BIBLIOTECA UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CAMPUS I

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Planeación estratégica, una opción para la selección del personal docente en la Universidad Autónoma de Chiapas.

T E S I S

Que para obtener el grado de:

Maestra en Administración con Formación en Organizaciones

PRESENTA

Iris Margot García Cancino

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Juan Carlos Cabrera Fuentes

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; MÉXICO 2006.

Dedicatorias.

A mi compañero por excelencia
en esta vida; Genaro, por todo tu cariño y
apoyo incondicional.

A mis padres y a mi hermana Nora
Por confiar siempre en mí.

Al Mtro. Juan Carlos Cabrera por
compartir sus conocimientos conmigo.

A todos y cada uno de mis maestros
que en el transcurso de mi vida
estudiantil, me guiaron en el maravilloso
sendero del conocimiento.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
UNACH
POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR

VISIÓN:
"LA ACCIÓN SIN VISIÓN CARECE DE SENTIDO,
LA VISIÓN SIN ACCIÓN ES UN SUEÑO IMPOSIBLE,
LA ACCIÓN Y LA VISIÓN JUNTAS, PUEDEN TRANSFORMAR EL MUNDO..."

ANUIES

TEMA: ***"Planeación Estratégica, una Opción para la Selección del Personal Docente en la Universidad Autónoma de Chiapas".***

ÍNDICE **Pág.**

INTRODUCCIÓN. 8

Capítulo 1. Planeación Estratégica para las Universidades. 17

1.1. La Planeación Estratégica. 17

1.1.1. Definiciones Básicas. 18

1.1.2. Los Procesos de Planeación Estratégica. 19

1.1.3. Los Elementos de la Planeación Estratégica. 20

1.1.3. a) Misión y Visión. 20

1.1.3. b) Objetivos y Metas. 22

1.1.3. c) Estrategias. 23

1.1.4. El Sistema de Matrices (FODA). 26

1.1.4.1. La Matriz Usuario Servicio. 27

1.1.4.2. La Matriz de Estrategias. 28

1.1.5. Implantación de la Estrategia. 29

1.1.6. Evaluación de Planes. 30

1.2. Introducción a la Planeación Estratégica en las Universidades. 33

1.2.1. Las Universidades como Organizaciones. 36

1.2.2. La Estructura Organizacional de las Universidades. 36

1.2.3. Los Programas de Desarrollo de la Educación Superior. 39

1.2.3.1. Programa Nacional de Educación Superior 1984-1985 (PRONAES). 39

1.2.3.2. Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior.1986 (PROIDES). 39

1.2.3.3. Programa de Modernización Educativa. 40

1.2.3.4. Programa de Desarrollo Educativo 2001-2006. 40

1.2.3.5. Programa Estatal de Educación 2001-2006. 41

1.2.3.6. Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior. 1989 (CONAEVA). 41
1.2.3.7. Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior.1994 (CENEVAL). 43
1.2.3.8. Fondo para la Modernización de la Educación Superior.1990 (FOMES). 43
1.2.3.9. Programa de Mejoramiento al Profesorado 1997 (PROMEP). 44
1.2.4. El problema de la Calidad de la Educación Superior. 44
1.2.4.1. Los 14 Puntos Deming para la Mejora Continua. 45
1.2.4.2. Los 10 Puntos de Jurán para la Mejora de la Calidad. 47
1.2.4.3. Los 14 pasos de Crosby para mejorar la Calidad. 47
Capítulo 2 Planeación Estratégica en la Universidad Autónoma de Chiapas. 49
2.1. Antecedentes Históricos. 49
2.2. Estructura de la Organización. 51
2.3. Misión y Visión. 52
2.4. Objetivos y Metas. 53
2.5. Estrategias. 54
Capítulo 3 Procesos de Selección de Personal Para las Universidades. 56
3.1. Marco Legal. 56
3.1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 56
3.1.2. Ley de Educación para el Estado de Chiapas 58
3.1.3. Ley Federal del Trabajo 58
3.1.4. Ley General de Población 59
3.1.5. Ley General de Educación 59
3.1.6. Ley Reglamentaria del Artículo 5° Constitucional. 59
3.2. Principales Técnicas del Departamento de Personal. 60
3.3. Funciones del Departamento de Personal. 60
3.4. Políticas Básicas. 61
3.5. Requisitos Previos. 61
3.5.1. Factores en la Predicción de los Requerimientos de Personal. 62

3.5.2. Atributos Deseables en el Profesorado. 63
3.5.3. Características Deseables en el Profesorado. 63
3.5.4. Perfiles Deseables en el Profesorado. 64
3.6. Reclutamiento. 64
3.7. Entrevista de Selección. 66
3.7.1. Hoja de Solicitud. 66
3.7.2. Entrevista. 66
3.7.3. Pruebas. 67
3.7.4. Investigaciones. 69
3.7.5. Examen Médico. 69
3.8. Decisión de Contratar. 69
3.9. Resultados y Retroalimentación. 71
Capítulo 4 Los Procesos de Selección en la Universidad Autónoma de Chiapas. 73
4.1. Marco Legal 73
4.1.1. Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas. 74
4.1.2. Estatuto General. 75
4.1.3. Estatuto del Personal Académico. 77
4.1.4. Contrato Colectivo de trabajo 2006. 84
4.1.5 Lineamiento Administrativo Actual Para Apoyar al Profesor de Tiempo completo de acuerdo al Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). 86
4.2. Practicas Administrativas en los Procesos de Selección de Personal 92
4.2.1. Plaza de Tiempo Completo por Concurso 93
4.2.2. Plaza de Tiempo Completo por Asignación 94
4.2.3. Plazas de signatura Temporales, interinas, por obra determinada o extraordinarias. 95
4.3. Diagnóstico. 96
Capítulo 5. Propuesta Metodológica para diseñar un Plan Estratégico de Selección del Personal Docente en la Universidad Autónoma de Chiapas. 100
5.1. Expectativas de los Principales Intereses Exteriores. 102
5.2. Expectativas de los Principales Intereses Interiores. 103

5.3. Base de Datos (Archivo). 104
5.4. Evaluación de Ambiente Compañía. 105
5.4.1. Matriz FODA UNACH. 107
5.4.2. Matriz FODA DDA. 108
5.4.3. Matriz FODA del Proceso de Selección de Personal. 109
5.4.4. Diagrama CAUSA-EFECTO. 111
5.5. Estrategias Maestras. 113
5.6. Programación de Programas a Mediano y Corto Plazo. 118
5.7. Implantación, Revisión y Evaluación de Planes. 120
5.8. Flujos de Información. 121
5.9. Normas de Decisión y evaluación. 122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 124
BIBLIOGRAFÍA. 127
ANEXOS. 132
GLOSARIO DE SIGLAS. 167
GLOSARIO DE TÉRMINOS. 169

ÍNDICE DE CUADROS.

Pág.

Cuadro 1.1. 28

Cuadro 1.2. 28

Cuadro 1.3. 32

Cuadro 1.4. 50

Cuadro 1.5. 67

Cuadro 1.6. 102

Cuadro 1.7. 103

Cuadro 1.8. 104

Cuadro 1.9. 105

Cuadro 1.10. 106

Cuadro 1.11. 107

Cuadro 1.12. 108

Cuadro 1.13. 109

Cuadro 1.14. 113

Cuadro 1.15. 115

Cuadro 1.16. 117

Cuadro 1.17. 118

Cuadro 1.18. 119

ÍNDICE DE FIGURAS.

Pág.

Figura 1.1. 29

Figura 1.2. 31

Figura 1.3. 31

Figura 1.4. 51

Figura 1.5. 65

Figura 1.6. 70

Figura 1.7. 101

Figura 1.8. 111

Figura 1.9. 112

TEMA: "Planeación Estratégica, una Opción para la Selección del Personal Docente en la Universidad Autónoma de Chiapas".

INTRODUCCIÓN.

El objetivo de esta tesis es el de presentar los resultados del análisis realizado sobre las posibilidades que aporta la planeación estratégica a la solución de los problemas que se vienen presentando en los procesos de selección de personal. En el trabajo realizado por la propia universidad en los procesos de planeación se reconoce que, los procesos de selección de personal, aparecen como una de las debilidades de la universidad que es necesario atender en relación a la posibilidad de conseguir las metas y objetivos que ella misma se ha trazado en sus planes y programas de desarrollo.

La Universidad como Institución Social representa las aspiraciones de la sociedad a la que pertenece. En ella no solo se forman a los científicos y los cuadros técnicos que desarrollarán los conocimientos, los servicios productivos y de gestión que le permitirán ser una entidad acorde con su tiempo; en ella se generan los conocimientos que le permitirán a la industria y a la producción en general, mejorar la calidad y la oferta diversificada de productos y servicios con los cuales satisfacer las necesidades de la sociedad misma y se formará a las personas que en un nivel específico pondrán en uso los saberes generados para enfrentar las múltiples complicaciones que afronta la humanidad en su desarrollo.

En el Plan Institucional de Desarrollo, como es el caso de nuestra universidad, se reconoce que "La Universidad Autónoma de Chiapas, en su ámbito de competencia, pretende constituirse en guía de la sociedad, aunque refleja en su interior una serie de limitaciones y problemas (sic), propios de su juventud y de las peculiaridades de la historia de su constitución como institución de educación superior".[1] Actualmente, a principios del siglo XXI, se ha planteado a sí misma la posibilidad de enfrentar los retos que le reclama esta aspiración y para

---

[1] Plan Institucional de Desarrollo 1998-2002.Universidad Autónoma de Chiapas. Talleres Gráficos de la Unach Tuxtla Gutiérrez, (1998) Pág. 10

hacerlo ha decido dar respuesta a las observaciones que han sido enunciadas tanto por los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES), como por los procesos de auto evaluación realizada la primera mitad de la década de los noventa del siglo pasado.

Una de las dificultades detectadas por los procesos de evaluación tiene que ver directamente con el alcance de los objetivos propuestos para las tareas tradicionales que le competen como Institución de Educación Superior. Es de interés particular la atención de la función básica de docencia pues, según datos de la ANUIES, "la Universidad Autónoma de Chiapas tiene la mayor captación de alumnos en el nivel superior en el estado de Chiapas y esto la convierte en la institución con mayor responsabilidad en la formación de profesionales, cuyas responsabilidades en la solución de los inconvenientes (sic) que enfrenta el estado, deben corresponder con la calidad de habilidades y destrezas adecuadas para dar respuestas al mundo del trabajo al que se están incorporando" [2].

Es por esta razón, que considero que si la docencia es una de las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior, en el caso de la Universidad Autónoma de Chiapas, además de las medidas que se han tomado en cuanto a la formación y actualización de sus profesores, esta requiere de un conjunto de medidas que hagan adecuada la selección del personal docente que ha de incorporarse a las diferentes dependencias académicas de la UNACH, porque la función que realizan repercute en el conocimiento de los alumnos.

El atender la selección adecuada del personal docente que se incorpore a la universidad Autónoma de Chiapas es importante para poder corregir prácticas administrativas y académicas inadecuadas, y contribuir para que la universidad y el estado de Chiapas mejoren cada día en el momento que los egresados de la misma se incorporen a los procesos de producción y de trabajo en los que, seguramente, ser verá reflejada la formación que han recibido al interior de las aulas universitarias.

No debemos olvidar que en la década de los noventas comienza en México un proceso de transformación en las Instituciones de Educación Superior (IES), que se manifiesta con una

---

[2] Acciones ANUIES 1998, México, 1ª Edición. Julio 1999. Pág. 13 y 14.

promoción de la cultura de la planeación-evaluación que incluye los procesos de evaluación de personas, programas académicos e instituciones.[3] Las instituciones de educación superior han tratado a través de Proyectos Académicos o Planes Institucionales de Desarrollo (PID) obtener una visión del futuro y una definición más clara de su misión.

Latapí, ha señalado ya que "en las instituciones de educación superior es apreciable una tendencia creciente a la división del trabajo (sic) entre quienes planean y evalúan por un lado y por otro quienes desarrollan las tareas sustantivas de docencia, investigación y difusión".[4] Los factores que dificultan la planeación docente según Kells es "el elevado porcentaje de "profesores anárquicos" (sic), la falta de experiencia de los directivos en la gestión y la poca claridad que existe sobre las metas".[5]

En opinión de Carlos Marquís "la planeación de las universidades está basada en gran parte por los buenos deseos de "los nuevos funcionarios" (sic) que tienden a plantear a veces muy convencidos de que "ahora si" las cosas se pondrán en su lugar, se modificarán errores, se consolidarán esfuerzos bien encaminados y se impulsarán nuevos proyectos".[6]

Sin una determinación precisa sobre ¿qué vamos a lograr? ¿cómo lo vamos a lograr? y ¿cuáles son las acciones necesarias para lograrlo? provoca como lo señala Carlos Payán que "en la práctica muchas universidades no hayan hecho planes para cambiar (sic), sino que han formulado políticas y han tomado decisiones con la preocupación de mantener la estabilidad institucional".[7]

En opinión de Manuel Barquín "la capacidad de planeación académica se ha perdido porque toda política de crecimiento o de ajuste académico que se puede hacer por medio de los

---

[3] MÁRTÍNEZ, Romo. "La Evaluación en las Universidades" en Revista de la Universidad Pedagógica Nacional. UPN. México, D. F. (1992). Núm. 38, Pág.18-23

[4] LATAPÍ, Pablo. "Estudios y Ensayos la enseñanza tutorial: Elementos para una propuesta Orientada a elevar la calidad" en Revista de la Educación Superior". ANUIES. México, D. F. (1988). No 6. Pág.68.

[5] KELLS, W. Jr. "Planeación Universitaria" en Revista de la Universidad Pedagógica Nacional, México, D. F. (1998), Núm. 4, pág. 1 9 -25.

[6] MARQUIS, Carlos. "Planteamiento Universitario en América Latina" Notas Sobre Algunos Problemas del Planteamiento Universitario. UDUAL. México D. F. Pág. 9

[7] PAYAN, Carlos. "Planeación Institucional" Revista de la Universidad Pedagógica Nacional, México, D. F. (1998), Núm. 2, pág. 35.

mecanismos de selección, ingreso, promoción, capacitación y definitividad del personal académico, han sido totalmente obstaculizados"[8]

En el estado de Chiapas la educación superior engloba a 85 instituciones de las cuales 14 son federales, 25 estatales, 45 particulares y 2 autónomas[9].

La Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), que alberga a 20 Escuelas y Facultades distribuidas en IX Campus universitarios, que ofrecen 26 licenciaturas.[10] y 5 más en instalaciones facilitadas por otras instituciones.

A pesar de que la Universidad ha cumplido 30 años, aún no cuenta con un sistema institucional de planeación, en el que se encuentren vinculados al ejercicio de previsión y la operación de lo planteado tal y como se afirma en párrafos anteriores.

El proceso de planeación no ha contemplado aún el desarrollo integrado de los procesos de contratación del personal docente con relación a la actividad fundamental que el docente desempeña.

En la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), la Plantilla del personal docente creció el 28% en un lapso de dos años, de 609 profesores de tiempo completo en 2001, se pasó a 769 en 2003.[11] La evaluación practicada a la universidad por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, señalan que no hay una definición clara sobre los requerimientos de personal en las dependencias universitarias.[12] El proceso de altas del personal académico se inicia en cada una de las DES de la UNACH las que pasan a la Dirección de Desarrollo Académico, posteriormente a la Dirección de Programación y Presupuesto y finalmente a la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales. El proceso del ingreso del personal académico debe ser a través de un concurso de oposición ya sea abierto o cerrado, sin embargo como lo señalan las evaluaciones practicadas por los CIEES, no se realizan

---

[8] BARQUÍN, Álvarez Manuel. "Apuntes de la sesión del 20 de Octubre de 1999". Especialización en Gestión de Instituciones de Educación Superior. ANUIES-INAP (1999). Pág.38-57.

[9] Subsecretaría de Planeación Educativa. Estadísticas de inicio de cursos 2005-2006. Gobierno del Estado de Chiapas.

[10] Anuario Estadístico de la Universidad Autónoma de Chiapas 2005. Dirección General de Planeación. Pág. 128 junio 2006 en prensa).

[11] Histórico Estadístico de la Universidad Autónoma de Chiapas. Dirección General de Planeación Pág. 136. noviembre 2005.

