _____ AÑO _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA:

Núm.	Nombre de la empresa o Institución:	Nombre del Jefe Inmediato	Teléfono	Correo Electrónico	Actividades realizadas	Duración		Causa de separación
						Desde	Hasta	
1	Trabajo Actual							
2	Último							
3	Penúltimo							
4	Antepenúltimo							
5								

EXPERIENCIA LABORAL

Núm.	Nombre de la empresa o institución	Información corroborada			Nombre de la persona que brindó la información	Cargo	Fecha
		Teléfono	Correo Electrónico	Información escrita			
1							
2							
3							
4							
5							

Otros atributos académicos o de investigación:

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Teléfono	Correo Electrónico	Relación	Tiempo de conocerlo

FIRMA

Jefe de Carrera

Anexo 3.8

ESCUDO UNIVERSIDAD		UNIVERSIDAD DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DATOS PERSONALES DEL TRABAJADOR			FOTO
NOMBRE (S)		APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	
R.F.C.	C.U.R.P.		No. DE AFILIACION AL I.M.S.S.		
EDAD	M	F	SOLTERO	CASADO	OTRO
SEXO					
LUGAR DE NACIMIENTO (MUNICIPIO, DISTRITO, ENTIDAD FEDERATIVA)				NACIONALIDAD	
No. CARTILLA DEL S.M.N.		LICENCIA DE CONDUCIR DOMICILIO ACTUAL		CREDENCIAL DE ELECTOR	
CALLE		NUM. INT.	NUM. EXT.	TELEFONO	
COLONIA	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA		C. POSTAL	
DATOS INTERNOS DEL TRABAJADOR					
CATEGORÍA	AREA DE ADSCRIPCION		FECHA DE INGRESO		
DATOS FAMILIARES					
NOMBRE DEL PADRE (AUN FINADO)			DOMICILIO Y TELEFONO		
NOMBRE DE LA MADRE (AUN FINADA)					
NOMBRE DEL CONYUGE					
_____ NOMBRE Y FIRMA					
DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE LOS DATOS ASENTADOS EN EL PRESENTE DOCUMENTO SON VERÍDICOS					

Anexo 3.9

ESCUDO
UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD
Departamento de Recursos Humanos
Documentos Proporcionados a su Ingreso
Personal Académico

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____

GRADO DE ESTUDIOS: 1.- LICENCIATURA () 2.- MAESTRIA () 3.- DOCTORADO ()

CATEGORIA: _____ FECHA DE INGRESO: _____

DÍA	MES	AÑO
-----	-----	-----

AREA DE ADSCRIPCION: _____

No.	DOCUMENTOS PROPORCIONADOS POR EL TRABAJADOR	OBSERVACIONES	PRESENTA EL DOCTO.	
			SI	NO
1	CURRICULUM VITAE			
2	3 FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFANTIL			
3	CONSTANCIA DE ESTUDIOS			
	ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA			
	TITULO Y/O CEDULA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA			
	ACTA DE EXAMEN DE GRADO DE LA MAESTRÍA			
	GRADO Y/O CEDULA PROFESIONAL DE LA MAESTRÍA			
	ACTA DE EXAMEN DE GRADO DEL DOCTORADO			
	GRADO Y/O CEDULA PROFESIONAL DEL DOCTORADO			
	OTROS			
4	ACTA DE NACIMIENTO			
5	CERTIFICADO MEDICO RECIENTE			
6	CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR			
7	COMPROBANTE DE DOMICILIO			
8	CREDENCIAL PARA VOTAR			
9	CEDULA C.U.R.P.			
10	CEDULA DEL R.F.C.			
11	NUMERO DE AFILIACION AL I.M.S.S.			
12	CONSTANCIA DE PERCEPCIONES Y RETENCIONES			
13	NUMERO DE CREDITO DEL INFONAVIT			
14	CONSTANCIA DE NO INHABILITACIÓN			
ADEMÁS PARA EL PERSONAL EXTRANJERO LO SIGUIENTE:				
15	PASAPORTE			
16	FM3			
17	FORMA MIGRATORIA			
18	APOSTILLADO DE GRADOS DE ESTUDIOS CON TRADUCCION AL IDIOMA ESPAÑOL			

DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS Y DOCUMENTOS FUERON PRESENTADOS POR MI Y COMPROMETIÉNDOME EN PROPORCIONAR LOS DOCUMENTOS FALTANTES EN UN PLAZO NO MAYOR DE CINCO DIAS NATURALES.

H. CD. DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAX., A _____ DEL MES DE _____ DEL _____.

ENTREGO

RECIBO

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

UNIVERSIDAD
Departamento de Recursos Humanos
Datos Proporcionados a su Ingreso

NOMBRE: _____

CATEGORÍA: _____ FECHA DE INGRESO:

DIA	MES	AÑO

ÁREA DE ADSCRIPCIÓN: _____

POR FAVOR INDIQUE	SI	NO
¿Se encuentra inscrito en el RFC?		
¿Entrega constancia del RFC?		
¿Entrega constancia de la CURP?		
¿Actualmente percibe ingresos por salarios de otro retenedor?		
¿El otro retenedor le aplica el subsidio al empleo?		
¿En el periodo comprendido del 1 de enero de este año a esta fecha, percibió remuneraciones por salarios por otro patrón?		
¿Entrega constancia de sueldos salarios, viáticos, conceptos asimilables y crédito al salario?		
¿Actualmente tiene ingresos por otro concepto? Especifique qué tipo de ingreso:		
En caso de ser extranjero: ¿Dónde tendrá su residencia fiscal?		
¿Tiene crédito INFONAVIT?		
¿Entrega aviso de retención de crédito INFONAVIT?		
¿Tiene crédito FONACOT?		

DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS ASENTADOS EN ESTE DOCUMENTO SON VERÍDICOS Y EN CASO DE QUE ESTA INFORMACIÓN CAMBIE, LO COMUNICARÉ DE MANERA INMEDIATA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS; ASIMISMO SI NO ESTOY OBLIGADO A PRESENTAR LA DECLARACIÓN ANUAL DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, Y DESEO HACERLO, SE LO COMUNICARÉ A DICHO DEPARTAMENTO A MAS TARDAR EL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO.

H. CD. DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAX., A _____ DEL MES DE _____ DE _____

NOMBRE Y FIRMA

CONSTANCIA

POR MEDIO DE LA PRESENTE CONSTANCIA MANIFIESTO QUE CON FECHA ____ DE ____ DE _____, ME FUE PROPORCIONADA UNA COPIA DE LOS SIGUIENTES REGLAMENTOS:

1. **REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO** VIGENTE, APROBADO POR EL H. CONSEJO ACADEMICO DE "LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA", CON FECHA 29 DE JULIO DE 2004.
2. **REGLAMENTO DEL PERSONAL ACADÉMICO** VIGENTE, APROBADO POR EL H. CONSEJO ACADÉMICO DE "LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA", CON FECHA 15 DE DICIEMBRE DE 1997.
3. **REGLAMENTO DE PREVISIÓN SOCIAL** VIGENTE, APROBADO POR EL H. CONSEJO ACADÉMICO DE "LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA", CON FECHA 27 DE ENERO DE 2004.
4. **REGLAMENTO DE FONDO DE AHORRO** VIGENTE, RATIFICADO EN SU VERSIÓN ACTUAL POR EL H. CONSEJO ACADÉMICO DE "LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA", CON FECHA 31 DE MAYO DE 2004.
5. **REGLAMENTO DE DESPENSA** VIGENTE, APROBADO POR EL H. CONSEJO ACADÉMICO DE "LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA", CON FECHA 06 DE MAYO DE 2004.

MISMOS QUE LEI Y ANALICE, POR LO QUE DECLARO ESTAR CONSCIENTE DE SU CONTENIDO Y ME COMPROMETO A APEGARME A LOS DERECHOS, OBLIGACIONES Y DEMAS DISPOSICIONES QUE ESTOS REGLAMENTOS OTORGUEN E IMPONGAN PARA EL DESARROLLO DE MIS ACTIVIDADES COMO:

POR LO TANTO EXTIENDO LA PRESENTE EN LA LOCALIDAD DE ACATLIMA, HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA. A ____ DIAS DEL MES DE ____ DE _____.

ATENTAMENTE

NOMBRE Y FIRMA DEL TRABAJADOR

Anexo 3.12

UNIVERSIDAD

SOLICITUD DE INGRESO AL PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL Y FONDO DE AHORRO.
Departamento de Recursos Humanos

Nombre: _____ Fecha de Adhesión: ____/____/____

Área: _____ Categoría: _____

Sueldo Diario Nominal: _____ No. De Empleado: _____

AUTORIZACIÓN

EN CUMPLIMIENTO AL ARTÍCULO 5º DEL REGLAMENTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA QUE A LA LETRA DICE: LAS PRESTACIONES CONTENIDAS EN EL PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL SOLO SE HARÁN EFECTIVAS POR EL TRABAJADOR INTERESADO QUIEN DEBE OBSERVAR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

1. RECIBIR SALARIO A TRAVÉS DE NÓMINA.
2. FIRMAR LA CARTA DE ADHESIÓN AL PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL, LA CÉDULA DE DESIGNACIÓN DE BENEFICIARIOS Y LA CONFORMIDAD DE HABER LEÍDO Y CONOCER EL PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL.

ASIMISMO, POR MEDIO DE LA PRESENTE SOLICITO **MI INGRESO AL FONDO DE AHORRO** CONSTITUIDO PARA LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA; PARA TAL EFECTO AUTORIZO CON LA FIRMA DE ESTE DOCUMENTO A LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA PARA QUE CUANDO ASI PROCEDA, ME DESCUENTE QUINCENALMENTE EL IMPORTE DE MIS APORTACIONES ASIMISMO LOS PAGOS DE PRÉSTAMOS OBTENIDOS DE CONFORMIDAD CON EL REGLAMENTO DEL FONDO DE AHORRO, SUJETANDOME A LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS EN EL CITADO REGLAMENTO, EL CUAL DECLARO CONOCER.

Atentamente

Nombre y Firma del Trabajador

Nota: El monto de la aportación varía de acuerdo a los incrementos salariales que se pudieran presentar durante el ejercicio de este Fondo de Ahorro.

Anexo 3.13

UNIVERSIDAD

SOLICITUD NO INGRESO AL PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL Y FONDO DE AHORRO.
Departamento de Recursos Humanos

Nombre: _____ Fecha de Adhesión: ____/____/____

Área: _____ Categoría: _____

Sueldo Diario Nominal: _____ No. De Empleado: _____

AUTORIZACIÓN

EN CUMPLIMIENTO AL ARTÍCULO 5º DEL REGLAMENTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA QUE A LA LETRA DICE: LAS PRESTACIONES CONTENIDAS EN EL PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL SOLO SE HARÁN EFECTIVAS POR EL TRABAJADOR INTERESADO QUIEN DEBE OBSERVAR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

1. RECIBIR SALARIO A TRAVÉS DE NÓMINA.
2. FIRMAR LA CARTA DE ADHESIÓN AL PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL, LA CÉDULA DE DESIGNACIÓN DE BENEFICIARIOS Y LA CONFORMIDAD DE HABER LEÍDO Y CONOCER EL PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL.

ASIMISMO, POR ASI CONVENIR A MIS INTERESES, A TRAVÉS DE LA PRESENTE SOLICITO **NO INGRESAR AL FONDO DE AHORRO** CONSTITUIDO PARA LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA; JUNTO CON ELLO, A TODOS LOS DERECHOS POSTERIORES QUE DE ESTE SE DERIVEN, SUJETANDOME A LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS EN EL REGLAMENTO DEL FONDO DE AHORRO, EL CUAL DECLARO CONOCER.

Atentamente

Nombre y Firma del Trabajador

Nota: El monto de la aportación varía de acuerdo a los incrementos salariales que se pudieran presentar durante el ejercicio de este Fondo de Ahorro.

ESCUDO
UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
CONSTANCIA DE MANIFESTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE DOMICILIO

Anexo 3.14

NOMBRE: _____ No. de nómina: _____
ADSCRIPCIÓN: _____

BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, MANIFIESTO QUE MI DOMICILIO PARTICULAR ACTUAL ES EL SIGUIENTE:

EN HUAJUAPAN DE LEÓN

COLONIA: _____ C.P.: _____
TEL. PARTICULAR: _____ CELULAR: _____

LUGAR DE ORIGEN

COLONIA: _____
MUNICIPIO: _____ ESTADO: _____
C.P.: _____ TEL PARTICULAR CON LADA: _____

ASIMISMO MANIFIESTO QUE LOS DATOS SON REALES Y QUE, DE MODIFICARSE ESTA INFORMACIÓN, LO COMUNICARÉ DE MANERA INMEDIATA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

HUAJUAPAN DE LEON, OAX., A _____ DE _____ DE _____.

NOMBRE Y FIRMA
ESTA INFORMACIÓN ES DE CARÁCTER CONFIDENCIAL.

Anexo 3.15

ESCUDO
UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
CÉDULA DE DESIGNACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE BENEFICIARIOS

NOMBRE: _____ No de Nómina: _____
ADSCRIPCIÓN: _____

BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, MANIFIESTO QUE DESIGNO A LA(S) SIGUIENTE(S) PERSONA(S) COMO MI(S) BENEFICIARIO(S) DE TODAS LAS PERCEPCIONES Y PRESTACIONES DERIVADAS DE LA RELACIÓN LABORAL CON LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA CONTEMPLADAS EN LA LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA VIGENTE:

NOMBRE <i>(Preferentemente mayor de 18 años)</i>	FECHA DE NACIMIENTO	PARENTESCO	PORCENTAJE

ASIMISMO MANIFIESTO QUE LOS DATOS SON REALES Y QUE, DE MODIFICARSE ESTA INFORMACIÓN, LO COMUNICARÉ DE MANERA INMEDIATA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

HUAJUAPAN DE LEON, OAX., A _____ DE _____ DE _____.

NOMBRE Y FIRMA
ESTA INFORMACIÓN ES DE CARÁCTER CONFIDENCIAL.

Guión preliminar de la entrevista aplicada a profesores-investigadores que han formado parte de la Comisión del Personal Académico, que han sido Jefes de Carrera y/o Directores de Instituto.

1. ¿De qué manera o en base a qué identifica la necesidad de contratar profesores-investigadores (para el siguiente semestre y el año siguiente)? Nota: ¿las materias a impartir son el único factor?
 - a. ¿qué aspectos conforman el perfil cuando se requiere cubrir la vacante de profesor-investigador?
 - b. En dado caso, ¿a través de qué medio le hace llegar al Vice-Rector Académico las necesidades de contratación identificadas?
 - c. ¿qué información se considera, de los profesores-investigadores existentes, para cubrir las necesidades de docencia identificadas?
2. ¿Para allegarse de curriculum vitae, qué medios (internos y/o externos) ocupa como fuentes de captación de profesores-investigadores como posibles candidatos para ingresar a la Universidad?
 - a. ¿por qué se optó por esa fuente de reclutamiento?
 - b. ¿la considera una adecuada fuente de reclutamiento? ¿recibe la respuesta que espera? ¿sugiere o recomienda algún otro medio de captación?
 - c. ¿qué información espera venga incluida en los curriculum vitae que le llegan?
 - d. En su caso, ¿cómo se enteró de la vacante que existía y cómo envió su curriculum vitae?
 - e. ¿de qué ciudades procede la mayor parte de los profesores-investigadores adscritos a su jefatura?
 - f. ¿por qué considera usted que la Universidad resulta atractiva para trabajar para los profesores-investigadores a tal grado de cambiar de residencia? ¿cuáles considera que sean las causas para que los profesores-investigadores dejen la Universidad?
3. ¿Cuál es el procedimiento y cuáles son los parámetros de evaluación que se siguen para seleccionar, de los curriculum vitae recibidos, al profesor-investigador que ocupará la plaza vacante?
 - a. ¿qué parámetros de evaluación considera al revisar el curriculum vitae?
 - b. ¿se lleva a cabo una entrevista previa?, ¿quién la lleva a cabo?
 - c. ¿maneja algún tipo de formato para asentar el resultado de las evaluaciones?
4. Seleccionado el candidato, ¿qué actividades se llevan a cabo?
 - a. ¿ha formado parte de la comisión académica?
SI
 - b. ¿qué procedimiento y parámetros de evaluación siguen para revisar un curriculum vitae?
 - c. ¿manejan algún(os) formato(s)?, ¿de qué tipo?
 - d. ¿de qué manera hacen llegar su propuesta al H. Consejo Académico?