[12] Informe de Evaluación de la Administración y Gestión Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas. (1998). CIEES. Pág. 48.

los concursos de oposición, sino que las decisiones las toman el secretario académico y el delegado sindical. [13]

Dentro de la estructura organizacional de la Universidad Autónoma de Chiapas, se encuentran los secretarios Académicos de las Facultades o escuelas quienes son nombrados por el director respectivo, previo acuerdo con el rector.[14] Una de sus funciones principales es el formular y evaluar la plantilla del personal docente, horarios y contratos.[15]

El estatuto del personal académico señala el proceso de selección, ingreso y promoción de su personal académico definitivo, sin embargo omite el procedimiento del personal temporal.[16]

El Estatuto del Personal Académico señala que cuando no exista personal académico definitivo o por ausencia de aquel, el director de la Facultad escuela, instituto Coordinador de Campus o Departamento de Lenguas, podrá proponer un profesor temporal.[17]

Las estadísticas de la Universidad Autónoma de Chiapas en el ciclo escolar Agosto – Diciembre de 1999 nos señalan que el 26.90% son docentes interinos, el 10.29% son docentes definitivos y el 62.81% son docentes temporales.[18] Sobre la base de lo anterior, resulta conveniente hacer notar que no se ha dado la importancia necesaria a la selección de personal docente temporal. En la mayoría de las ocasiones debido al crecimiento matricular de la universidad, por cuestiones de tiempo y presupuesto, no se han realizado los exámenes de oposición, lo cual origina la contratación de docentes temporales, sin embargo se están tratando de realizar con las plazas de tiempo completo.

Los docentes contratados de manera temporal no son sometidos a pruebas de idoneidad, en el que se evalúen los requerimientos de la DES, como pruebas psicológicas o ejercicios que simulen las condiciones de trabajo. En entrevistas que se realizan con el aspirante, solo se reúnen el secretario académico con el docente y platican sobre la materia a impartir y número de horas contratadas; no se realizan cuestionamientos estructurados o no estructurados de solución de

---

[13] *Ibid.*, Pág. 49.
[14] Estatuto General de Sesión 8/12/95 de la Universidad Autónoma de Chiapas. "Revista Gaceta Universitaria" (1996) Art.75.
[15] *Ibid.*, Art.79.
[16] Estatuto del Personal Académico de Sesión 03/06/98 de la Universidad Autónoma de Chiapas. "Revista Gaceta Universitaria" (1996) Capitulo. I.
[17] *Ibid.*, Capítulo II, Art.44.
[18] Anuario Estadístico Universidad Autónoma de Chiapas 1999. Dirección General de Planeación Pág. 67 – 68.

problemas o de provocación de tensión. La verificación de datos y referencias no se realizan en las Dependencias de Educación Superior (DES), ya que por cuestiones administrativas tienen que entregar currículum vitae y documentos probatorios a la Dirección de Desarrollo Académico, el cual tiene datos atrasados en cuanto a teléfonos y direcciones.

En la consulta efectuada para el Proyecto Académico 2002-2006 dice: "se manifestó una inconformidad por los mecanismos inadecuados de contratación, promoción, recategorización y asignación de estímulos, que han traído como consecuencia la contratación del personal sin el perfil y/o sin la debida preparación pedagógica (sic); también por la falta de transparencia en estos procesos y un sentimiento generalizado de falta de valoración del trabajo que desempeñan"[19].

Existen causas que han originado la incorporación de personal docente de tiempo completo sin los atributos deseables en el profesorado una de estas es el Art. 23 del Contrato Colectivo del SPAUNACH que a la letra señala: "con base a su antigüedad, tendrán prioridad sobre cualquier nuevo solicitante respecto a las plazas vacantes o de nueva creación que se generen"... originando se produzca presión a través de la delegación sindical para el proceso de altas. Las últimas estadísticas nos señalan que de 1544 profesores en agosto diciembre 2005, 54 tienen doctorado, 395 maestría, 120 especialidad, 877 licenciatura, 34 pasantes y 64 técnicos[20], lo cual muestra que no se ha tenido una selección del personal correcta, puesto que 98 de ellos no pueden impartir clases en licenciatura, cuando la exigencia nacional de Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) va encaminada a que sea como "mínimo" maestría y como "preferente" doctorado.

En el marco del PROMEP se establecen perfiles idóneos con base a la naturaleza y características de los programas educativos

Las implicaciones contraproducentes a largo plazo repercuten en el logro de los objetivos universitarios, debido a que el personal contratado no reúne los requisitos requeridos, realiza sus actividades en forma deficiente obstaculizando el buen funcionamiento de las diferentes áreas que conforman la Universidad Autónoma de Chiapas.

---

[19] Proyecto Académico 2002-2006 Talleres Gráficos Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. (2003) pág.156 y 161
[20] Anuario Estadístico de la UNACH 2005..., Pág. 128.

La situación que hoy tiene la Universidad Autónoma de Chiapas en la selección de su personal docente, desde una perspectiva académica y al igual que William B. Werther, Jr. Y Keith Davies se cree que "el proceso de selección no es un fin en sí mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos.[21]

Las formas de implementación de la planeación estratégica en la universidad ha provocado que en el caso de la Universidad Autónoma de Chiapas, se lleve a cabo sin considerar el hecho de que el personal se incorpora a la docencia sin contar con los atributos deseables en el profesorado, condición necesaria para una operación correcta de cada una de las Escuelas y Facultades de la misma Universidad. La ausencia de personal docente ad hoc reduce las posibilidades de la Institución para el cumplimiento de las funciones básicas que le han sido asignadas por la legislación y el alcance de los objetivos y metas que se ha trazado, así como el cumplimiento de la misión que le dio origen y vida. De ahí que nos tengamos que preguntar: ¿Cómo la Planeación Estratégica puede incidir en los procesos de selección de personal docente en la Universidad? ¿Cuáles serían los elementos necesarios para, apoyados en la planeación estratégica, conseguir un adecuado proceso de selección del personal docente en la Universidad Autónoma de Chiapas? ¿Cómo se puede instrumentar un programa de selección del personal docente que haga posible contratar personal con los atributos deseables en el profesorado? ¿Quiénes y cuando deben intervenir en el proceso de selección de personal docente? ¿Cuáles son los procedimientos adecuados, tomando como punto de partida la estructura organizativa de la UNACH, para realizar la selección adecuada del profesorado?

En atención a la reflexión de las posibles respuestas, considero que aparece la necesidad de diseñar, apoyados en los procesos de planeación estratégica de la UNACH, un programa de selección de personal docente que permita llevar a cabo un proceso de contratación de académicos con los atributos deseables en el profesorado para lo cual, en principio debieran considerarse las posibilidades que la universidad tiene para establecer las particularidades deseables de los catedráticos, analizar las características deseables del maestro de la UNACH, determinar los perfiles idóneos del personal docente, analizar los mecanismos de selección, construir una alternativa adecuada y diseñar una estrategia para su implementación.

---

[21] WERTER, William B. Jr., Y KEITH, Davies. Administración de Personal y Recursos Humanos,3ª Edición. Mc Graw Hill. México (1993).

Esto es, la hipótesis general de este trabajo propone que: "Si se diseña un programa de selección de personal docente, apoyado en los procesos de planeación estratégica que lleva a cabo la UNACH en el marco general de la Política Educativa respecto de la Educación Superior, entonces se estará en posibilidad de tomar las decisiones adecuadas para poder contratar personal docente con los atributos adecuados del profesorado necesarios para que la Universidad Autónoma de Chiapas haga posibles las metas y objetivos que se ha trazado".

En el desarrollo del trabajo de tesis, me he apoyado en una serie de supuestos que operacionalizan la hipótesis anterior y que me han permito ordenar el análisis de la problemática que me ocupa, de la siguiente manera:

1. **Si**, como resultado de los procesos de planeación estratégica de la UNACH se establecen las características y atributos deseables del profesorado propio de la UNACH, **entonces** es viable generar un instrumento que permita la contratación del personal adecuado.

2. **Si,** en el marco del numeral anterior, dicha planeación nos provee de un instrumento que recupere las debilidades y fortalezas actuales de la Universidad en esta área, **entonces** puede llevarse a cabo una estrategia adecuada para su implantación; y,

3. **Si,** finalmente y en correspondencia con los resultados de los procesos de planeación estratégica, se contrata al personal docente ad hoc, **entonces** la Universidad se encontrará, en cada una de sus Escuelas y Facultades en condiciones de dar respuesta a lo que la legislación la obliga, al alcance de las metas y objetivos de su proyecto actual y al cumplimiento de la misión para la que fue creada y que le da vida.

Como puede verse su planteamiento nos permite, abordar con mayor detalle aquello que de entrada es la preocupación central del trabajo, esto es, aportar algunos elementos necesarios para resolver el problema en esta área, según aparece en varios documentos resultado de los procesos de la planeación estratégica, que atraviesa la Universidad.

"Usted tiene que diseñar un plan; no puede simplemente desear que las cosas mejoren".

John F.Welch.

Director General de General Electric.

Capítulo 1.

Planeación Estratégica para las Universidades.

En este capítulo de la tesis se desarrollan las ideas básicas que se encuentran asociadas a la construcción teórica de lo que hoy en día se conoce como la Planeación Estratégica. No se trata sólo de conceptualizar lo que detrás de ella se encuentra, respecto de la organización de las acciones que pueden tomarse para hacer de una entidad aquella que se piensa idealmente, sino para hacer de ella lo que se quiere, tomado como punto de partida lo que es posible en las condiciones en las que se encuentra en este momento, haciendo que el conjunto de factores con los que se relaciona y que determinan su desarrollo (negativos y positivos) aporten lo necesario para que jueguen a su favor. Se trata además, de rescatar lo que en las entidades privadas y públicas se ha desarrollado para aplicarlo al caso de una institución educativa como lo es la Universidad Autónoma de Chiapas.

Así, en este capítulo, haré un recorrido por las diversas perspectivas que aborda nuestro objeto de estudio y rescataré de ellas aquello que me es útil a la consecución de los objetivos que me he trazado.

1.1. La Planeación Estratégica.

Abordar el tema de planeación estratégica en la educación se ha vuelto un asunto obligado en atención a lo establecido en la política educativa que en los últimos años se ha puesto en operación para la educación superior en nuestro país. No sólo porque es, hoy en día, un tema de actualidad en los círculos académicos y no académicos, sino porque parece ser que los resultados de su puesta en uso en diversos espacios han hecho que los responsables de la administración de diversas entidades consideren que un plan estratégico es indispensable para lograr un posicionamiento específico y unas condiciones singulares de desarrollo institucional, frente a sus pares u oponentes.

1.1.1. Definiciones Básicas.

Existen diferentes definiciones de planeación estratégica, y por ello es necesario enumerar algunas de ellas, con la finalidad de construir un andamiaje desde el cual se pueda, posteriormente, llevar a cabo el análisis de su puesta en práctica en el caso de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Así, hay autores que consideran que: "la **planeación estratégica** consiste en la identificación sistemática de oportunidades y riesgos del futuro, los que, combinados con datos reales del presente, sirvan de base para la toma de decisiones de calidad, diseñando un futuro deseado y las formas o medios para lograrlo."[22]

"**La estrategia** de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirige una organización su negocio y cómo lograran los objetivos que persigue. Sin una estrategia no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan coherente que produzca los resultados deseables".[23]

"**La planeación estratégica** es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias políticas para lograr esas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así tener los fines buscados. También es un proceso para definir cuando y cómo debe realizarse, quien lo llevará acabo y que se hará con los resultados".[24]

"**La planeación estratégica** empresarial toma en cuenta, casi es su razón de ser- los eventos externos y en función de ellos coadyuva a formular propuestas más efectivas para lograr ventajas competitivas".[25]

---

[22] SIADE, Adam Juan Alberto: Planeación Estratégica; herramienta fundamental para el Éxito de su negocio, en revista Administración Hoy, Num.37; Pág.37; SICCO, México (1999).

[23] THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. Jr. "Dirección y Administración Estratégica"1ª. Edición en Español. Ed. Mc Graw Hill (1998).

[24] STEINER, George A. "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA" lo que todo director debe saber vigésima tercera Edición. Editorial Continental. México. (1998).

[25] Pla nificación Estratégica de Personal. Servicio Panamericano de Protección. 2ª. Edición.ED. Mac Graw Hill. (1993) Pág. 14.

"**La planificación estratégica** intenta identificar el negocio en el que la empresa tiene verdadera ventaja competitiva... la planeación estratégica es realmente un presupuesto de capital[26] a gran escala".[27]

La planeación estratégica cubre la brecha que vá desde donde estamos hasta donde queremos alcanzar, hace posible que ocurran cosas que de otra forma jamás ocurrirían. la planeación estratégica es un proceso intelectualmente exigente , requiere la determinación de los recursos de acción y de la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones, contemplando el exterior de la organización para prevenir cualquier amenaza y aprovechar las oportunidades y al interior para contemplar debilidades y puntos fuertes.[28]

En mi definición **La planeación estratégica** es una herramienta que sirve a la dirección, para analizar que estamos haciendo, establecer nuestra misión y visión del futuro y producir decisiones fundamentales y acciones que den forma y conduzcan al logro de los objetivos para que la organización concrete su propia visualización esperada.

1.1.2. Los Procesos de Planeación Estratégica.

La planeación estratégica está basada, como puede verse, según lo que diversos autores han aportado y se ha señalado en al apartado anterior, en la "teoría de procesos". Esto es, los procesos son fundamentales en la construcción de la planeación y no solo los resultados, pues es en ellos en los que, si se operan con cuidado y rigor, pueden realmente fincarse con solidez las posibles soluciones a los problemas que las entidades públicas o privadas enfrentan en su desenvolvimiento cotidiano.

Así los procesos de la planeación estratégica son primordialmente participativos. Esto es, intervienen o deben involucrar a los actores del proceso. El que participen quienes desarrollan las actividades cotidianas no es sinónimo, sin embargo, de que ya se encuentra o se ha presentado el carácter estratégico de la planeación (es por ello que no debe confundirse con lo que ha dado en

---

[26] Lista de Proyectos de inversión programados que habitualmente se proporcionan cada año.
[27] BREADLEY, Richard A., MYERS, Stward. "Principios de Finanzas Corporativas" 5ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. (1998). TR. Redondo López José Antonio. Pág. 212.
[28] Opciones para el desarrollo de la Educación superior Coordinación general de estudios para la Planeación. 2006.ANUIES.

llamarse la planeación participativa); la participación de los actores, sin embargo, es fundamental en torno a la metodología general y a los procedimientos particulares de la misma.

El establecimiento, por ejemplo de las fortalezas, en un proceso en el que participan los actores, permitirá que ellos mismos tengan conciencia de las mismas y las puedan poner en uso en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan en el desarrollo de la entidad misma. Lo mismo puede decirse del establecimiento de las debilidades, de las amenazas o de las oportunidades; esto es, finalmente, el conocimiento de cada una de ellas, por parte de los actores, como producto de su participación, contribuye al reconocimiento de las responsabilidades de cada uno de los actores en el proceso general.

Lo mismo aplica para el caso del diseño de las soluciones o de la búsqueda de alternativas y de todo aquello que es necesario para operar el plan estratégico de la entidad en la búsqueda de posicionamientos específicos según su giro o su nicho o núcleo de actividades.

Es por ello que es fundamental la participación de los actores en el reconocimiento de la visión y la misión de la entidad en la que participan y de la que forman parte, ya que esto es una condición indispensable para el éxito del proceso de planeación en su conjunto. No debe confundirse, sin embargo, la simple participación con la necesidad de uso riguroso de la metodología propia de la planeación estratégica.

1.1.3. Los Elementos de la Planeación Estratégica.

En este apartado abordaremos cada uno de los elementos de la planeación estratégica, con la finalidad de precisar sus contenidos y, posteriormente, poderlos utilizar en el análisis de la problemática objeto de este trabajo de tesis.

1.1.3. a) Misión y Visión.

Una declaración de **la Misión** es una frase breve, concisa que da un sentido de propósito y

dirección a los esfuerzos de un equipo. Debe ser suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico del desempeño del equipo; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir las metas y los objetivos. [29]

La Misión prepara a la compañía para el futuro; establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular.[30]

La Misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, su naturaleza, el por que de ella, a quien sirve y los principales valores bajo los que pretende funcionar. nos dice muy claramente cual es la razón de nuestra existencia, que queremos lograr y que estamos dispuestos a ofrecer a nuestros clientes.