En el caso de las recategorizaciones:

- a. ¿qué procedimiento y parámetros de evaluación siguen para revisar un curriculum vitae?
- b. ¿manejan algún(os) formato(s)?, ¿de qué tipo?
- c. ¿de qué manera hacen llegar su propuesta al H. Consejo Académico?

En el caso de apertura para concurso de oposición:

- a. ¿qué procedimiento y parámetros de evaluación siguen para revisar un curriculum vitae?

- b. ¿manejan algún(os) formato(s)?, ¿de qué tipo?
- c. ¿de qué manera hacen llegar su propuesta al H. Consejo Académico?
5. ¿Existe algún tipo de inducción por parte de la jefatura que se le brinda al profesor-investigador al momento de ingresar a la Universidad? ¿de qué manera se lleva a cabo?
 - a. ¿cuál fue su experiencia cuando ingresó a la Universidad?
 - b. ¿sugiere algún otro mecanismo?
6. ¿Cómo, de qué manera y bajo qué parámetros se le da seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores?
7. ¿Ha participado cómo jurado para la evaluación de un profesor-investigador para el otorgamiento de su definitividad?
 - a. ¿considera que los parámetros que se evalúan son suficientes? ¿recomendaría otros parámetros?, ¿cuáles?
8. ¿Existe dentro de la Universidad programas de capacitación y desarrollo que se impartan a los profesores-investigadores? ¿Quién y cómo se desarrolla dicho programa?
 - a. ¿cómo se pueden detectar las necesidades de capacitación y desarrollo?
 - b. ¿en qué temas o áreas considera que pudieran recibir capacitación y desarrollo los profesores-investigadores?
9. Si pudiera sugerir algún mecanismo de motivación para mejorar el desempeño académico de los profesores-investigadores, ¿cuáles propondría?
10. ¿Ha sabido de algún problema laboral que haya tenido la Universidad con algún profesor-investigador?, ¿sabe usted el motivo?
11. ¿Algún comentario que quisiera agregar?

Anexo 3.17

Respuestas obtenidas de las entrevistas aplicadas a profesores-investigadores que han formado parte de la Comisión del Personal Académico, que han sido Jefes de Carrera y/o Directores de Instituto dado un guión preliminar.

Entrevistado número: 1

Fecha de la entrevista: 19 de agosto de 2009.

Nombre del entrevistador: Rubí Lizbeth Arriaga Martínez

Como Jefe de Carrera detecto cuál es la necesidad de contratación de profesores-investigadores en base a las materias que se impartirán el siguiente semestre, comunicándoselo de manera verbal al Vice-Rector Académico, quien me hace llegar los currículum vitae para su revisión, considerando como parámetros de evaluación la experiencia laboral, cuánto tiempo tiene de haber concluido sus estudios, que la especialidad que tenga en la maestría tenga que ver con las necesidades de la Universidad. Los resultados de dicha evaluación se la comunico de manera verbal al Vice-Rector Académico y con la cual recomienda o no la contratación ante el H. Consejo Académico.

En relación a la aplicación de una entrevista previa, no se lleva a cabo, el Vice-Rector Académico la realiza una vez que el candidato ya se ha incorporado a la Universidad.

Respecto a las actividades de inducción, como Jefe de Carrera, presento al nuevo profesor de manera formal con los demás compañeros, asignándole un cubículo y un equipo de cómputo. Para la asignación de las materias que impartirá el profesor-investigador, realizó una propuesta pero finalmente quien decide es el Vice-Rector Académico.

La evaluación de desempeño que aplico a los profesores la realizo a través de la entrega del avance programático, sin embargo como dicho avance es llenado por el mismo profesor, todos señalan que si van cubriendo con el programa. El avance programático es un formato establecido en el cual el profesor señala el tiempo en que va cubriendo el programa y el porcentaje del mismo que va cubriendo en ese tiempo, el profesor entrega dicho avance al término de cada examen parcial, como Jefe de Carrera lo concentro, lo reviso y hago un resumen que le envío al Vice-Rector Académico.

Otro mecanismo de evaluación que utilizo es un consenso con los alumnos, a quienes les pregunto si no tienen algún comentario o queja de los profesores que les dan clases con la finalidad de sugerirle a los profesores las áreas en las que pueden mejorar, como una forma de retroalimentación. Actualmente estoy trabajando en el diseño de un cuestionario para que lo rellene el alumno de forma anónima.

En relación a la definitividad, como Jefe de Carrera me enteré de que un profesor del Instituto ya va a cumplir el año hasta la sesión del Consejo cuando se determina si se abre el concurso de oposición para ese profesor. Si el Consejo Académico aprueba la apertura de la convocatoria, se le comunica de manera verbal al profesor que está por cumplir el año para que pueda solicitar por escrito la presentación del examen de oposición.

El formato de recomendación que se genera una vez realizadas las tres pruebas por parte del profesor, no se le hace llegar al Jefe de Carrera, lo cual considero importante para dar seguimiento al desempeño de dicho profesor.

Respecto a las recategorizaciones, los jefes de carrera no participamos en la evaluación de los profesores que han solicitado dicha promoción. En relación a los estímulos, es el Consejo Académico quien decide como estará integrado el Comité de Estímulos del Personal Académico, sin embargo no existen parámetros de evaluación oficiales al respecto, sé que últimamente han intentado estandarizarlos.

Entrevistado número: 2

Fecha de la entrevista: 19 de agosto de 2009.

Nombre del entrevistador: Rubí Lizbeth Arriaga Martínez

Actualmente me desempeño como Jefe de Carrera, pero también he sido Director de Instituto, y en ambos cargo he visto que el Vice-Rector Académico es quien decide si se contrata o no a un profesor, aún así le hago llegar la necesidad de contratación en base a las materias que no se van a tener cubiertas para el próximo semestre.

Cuando era Director de Instituto, la prioridad era la docencia, y ahora que soy Jefe de Carrera resulta que la prioridad es el área de investigación. Los currículum vitae que me llegan para revisarlos me los hacen llegar desde el 2007, y aun así cuando recomiendo que no se contrate porque no cumple con lo que requiere el Instituto se contrata, el Vice-Rector Académico lo contrata.

He visto que la Universidad difunde a través de la página del CONACYT las vacantes existentes, sin embargo cuando en realidad solo hay una, el Vice-Rector Académico señala por ejemplo que hay 4 plazas disponibles.

Los parámetros que considero al momento de revisar un currículum es la formación académica, la experiencia profesional y las líneas en las que ha trabajado. No hay una evaluación previa a través de una entrevista.

Considero que los seguimientos al desempeño de los profesores debe llevarse de manera semestral, actualmente por ejemplo, los reportes de investigación se presentan anualmente, y creo que si se acortan esos tiempos el profesor sentiría mas presión. Considero la opinión de los alumnos para evaluar a los profesores, sin embargo aún cuando reporte las quejas por escrito de los alumnos a la Vice-Rectoría Académica, la renovación del contrato del profesor se lleva a cabo.

Es importante que se respete el Reglamento Interno de la Universidad, pues muchas veces se cae en usurpación de funciones.

Respecto a la recategorización, deben establecerse parámetros mínimos que debe cumplir el profesor como mínimo para ser recategorizado en los aspectos de: publicaciones, participación en congresos, protección de patentes, eventos académicos, carga académica, participación en actividades administrativas, direcciones de tesis y servicio social, reconocimientos, premios, diplomas y actividades culturales.

En relación al otorgamiento de estímulos, en algunas ocasiones, los integrantes del Comité si me piden opinión de algún profesor que ha solicitado el estímulo, sin embargo, me he dado cuenta que cada Comité cambia los parámetros de evaluación.

Respecto a los cursos de capacitación y desarrollo, los he solicitado, por ejemplo en el ámbito de la redacción de artículos científicos, sin embargo solo se queda en esa, en una mera solicitud pues en Vice-Rectoría Académica se queda estancada.

Entrevistado número: 3

Fecha de la entrevista: 27 de agosto de 2009.

Nombre del entrevistador: Rubí Lizbeth Arriaga Martínez

Como miembro integrante de la Comisión del Personal Académico, te menciono que dicha Comisión está integrada por 5 profesores: Jefes de Carrera, Directores de Instituto y el Vice-Rector Académico, los cuales son nombrados por el H. Consejo Académico.

Las razones para las que se reúne la Comisión es para recomendar contrataciones y recategorizaciones. En el caso de las contrataciones, reciben los currículum vitae con documentos probatorios, no existen parámetros de evaluación establecidos, se considera el criterio y el hecho que los currículum vitae ya han sido revisados previamente por los Jefes de Carrera correspondientes y el Vice-Rector Académico, la Comisión en este sentido solo da el visto bueno, y en caso de haber objeción está se da en la sesión del Consejo. Como Jefe de Carrera, los parámetros de evaluación que considero es la formación académica y la experiencia.

Para el caso de las recategorizaciones, los que integramos la Comisión, recibimos los expedientes de los profesores que han solicitado la promoción, y se le consideran sus méritos que son respaldados por constancias. El Vice-Rector Académico establece un programa de revisión, que en realidad es un calendario, para que los integrantes de la Comisión nos vayamos turnando los expedientes para su revisión. Asimismo, el Vice-Rector Académico nos entrega una hoja de evaluación, en la cual, cada miembro de la Comisión emite su opinión, para lo cual se consideran varios aspectos: grado, artículos publicados, carga académica, asesorías, cursos, tesis, congresos, perfil PROMEP. La existencia de esa hoja de evaluación nos obliga en cierta forma a revisar el expediente del profesor. Finalizada la revisión, se canaliza las recomendaciones positivas o negativas al Consejo, a través de un acta firmada, quien dará un veredicto final a las mismas, en dado caso que el profesor no se haya visto favorecido en la solicitud de promoción recurre al recurso de inconformidad y nuevamente la Comisión revisa su expediente.

En el caso de las recomendaciones para otorgamiento de definitividades, la Comisión no participa, y como Jefe de Carrera tampoco.

Entrevistado número: 4

Fecha de la entrevista: 2 de septiembre de 2009.

Nombre del entrevistador: Rubí Lizbeth Arriaga Martínez

Para detectar la necesidad de contratación de profesores-investigadores para el siguiente semestre considero las materias que se van a impartir y el personal que se va de sabático. En relación a las materias que se van a impartir, mando un correo electrónico a los profesores para que me envíen cuáles son las asignaturas que quieren impartir, con lo cual determino las asignaciones finales de acuerdo a como me vayan llegando los correos, de ahí veo qué materias son las que quedan libres para comentarlas y hacer ajustes con los profesores, finalmente, las materias que quedan sin asignar son las necesidades que le envío al Vice-Rector Académico para que se cubran. Para comunicar dichas necesidades, no utilizo algún medio formal a través del cual se las haga llegar al Vice-Rector Académico.

El medio a través del cual recibo los currículum vitae es de manera espontánea vía correo electrónico, los reviso y sobre el documento emito mis observaciones, de igual forma el Director de Instituto y el Coordinador de la Maestría emiten sus comentarios, los cuales se los hago llegar al Vice-Rector Académico. Asimismo supongo que el Vice-Rector Académico sube a alguna página de internet la vacante existente, y los currículum vitae recibidos los hace llegar al Director de Instituto, Jefe de Carrera y Coordinador de la Maestría para emitir opiniones, se hacen llegar las mismas al Vice-Rector Académico y de ahí supongo que sigue el procedimiento establecido. La información que espero venga incluida en los currículum vitae que voy a revisar (considerándolos como parámetros de evaluación) es la historia laboral (qué le gustó y qué no le gustó de su empleo anterior, tiempo que ha laborado en los empleos anteriores), historia educativa (materias que puede dar) e historia personal (estado civil). Considero que la Universidad resulta atractiva para laborar porque se encuentra ubicada en un lugar tranquilo.

El procedimiento que se sigue para llevar a cabo la selección una vez que he enviado los currículum vitae al Vice-Rector Académico, es una entrevista al candidato (por parte del Director de Instituto, Jefe de Carrera y el Coordinador de la Maestría) de manera informal, haciéndole llegar los comentarios de dicha entrevista al Vice-Rector Académico. No manejamos ningún formato de evaluación para asentar los resultados de la revisión de los currículum vitae y de la entrevista.

En relación a la inducción, el nuevo profesor-investigador, llega directamente al área de Vice-Rectoría Académica y el Vice-Rector Académico manda llamar al Jefe de Carrera, lo presenta y como Jefe de Carrera soy quien le da la bienvenida, lo presento a los demás profesores de manera personal e individual y le explica las actividades propias de docencia, lo canalizo con el Director de Instituto para que le asigne cubículo y le explique sobre la existencia de los cuerpos académicos.

No hay ningún seguimiento al desempeño de los profesores; de manera informal pregunto a los alumnos que considere confiables y discretos cómo ha sido el desempeño de sus profesores dentro del aula.

He participado como jurado para la evaluación de los profesores-investigadores para el otorgamiento de su definitividad y he establecido mis propios parámetros de evaluación para las tres pruebas que se aplican:

Prueba escrita: ortografía, estructura, lenguaje utilizado, citas.

Prueba oral: exposición, cómo aborda los temas, ortografía.

Prueba didáctica: manejo del cuerpo, espacio físico, diapositivas manejadas, manías, participación de los alumnos, tono de voz.

Esta evaluación concluye asentando puntos buenos y malos. Se le notifica al Vice-Rector Académico en caso de que la evaluación no haya sido favorable y este le pide al profesor-investigador su renuncia voluntaria con la finalidad de no pasar el dictamen del jurado al H. Consejo Académico. Al respecto sugiero que la información que fluya del Consejo Académico sea de manera inmediata para que el profesor-investigador no esté con la incertidumbre si pasó o no su examen porque luego vence su contrato y el profesor desconoce si continuará dentro de la Universidad, siendo que el resultado de la evaluación aún no pasa al H. Consejo Académico ya vencido el contrato del profesor, y todavía, cuando el resultado de la evaluación es enviado a dicho Consejo, el Secretario tarda en notificarle al profesor su situación.

Respecto a la capacitación y desarrollo, no existe establecido ningún programa relacionado con estos temas. Considero que los temas en los que se puede capacitar a los profesores es pedagogía y metodología de la investigación (cómo publicar).

De igual forma sugiero que, para motivar al profesor, exista una adecuada inducción y brindarle la confianza suficiente para establecer adecuados canales de comunicación. Asimismo, que existiera un check list en los procesos que se llevan a cabo.

Entrevistado número: 5

Fecha de la entrevista: 2 de septiembre de 2009.

Nombre del entrevistador: Rubí Lizbeth Arriaga Martínez

La manera en la que identifiqué cuáles son las necesidades de contratación a cubrir se lleva principalmente de acuerdo a las necesidades de la carrera, específicamente las materias que se vayan a impartir. Para determinar el perfil que debe cubrir el candidato, considero el grado académico y su línea de investigación, lo cual es importante verificar para que el profesor pueda incorporarse a los cuerpos académicos existentes. Identificadas las necesidades, de manera verbal se las comunico al Vice-Rector Académico.

Para captar currículum vitae, el Vice-Rector Académico sube la vacante a la página del CONACYT, al respecto sugiero que en la misma página de la Universidad se publiquen las vacantes o que se divulguen hacia otras Universidades. Considero que la Universidad resulta atractiva para laborar por ser de tiempo completo (en otras Universidades se trabaja por hora clase o medio tiempo y no se tiene el tiempo para dedicarle a la investigación), por la estabilidad laboral, la tranquilidad y el ambiente laboral sano (no hay grillas ni sindicatos), además en otras universidades se firman contratos por 4 o 6 meses y es incómodo, asimismo en este tipo de Universidad las prestaciones son atractivas y los períodos vacacionales también. Sin embargo, las causas por las que los profesores dejan la Universidad se debe a que, consideran que Huajuapán no es un lugar agradable, porque en otras Universidades se manejan becas académicas anuales (estímulos económicos de acuerdo al desempeño académico: producción), períodos vacacionales extensos y porque la familia no se adapta al modo de vida de Huajuapán.