Preguntas clave para definir la Misión:

¿Por qué y para qué existe nuestra organización?

¿Cuáles son los productos y servicios que ofrecemos?

¿Quiénes son y qué representan nuestros clientes?

¿Cuáles son nuestros valores e ideales?

¿Qué visión de nuestra empresa queremos generar tanto interna como externamente?

Para las universidades el proceso de formulación de la misión debe ser jerárquica y el referente principal debe estar fundamentado en la **Misión de la SEP**-del cual debe establecerse la **Misión de las IES** y de estas la Misión de **Facultades** (DES) y de esta derivarse la **Misión de los departamentos** que la conformen para no contraponerse en ningún sentido con la expresada por la **IES** en su planeación Institucional según lo planteado por PROMEP[31].

Los Valores son las convicciones filosóficas de los directores a cargo, hay valores ya definidos (Ética, Calidad y Seguridad) y otros que varían en el tiempo (diversidad, producto,

---

[29] Apuntes del Ing. Enrique Tenorio Guillén, "Enfoques de Calidad Total en la Gestión de la Educación Superior" Especialización en educación Superior"INAP 3 y 4 de Diciembre de 1999.

[30] T. Arthur *Op. Cit.* pág.4

[31] Opciones para el desarrollo de la Educación.... Pág. 42

servicios, productividad).

La Visión es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable, mientras más claridad y detalle contenga, mejor podrá traducirse en realidad. **La visión** de una organización representa según Joseph V. Quigley[32], "la declaración fundamental de los valores, (creencias características o fundamentales que la corporación defiende) de la misión (qué es la corporación ahora y lo que aspira a ser).

La visión debe ser jerárquica para las universidades y no contraponerse en ningún sentido a la expresada por la SEP, si se elabora de una DES esta debe ser derivarse de la formulada por la IES y si es de un departamento esta debe ser enunciada de forma congruente con la DES.[33]

La visión es para mi, la concepción que refleja el futuro que aspiramos tener, el cual tiene implícitos nuestros preceptos de valores éticos y morales, como justicia, equidad, honorabilidad, etc.

1.1.3. b) Objetivos y Metas.

Un **objetivo** se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de periodo de tiempo específico. A pesar que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Un requisito obvio para un **objetivo** es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un **objetivo** que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso, porque su enfoque se dirige en contra de lo que se desea. Una contribución positiva a un propósito debe ser planteada si el objetivo tiene un efecto más casual en esta área.

Hasta donde sea posible, **los objetivos** se deberían establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando. La planeación se facilita bastante cuando **los objetivos** están

---

[32] QUIGLEY V., Joseph: Visión 3ª Edición. Editorial Mac Graw Hill, México (1998) Pág. 6.
[33] Opciones para el desarrollo de la Educación.... Pág.40

fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos.

En términos generales, **los objetivos** fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores, ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad y que los objetivos difíciles, una vez aceptados, resultan en una productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr[34].

Las metas de una corporación son con qué está comprometida y hacia dónde se dirigen. a través de **las metas** se determina la magnitud y temporalidad de los objetivos planteados por las dependencias o entidades.

Las metas son una unidad de medidas cuantitativas, son unas expresiones en valor numérico, en ellas se deben considerar los factores internos y externos que pueden influir en el logro de las mismas.

Las metas proporcionan un sentido de dirección, que permiten enfocar esfuerzos, guían los planes y decisiones, así mismo sirven para evaluar los avances.

1.1.3.. c) Estrategias.

La Estrategia es el arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo[35].

Las Estrategias son las acciones coordinadas de defensa en la solución de un conflicto.[36]

En lo personal considero que **las estrategias** son decisiones que generan un grupo de acciones o de actividades secuenciadas y seleccionadas a seguir en forma flexible para lograr un objetivo.

---

[34] S. George *Op. Cit.*, Pág. 29
[35] El Pequeño Larousse Ilustrado.Diccionario Enciclopédico.Ed. Larousse.(1996).
[36] Diccionario Enciclopédico ALPHA. .Editorial Rezza Editores (1992).

El cambio institucional se da con mayor efectividad cuando las directrices y las **estrategias** son intencionales y cuando se hace un énfasis claro y preciso acerca de las razones por las cuales las cosas deben hacerse en forma diferente.

¿Como?

Desarrollar formas para captar la atención de la comunidad del Campus, proporcionando información completa o resumida a la comunidad para aclarar el problema.

- El cambio propuesto debe abordar algo considerado importante – como las experiencias de los estudiantes o las vidas de los profesionales de la facultad – un futuro mejor y no solamente uno diferente.

- Aproximaciones basadas en datos (recolectando datos numéricos y conduciendo estudios para determinar la magnitud del problema).

- Aproximaciones basadas en factores más cualitativos (lo que la mayor parte del profesorado experimenta como una serie de discretos y bien conocidos "focos de enojo").

Confeccionar una agenda que de sentido y se concentre en el mejoramiento sin caer en la posición de asignar culpas. La agenda debe ser congruente con los propósitos y valores de la institución.

¿Cómo nos gustaría mejorar la enseñanza y el aprendizaje en esta institución? ¿Qué se puede hacer por otros medios? ¿Qué es lo que queremos preservar?

Desarrollar vínculos entre diferentes iniciativas e individuos dentro del Campus para crear una sinergia y proveer ímpetu para la iniciativa.

Es importante recordar que:

El cambio comprende un gran campo de acción profundo en su impacto, consiste en una serie de cambios discretos y relacionados que, cuando convergen, llevan a un cambio a gran escala.

Las instituciones exitosas miran hacia fuera de si mismas por medio de conexiones con otras instituciones, fundaciones y esfuerzos nacionales–para encontrar el ímpetu para sobrellevar

BIBLIOTECAS UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO

la iniciativa del cambio, acrecentar su legitimidad, y generar el impulso para continuar los esfuerzos.

Los sucesos en una institución en particular están ligados a otros que tienen lugar en el ámbito de la educación superior en general–regional, nacional e internacionalmente–comprender esto ayuda a los líderes a superar el aislamiento que impide el movimiento.

La cúpula de la administración apoya y está envuelta en los esfuerzos institucionales (se requiere de la participación activa de aquellos con autoridad ante el presupuesto, de otra manera los esfuerzos para el cambio no reciben los recursos necesarios y no generan más que frustración).

Concentrar la atención en la agenda del cambio.

- Diferir asuntos que retarden o obstaculicen el cambio.
- Utilizar símbolos y un lenguaje consistente en forma sistemática.
- Establecer redes de comunicación de los avances.
- Tratar de implementar el cambio no relacionado con una necesidad percibida.

Las agendas del cambio no generan entusiasmo si no son significativas para los afectados o para los responsables de llevarlas a cabo.

Estrategias exitosas:

No invertir el tiempo necesario para construir el contexto en torno a la importancia del cambio a asumir que basta con argumentos buenos y racionales.

Confiar sólo en argumentar que el cambio podría ser benéfico y no involucrarse en el proceso extensivo de contra argumentar e identificar partidarios cuando ambas cosas son esenciales para construir el ímpetu[37].

---

[37] VARELA, Petito Gonzalo, "La Política de evaluación en la educación superior" Revista Mexicana de Sociología nº4 Instituto de Investigaciones Sociales UNAM Pág. 69-70.

BIBLIOTECA UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO

- Articular soluciones sin explorar los problemas.
- Abandonar o desatender el proceso de cambio.
- Poner al frente de grupos estratégicos a individuos sin legitimidad.

1.1.4. El Sistema de Matrices (FODA).

Para poder comenzar con una planificación estratégica es importante definir cual es la **situación inicial** (diagnóstico o descripción situacional) desarrollar el programa o proyecto que cubra la distancia para poder tener una situación determinada a cierto número de años y cumplir cabalmente con la misión y visión planteadas por la institución. Es necesario conocer nuestra situación para determinar que debemos mejorar (dónde tenemos déficit, ineficiencia, alguna necesidad, algo que puede ser mejor) cuales fortalecer (en qué somos eficientes, que cosas hacemos bien y debemos mantenerlas o ampliarlas, etc.) y desarrollar (no existe y es necesario, algo nuevo, nuevas estrategias). Para poder determinar lo anterior es muy ventajoso utilizar las diversas matrices según el análisis que deseamos obtener.

Para esto podemos utilizar el análisis **FODA,** el cual es una herramienta de múltiple aplicación, permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos y de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones, acordes con los objetivos y políticas formuladas. término **FODA** es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas También se le conoce como análisis **DOFA,** O **SWOT** por sus siglas en inglés (Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats) tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en si (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

Al indagar aspectos claves **internamente,** lo que se desea es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que en el análisis **externo** se busca identificar factores que afecten al negocio, de manera positiva o negativa con el fin de

potencializarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Para el análisis interno se deben de considerar recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos. Con lo cual se conocen fortalezas y debilidades (aptitudes e ineptitudes).

Respondiendo a las siguientes preguntas:

-¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?

-¿En que la supero?

-¿En cuales estamos igualados?

-¿En cuáles me supera?

Para el análisis externo se deben de considerar todos los elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales Con lo cual se conocen las oportunidades y amenazas (desafíos y posibilidades externas).

Respondiendo a las siguientes preguntas: -¿Cuáles son las barreras que impiden alcanzar las metas de participación en el mercado? -¿De acuerdo al mercado en cuales se podrían alcanzar altos desempeños?[38]

1.1.4.1. La Matriz Usuario Servicio.

La **Matriz Usuario –Servicio** consiste en ir relacionando cada uno de los aspectos que abarcan el cliente y los servicios otorgados. Derivado de lo anterior se realiza un análisis de **escenarios externos** y **diagnóstico interno.** En la cual es necesario considerar: Recursos académicos en termino de jerarquía, grado, edad, etc, Inversiones, Desarrollo de investigaciones, Relación universidad-sociedad, Imagen corporativa, Proyectos, otros. Una vez conocido el diagnóstico interno y efectuado el estudio del escenario externo se pueden diseñar las estrategias,

---

[38] HAEFNER V. Carlos, "Taller de Planeación Estratégica", Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, impartido por el H. Ayuntamiento Municipal los días 27 y 28 de 1999.

estas deben estar referidas a escenarios externos y diagnóstico institucional que requieran acciones e inversión específicas (ver cuadro 1.1.)

Cuadro 1.1.

CLIENTE / SERVICIO	COMUNIDAD	SECTOR	TRABAJADORES	
PROGRAMAS	X			
PROYECTOS	X	X		
ESTIMULOS			X	
DIFUSIÓN				

1.1.4.2. La Matriz de Estrategias.

Del diagnóstico interno y del análisis del escenario externo surge La **Matriz de Estrategias** a continuación un esquema de ésta (ver cuadro 1.2.)

Cuadro 1.2.

	Fortalezas (F) 1.- 2.- Lista de 3.-Fortalezas 4.- 5.-	**Debilidades. (D)** 1.- 2.- Lista de 3.-Debilidades 4.- 5.-
Oportunidades. (O) 1.- 2.- Lista de 3.-Oportunidades 4.- 5.-	**Estrategias (FO)** 1.- 2.- Uso de Fortalezas 3.-para aprovechar Oportunidades. 4.- 5.-	**Estrategias (DO)** 1.- 2.- Vencer Debilidades 3.-aprovechando Oportunidades. 4.- 5.-
Amenazas (A) 1.- 2.- Lista de 3.-Amenazas 4.- 5.-	**Estrategias (FA)** 1.- 2.- Usar Fortalezas para 3.-evitar Amenazas. 4.- 5.-	**Estrategias (DA)** 1.- 2.- Reducir al mínimo Debilidades y evitar 3.-Amenazas 4.- 5.-

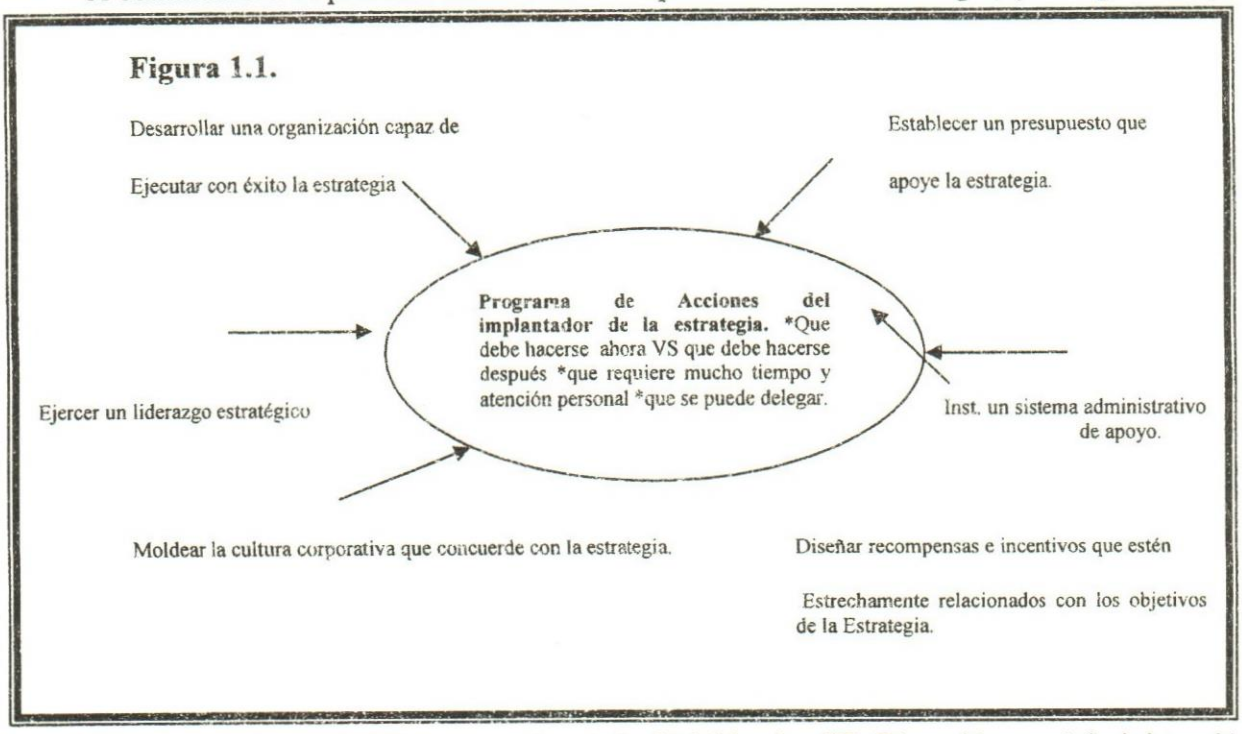
Del diagnóstico interno se debe hacer una lista de fortalezas claves y una de las debilidades decisivas; del diagnóstico externo debe integrar un inventario de amenazas claves y de oportunidades importantes, para comparar las fortalezas y debilidades registrándolas en las casillas correspondientes, una vez realizado lo anterior procederemos con las estrategias que son las acciones a ejecutar de acuerdo al diagnóstico interno y escenario externo, asignación de recursos de inversión. Las estrategias deben estar referidas al escenario externo y al diagnóstico interno que generan acciones que requieren actividades o inversión específicas.

1.1.5. Implantación de la estrategia.

"Lo más difícil e importante después de concebir una estrategia es identificar los pasos a seguir para poder implantarla; ya que en muchas ocasiones existen grandes ideas que nunca se llevan a cabo, aún cuando existe el compromiso de los directivos los cuales no logran (sic) ejecutarla con éxito".[39]

A continuación se presenta un modelo de implantación de la estrategia, (Ver figura 1.1.).

Figura 1.1.



Fuente: Artur A. Thompson Jr. A.J. Strickland III Dirección y Administración Estratégicas, Ed. Mac Graw Hill, Pág. 242

---

[39] Dirección y Administración Estratégica (casos y Lecturas) Ed. Mac Graw Hill Ed. Especial en Español 1998 Pág. 24

Se establecen seis puntos básicos para implantar una estrategia, el orden puede variar pero sin duda todos deberán llevarse a cabo y son los siguientes:

Ejercer un liderazgo estratégico que la organización practique, es de vital importancia para poder ejecutar la estrategia puesto que depende si la cabeza de la organización está comprometida con el cambio o no.