Para llevar a cabo la selección de los candidatos, considero el grado académico y las líneas de investigación, consulto con 2 o 3 profesores especialistas en el área para pedir su punto de vista. Como Jefe de Carrera llevo a cabo una entrevista previa con el candidato realizándole el siguiente tipo de preguntas: aspecto académico: posgrado; publicaciones: lugares, revistas; razones de cambio de trabajo, aspectos familiares, carta de motivos: de manera verbal; cartas de recomendación; conocimiento de la Universidad. Cabe señalar que las entrevistas se han llevado a cabo bajo tres situaciones: el primer día de labores del profesor, previa a la contratación y nunca. Al respecto sugiero que las entrevistas se lleven a cabo a través de una mesa redonda donde participen el Jefe de Carrera y el Director de Instituto, pues la participación del Director actualmente, es nula. El resultado de la revisión del currículum vitae y la entrevista aplicada lo anoto en el mismo currículum.

Para la inducción del nuevo profesor, como Jefe de Carrera lo presento con los demás compañeros y entre el Director del Instituto y yo le asignamos un cubículo. En mi caso, cuando ingresé a la Universidad, nadie me dijo lo que iba a hacer por lo tanto, sugiero que existan pláticas generales sobre lo que hay que hacer, sobre los trámites administrativos que hay que realizar.

El seguimiento al desempeño que se realiza es, con el formato que se denomina: reporte trimestral de actividades, pero no lo llevo a cabo por desidia y falta de tiempo pues un Jefe de Carrera tiene mucha carga administrativa, sugiriendo que el seguimiento del desempeño de los profesores lo debe hacer el Director del Instituto pues su carga de trabajo es mucho menor que la de un Jefe de Carrera, considero que solo ocupan la plaza y esto en realidad no es su culpa sino las funciones establecidas que se tienen para ese tipo de puestos.

El Director del Instituto es quien debe coordinar los cuerpos académicos, sin embargo por las líneas de investigación de cada profesor-investigador, las cuales no convergen, resultan dispersas, por eso la importancia de considerar desde un principio cuáles son las líneas de investigación que manejan. Actualmente en el Instituto, todos los cuerpos académicos están en formación, ninguno en consolidación.

Para el seguimiento del desempeño, me fijo en el comportamiento del profesor y le pregunto a los estudiantes si se ha desenvuelto bien, sin embargo no hay nada formal pero, para que pueda hacer algo debe estar reglamentado para que tenga argumentos para llamarle la atención al profesor, asimismo considerar la evaluación de otros departamentos, por ejemplo: servicios escolares (puntualidad).

En relación a la capacitación y desarrollo, no existe ningún programa al respecto y además, estoy en desacuerdo que se lleven a cabo cursos de 2 días de 6 a 8 horas diarias, creo que es suficiente 3 horas diarias en 5 días. Considero que las áreas en las que los profesores pueden recibir capacitación es en la actualización de conocimientos, desarrollo de un proyecto (metodología), pedagogía, organización (administración, liderazgo, trabajo en equipo).

La forma en que considero se puede motivar al profesor, es dándole seguimiento a las actividades que realiza, a través del reporte trimestral de actividades y divulgar información sobresaliente que haya llevado a cabo; asimismo sugiero que los procedimientos que se propongan sean prácticos y que no se conformen por muchos pasos.

Cabe señalar que formo parte de la Comisión del Personal Académico y al respecto quiero comentar lo siguiente:

En relación a la propuesta que hace la Comisión al H. Consejo Académico para contratar profesores investigadores:

- Es difícil evaluar los currículum vitae porque no es un especialista en todas las áreas, solo en electrónica y en mecatrónica.
- Me comunico con el Jefe de Carrera del área respectiva para preguntarse su opinión sobre el currículum vitae.
- Considero que dicho currículum vitae ya ha sido evaluado por el Jefe de Carrera y el Vice-Rector Académico.
- Verifico en internet el lugar que tiene la Universidad en la que estudió el candidato dentro de un ranking con la finalidad de detectar si dicha Universidad no es patito.

Respecto a las recomendaciones sobre las recategorizaciones:

- El formato utilizado es subjetivo.
- Yo creé mis propios criterios de evaluación, criterios mínimos con los que debe contar el profesor para ser recategorizado porque no hay parámetros de evaluación.
- La Comisión propone y el Consejo decide, pues la Comisión envía las recomendaciones, ya sean positivas o negativas, y el Consejo finalmente decide.
- Recomiendo que, quienes conformen la Comisión del Personal Académico tengan el grado de doctor, para que realmente valoren lo que es tener el grado de doctor, formar parte del SNI y realizar publicaciones.
- El Rector está en contra de manejar un puntaje para los parámetros de evaluación en relación a las recategorizaciones.

Finalmente considero que debido a la crisis económica, a la Universidad no le debe costar reclutar candidatos y contratarlos, sino los candidatos deben convencer a la Institución para que sean integrados a la misma.

Entrevistado número: 6

Fecha de la entrevista: 2 de septiembre de 2009.

Nombre del entrevistador: Rubí Lizbeth Arriaga Martínez

Para identificar las necesidades de contratación, verifico las materias que no han sido asignadas y los temas en los que no hay especialistas, comunicando dicha necesidad de manera verbal al Vice-Rector Académico. Para la asignación de las materias considero la experiencia, el currículum y la especialidad de los profesores existentes.

La captación de los currículum vitae la lleva a cabo el Vice-Rector Académico, como Jefe de Carrera los recibo de manera espontánea a mi correo electrónico. Las causas por las que considero la Universidad resulta atractiva para laborar son: el prestigio de la Universidad o porque es la primera Universidad que llama a los candidatos y en ese momento los mismos no tienen trabajo y no tienen otra opción.

Los parámetros de evaluación que se consideran para seleccionar a los nuevos profesores (y que es la misma que espero venga incluida en el currículum vitae) son la profesión, la licenciatura estudiada, la especialidad de la maestría, las materias que llevaron, experiencia laboral.

Cuando yo ingresé a la Universidad, mi interés fue por la trayectoria de la misma, porque quería regresar a mi lugar de origen; personalmente visité la Universidad y mi primer contacto fue el Jefe de Carrera de Ingeniería Industrial, tuve con él una entrevista previa y me preguntó sobre mi currículum vitae, mi trabajo y qué materias podía dar. El Jefe de Carrera canalizó mi currículum vitae al Vice-Rector Académico y fue quien me llamó.

El primer día, el Vice-Rector Académico fue quien me recibió y me canalizó con el Jefe de Carrera quien me asignó un cubículo y me informó sobre la entrega de los avances programáticos. Actualmente al nuevo profesor se le presenta con los demás profesores, se le explica sobre los avances programáticos, tutorías, sobre la especialidad de cada profesor y se le enseña dónde están los salones.

Para darle seguimiento al desempeño de los profesores, cada fin de semestre se le da un formato de evaluación a los alumnos, el profesor recibe dichas evaluaciones y cada uno llega a la conclusión de la misma.

Asimismo, se da el seguimiento a través del cumplimiento del avance programático, y en cuestión de investigación a través de un reporte de actividades cada 3 meses.

Sugiero que en relación al seguimiento al desempeño, se evalúe a los profesores a los tesis que tienen bajo su dirección, tutorados y cargas académicas.

No existe programas de capacitación y desarrollo establecidos, sin embargo las necesidades de capacitación pueden ser detectadas a través de las deficiencias de los profesores al impartir sus clases, considerando que pueden recibir capacitación en sus áreas de especialidad: manufactura, calidad.

Una forma de motivar a los profesores se puede dar a través del reconocimiento sobre los trabajos realizados, lo cual no necesariamente tiene que ser de manera económica.

Entrevistado número: 7

Fecha de la entrevista: 3 de septiembre de 2009.

Nombre del entrevistador: Rubí Lizbeth Arriaga Martínez

Para identificar las necesidades de contratación, considero los programas que se van a impartir el siguiente semestre (si es par o impar), conocer el área de los profesores, solicitudes de sabático, número de grupos (información que me proporciona Vice-Rectoría Académica). Una vez identificadas las necesidades de contratación, se las comunico de manera verbal al Vice-Rector Académico. Las necesidades no cubiertas se reajustan, resultando muchas veces demasiada carga académica asignada a los profesores.

Para la captación de currículum vitae, las vacantes se publican en el boletín CONACYT cuyo contacto es el Vice-Rector Académico, como Jefe de Carrera los currículum me llegan de manera espontánea a mi correo electrónico. Sugiero que las vacantes aparezcan en la página web de la Universidad, estableciendo fechas para captar los currículum vitae para que en una misma revisión se puedan evaluar todos y no de manera esporádica, pudiendo identificar el mejor currículum. Considero que la Universidad resulta atractiva para laborar porque el proceso de definitividad es ágil, además la contratación de los profesores-investigadores es de tiempo completo, no es como en otras Universidades que se contrata por horas o medio tiempo y mucho tiempo después te otorgan el tiempo completo. Algunas razones que considero son las causas para que los profesores dejen de laborar en la Universidad son: falta de apoyo para asistir a congresos o publicar, porque

publicas y luego no te apoyan para asistir a algún congreso, asimismo la ayuda para la obtención de becas PROMEP es limitada, como se requiere el aval de la UTM, solo se tiene acceso a aquellos apoyos económicos en los que la Universidad tiene algún beneficio, otra de las causas es la rigidez del horario y por razones familiares.

Los parámetros que considero para la evaluación del currículum vitae es la formación académica, que su preparación sea en el área de matemáticas puras o matemáticas aplicadas y no educativa, de igual forma considero las líneas de investigación, publicaciones, congresos, trabajo extra.

Para seleccionar al candidato a ocupar la vacante se lleva a cabo una entrevista previa, pero casi cuando el profesor está por ser contratado, se le pregunta acerca de sus expectativas y que materias le gustaría dar. Al principio, cada vez que entrevistaba a los candidatos, le enviaba por escrito al Vice-Rector Académico el resultado sobre dicha entrevista, pero después lo consideré impráctico y mi opinión, actualmente, la emito de manera verbal. Cabe señalar que el Director de Instituto no participa en la revisión del currículum vitae ni en la entrevista.

Cuando ingresa el nuevo profesor se le cita en Vice-Rectoría Académica, como Jefe de Carrera me mandan llamar, presento al profesor con la Secretaria del Instituto, le muestro el edificio, a través de la mampara le señalo los profesores adscritos al edificio, le asigno su cubículo, le doy a conocer el programa de estudios, le menciono dónde puede abrir la cuenta de correo electrónico, se le informa sobre el avance programático y posteriormente se hace una reunión formal para presentar al nuevo profesor con los demás.

El seguimiento al desempeño de los profesores se realiza a través del avance programático, de igual forma con los alumnos, en realidad no existe nada formal.

Respecto a las pruebas que aplican los profesores para la obtención de la definitividad, considero que la evaluación es muy abierta, no hay parámetros bajo los cuales se pueda evaluar, de igual forma el jurado que se nombra en el H. Consejo Académico no son especialistas en el área a evaluar. Considero que no es conveniente que un profesor sea evaluado en verano porque luego no hay grupos avanzados que puedan entender el tema que se está exponiendo, asimismo el tiempo que les dan los jueces para revisar el escrito es muy corto (1 día).

No existen programas de capacitación, pero igual si hubiera no tendríamos tiempo porque todos los profesores tenemos mucha carga académica y si no nos da tiempo para investigar, tampoco nos daría tiempo para capacitarnos. Considero que las áreas en las que pudiéramos recibir capacitación es en la redacción de artículos científicos, uso de software para elaborar artículos: latex, matlab; cursos de pedagogía.

Para que los profesores se sientan más motivados, considero que se requiere mas apoyo para asistir a congresos y acceso a becas académicas (PROMEP). Considero que la evaluación de los candidatos a profesores debe incluir una clase muestra.

Anexo 4.1

CUESTIONARIO

Jefe de carrera: el siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información para mejorar el proceso de recursos humanos que se lleva actualmente en el SUNEQ, el cual formará parte de una propuesta que se presentará a través de una tesis de maestría. Este cuestionario está conformado por preguntas abiertas y cerradas, por favor marque con una X donde corresponda.

Fecha en la que asumió la jefatura:	
Lugar de origen:	
Área de adscripción:	
Nombre de la institución en la que realizó su último grado de estudios:	
Nombre del lugar en donde laboró antes de ingresar a la universidad:	

1. ¿De qué manera o en base a qué identifica la necesidad de contratar profesores-investigadores?

- Para el siguiente semestre:
- Para el siguiente año (Presupuesto Operativo Anual)

a. ¿qué aspectos conforman el perfil que tiene que cubrir el candidato a profesor-investigador?

b. ¿comunica al vice-rector académico las necesidades de contratación identificadas?

si _____ pase al inciso c no _____ pase al inciso d

c. ¿a través de qué medio le hace llegar al vice-rector académico las necesidades de contratación identificadas?

en forma verbal _____ vía telefónica _____
 de manera escrita _____ vía correo electrónico _____
 otro (especifique) _____

d. ¿qué información considera, de los profesores-investigadores existentes, para cubrir las necesidades de docencia identificadas antes de reclutar nuevos profesores?

2. ¿Para allegarse de curriculums vitae (CV), qué medios (internos y/o externos) ocupa la universidad como fuentes de captación de profesores-investigadores como posibles candidatos para ingresar a la universidad?

vía internet a través de buscadores de candidatos _____ de manera espontánea por correo electrónico _____

revistas, publicaciones laborales _____ de manera espontánea los candidatos acuden personalmente a la universidad a entregar su CV _____

otro (especifique) _____

a. ¿por qué se optó por esa (s) fuente(s) de reclutamiento?

b. ¿recibe la respuesta que espera? si _____ no _____

c. ¿a través de qué medio recibe los curriculums vitae para ser revisados?

le llegan directamente, usted es el contacto _____
 el vice-rector académico es el contacto y se los envía _____
 otro (especifique) _____

d. ¿cuáles son los medios que recomendaría para que la universidad mejore el proceso de reclutamiento (actividades que se llevan a cabo para atraer al mayor número de candidatos posibles para cubrir una vacante existente)?

e. ¿por qué considera usted que la universidad resulta atractiva para trabajar para los candidatos a profesores-investigadores?

salario y prestaciones atractivas _____ cambio de residencia (lugar tranquilo) _____
 estabilidad laboral _____
 otro (especifique) _____

f. en general, ¿cuál es el lugar de origen de los profesores-investigadores adscritos a su jefatura?

D.F. _____ Veracruz _____
 Puebla _____ Oaxaca _____
 otro (especifique) _____

• en general, ¿de qué universidad recibieron su último grado de estudios?

UNAM _____ IPN _____
 UAM _____ BUAP _____
 otra (especifique) _____ UABJO _____

- ¿Y lugar de trabajo antes de ingresar a la universidad?

- g. ¿cuáles considera que sean las causas para que los profesores-investigadores dejen de laborar en la universidad?

mejor oferta de trabajo _____ poco desarrollo profesional _____
razones familiares _____
otro (especifique) _____

3. En relación a la selección (elegir dentro de las solicitudes recibidas al candidato idóneo) de los currículums vitae recibidos:

- a. ¿qué procedimiento sigue para seleccionar al profesor-investigador que ocupará la vacante?
b. ¿qué parámetros de evaluación considera al revisar el currículum vitae del candidato?
c. ¿qué información espera venga incluida en los currículums vitae que le llegan?
d. ¿maneja algún tipo de formato para asentar el resultado de la evaluación que realiza a los currículum vitae?

no _____ si _____ ¿cuál (es)? _____

- e. ¿se lleva a cabo una entrevista previa al candidato?

si _____ pase al siguiente punto no _____ pase al inciso f

- ¿quién (es) la lleva (n) a cabo?

vice-rector académico _____ director del instituto _____
jefe de carrera _____ vice-rector académico, jefe de carrera y director del instituto _____
otro (especifique) _____

- ¿qué tipo de preguntas se realizan al candidato?

- ¿a quién y cómo hace llegar el resultado de la evaluación que realiza de la entrevista?