Para poder implantar con éxito una estrategia es importante tomar en consideración que debe **establecerse un presupuesto que apoye la estrategia**, si no contamos con recursos suficientes para poder implantarla esta puede quedar a medias y a la larga los procesos vuelven a realizarse como se hacían con anterioridad y nada habrá cambiado.

Moldear una cultura corporativa que concuerde con la estrategia. Es decir la serie de patrones, valores, prácticas y artefactos que definen a sus miembros lo que son y la manera de hacer las cosas.

Desarrollar una organización capaz de ejecutar con éxito la estrategia. Diseñando y aplicando una estructura que satisfaga sus circunstancias y necesidades particulares.

Instituir un sistema administrativo de apoyo. Es indispensable este punto porque de nada sirve un presupuesto, ni un buen liderazgo si no tenemos el recurso administrativo para poder organizar los procesos y que estos puedan operar adecuadamente.

Diseñar recompensas e incentivos que estén estrechamente relacionados con los objetivos de la Estrategia. Para motivar al personal a esforzarse en cumplir los trabajos.

1.1.6. Evaluación de planes.

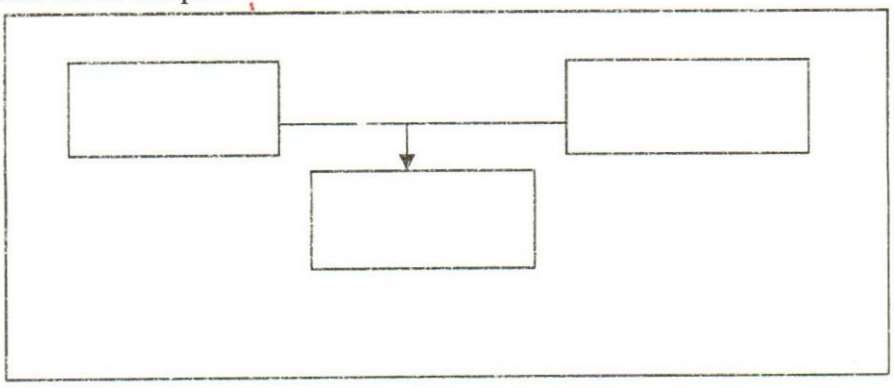
La planeación estratégica resultante de todos procesos anteriormente mencionados será un documento que demanda altos niveles de flexibilidad, su revisión debe ser constante e incluir reformas y adiciones que lo actualicen, al mismo tiempo que se dinamizan los acontecimientos del entorno no solo del ámbito contextual, sino también de los que se deriven de los imponderables de la globalización.

Para poder **evaluar los Planes** y los procesos que estos siguen; por complicado que sea, puede ser representado por medio de un diagrama para su análisis y evaluación.

A continuación se presentan tres tipos de diagramas[40] que pueden ser útiles para este efecto:

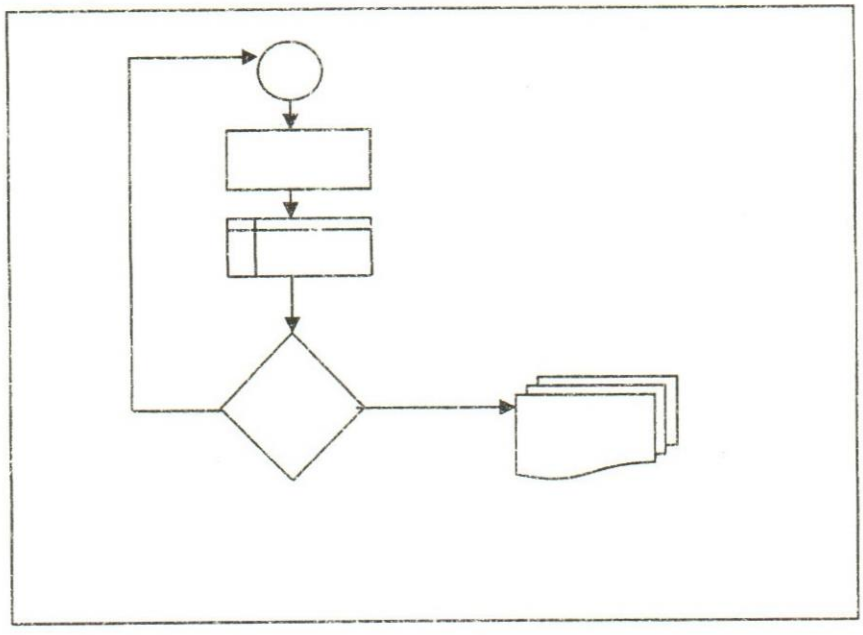
1.-Diagrama de bloques: (ver figura 1.2.) Consiste en que cada operación unitaria ejercida se encierra en un bloque.

Figura 1.2.



2.-Diagrama de Flujo del Proceso: (ver figura 1.3.) diagrama de bloques también es un diagrama de flujo, no posee tantos detalles e información como el diagrama de flujo del proceso donde se usa una simbología internacionalmente aceptada.

Figura 1.3.



[40] BACA, Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos. 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.1997.México.

3.- Cursograma Analítico:(ver cuadro 1.3.) Es más avanzada que las anteriores pues representa una información más detallada del proceso.

Cuadro 1.3.

CURSOGRAMA ANALÍTICO				
METODO ACTUAL:		FECHA:		
METODO PROPUESTO:		ELABORÓ:		
DETALLES DEL METODO	ACTIVIDAD	TIEMPO	DISTANCIA	OBSERVACIONES

Los planes resultantes del trabajo previo podrán ser evaluados permanentemente, de tal forma que puedan ser reformulados e incluso reestructurados para responder a cambios que se generan en el desarrollo cotidiano de la institución o la empresa en la que se está llevando a cabo el proceso que nos ocupa.

Una vez establecido lo anterior, pasemos ahora a observar que pasa cuando se aplica este tipo de procesos a instituciones cuyas características no se corresponden necesariamente con empresas económicas en el estricto sentido del concepto.

1.2. Introducción a la Planeación Estratégica de las Universidades.

Tal como puede reconocerse, las instituciones educativas pueden verse como empresas en el momento en que el origen y motivo de su financiamiento se atiene a intereses privados. Esto es, en el caso de las instituciones privadas de educación podemos encontrarlas de un tipo específico que, por sus características, pueden ser clasificadas como empresas económicas. Es decir, cuando lo que motiva la apertura de una institución educativa es la obtención de ganancias, podemos reconocer a ésta empresa, no solo como una institución escolar, sino equipararla con cualquier tipo de empresa que desea posicionarse en el mercado con un tipo de producto competitivo y que le permita el mayor margen de ganancia frente a sus competidores. Vista así, los procesos de planeación estratégica coinciden perfectamente con las necesidades de la planeación requeridas por este tipo de empresas.

Cabe señalar que el Plan Nacional de Educación Superior 1978(PNDES) Significó un hito en la historia de la planeación formal de la educación superior en México, constituyó la estrategia para el diseño y la promoción de políticas de planeación y contribuyó favorablemente al replanteamiento de relaciones entre el estado y las IES públicas. Se afirma que su implantación promovió la institucionalización de la planeación educativa en este nivel.

Con el PNES 1978 se creó el Sistema Nacional para la Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), cuya operación se apoya en cuatro mecanismos de coordinación nacional:

- Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES),
- Consejeros regionales para la Planeación de la Educación Superior (CORPES),
- Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES)y,
- Unidades Institucionales de Planeación.

Fue formulada la primera, y hasta ahora la única ley para la Coordinación de la Educación Superior, a efecto de normar jurídicamente la educación superior y mediante la cual se establecieron las condiciones de integración, composición expansión y desarrollo de la educación denominada de tipo superior. Su objeto consistió fundamentalmente en: 1) fijar la distribución de la función educativa de nivel superior en los ámbitos federal , estatal y municipal; prever las aportaciones financieras contribuyentes al desarrollo y a la coordinación de la educación

superior[41].

Otro Plan Nacional de Educación Superior que constituyó una propuesta para reorientar la demanda de educación media superior hacia opciones terminales fue la de 1981-1991. Se le interpretó como la reiteración de la ideología del estado mexicano dirigida a mantener correspondencia entre la orientación de la educación superior y las supuestas demandas del aparato productivo. Significó también un ejercicio de planeación inductiva que no lograría evitar la presión para orientar las universidades como centros de capacitación subordinados al aparato productivo[42].

Con el Plan Nacional de Desarrollo 2001 - 2006. se planteó la necesidad de lograr que nuestro país tenga la capacidad de ser más competitivo, lo cual conlleva que se tengan profesionistas de mayor calidad y con un conocimiento que les permita contribuir al desarrollo del país, por ello en el Plan Nacional de Desarrollo, se menciona que: "la educación superior implica una formación integral que prepare hombres y mujeres responsables, críticos y participativos; Exige planes y programas de estudio pertinentes y flexibles, que ofrezcan contenidos relevantes para la vida profesional y técnica" [43]. Algunos de los objetivos de este Plan son:

- Estimular la actualización de programas de estudios.
- Alentar la transformación de las estructuras académicas vinculando la
- docencia, la investigación y la extensión.
- Fortalecer los programas dirigidos a la formación de profesores.

El objetivo de este Plan en lo que respecta a educación superior, es "promover la desconcentración de la educación" [44], o bien estimular las carreras directamente orientadas a las necesidades productivas del estado y limitar las áreas saturadas o imprácticas; revisar los contenidos específicos de los programas educativos para adecuarlos a los requerimientos que

---

[41] FERNANDEZ, Alfredo y Santini, Laura Dos décadas de Planeación de la educación Superior. Desarrollo y Casos .México. Anuies. (1983). Pág. 320-349.
[42] ARIZMENDI, Roberto. Planeación y Administración Educativas. UAM. México (1982). Pág. 53-54
[43] Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006; pág. 98-109, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México
[44] Plan Estatal de Desarrollo 2001-2006, Pág.16; Gobierno del Estado de Chiapas, Chiapas, México

exige el desarrollo de la entidad.

Por otra parte, encontramos que la mayor parte de las instituciones educativas en nuestro país, si bien se insertan en el concierto propio de la dinámica económica general del globo, del país, de la región y hasta del municipio y la localidad en la que se encuentra la sede de dicha institución, no siempre tienen como objetivo la obtención de la máxima ganancia por unidad empresarial. Esto es, más bien es el sistema económico en su conjunto el que se verá beneficiado con la formación de recursos humanos capacitados (capital humano de calidad) pero cuyas unidades de producción de cuadros están orientadas por fines que no siempre se corresponden con la dinámica propia de los mercados de recursos humanos o de trabajo como se le conoce comúnmente.

Este último caso es el de las universidades públicas y el de algunas de carácter religioso como las hay en nuestro país y en nuestro estado. En este tipo de instituciones, la planeación estratégica encuentra severas limitaciones en su comprensión y aplicación, pues no se encuentran guiadas por el motivo fundamental que da sentido a la planeación estratégica. No dependen, en este sentido de la competencia de sus pares y por lo mismo no perciben la necesidad de competir por ganancia alguna, pues sus condiciones materiales de reproducción están garantizadas por el erario público o por las aportaciones de los feligreses en su caso.

En el caso de las universidades públicas, es la Secretaría de Educación Pública la que crea las condiciones para que este tipo de instituciones compitan entre sí. Esto es, al crear las condiciones en las que las universidades públicas deben competir por recursos escasos extraordinarios para su desarrollo y por recursos necesarios para su crecimiento normal, se ven obligadas, por la misma SEP, a introducir la planeación estratégica como la metodología fundamental de sus procesos de planeación a partir de la primera mitad de la década de los noventa.

Es entonces que veremos que instituciones que se encontraban funcionando fuera de la lógica de la competencia, ahora se ven obligadas por su principal fuente de financiamiento a competir entre ellas por recursos escasos.

Antes revisar los procesos mediante los cuales enfrentaron esta realidad, es necesario comprender cómo es la estructura y el desarrollo de estas instituciones peculiares como los son

las universidades.

1.2.1. Las Universidades como Organizaciones.

Las universidades son organizaciones tienen sistemas complejos, multipropósitos, multiobjetivos, exigencia de racionalidad, objetivos ambiguos, y un sistema dependiente de recursos y misiones; dedicadas a la producción, la transmisión y aplicación del conocimiento avanzado. Quienes trabajan en ellas—sus docentes e investigadores son habitualmente profesionales expertos en un campo especializado del saber. Su actividad exige una gran dosis de libertad y autonomía. Las universidades están ahora forzadas a volverse innovativas y emprendedoras; para adaptarse a un entorno que se transforma continuamente y para generar recursos que les permitan ensanchar su base de ingresos.

1.2.2. La Estructura Organizacional de las Universidades.

El tipo de organización académico administrativa que cada Institución de Educación Superior adopte (por escuelas, facultades, departamentos, otros) se puede definir a través de **una estructura**, que determine las **jerarquías** necesarias en las universidades y la agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus **funciones** dentro de cada IES. Así, una **estructura organizacional** debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de cada **Institución de Educación Superior.**

En las instituciones de educación superior **no existe un esquema único de organización** de la función de administración y gestión institucional, ya que cada una desarrolla sus funciones de manera particular y específica. Sin embargo en general se han separado las funciones académicas (sustantivas) de aquellas eminentemente administrativas (adjetivas).[45]

---

[45] Marco de referencia para la evaluación de la administración y gestión en las instituciones de educación superior. (1997) CONPES.

A) Las Funciones sustantivas: Son las que desarrollan las Universidades a través del concurso de sus egresados, las bases para el progreso social[46] y comprenden:

1.-Docencia.- Es la que requiere de mayor atención en una institución de educación superior, ya que es en esta función en la que se conjugan el quehacer de los docentes y el de los alumnos.

2.-Investigación.- Para que una Universidad adquiera la categoría de Institución de Educación Superior provista de sólido prestigio en el campo de estudios y la investigación, es necesario fomentar la práctica y los atributos de esta cultura académica e introducirla en los procesos de formación. El requisito inicial para acceder a estos niveles, es el consolidar programas y líneas de investigación, de forma que permitan incidir en la solución de los problemas.

3.-Extensión.- Toda actividad universitaria es incompleta si en la formación profesional no se incluye la extensión función sustantiva a través de la cual se transfiere el conocimiento y la experiencia para su aplicación en el ámbito social.

B) Las Funciones Adjetivas: Son las llamadas "de apoyo", no por ello son menos importantes para el funcionamiento de la universidad[47] y comprenden:

1.-Administración.- Se define como "el proceso de interpretación de los objetivos (propósitos o fines) propuestos por una organización y su transformación en acción organizacional; a través del planeamiento, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación".[48] Por ello la manera en que cada institución estructura, organiza y dirige estas funciones determina característica particulares en el modo de operar de cada una de ellas, es decir, define su administración y gestión institucional entendiendo por esta última como un proceso que comprende no solo el acopio de información, sino la toma de decisiones, involucra actividades comunicativas, de persuasión,

---

[46] Plan Institucional de Desarrollo 1999-2006. Universidad Autónoma de Chiapas Talleres Gráficos (1999). Pág. 37.
[47] Ibid., Pág. 43.
[48] IDALBERTO, Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración, México,MacGraw-hill, 3ª.Ed. (1989), Pág.8

liderazgo e iniciativa. Es en esencia un sistema para resolver problemas.

2.-Finanzas.- Se espera que las Instituciones cuenten con un control interno adecuado que permita identificar el origen, control y aplicación de los recursos monetarios, materiales y patrimoniales de la institución incluye inventarios, auditorías y sistemas de información financiera, destino del gasto por funciones, programas o proyectos, con el propósito de que los programas, presupuestos y metas se alcancen en los periodos determinados

3.-Normatividad.- "Las IES deben tener un cuerpo normativo para sustentar su existencia, carácter y personalidad, así como para regular la conducción institucional y en general el ejercicio de sus funciones"[49], comprende el marco jurídico que rige a la institución y la reglamentación que de él se desprenda.

4.-Informática.- Los recursos aplicados a los sistemas de información y a las telecomunicaciones destacan en la actualidad como instrumentos y herramientas de soporte estratégico para el desarrollo institucional. Por esta razón las instituciones y empresas las aplican prioritariamente en la resolución de necesidades de sus funciones sustantivas.

5.-Servicios Bibliotecarios.- Es necesario otorgar servicios bibliotecarios en las universidades para atender los requerimientos específicos de cada uno de los planes de estudio vigentes en la institución, así como videoteca, mapoteca, hemeroteca y fotocopiado.