Al vice-rector académico _____	a cualquier integrante de la del personal académico _____
por escrito _____	por escrito _____
de manera verbal _____	de manera verbal _____
anotaciones sobre el CV _____	anotaciones sobre el CV _____
otro (especifique) _____	otro (especifique) _____

- f. ¿a quién y cómo hace llegar el resultado de la evaluación que realiza a los currículos vitae?

Al vice-rector académico _____	a cualquier integrante de la del personal académico _____
por escrito _____	por escrito _____
de manera verbal _____	de manera verbal _____
anotaciones sobre el CV _____	anotaciones sobre el CV _____
otro (especifique) _____	otro (especifique) _____

- g. ¿de qué otra(s) manera(s) sugiere fuera evaluado el candidato a profesor-investigador para ser seleccionado?

4. ¿Existe algún tipo de inducción (actividades que se llevan a cabo para integrar lo más rápido posible al nuevo trabajador a la universidad, tanto en su puesto como en sus actividades) por parte de la jefatura que se le brinda al profesor-investigador al momento de ingresar a la universidad?

si _____ pase al inciso a no _____ pase al inciso b

- a. ¿de qué manera se lleva a cabo?
b. ¿qué actividades sugiere que puedan implementarse para formar parte del proceso de inducción de la universidad?

5. ¿Existe algún seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores?

si _____ pase al inciso a no _____ pase al inciso d

- a. ¿cómo y de qué manera se lleva a cabo dicho seguimiento?
b. ¿qué parámetros de evaluación de desempeño se aplican a los profesores-investigadores?
c. ¿cada qué tiempo se lleva a cabo el seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores?

cada mes _____ cada seis meses _____
cada tres meses _____ cada año _____
otro (especifique) _____

- d. ¿qué actividades sugiere que puedan implementarse para darle seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores?

6. ¿Qué problemas ha tenido por la contratación de profesores-investigadores que resultaron no idóneos para cubrir la vacante existente?

7. ¿Ha participado cómo jurado para la evaluación de un profesor-investigador para el otorgamiento de su definitividad?

si _____ pase al inciso a no _____ pase a la pregunta 8

- a. ¿qué parámetros de evaluación se consideran?

- b. ¿qué otros parámetros de evaluación recomendaría fueran incluidos?
- 8. ¿Existe dentro de la universidad programas de capacitación (brindar al nuevo trabajador los conocimientos necesarios que le permitan responder a las exigencias del puesto a ocupar) y desarrollo (auxiliar al trabajador para incrementar su habilidad y destreza para que pueda ocupar puestos futuros que desee alcanzar) que se impartan a los profesores-investigadores?
si _____ pase al inciso a no _____ pase al inciso d
- a. ¿Cómo se desarrollan dichos programas?
- b. ¿qué cursos de capacitación y desarrollo se han impartido?
- c. ¿considera que dichos cursos han mejorado el desempeño de los profesores-investigadores?
si _____ no _____
- d. ¿cómo se pueden detectar las necesidades de capacitación y desarrollo?
- e. ¿en qué temas o áreas considera que pudieran recibir capacitación y desarrollo los profesores-investigadores?
- 9. ¿Qué mecanismos de motivación sugiere para mejorar el desempeño académico de los profesores-investigadores?
- a. ¿qué aspectos cree que puedan influir en el profesor-investigador para lograr una mayor permanencia dentro de la universidad?
- 10. ¿Cuáles considera que sean las razones por las que los profesores-investigadores no participan para la obtención de:
 - la recategorización?
 - el estímulo al desempeño del personal académico?
- 11. Favor de agregar sugerencias para mejorar el proceso de recursos humanos (reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo) que se lleva actualmente y que se aplica a los profesores-investigadores

Muchas gracias por su apoyo y participación ©

CUESTIONARIO

Directores de Instituto: el siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información para mejorar el proceso de recursos humanos que se lleva actualmente en el SUNEQ, el cual formará parte de una propuesta que se presentará a través de una tesis de maestría. Este cuestionario está conformado por preguntas abiertas y cerradas, por favor marque con una X donde corresponda.

Fecha en la que asumió la dirección:	_____
Lugar de origen:	_____
Área de adscripción:	_____
Nombre de la institución en la que realizó su último grado de estudios:	_____
Nombre del lugar en donde laboró antes de ingresar a la universidad:	_____

- 1. ¿Participa en la planeación de contratación de profesores-investigadores?
si _____ pase al inciso a no _____ pase a la pregunta 2
- a. ¿de qué manera o en base a qué identifica la necesidad de contratar profesores-investigadores?
 - Para el siguiente semestre:
 - Para el siguiente año (Presupuesto Operativo Anual)
- b. ¿qué aspectos conforman el perfil que tiene que cubrir el candidato a profesor-investigador para el área de investigación?
- c. ¿comunica al vice-rector académico las necesidades de contratación identificadas?
si _____ pase al inciso c no _____ pase al inciso d
- d. ¿a través de qué medio le hace llegar al vice-rector académico las necesidades de contratación identificadas?
- e. ¿qué información considera, de los profesores-investigadores existentes, para cubrir las necesidades de investigación identificadas antes de reclutar nuevos profesores?

en forma verbal	_____	vía telefónica	_____
de manera escrita	_____	vía correo electrónico	_____
otro (especifique)	_____		
- 2. ¿Cuáles son las fuentes de captación (internas y/o externas) de profesores-investigadores que ocupa la universidad para allegarse de curriculums vitae (CV)?

vía internet a través de buscadores de candidatos	_____	de manera espontánea por correo electrónico	_____
revistas, publicaciones laborales	_____	de manera espontánea los candidatos acuden personalmente a la universidad a entregar su CV	_____
otro (especifique)	_____		
- h. ¿por qué se opta por esa (s) fuente(s) de reclutamiento?
- i. ¿se recibe la respuesta que se espera? si _____ no _____
- j. ¿revisa los curriculums vitae para ser evaluados de los candidatos de profesores-investigadores para ingresar a la universidad?

si _____ pase al inciso d no _____ pase al inciso f

k. ¿a través de qué medio recibe los curriculums vitae para ser revisados?

a través del jefe de carrera _____
a través del vice-rector académico _____
otro (especifique) _____

l. ¿qué aspectos conforman el perfil que tiene que cubrir el candidato a profesor-investigador para el área de investigación?

m. ¿cuáles son los medios que recomendaría para que la universidad mejore el proceso de reclutamiento (actividades que se llevan a cabo para atraer al mayor número de candidatos posibles para cubrir una vacante existente)?

n. ¿por qué considera usted que la universidad resulta atractiva para trabajar para los candidatos a profesores-investigadores?

salario y prestaciones atractivas _____ cambio de residencia _____
estabilidad laboral _____ (lugar tranquilo) _____
otro (especifique) _____

o. en general, ¿cuál es el lugar de origen de los profesores-investigadores adscritos a su dirección?

D.F. _____ Veracruz _____
Puebla _____ Oaxaca _____
otro (especifique) _____

• en general, ¿de qué universidad recibieron su último grado de estudios?

UNAM _____ IPN _____
UAM _____ BUAP _____
otra (especifique) _____ UABJO _____

• ¿y lugar de trabajo antes de ingresar a la universidad?

p. ¿cuáles considera que sean las causas para que los profesores-investigadores dejen de laborar en la universidad?

mejor oferta de trabajo _____ poco desarrollo profesional _____
razones familiares _____
otro (especifique) _____

3. En relación a la selección (elegir dentro de las solicitudes recibidas al candidato idóneo) de los curriculums vitae recibidos:

h. ¿participa en el proceso de selección de profesores-investigadores?

si _____ pase al inciso b no _____ pase al inciso g

i. ¿qué parámetros de evaluación considera al revisar el curriculum vitae del candidato?

j. ¿qué información espera venga incluida en los curriculums vitae que le llegan?

k. ¿maneja algún tipo de formato para asentar el resultado de la evaluación que realiza a los curriculum vitae?

no _____ si _____ ¿cuál (es)? _____

l. ¿se lleva a cabo una entrevista previa al candidato?

si _____ pase al siguiente punto no _____ pase al inciso g

• ¿quién (es) la lleva (n) a cabo?

vice-rector académico _____ director del instituto _____
jefe de carrera _____ vice-rector académico, jefe de carrera _____
y director del instituto _____
otro (especifique) _____

• ¿qué tipo de preguntas se realizan al candidato?

• ¿a quién y cómo hace llegar el resultado de la evaluación que realiza de la entrevista?

al vice-rector académico _____ a cualquier integrante de la comisión del personal académico _____
por escrito _____ por escrito _____
de manera verbal _____ de manera verbal _____
anotaciones sobre el CV _____ anotaciones sobre el CV _____
otro (especifique) _____ otro (especifique) _____

al jefe de carrera _____
por escrito _____
de manera verbal _____
anotaciones sobre el CV _____
otro (especifique) _____

m. ¿a quién y como hace llegar el resultado de la evaluación que realiza a los curriculums vitae?

Anexo 4.2

CUESTIONARIO

Profesor-investigador: el siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información para mejorar el proceso de recursos humanos que se lleva actualmente en la universidad, el cual formará parte de una propuesta que se presentará a través de una tesis de maestría. Por favor marque con una X donde corresponda.

Fecha de ingreso: _____

Lugar de origen: _____

Área de adscripción:

Nombre de la Institución en la que realizó su último grado de estudios:

Nombre del lugar en donde laboró antes de ingresar a la universidad:

1. ¿Cómo se enteró de la vacante que existía como profesor-investigador en la universidad cuando usted ingresó?

- a) buscadores de empleo (vía internet) _____
 b) revistas, publicaciones laborales _____
 c) a través de algún conocido dentro de la universidad _____
 d) otro (especifique) _____

a. ¿A través de qué medio hizo llegar su currículum vitae a la universidad?

- a) vía correo electrónico _____
 b) personalmente (especifique el cargo de la persona que se lo recibió) _____
 c) a través de algún conocido dentro de la universidad _____
 d) otro (especifique) _____

b. ¿Cuáles fueron las razones que lo motivaron para querer ingresar a laborar en esta universidad?

- a) salario y prestaciones atractivas _____
 b) estabilidad laboral _____
 c) cambio de residencia (lugar tranquilo) _____
 d) otro (especifique) _____

c. ¿Por qué considera usted que la universidad resulta atractiva para trabajar para los demás profesores-investigadores?

- a) salario y prestaciones atractivas _____
 b) estabilidad laboral _____
 c) cambio de residencia (lugar tranquilo) _____
 d) otro (especifique en la sig. página) _____

d. ¿cuáles considera que sean las causas para que los profesores-investigadores dejen la universidad?

- a) mejor oferta de trabajo _____
 b) razones familiares _____
 c) poco desarrollo profesional _____
 d) otro (especifique) _____

e. ¿qué medio sugiere para que la universidad mejore el proceso de reclutamiento (actividades que se llevan a cabo para atraer al mayor número de candidatos posibles para cubrir una vacante existente) de profesores-investigadores?

2. ¿Conoce usted el procedimiento que sigue la universidad para seleccionar (elegir dentro de las solicitudes recibidas al candidato idóneo) profesores-investigadores una vez recibido su currículum vitae?

- si _____ (pase al inciso a)
 no _____ (pase al inciso b)

a. ¿cuáles fueron los parámetros de evaluación que aplicaron en su caso?

b. ¿qué sugiere para que la universidad mejore el proceso de selección de profesores-investigadores?

3. ¿En su caso, recibió de la universidad, específicamente del vice-rector académico, el director del instituto y el jefe de carrera algún proceso de inducción (actividades que se llevan a cabo para integrar lo más rápido posible al nuevo trabajador a la universidad, tanto en su puesto como en sus actividades)?

Vice-rector académico: si _____
 no _____

Director del instituto: si _____
 no _____

Jefe de carrera: si _____
 no _____

- a. ¿puede sugerir algunas actividades que puedan formar parte del proceso de inducción de la Universidad?
4. ¿Conoce si existe algún seguimiento al desempeño de los profesores-investigadores en docencia e investigación?
- a) si _____
¿cuáles son los parámetros que se evalúan?
- b) no _____
5. ¿Existe dentro de la universidad programas de capacitación (brindar al nuevo trabajador los conocimientos necesarios que le permitan responder a las exigencias del puesto a ocupar) y desarrollo (auxiliar al trabajador para incrementar su habilidad y destreza para que pueda ocupar puestos futuros que desee alcanzar) que se imparten a los profesores-investigadores?
- si _____ (pase al inciso a)
no _____ (pase al inciso c)
- a. ¿qué cursos de capacitación y/o desarrollo ha recibido?
- b. ¿dichos cursos le han auxiliado para mejorar su desempeño en el trabajo?
- si _____
no _____
- c. ¿en qué temas o áreas considera que pudieran recibir capacitación y desarrollo los profesores-investigadores?
6. Si pudiera sugerir algún mecanismo de motivación para mejorar el desempeño académico de los profesores-investigadores, ¿cuáles propondría?
- a. ¿ha concursado para recibir el estímulo al desempeño del personal académico?
- si _____
no _____ ¿por qué?
- b. ¿ha solicitado la recategorización para la obtención del nivel inmediato superior al que tiene actualmente?
- si _____
no _____ ¿por qué?
7. ¿Qué aspectos cree que puedan influir en el profesor-investigador para lograr una mayor permanencia dentro de la universidad?
8. ¿Algún comentario que quisiera agregar?

Gracias por su participación ☺

REPORTE TRIMESTRAL DE ACTIVIDADES

Profesor-Investigador:

Actividades realizadas durante el periodo que comprende:

1. ELABORACIÓN DE MATERIAL DE APOYO (manuales, cuadernillos de prácticas, etc.)

Fecha	Descripción

2. TUTORÍAS

Nombre del alumno	Situación (Describir la situación que prevalece con cada alumno)
Comentarios generales:	

3. TESIS

Nombre del tesista	Nombre de la tesis	% de avance	Observaciones

4. PROYECTOS

Nombre del proyecto: (12)			
DIRECTOR:		COLABORADOR:	
FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	% de avance	

5. COMISIONES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS

NOMBRE DE LA COMISIÓN	FECHA DE INICIO	Fecha de término
Función que desempeña:		

6. CONGRESOS, CURSOS, SEMINARIOS Y TALLERES

Nombre del evento:		
Asistente:	Participante:	Coordinador:
Comentarios:		

7. ACTIVIDADES DE APOYO A LA COORDINACIÓN DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO

Fecha	Actividad

8. OTROS

Fecha	Actividad

Nombre y firma del Profesor

AVANCE PROGRAMÁTICO

REPORTE No.: _____ PERIODO: _____
 PROFESOR: _____
 MATERIA: _____
 CARRERA: _____
 SEMESTRE: _____ FECHA: _____

Unidad y Tema	Nombre	Horas Impartidas	Taxonomía	Objetivo	Modalidad de Evaluación

Resumen de Avance Programático

REPORTE NÚMERO:	1	2	3	4	TOTAL
Porcentaje de avance del programa por semestre					
Porcentaje de avance por unidad					
Porcentaje de avance de proyectos por semestre					
Material didáctico empleado:					
Material didáctico generado:					

Elaboró:

Nombre y firma del Profesor-Investigador

Nota: Anexar reporte de asesorías

INFORME INDIVIDUAL
Nombre del Investigador

TESIS DIRIGIDAS

Título:
Año de defensa:
Nombre del asesorado:

PUBLICACIONES

Impresas
Nacionales
Internacionales

En medios magnéticos
Nacionales
Internacionales

En línea
Nacionales
Internacionales

CONFERENCIAS
Nacionales
Internacionales

RECONOCIMIENTOS
Nacionales
Internacionales

SEGUIMIENTO A PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

AÑO: _____

Clave consecutiva del proyecto _____

Título del Proyecto:			
Director:		Grado académico:	
Participantes:			
Antecedentes:			
Nota: Máximo 60 palabras			
Justificación:			
Nota: Máximo 60 palabras			
Objetivo:			
Metas a alcanzar durante el año:			

Fecha de inicio del proyecto:

Fecha de término del Proyecto:

Avance:

Meta Núm.	Fecha de		Porcentaje de avance durante el mes:												Productos obtenidos	
	Inicio	término	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		