6.-Infraestructura.- Consiste en contar con los espacios necesarios para atender la demanda de la educación superior, mobiliario, espacios arquitectónicos, espacios para los docentes, auditorios, aulas audiovisuales, videotecas, cajones de estacionamiento, circuitos viales, espacios destinados a las actividades administrativas, laboratorios, plantas eléctricas señalizaciones adecuadas, etc.

7.-Comunicación Universitaria.- Es la Información y divulgación de las actividades universitarias.

---

[49] Marco de referencia para la..., Pág. 17

1.2.3. Los Programas de Desarrollo de la Educación Superior.

Dentro del importante conjunto de acciones y políticas que el Estado mexicano ha puesto en práctica, se destacan algunas cuyo impacto en el ejercicio de la planeación institucional en la educación superior de este país prevalece y constituye un soporte fundamental en los procesos actuales.

1.2.3.1. Programa Nacional de Educación Superior1984-1985 (PRONAES).

Este documento no se caracteriza propiamente como un instrumento de planeación, sino como un esfuerzo de apoyo suplementario al presupuesto ordinario, destinado a programas concretos presentados por las instituciones. Por primera vez se otorgaron recursos extraordinarios, exclusivamente a universidades públicas, para programas directamente relacionados con prioridades nacionales. Funcionó como mecanismo de condicionamiento de los subsidios federales a las IES para aplicarse en áreas consideradas dentro de dichas prioridades. Destaca el hecho de que la renovación de los subsidios quedaba sujeta a la consideración de los resultados de las evaluaciones realizadas sobre el desarrollo de los proyectos apoyados[50].

1.2.3.2. Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior, 1986 (PROIDES).

En esta fase del PNES y sus principios originales se observa una nueva estrategia de orientación para el desarrollo de la educación superior. El SINAPPES continuó siendo el eje articulador del proceso de planeación de esta y en la medida en que este alcanzara una mayor fortaleza, se esperaba elevar la calidad de los servicios educativos. Su más importante significado consistió en promover las transición entre un modelo de planeación limitado a un libro, hasta llegar a describir un proceso[51].

---

[50] ACOSTA, Silva Adrián. Políticas Públicas de Educación Superior y Universidades en México.1982-1992 Revista de estudios sociológicos. Colegio de México. (1995) Pág. 371-378.

[51] *Ibid.*, Pág. 379-382.

1.2.3.3. Programa de Modernización Educativa, 1989.

El programa correspondiente al periodo señalado se refirió a un sistema indicativo de concertación, ligado a la estrategia global del PROIDES; reiteraba la "autonomía técnica" y la libertad para la autogestión institucional. Fue normado por tres políticas que apoyaban la participación de las IES: la evaluación, la aplicación de los recursos disponibles y el proceso de reforma institucional.

Atendía un proceso gradual de desconcentración y descentralización de los servicios. En su momento, la evaluación empezó a ser vista como elemento sustancial en el sostenimiento del proceso de planeación, así como de los programas internos de reordenamiento institucional. Su principal característica fue la de impulsar la modernización de las universidades, mediante su participación concertada con dependencias del gobierno y de la sociedad civil, en cumplimiento de acciones tales como:

- La concordancia entre preferencias estudiantiles y oferta de carreras prioritarias,
- La equitativa distribución geográfica de la población escolar,
- La disminución de la superespecialización profesional,
- La promoción de patrones nacionales de excelencia académica, y
- El impulso a la elevación del sistema de educación superior. Se observa que en marco neoliberal de desarrollo del país, la consigna fue la de racionalización de los recursos mediante la aplicación de criterios de calidad y de excelencia, sometida a procesos de evaluación de las instituciones y del sistema en su conjunto.[52]

1.2.3.4. Programa de Desarrollo Educativo 2001-2006.

Este Programa tenía como propósito "lograr que se realicen los principios y mandatos contenidos en el artículo tercero constitucional, así como especificar las estrategias generales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006"[53]. Con respecto al rubro de la educación superior, se observan los siguientes puntos:

---

[52] *Ibid.*, Pág. 393.

[53] Programa de Desarrollo Educativo 2001-2006; Págs.147-159, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México.

- **Calidad**: Mejorar la calidad del personal académico, planes y programas de estudio, estudiantes, infraestructura y equipamiento, organización y administración.

- **Personal académico**: Asegurar que el sistema nacional de educación superior cuente con el número suficiente de profesores e investigadores de alto nivel.

- **Pertinencia**: Lograr una mayor correspondencia de los resultados del quehacer académico con las necesidades y expectativas de la sociedad.

Organización y Coordinación: Procurar una mejor articulación de las instituciones, organismos y subsistemas que lo conforman, en torno a criterios comunes, estándares compartidos, estrategias de desarrollo regional y colaboración interinstitucional.

1.2.3.5. Programa Estatal de Educación 2001 - 2006.

Este Programa establece los objetivos que se deben cumplir en materia de educación superior, sobre la base de lo que se plantea en el Plan Estatal de Desarrollo; los objetivos que se mencionan son los siguientes[54] :

- Formar profesionalmente a los jóvenes para incorporarlos al sistema productivo y procurar con ello el desarrollo económico del estado.

- Reorientar la educación superior con el fin de que el perfil profesional de egresados sea congruente con los requerimientos del desarrollo económico.

  Ofrecer un servicio más eficiente y de calidad.

1.2.3.6. Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior 1989 (CONAEVA).

En el fondo de esta entidad promovida por la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES) hay un ejercicio orientado a la generación de un Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior que previó su operación en torno a tres

---

[54] Programa Estatal de Educación, Cultura, Recreación y Deporte, Tomo I, (Educación) 2001 - 2006; Pág.77

diferentes procesos:

I. Evaluación Institucional

Consistente en la realización de un análisis valorativo de la organización, funcionamiento y resultados de los procesos académicos y administrativos en cada institución. Se lleva a cabo como un útil apoyo a la toma de decisiones institucionales en busca del mejoramiento interno. Constituye, igualmente, un medio para poner a las autoridades educativas acciones especificas para la solución de problemas o para desarrollar proyectos prioritarios. A su vez, puede proponer acciones concretas para apoyar el reordenamiento de áreas específicas de las IES, aunque no legitima públicamente la calidad de las instituciones. Se caracteriza por ser realizada por miembros de la propia institución, por lo que, con frecuencia incurre en mostrar una carencia de elementos de autocrítica (en innumerables ocasiones se han vuelto verdaderos ejercicios de autocomplacencia).

II. Evaluación del Sistema de Educación Superior

Este segundo tipo de procesos persigue integrar un análisis valorativo sobre la problemática general de la educación superior. A partir de los resultados obtenidos se tiende a proponer políticas y establecer prioridades para el desarrollo y consolidación del sistema de educación superior.

III. Evaluación Interinstitucional de Servicios, Programas y Proyectos

Su objeto de trabajos son las funciones sustantivas y de apoyo de las IES. Permite conocer y valorar las condiciones de operación y calidad de los procesos realizados y de los resultados obtenidos. Su ejercicio está reservado a los denominados "pares académicos" que cuentan con la legitimación de la comunidad académica nacional. Éste es un proceso que fue formalizado en los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES, 1992). Incluye atributos de neutralidad, objetividad y legitimidad que no están comprendidos en la evaluación interna[55].

---

[55] NAVARRO, Leal Marco Aurelio. "La Evaluación Externa y sus Efectos en la Administración Universitaria". CIEES-CONAEVA. México (1995) . Pág.9.

1.2.3.7. Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior. 1994 (CENEVAL).

Esta instancia nace de la preocupación de los docentes y de las autoridades de las IES ante los insatisfactorios niveles de preparación mostrados por los alumnos de nuevo ingreso al nivel superior. Debido a la necesidad de contar con indicadores sobre el desarrollo de la educación media superior, a fin de establecer criterios para regular la demanda y planear acciones para el mejoramiento del desempeño académico en ese nivel. Y a la alarma que causaron los elevados índices de deserción y de rezago de los estudiantes, tanto en la educación media superior como en la profesional. El CENEVAL propuso la ejecución de tres proyectos referidos a los:

- Exámenes nacionales indicativos de ingreso a bachillerato,
- Exámenes nacionales indicativos de ingreso a licenciatura,
- Exámenes generales de calidad profesional;

Los tres con carácter de aplicación voluntaria.

Es importante señalar que el ámbito del CENEVAL es el de la evaluación y la certificación social (de individuos), pero no legal, ni institucional.[56]

1.2.3.8. Fondo para la Modernización de la Educación Superior. 1990. (FOMES).

Representa la política del estado que concretó un compromiso asumido en el PROIDES ante el no incremento de los subsidios, la cual consiste en apoyar proyectos de "modernización institucional" financiados con recursos extraordinarios. Dos de las condiciones que estos deben cumplir son:

- ❖ Formulara metas susceptibles de ser evaluadas.
- ❖ Mencionar los resultados a obtener en el corto plazo.

El FOMES es un programa que, sin embargo, no ha logrado resolver la precariedad financiera de las instituciones. Además conlleva ciertos riesgos, tales como la adaptación de esa estructura a un esquema compensatorio, lo que evita la propuesta de alternativas para la

---

[56] SEP. Evaluación de la Educación Superior en: Serie Modernización Educativa 1989-1994 N° 5 México. Pág.157

obtención de recursos[57].

1.2.3.9. Programa de Mejoramiento al Profesorado 1997 (PROMEP).

En este programa, la formación y actualización de maestros resulta ser la política de mayor relevancia en el ámbito de la educación media superior y ha sido propuesto para un periodo de 10 años. Está estructurado con base en la planeación que cada institución efectúa en sus diferentes dependencias y a partir del perfil del personal académico adecuado. Uno de sus puntos centrales se encuentra en el concepto de cuerpo académico, es decir, en los grupos disciplinarios o multidisciplinarios de docentes-investigadores que comparten uno o varios temas de investigación, mismos objetivos y metas, en el marco de un proceso socializador del saber.

"Siendo los grupos académicos el eje del desarrollo de las IES el programa prevé que estas tendrán que hacer las modificaciones necesarias en sus normas (sic) de ingreso de personal docente, a fin de lograr el perfil deseado"[58]

1.2.4. El problema de la Calidad de la Educación Superior.

Partiendo de las funciones tradicionales de las universidades: Docencia, Investigación y difusión, es posible derivar las primeras variables fundamentales de la **calidad institucional**:

- Calidad en la enseñanza.
- Nivel de la investigación
- Volumen y calidad de la difusión.

Estas son las actividades centrales de una universidad, y dado que se desarrollan por el personal académico, fundamentalmente apoyados por la eficiencia y productividad del personal de apoyo (administrativo y de servicios generales), podemos tener dos variables importantes más:

---

[57] MAYA, Sotelo Serafín. Política y Planeación Universitaria. En Reforma y Utopía n°5 otoño, Universidad de Guadalajara, México, D.F. (1991). pág. 99-106

[58] Poder Ejecutivo Federal. Programa para la Modernización Educativa 1989-1994, SEP, México. (1989).

- Personal académico.
- Personal de apoyo.

Por razones del análisis que debe desarrollarse en los momentos, tanto del diagnóstico como en el de elaboración de propuestas de solución a los problemas detectados, es importante considerar a los teóricos más destacados de la **calidad** como son W. Eduards Deming, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby en toda la planeación estratégica.

1.2.4.1. Los 14 Puntos Deming para la Mejora Continua.

Sin olvidar lo que se ha trabajado en los apartados anteriores, es necesario reflexionar sobre la conceptualización de la calidad y en particular, aportar elementos para la caracterización de la calidad cuando nos referimos a los procesos y productos propios de los procesos educativos en instituciones de educación superior.

Deming nos propone una traducción de las características del concepto de calidad en catorce puntos que creemos necesarios para conceptualizar el problema de la calidad y, posteriormente, construir una conceptualización adecuada a los procesos y productos de la vida universitaria de la máxima casa de estudios del estado de Chiapas. Estos puntos contemplan desarrollar constancia de propósitos hacia la mejora del productos y servicios lo que nos reclama la adopción de una nueva filosofía; es decir, ya no podemos vivir con lo niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales, mano de obra defectuosos y que no podemos dejar de considerar en el proceso mismo de consecución de la mejora institucional que estos elementos deben tomarse en cuenta en cualquier proceso estratégico de planeación y de ejercicio de posicionamiento. Esto es, no es solo el proceso de Planeación sino que desde los insumos mismos, el personal, etcétera, cuestiones que debemos considerar como elementos que permitirán o no el alcance de los objetivos de la calidad que esperamos obtener. A su vez, también es importante no perder de vista que debemos tener en cuenta cuestiones como el hecho de cesar la dependencia de inspección en masa y en lugar de eso, requerir evidencia estadística, de que esa calidad es incorporada; terminar con la práctica de asignación de trabajos bajo la base del precio

y pensar en términos del posicionamiento estratégico de la institución frente a sus competidoras públicas y privadas.

Es trabajo de la administración trabajar continuamente con el sistema; instituir métodos modernos para entrenar en el trabajo; establecer métodos modernos de supervisión de los trabajadores administrativos y académicos en función de las actividades de generación y aplicación de los conocimientos. La responsabilidad de quienes ocupan cargos de autoridad debe ser cambiada de números a calidad; esto es ya no solo se trata de tener reducciones en los índices, por ejemplo, de reprobación y deserción escolar, o mejoras en los índices de titulación, a la par de que se presenten reducciones en las tasas de gasto promedio mensual en el teléfono o la energía eléctrica de las diversas DES u oficinas centrales, sino que ahora se demanda evidencia de la calidad de esos productos, de los procesos y, desde luego, del uso que se hace de los recursos disponibles y que son necesarios para el funcionamiento de la institución. Es necesario eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para la institución, derribar las barreras entre departamentos y mejorar, como consecuencia, los mecanismos de comunicación.

De ser posible, hay que eliminar metas numéricas posters y slogans que recuerdan los rasgos de identidad y compromiso institucional a los trabajadores académicos y administrativos, solicitando nuevos niveles de productividad, sin ofrecer los métodos para obtenerlos. Eliminar normas de trabajo que prescriben notas numéricas. Eliminar las barreras que existen entre trabajador y su derecho de enorgullecerse del trabajo bien hecho. Instituir un trabajo vigoroso de educación y readiestramiento. Crear una estructura en la alta dirección que propugne todos los días los anteriores puntos.

Aunque diseñados para una empresa, si se mira con cuidado, estos puntos pueden traducirse para orientar la conceptualización de la calidad referida a los procesos, servicios y productos propios de una institución educativa del nivel superior, como es el caso de la UNACH.

1.2.4.2. Los 10 Puntos de Juran para la Mejora de la Calidad.

Juran propone que debe creerse en la conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar. El considera que para alcanzar procesos, servicios y productos en un nivel de calidad específico, es necesario establecer objetivos de mejora, organizarse para alcanzar los objetivos, establecer un consejo de calidad, identificar problemas, seleccionar proyectos, designar equipos y facilitadores, proveer de entrenamiento, llevar a cabo proyectos para resolver problemas, informar sobre los progresos, dar reconocimientos, comunicar resultados, mantener registros, mantener la inercia haciendo de la mejora de los sistemas un proceso normal de la institución.

Estos puntos, deben considerarse permanentemente en los procesos de planeación y ejecución de las funciones sustantivas y adjetivas de la institución, procurando que no sólo quienes detentan un cargo o puesto de autoridad en la institución los conozcan, sino y sobre todo, que los trabajadores académicos y administrativos los reconozcan en el conjunto de acciones y actividades en las que participan.

No se trata, finalmente, de una cuestión de orden discursivo, es decir, no se trata de repetir esto conjunto de cuestiones e incluirlos en los planes y programas, sino sobre todo, de ponerlos en uso en cada departamento o sub unidad organizativa.

1.2.4.3. Los 14 Pasos de Crosby para Mejorar la Calidad.

Crosby, coincide en gran medida con los dos autores de los que nos ocupamos los párrafos inmediatamente anteriores. El nos propone que debe aclararse que la alta dirección está comprometida con la calidad, la formación de equipos de mejora de calidad con representantes de cada departamento, en donde es necesario que se determine donde yacen los problemas potenciales y comunes de calidad, que los procesos de evaluación deben hacer con la conciencia de calidad y la preocupación personal de cada uno de los trabajadores académicos y administrativos; es necesario elevar la conciencia de calidad y la preocupación personal de cada uno de estos, tomar acciones para corregir problemas identificados a través de los pasos previos, establecer comités para el programa de cero defectos, entrenar supervisores para desarrollar

activamente su parte del programa de mejora de calidad, estipular un día de cero defectos, para permitir que todos los trabajadores comprendan que ha habido un cambio, alentar a las personas a establecer objetivos de mejora para si y sus grupos, alentar a los trabajadores universitarios para comunicar a la cada autoridad los obstáculos que enfrentan al atender sus objetivos de mejora, reconocer y apreciar a aquellos que participen, establecer consejos de calidad para comunicar en frecuentemente tanto los problemas como los resultados de la nueva lógica de funcionamiento, enfatizar otra vez todo para que el programa de mejora de calidad nunca termine.[59]

Como puede verse, entonces, este tipo de aportes, debe traducirse no solo a los documentos institucionales como orientadores del discurso que las autoridades universitarias pueden poner en uso frente al desarrollo cotidiano de sus actividades, sino y sobre todo, deben traducirse en las formas de trabajo cotidiano de cada uno de los departamentos universitarios.

---

[59] EVANS, James y LINDSAY William, Administración y Control de Calidad. Grupo Editorial Iberoamérica. México, (1995).

Capítulo 2.

Planeación Estratégica en la Universidad Autónoma de Chiapas.

El órgano responsable de coordinar el proceso de planeación–evaluación en la UNACH es la Dirección General de Planeación, que aparece en el organigrama como dependiente de la Secretaría General. Aún cuando el Art. 47 de la ley orgánica señala que la planeación universitaria estará a cargo de la rectoría. La instancia encargada de la planeación universitaria es la Dirección General de Planeación quien se ve a si misma como una dependencia cuya principal actividad es la de planeación del desarrollo en el sentido utilizando a las universidades norteamericanas para la palabra "desarrollo" (development) que implica la consecución de fondos para proyectos institucionales. Por lo que su prioridad consiste en detectar bolsas disponibles y canalizar hacia ellas proyectos derivados de su proyecto Académico. No es difícil suponer que para una institución con los problemas de la UNACH, la actividad de la DGP ha sido estratégica[60].

2.1. Antecedentes Históricos.

La organización a la que hace referencia el presente trabajo es la Universidad Autónoma de Chiapas, la cual se crea en el mes de octubre de 1974, e inicia sus actividades el 17 de abril de 1975; actualmente cumple 30 años al servicio de la comunidad chiapaneca.

Las funciones que constituyen la actividad central de la Universidad Autónoma de Chiapas son la docencia, investigación y la difusión cultural y extensión de los beneficios de la educación al conjunto de la sociedad chiapaneca; la articulación de las tres funciones (sustantivas) apoyadas por la eficiencia y productividad de las funciones administrativas (adjetivas) permite su desarrollo armónico, con la finalidad de ayudar al Estado de Chiapas.

---

[60] Informe de Evaluación.... Pág. 29.

La Universidad Autónoma de Chiapas tiene a su personal distribuido de la siguiente forma: Personal administrativo que ejercen puestos directivos[61] : 48.; Personal administrativo, incluyendo técnicos y profesionales[62] :1411.; Personal docente[63] : 1301. Cuenta con 21 Escuelas y Facultades, 2 coordinaciones y un Instituto de Estudios Indígenas que es el principal generador de investigaciones y publicaciones de prestigio. Ofrece a nivel licenciatura 31 carreras, con diferentes objetivos según los perfiles de cada licenciatura. (Ver cuadro-1.4.).

Cuadro 1.4.

Licenciaturas
1. Enseñanza de Lenguas: inglés y francés.
2. Administración de Empresas.
3. Contaduría Pública. – nuevo plan "Contaduría"
4. Administración Turística. – nuevo plan "Gestión Turística".
5. Sistemas Computacionales.-nuevo plan "Sistemas Computacionales"
6. Ingeniería Civil.
7. Arquitectura.
8. Medicina Humana.
9. Medicina Veterinaria y Zootecnia.
10. Lengua y Literatura Hispanoamericana.
11. Ciencias de la Comunicación.
12. Bibliotecología.
13. Pedagogía.
14. Ingeniero Agrónomo Tropical.
15. Administración de Agro negocios.
16. Comercio Internacional.
17. Químico Fármaco biólogo.
18. Ingeniero Biotecnológico.
19. Ingeniero Agrónomo en Producción Vegetal.
20. Ingeniero Agrónomo en Producción Animal.
21. Derecho.
22. Antropología Social.
23. Sociología.
24. Historia.
25. Economía.
26. Ingeniero Forestal*.
27. En Gestión y Auto-desarrollo Indígena*.
28. En Matemáticas*.
29. En Física*
30. En Sistemas Costeros*.
31.En Ingeniero Agroindustrial* (*Licenciaturas de nueva creación).

Fuente: Autora de la tesis con datos del Departamento de Orientación Educativa. 2006.

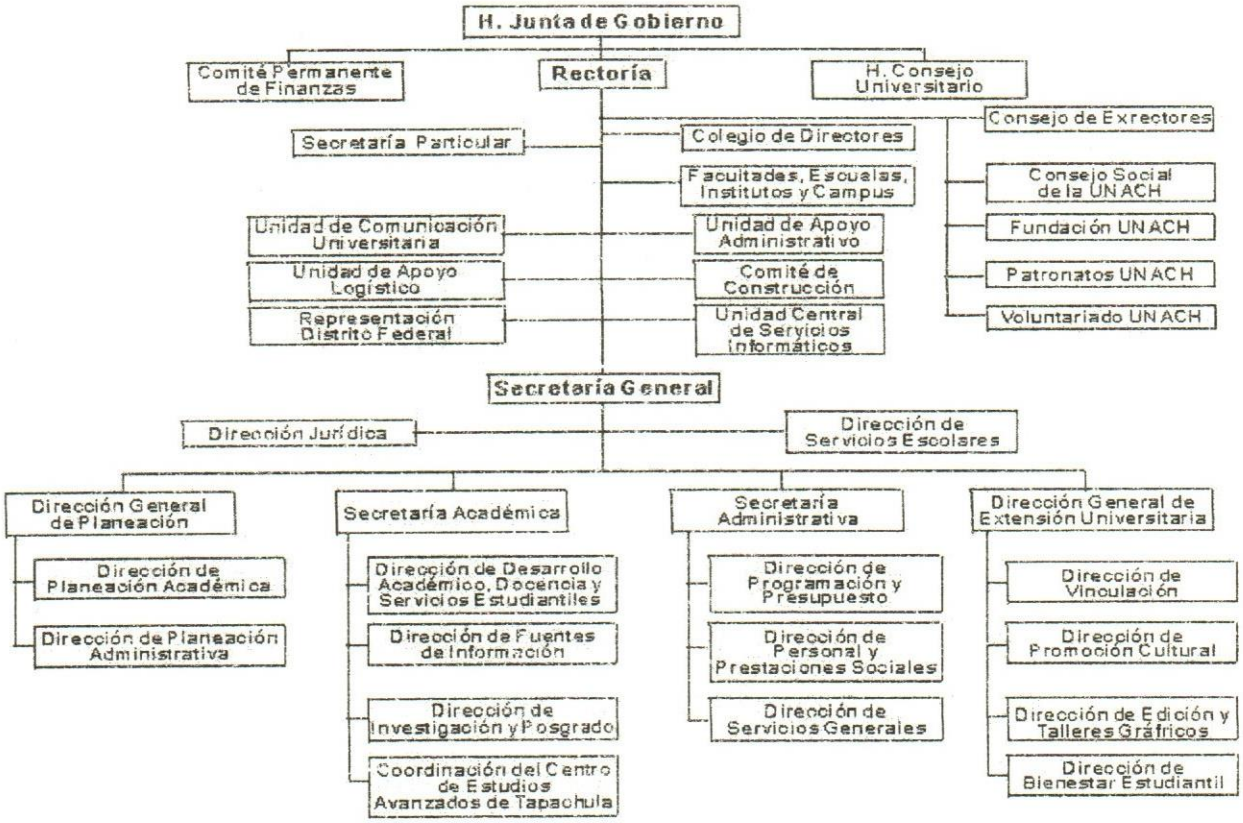
---

[61] Primer Informe de gestión 1998- 2002; Pág.95, Universidad Autónoma de Chiapas; Chiapas, México (1999).
[62] *Ibid.*, Pág. 95
[63] SEP - CONAPES - ANUIES, Agenda Estadística de la Educación Universitaria 1995, pág. 20; México (1997).

2.2. Estructura de la Organización.

La estructura orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas se integra por sus autoridades, investigadores, profesores, alumnos y personal administrativo[64]. Las autoridades de la universidad son: la junta de gobierno, el consejo universitario, el comité permanente de finanzas, la rectoría y las direcciones de escuelas y facultades. (ver figura 1.4.)

Figura 1.4.



Los organigramas son útiles porque exhiben la **estructura formal** de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. La universidad trabaja a través de una organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de las universidad para lograr los objetivos. usa una estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones

---

[64] Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas. Del 16/08/89. México. (1989). Art.8.

para cada tarea[65] La estructura por funciones reúne, en un **departamento**, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. la **estructura funcional** es la forma más lógica y básica de **departamentalización.** Facilita mucho la supervisión, pues cada director sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Los cuales constan de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama, son racionales, con distribución de la autoridad y de la responsabilidad. Poseen el principio de **autoridad lineal** o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos) pueden ejecutar y decidir, muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración. **Tienen Líneas formales de comunicación**, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo. Poseen **actividades de staff** cuya área sirve para asesorar a los demás órganos, Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. **Centraliza las decisiones**, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la Institución Posee **configuración piramidal** a medida que se eleva la jerarquía disminuye el número de cargos u órganos. Coexistencia de las **líneas formales de comunicación** con las **líneas directas de comunicación**, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la Universidad.

2.3. Misión y Visión.

La Universidad Autónoma de Chiapas en su Proyecto Académico 2002-2006 establece la misión y visión, de esta última mencionaré únicamente lo que abarque el tema de selección de personal docente.

---

[65] Consagrada por Taylor

Visión: "Es una universidad que cuenta con un personal académico calificado que genera, transmite y divulga conocimientos, que participa en la reflexión sobre los problemas sociales y sobre su propia práctica, que diseña propuestas de solución a los mismos; está integrado por cuerpos académicos consolidados y vinculados en redes intra e interinstitucionales, regionales, nacionales e internacionales".[66]

La universidad define sus ***valores*** como: "transparencia, respeto a la legalidad democracia, pluralidad y tolerancia"[67] lo cual es muy importante puesto que son el marco de referencia para actuar, los valores son hábitos establecidos de preocupación y actitud hacia los sucesos y fenómenos y funcionan como un criterio para escoger entre las alternativas.

Misión: "Es propósito de la universidad Autónoma de Chiapas, instituir un nuevo modelo educativo que mediante la integración de sus tres funciones básicas tienda a la formación de profesionales críticos, propositivos, capaces de tomar decisiones con visión, liderazgo y conciencia histórica; con valores de liderazgo lo que les permite participar en el desarrollo social de su entorno y en especial de Chiapas; generar conocimientos, divulgar y vincularse con los sectores social y productivo. De esta manera participa en la construcción de una sociedad más justa, incluyente y democrática"[68].

La misión, visión y valores de la universidad considero están muy completas, tienen congruencia y se ha actualizado en las dos últimas administraciones; en la anterior no se mencionaban valores y la misión así como la visión eran muy ambiguas, aunque cabe señalar era la primera vez que se planteaban para esta institución.

2.4. Objetivos.

Es necesario señalar que indicaré exclusivamente los objetivos respecto al tema de selección de personal docente.

"Consolidar un gobierno democrático que armonice y conjugue el esfuerzo y compromiso

---

[66] Proyecto Académico 2002 – 2006 de la ..., Pág. 32
[67] *Ibid.*, Pág. 35.
[68] *Ibid.*, Pág. 31

de los universitarios para el desarrollo del nuevo modelo educativo"[69].

Para el desarrollo del nuevo modelo educativo en el cual el profesor se convierte en "tutor" o bien podría decirse en un facilitador de la información es conveniente verificar la capacidad pedagógica de los profesores que ingresen y que impartan clases en los recintos universitarios.

2.5. Estrategias.

- Crear mecanismos transparentes para el ingreso, permanencia y promoción de los docentes, alumnos y administrativos[70].

Es necesario definir con claridad los procesos de selección del personal docente, puesto que se debe generar calidad en la enseñanza que exige el nuevo modelo educativo, en el cual se estandarizan los planes de estudio para generar mayor movilidad de estudiantes (intercambios) y docentes (estancias académicas), con otras universidades del país y del extranjero.

---

[69] *Ibid.*, Pág. 65.
[70] *Ibid.*, Pág. 66.

"Ninguna empresa puede sobrevivir sin buen personal".

W. Edwards Deming.

Capítulo 3.

Procesos de Selección de Personal Para las Universidades.

El proceso de selección de personal es amplio puesto que abarca no solo las relaciones humanas de la empresa, sino también las relaciones de naturaleza jurídica, económica y social. Siendo de suma importancia para las universidades el marco legal.

3.1. Marco Legal.

El marco legal en el que las universidades del estado se desarrollan, lo proporcionan las leyes, que deben ser considerados en los procesos de selección:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

2. Ley de Educación para el estado de Chiapas.

3. ley Federal del Trabajo.

4. Ley General de Población.

5. Ley General de Educación.

6. Ley Reglamentaria del Artículo 5° Constitucional.

3.1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

ARTICULO 3o. Fracción VII, se establece que: "las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a si mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la

cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de ideas, determinarán sus planes y programas, fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de ésta constitución, en los términos y con la modalidades que establezca la ley federal del trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere.[71] los objetivos de estas instituciones son:

- Educar, investigar y difundir la cultura.
- Determinar sus planes y programas.
- Fijar los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico.
- Administrarán su patrimonio.

ARTÍCULO 5o. (Párrafo I y II) A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad solo podrá vedarse por determinación judicial cuando se ataquen los derechos de terceros o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.

La ley determinará en cada estado cuales son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deban llenarse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo.

---

[71] Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Leyes y Códigos de México, editorial Porrúa, México (1998). Pág.9.

3.1.2. Ley de Educación para el Estado de Chiapas.

En el capítulo III, artículo 18, se establece que "la Universidad Autónoma de Chiapas impartirá educación superior para formar profesionales, investigadores y técnicos que contribuyan a resolver los problemas del Estado, la que se regirá por su propia Ley Orgánica"[72] . Así mismo, en el capítulo IX, artículo 47, se menciona que: "la educación superior comprende los estudios a nivel licenciatura, grados de especialidad, maestría y doctorado"[73] .

3.1.3. Ley Federal del Trabajo.

ARTÍCULO 7: En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos.

ARTICULO 154. Los patrones estarán obligados a preferir en igualdad de circunstancias a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean, a quienes les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, a quienes no teniendo ninguna otra fuente de ingreso económico tengan a su cargo una familia y a los sindicalizados respecto de quienes no lo estén.

Si existe contrato colectivo y éste contiene cláusula de admisión, la preferencia para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación se regirá por lo que disponga el contrato colectivo y el estatuto sindical.[74]

---

[72] Ley de Educación para el Estado de Chiapas; Gobierno del Estado de Chiapas. Pág. 9.
[73] *Ibid.*, Pág. 9.
[74] Ley Federal del Trabajo. Ediciones y Sistemas Especiales, S.A. de C.V. Tuxtla Gtz. (2003).

3.1.4. Ley General de Población.

ARTÍCULO 48 FRACCION III: PROFESIONAL.-Para ejercer una profesión. En el caso de que se trate de profesiones que requieran título para su ejercicio se deberá cumplir con lo ordenado por las disposiciones reglamentarias del artículo 5o. Constitucional en materia de profesiones.

ARTÍCULO 60: Para que un extranjero pueda ejercer otras actividades, además de aquellas que le hayan sido expresamente autorizadas, requiere permiso de la Secretaría de Gobernación.[75]

3.1.5. Ley General de Educación.

ARTICULO 1° Esta Ley regula la educación que imparten el Estado -Federación, entidades federativas y municipios-, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en toda la República y las disposiciones que contiene son de orden público e interés social.

La función social educativa de las universidades y demás instituciones de educación superior a que se refiere la fracción VII del Artículo 3o.de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se regulará por las leyes que rigen a dichas instituciones.[76]

3.1.6. Ley Reglamentaria del Art. 5° Constitucional.

ARTICULO 3° Toda persona a quien legalmente se le haya expedido título profesional o grado académico equivalente, podrá obtener cédula de ejercicio con efectos de patente, previo registro de título o grado.

ARTICULO 17 Los títulos expedidos en el extranjero serán registrados por la Secretaria de Educación Publica, siempre que los estudios que comprenda el título profesional sean iguales o similares a los que se imparten en Instituciones que formen parte del sistema educativo nacional.

En los casos en que resulte imposible establecer la igualdad o similitud de estudios en la forma prevista en los términos del párrafo anterior, se establecerá un sistema de equivalencia de

---

[75] Ley General de Población Ediciones y Sistemas Especiales, S.A. de C.V. Tuxtla Gtz. (2004).
[76] Ley General de Educación. Talleres gráficos del Estado Chiapas. (2000).

estudios sometiendo, en su caso, a los interesados a pruebas o exámenes, para la comprobación de sus conocimientos.[77]

3.2. Principales Técnicas del Departamento de Personal.

A continuación una lista de las principales técnicas que específicamente corresponden a un departamento de personal:[78]

1. Formulación, coordinación y revisión de las políticas de personal
2. Reclutamiento, selección y técnica del personal.
3. Técnicas de introducción al personal.
4. Asesoramiento en la capacitación y adiestramiento de empleados y jefes.
5. Técnicas de programas y desarrollo de ejecutivos.
6. Formulación de análisis de puestos.
7. Valuación de puestos.
8. Encuestas de salarios
9. Calificación de méritos.
10. Sistemas de incentivos de cantidad, calidad, ahorro, individuales y de grupo.
11. Aplicación de la participación de utilidades
12. Publicaciones de personal.
13. Prestaciones o servicios a los trabajadores.
14. Controles de personal.
15. Entrevistas diversas al personal.
16. Auditoria de Personal.
17. Presupuestos y Programas de personal.
18. Archivos Kardex y reportes de personal.
19. Relaciones con el sindicato.
20. Sistema de ascensos y promociones.
21. Inventarios de personal
22. etc...

3.3. Funciones del Departamento de Personal.

La función del departamento de personal es la de formular objetivos y políticas de personal, vigilar que las políticas se lleven acabo, formular un programa de contacto con el sindicato, buscar fuentes de abastecimiento adecuadas y mantener contacto con ellas, hacer el

---

[77] Ley Reglamentaria del Art.5 Constitucional, Editorial Pac , S.A. de C.V. (2003). .Pág. 9 y 17
[78] REYES PONCE, Agustín. "Administración de Personal" Relaciones Humanas. 14ª. Ed. 1982. Ed. LIMUSA, PÁG. 73.

reclutamiento, las entrevistas, investigación de referencias y exámenes médicos; pruebas de intereses, aptitudes, promociones, despidos, etc. Políticas al respecto. Participación en la contratación colectiva, facilitar las relaciones laborales.[79]

3.4. Políticas Básicas.

La función de admisión y empleo se realiza con el carácter de "servicio" esto es el departamento de personal por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes a sus cualidades. Muchas veces se piensa que la función se lleva en forma lineal y en realidad se hace con naturaleza de staff porque el departamento de personal no "decide" contra la opinión de los supervisores de línea, quien debe ser contratado después de las pruebas sino *solo recomienda y aconseja* dejando la última decisión a dichos jefes.[80]

3.5. Requisitos Previos.

a) fijación de políticas claras.

b) contar con un análisis de puestos.

c) Contar con un medio de requisición adecuado.

Se deben considerar varios factores cuando se proyectan los requerimientos de personal. Desde un punto de vista práctico, lo más importante es la demanda de su producto o servicio. En el que habrá de considerar otros factores como[81]:

- La rotación de personal (como resultado de renuncias y despidos).
- La calidad y la naturaleza de sus empleados (en relación con lo que se considera como las necesidades cambiantes de la organización).

---

[79] *Ibid.*, Pág. 75
[80] *Ibid.*, Pág. 76

- Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados.
- Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad.
- Los recursos financieros disponibles para el departamento.

El análisis de tendencia consiste en un estudio de los últimos cinco años, aproximadamente para predecir las necesidades futuras el cual puede ser muy útil en este rubro.

3.5.1. Factores en la Predicción de los Requerimientos de Personal.

Un método de predicción es el análisis de índices, es la predicción técnica para determinar las necesidades futuras de personal utilizando los índices entre volumen y el número de empleados necesarios. [82]

Los índices más importantes que reflejan la dedicación del profesorado y la atención que se presta a los estudiantes son:

- El cociente alumnos / profesor (A/P).
- La proporción de profesores de tiempo completo (PTC) respecto al total.
- La distribución de los profesores de tiempo completo entre sus varias actividades.

El cociente A/P refleja aproximadamente la atención que se presta a los estudiantes y depende del tamaño medio de los grupos y del número de cursos que imparten. "El promedio nacional de A/P es de 9.1, valor no muy distinto a las Instituciones de Educación Superior de los países más desarrollados, que tienen entre 10 y 25 estudiantes por profesor"[83]

---

[81] DRESSLER, Gary. Administración de Personal, Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A: 1994. Pág.109
[82] *Ibid.*, Pág 66
[83] PROMEP "Lineamientos Generales". Mayo de 1998: Pág. 25.

3.5.2. Atributos Deseables en el Profesorado.

Los principales atributos del profesorado que afectan la calidad en la enseñanza de la Educación Superior y cuyas deficiencias actuales deberían superarse para llegar a la situación deseable son:

Profesorado con Formación Completa: Los profesores de las Dependencias de Educación Superior deben tener una formación que los capacite y habilite para el conjunto de las funciones académicas que les competen. Esta formación implica profundizar sus conocimientos en un nivel superior al que impartan y a los que contemplen dar en su carrera. Idealmente, la formación completa es el doctorado, que capacita plenamente para las funciones académicas.

Profesores con Experiencia Apropiada: Todos profesores deben de tener la experiencia en las funciones que desempeñarán. Los de tiempo completo requieren experiencia en la generación y aplicación del conocimiento. Los profesores de asignatura necesitan una experiencia profesional relevante para garantizar que los estudiantes de carreras orientadas a la práctica informen de los mejores métodos y prácticas utilizados en el ejercicio profesional.

Proporción Equilibrada de Profesores de Tiempo Completo y de Asignatura: La proporción equilibrada entre profesores de tiempo completo y de asignatura que permita atender las diversas tareas académicas. La baja proporción de Profesores de Tiempo Completo origina el descuido de importantes tareas docentes y de gestión académica, poca atención individualizada a los estudiantes y escasas actividades de generación y aplicación del conocimiento. [84]

3.5.3. Características Deseables en el Profesorado.

La universidad necesita docentes, tal como señala Carlos Juliao con ***profesionalismo*** (maestros independientes y autónomos, adecuadamente calificados y seguros de sus posibilidades profesionales como para adquirir movilidad en un mercado laboral más amplio); ***con desarrollo de habilidades comunicacionales*** (un maestro capaz de comunicar consciente y coherentemente una serie de actitudes y contenidos que correspondan a la formación deseada); con ***formación***

---

[84] *Ibid.*, Pág. 57.

ética (transmisión de valores y el empeño por fomentar las actitudes necesarias para desempeñarse éticamente en el quehacer pedagógico); ***desarrollo de hábitos de trabajo*** (redecodificar los hábitos que delimitan la identidad del maestro: presentación modales, capacidad para escuchar, habilidad para preguntar, hábitos de lectura y escritura, capacidad para el trabajo en equipo, práctica para registrar observaciones significativas para el desarrollo de su trabajo); ***desarrollo de la sensibilidad*** (reconcebir en su conjunto el ambiente educativo de la formación, los métodos de aproximación de la escuela, los tipos de intercambio comunicacional entre maestros y formadores de maestros).[85] La mayoría de los Planes de Estudio (PE) contienen el (los) perfil (es) necesario (s) para la impartición de cada asignatura.

3.5.4. Perfiles Deseables en el Profesorado.

Debido a los distintos requerimientos de los planes de estudio y de sus orientaciones (prácticos con formación individualizada, prácticos, básicos e intermedios) y dada la amplia gama de combinaciones posibles de orientaciones, tipos de contenido y nivel de los programas, el perfil deseable de los profesores de una DES se pueden determinar aunque regularmente se plasman en los PE.

3.6. Reclutamiento.

Conviene distinguir fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento.

Fuentes de abastecimiento

1. sindicato - 2. Escuelas - 3. Recomendados - 4. oficinas de colocación - 5. otras empresas. - 6.puerta de la calle.

Medios de reclutamiento:

1. Requisición al sindicato – 2 . solicitud oral o escrita. - 3. carta o teléfono - 4. periódico

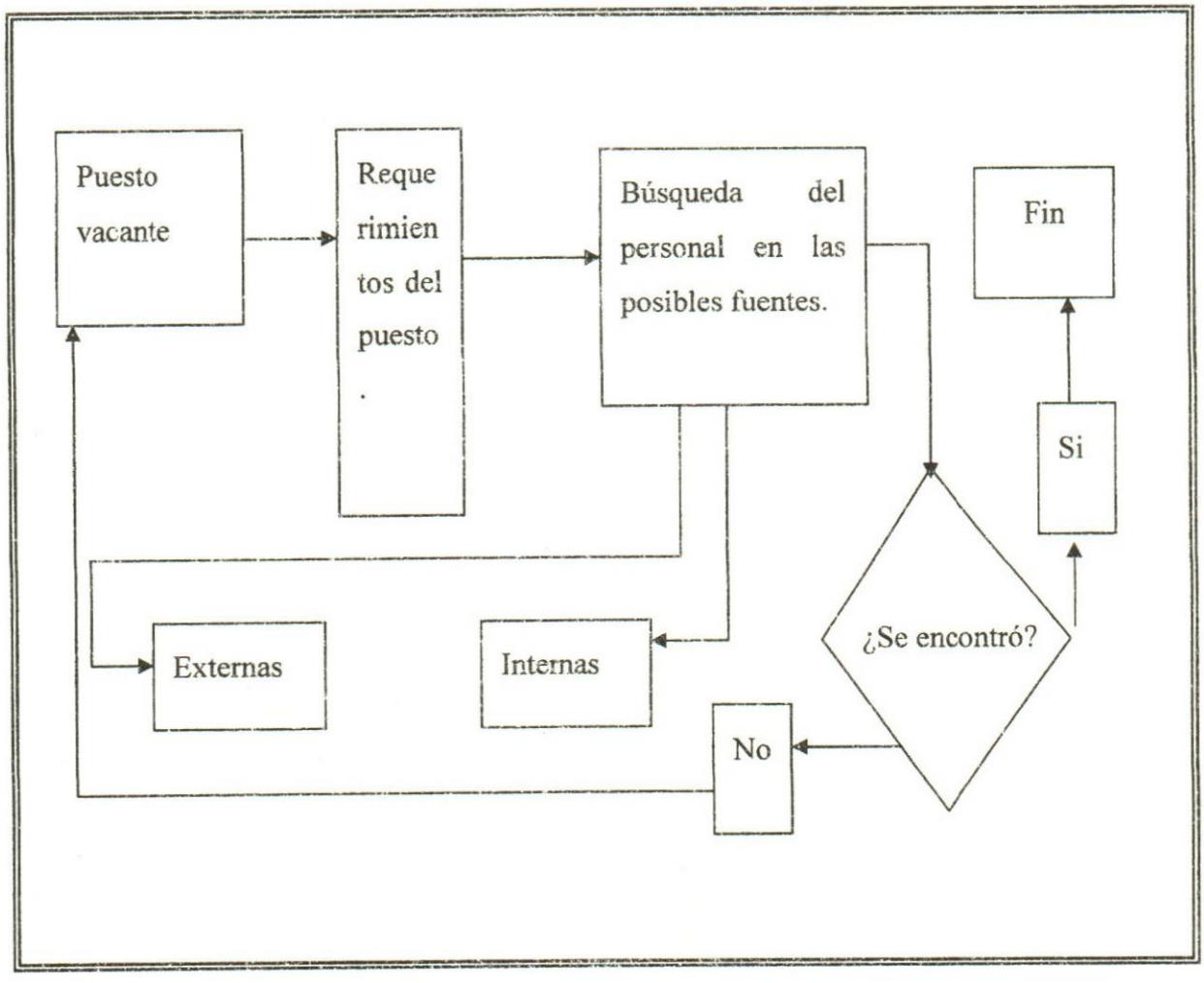
---

[85] http://www.unminuto.edu/Publicaciones/Praxis/prexprinc2.htm (Octubre, 1999) Lectura 21, Juliao Vargas, Carlos G.

radio o televisión - 5 . Nuestro archivo de solicitudes muertas. - 6 .Folletos.

En el diagrama siguiente (Ver figura 1.5.) se establece el proceso a seguir una vez determinado el puesto vacante, se clarifican los requerimientos del puesto y se busca el personal en las posibles fuentes internas o externas de abastecimiento si de estas se obtiene el candidato para el puesto el proceso termina, si no se encuentra se debe realizar nuevamente el recorrido por el proceso.

Figura 1.5.



Fuente: Servulo Anzola Rojas. Administración de Pequeñas Empresas Ed,.Mac Graw Hill,.1998. México Pág.210.

3.7. Selección.

Las etapas más usuales y el orden en que suele emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para conseguir "el hombre adecuado para el puesto adecuado" son las siguientes[86]:

Hoja de solicitud, entrevista, pruebas, investigaciones y examen médico.

3.7.1. Hoja de Solicitud.

Sirve para cerciorarse de los requisitos más obvios y fundamentales donde se presentan datos generales del solicitante, estructura familiar y económica, antecedentes de trabajo, estudios, varios como aspiraciones, etc. Se pueden presentar cartas de recomendación

3.7.2. Entrevista.

La entrevista es una de las más valiosa armas de que dispone el administrador y dependerá la estructuración de esta dependerá del perfil a contratar.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que pretenda el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con el resto de las otras personas que han solicitado el puesto?[87]

Existen diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección de personal como son las estructuradas, las no estructuradas, las mixtas, las de solución de problemas y las de provocación de tensión, cada tipo de pregunta se aplica en diferente tipo de situaciones.

(ver cuadro1.5.)

---

[86] R.PONCE, Agustín. *Op. Cit.*, Pág. 77-79
[87] W. Jr. William B. *Op. Cit.*, Pág.167-168

Cuadro 1.5.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
No estructurada	Número mínimo de preguntas planeadas	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por que no se le contratará.
Estructurada	Lista predeterminada de preguntas generalmente formuladas a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.
Mixta	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente la técnica más empleada.	Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
Solución de problemas	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
Provocación de tensión	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de recepcionista en una sección de urgencias de un hospital.

Fuente: WERHER, Jr. William B. HEITH Davies. "Administración de Personal y Recursos Humanos" 4 ª. Edición. Editorial Mac Graw Hill. Pág. 151-162 México. (1993).

3.7.3. Pruebas.

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que destinamos o que el pretende. No obstante de la estandarización de los test existentes no tomarlos como infalibles sino sólo como indicios muy valiosos, pero que deben comprobarse en la práctica

Existe una amplia gama de exámenes sicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que acompaña a todo paquete de exámenes. Existen algunos como[88]:

- El inventario multifásico de la personalidad (Minesota)
- Inventario Psicológico (California).
- Guía Guilford-Zimmerman del temperamento.
- Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser.
- Prueba Owens de creatividad.
- Prueba Stromberg de destreza.
- Prueba de simulación del trabajo.
- Prueba para trabajar con números (Minesota).
- Prueba general de aptitud.
- Prueba de expresión documental (Minesota) (diseñadores).

Estos tipos de Manuales incluyen la información necesaria para asegurar al psicólogo o terapeuta resultados confiables en su aplicación, es de suma importancia remarcar que estos instrumentos psicológicos están reservados a personas preparadas; es decir psicólogos graduados o miembros de una organización nacional de psicólogos.

"Una larga trayectoria y un sólido prestigio en este campo nos obliga a la preparación de

---

[88] *Ibid.*, Pág.162.

instrumentos mejor orientados profesionalmente que satisfagan científicamente esta necesidad"[89].

3.7.4. Investigaciones.

Estas son de varios tipos:

- ❖ Investigación de antecedentes de trabajo.
- ❖ Investigación de antecedentes penales.
- ❖ Investigación de cartas de recomendación.
- ❖ Investigación de domicilio y familia del solicitante

3.7.5. Examen Médico.

Conocer si el trabajador no sufre ya de enfermedades profesionales o padece enfermedades contagiosas, obtener indicios sobre la posibilidad de que sea un alcohólico o drogadicto, investigar su estado general de salud.

3.8. Decisión de Contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado.

---

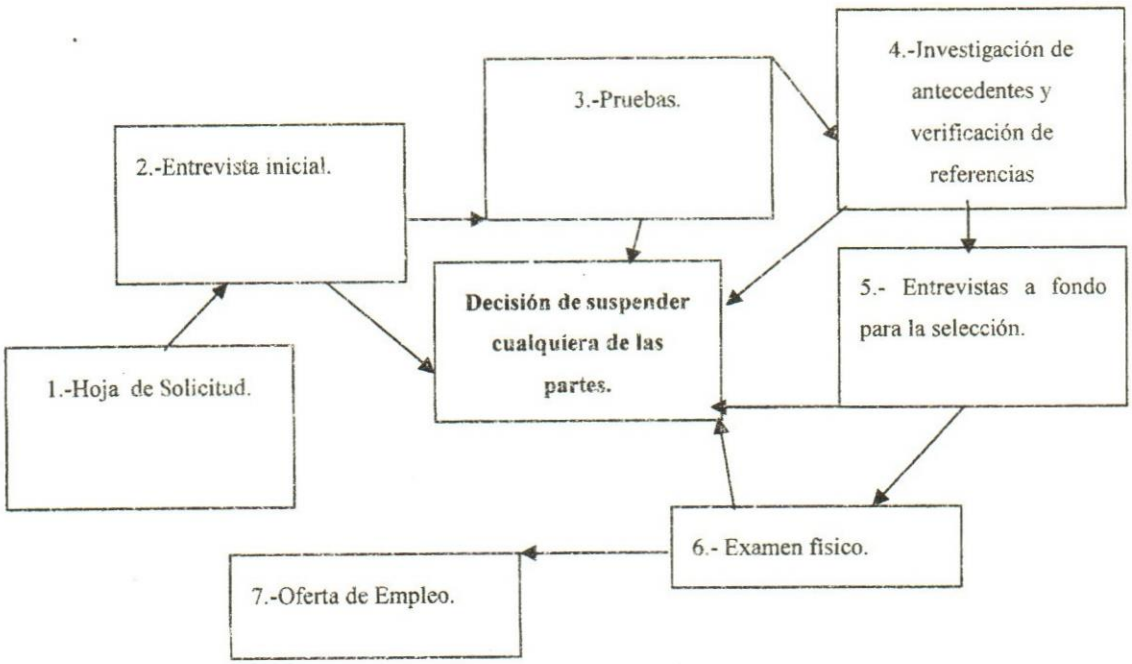
[89] Inventario Multifásico de la Personalidad MMPI Manual 2ª. Ed. Editorial El Manual Moderno. Pág. 1

Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro. [90]

Una vez que se ha decidido su aceptación existe la necesidad de complementar datos para integrar su expediente, prescindiendo de la discusión jurídica de si puede celebrarse un contrato a prueba dentro del contrato normal de trabajo, así como de la diversa polémica sobre si el periodo debe extenderse a más de un mes, haremos notar que no basta la celebración del contrato colectivo de trabajo. Para impedir la celebración de contratos individuales.

En el diagrama siguiente se plantean los pasos a través de los medios técnicos y como independientemente del proceso de selección se puede tomar la decisión de suspender y no solamente por parte del contratante, sino también del posible contratado. (ver figura 1.6.)

Figura 1.6.



[90] W. Jr. William B. *Op. Cit.* Pág. 177 y 178.

3.9. Resultados y Retroalimentación.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación y factores similares.

"Si Podemos saber donde estamos y obtener información de cómo llegamos allí, podríamos saber cual será la tendencia que seguiremos, y si los resultados que se obtengan a lo largo del camino no resultan aceptables, cambiarlos de manera oportuna".

Abraham Lincoln

Capítulo 4.

Los Procesos de Selección en la Universidad Autónoma de Chiapas.

Los procesos de selección en la universidad Autónoma de Chiapas no se encuentran completamente definidos ya que no existe un manual de procedimientos que abarque todo el proceso administrativo y académico, sin descuidar el aspecto legal.

4.1. Marco Legal.

La Universidad Autónoma de Chiapas nació por decreto de la legislatura del estado, el 23 de octubre de 1974, ante la necesidad de contar con una institución rectora de la vida académica del estado. El marco legal interno en el que se desarrolla, lo proporcionan las leyes, estatutos y contratos siguientes:

1. Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas.

2. Estatuto General.

3. Estatuto del Personal Académico.

4 Contrato Colectivo de trabajo 2006.

5. Lineamiento Administrativo Actual Para Apoyar al Profesor de Tiempo completo de acuerdo al Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)

4.1.1. Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Esta ley es el ordenamiento máximo jurídico que rige las actividades de la institución y en el cual se establece que "La Universidad Autónoma de Chiapas, es un organismo descentralizado, de interés público con personalidad jurídica y patrimonio propio, al servicio de los intereses de la nación y del Estado"[91] . Así mismo, se establece que sus objetivos son:

- Impartir enseñanza superior para formar profesionistas, investigadores, profesores, universitarios y técnicos que requiere el desarrollo económico y social del Estado.

- Organizar, desarrollar y fomentar la investigación científica y humanística, considerando las condiciones y problemas nacionales y, primordialmente, los del Estado de Chiapas.

- Extender, con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura en todos los medios sociales de la comunidad que sustenta[92].

CAPÍTULO VIII, ART.25, FRAC.VIII señala que será facultad del rector "Nombrar y remover al personal académico, de investigación, técnico y administrativo de la universidad, en los términos de la legislación universitaria"[93]

CAPÍTULO XII, ART. 34 El personal Académico de la Universidad estará formado por:

I.- Profesores de carrera o por asignatura; y por

II.-Investigadores titulares o asociados

El personal académico podrá prestarle sus servicios a la universidad mediante nombramiento definitivo o interino, o por contrato de prestación de servicios profesionales o de obra determinada[94].

CAPÍTULO XII, ART. 39: Será definitivo el personal académico que sea declarado apto

---

[91] Ley Orgánica ...., Capítulo I Art.1,
[92] *Ibid.*, Capítulo II Art.2 Frac.I,II,III
[93] *Ibid.*, Capítulo VIII, Art.25 Frac. VIII.

para la docencia o investigación mediante un concurso abierto o cerrado de oposición, en una plaza académica que tenga el carácter de definitiva[95].

CAPÍTULO XII, ART. 40 El personal académico, que en dos oportunidades no se presente o no sea declarado apto en el concurso abierto o cerrado de oposición, será dado de baja de la universidad[96].

CAPÍTULO XII, ART. 41: Para se profesor o investigador de la Universidad se requiere:

I .- Tener título universitario a nivel licenciatura afín a la materia que va a impartir o relacionada con el campo de investigación que se realice; y

II.- Tener una experiencia mínima de dos años en la docencia o en la investigación, o ser egresado de la propia universidad[97].

CAPÍTULO XII, ART. 42: La Universidad por conducto del órgano correspondiente convocará semestralmente a los exámenes de oposición de las plazas académicas que tengan el carácter de definitivas o estén vacantes[98].

ARTÍCULOS TRANSITORIOS; SEXTO: Los miembros del personal académico que no reúnan el requisito establecido en el artículo 42 fracción I., contarán con seis meses para su titulación, en la inteligencia que si una vez transcurrido dicho término, subsiste la irregularidad, automáticamente causará baja de la universidad.[99]

4.1.2. Estatuto General.

El Estatuto General, es un "ordenamiento que tiene como fin la realización de los valores jurídicos, que permitan que la Universidad a través de sus integrantes, impulse el progreso de la educación, la ciencia, la tecnología y la investigación; también contempla las disposiciones para

---

[94] *Ibid.*, Capítulo XII, Art.34.
[95] *Ibid.*, Capítulo XII, Art.39.
[96] *Ibid.*, Capítulo XII, Art.40.
[97] *Ibid.*, Capítulo XII, Art.41.
[98] *Ibid.*, Capítulo XII, Art.42.
[99] *Ibid.*, transitorios, Sexto.

los alumnos, derechos y obligaciones de todos los miembros de la comunidad universitaria"[100].

TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO VI, ART.62, FRAC. VI: Es facultad del secretario académico: "Convocar y supervisar los concursos abiertos o cerrados de oposición, para ocupar las plazas académicas que tengan el carácter de definitivas y estén vacantes"[101].

TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO VII, ART.69., FRAC. V: Es obligación del Director de la Facultad, escuela o instituto: "Vigilar el cumplimiento de los planes y programas académicos y a toda la materia relacionada con ello[102].

TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO VII, ART.69., FRAC. XII: Es facultad del Director de la Facultad, escuela o instituto: "Proponer la contratación, remoción o rescisión, ante las autoridades universitarias competentes, del personal académico o administrativo de la facultad, escuela o instituto; lo anterior conforme a lo que se establece en los contratos colectivos correspondientes[103].

TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO VIII, ART.79, FRAC.VIII, INCISO b): Es obligación del Secretario Académico de la Facultad, escuela o instituto.: "Formular y elaborar la plantilla del personal docente, horarios o contratos de trabajo de acuerdo a los procedimientos establecidos por las autoridades universitarias competentes[104].

TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO VIII, ART.79, FRAC. VIII, INCISO c): Es obligación del Secretario Académico de la Facultad, escuela o instituto.: "Supervisar el estricto cumplimiento del calendario escolar, y de los objetivos académicos de lo planes y programas de estudio y las unidades de enseñanza[105].

TÍTULO CUARTO, CAPÍTULO V., ART.107: La Dirección de Desarrollo Académico, depende directamente de la Secretaría Académica y tiene las atribuciones siguientes:

I.-En coordinación con la dirección de Servicios Escolares, proponer y aplicar criterios,

---

[100] Estatuto General ..., CAPITULO I
[101] *Ibid.*, TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO VI, ART.62, FRAC. VI
[102] *Ibid.*, TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO VII, ART.69., FRAC. V
[103] *Ibid.*, TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO VII, ART.69., FRAC. XII
[104] *Ibid.*, TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO VIII, ART.79, FRAC.VIII, INCISO b)
[105] *Ibid.*, TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO VIII, ART.79, FRAC. VIII, INCISO c):

sistemas y procedimientos académicos para el ingreso, permanencia y egreso de los alumnos de ésta Universidad.

II.-En coordinación con la Dirección General de Planeación, proponer procedimientos, criterios y sistemas para el ingreso, permanencia y promoción del personal académico.

VIII.- Coadyuvar con la Dirección General de Planeación en el diseño y revisión de los planes y programas de estudio a nivel licenciatura.[106]

TÍTULO SEXTO, CAPÍTULO I, ART.122. El sistema y requisitos para el ingreso, promoción y permanencia del personal académico, corresponde de forma exclusiva a la Universidad, quien ejercerá ese derecho conforme a lo señalado en el estatuto del personal académico y demás disposiciones universitarias[107].

4.1.3. Estatuto del Personal Académico.

El estatuto rige la relación académico – administrativa entre la Universidad y el personal académico de la misma [108]

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN PRIMERA, ART.8: Para ingresar como académico temporal, interino o por contrato de prestación de servicios profesionales, es necesario aprobar la evaluación que practique la comisión académica que se integre para tal efecto en cada facultad, escuela, instituto, coordinación de Campus, departamento o centro de investigación[109].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN PRIMERA, ART.9: La comisión académica de la facultad, escuela o instituto, o coordinación de Campus, departamento o centro de investigación se integrará de la forma siguiente:

A) El director o el coordinador del Campus, o el Secretario Académico de la facultad,

---

[106] *Ibid.*, TÍTULO CUARTO, CAPÍTULO V., ART.107
[107] *Ibid.*, TÍTULO SEXTO, CAPÍTULO I, ART.122
[108] Estatuto del Personal Académico..., Título primero, capítulo único art.1. 1998
[109] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN PRIMERA, ART.8

escuela o instituto, o el coordinador de la carrera que corresponda.

B) Un representante designado por el personal académico de la carrera donde incida la plaza correspondiente, especialmente la disciplina de que se trate.

C) Un representante de la Secretaría Académica de la Universidad[110].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN PRIMERA, ART.11.-Para determinar la idoneidad del académico respecto a las actividades que deba desarrollar, se tomarán en cuenta los indicadores siguientes:

A. Revisión del currículo vitae y documentos probatorios por la comisión académica que se integre para tal efecto.

B. Entrevista del aspirante con la comisión académica en la cual deberá demostrar dominio teórico-metodológico de la disciplina.

C. Expectativas que el aspirante posea sobre el desempeño de su quehacer al interior de la institución[111].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN PRIMERA, ART.12 La comisión académica con base en el análisis de los puntos anteriores, emitirá dictamen escrito respecto a la aceptación o rechazo del aspirante[112].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN PRIMERA, ART.13 El personal académico de la Universidad, con base a su antigüedad y en igualdad de circunstancias, tendrá prioridad sobre cualquier nuevo solicitante respecto a las plazas vacantes o de nueva creación, para lo cual la Dirección o la Secretaría Académica de las Facultades, Escuelas, Institutos, Departamentos y coordinaciones de Campus, difundirán ampliamente la existencia de las mismas y lo comunicaran por escrito a la Secretaría Académica y a la Dirección General de Planeación de la Universidad, así como al sindicato del personal académico, en los términos de la legislación

---

[110] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN PRIMERA, ART.9
[111] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN PRIMERA, ART.11
[112] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN PRIMERA, ART.12

Universitaria y del Contrato Colectivo de Trabajo[113].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 14 Para tener nombramiento de personal académico definitivo en la Universidad Autónoma de Chiapas, es necesario ser declarado apto para la docencia, investigación o extensión, mediante un concurso abierto o cerrado de oposición, en una plaza académica que tenga el carácter de definitiva[114].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 15. El concurso de oposición y méritos consiste en una serie de pruebas realizadas especialmente para que se evalúe la preparación, la capacidad y aptitud académica del candidato[115].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 16. Los concursos de oposición podrán ser cerrados o abiertos; las autoridades determinarán la aplicación del tipo de concurso[116].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 17. Son concursos cerrados aquellos en los cuales sólo pueden participar las personas que pertenecen al personal académico de la universidad[117].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 18. Los concursos abiertos son aquellos en que pueden participar además del personal académico de la universidad, otros que no pertenezcan a esta institución[118].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 19. Cuando par cubrir una plaza académica se convoque a concurso cerrado y no se inscriba más de una persona de las que forman parte del personal académico de la Universidad Autónoma de Chiapas, será declarado desierto[119].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 20. Cuando ocurra una vacante definitiva, el Director de la Facultad, Escuela, Instituto, coordinador de Campus o

---

[113] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN PRIMERA, ART.13
[114] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 14
[115] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 15
[116] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 16.
[117] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 17
[118] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 18

departamento o centro de investigación, conjuntamente con la Secretaría Académica de la Universidad podrá convocarla a concurso de oposición para su asignación definitiva[120].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 21. Cuando sea necesario cubrir una plaza de nueva creación y tenga el carácter de definitiva, se cubrirá a través del sistema de concurso de oposición.[121]

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 22. Tratándose del concurso de oposición cerrado, la convocatoria se publicará y difundirá en la dependencia donde exista la plaza vacante o de nueva creación, conforme a los lineamientos que señale la Secretaría Académica de la Universidad[122].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 23. Tratándose del concurso abierto, además de cumplir con lo que dispone el artículo anterior; se dará a la convocatoria la publicidad y la difusión amplia a través de los medios que considere convenientes la secretaría académica de la universidad[123].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 24. La convocatoria indicará:

A. La clase de concurso.

B. El área de conocimiento.

C. La dependencia en que se celebrará el concurso.

D. El salario que corresponda.

E. El número, la categoría y el nivel de las plazas, así como los requisitos que deberán satisfacer los aspirantes.

F. Los procedimientos y pruebas que se aplicarán para evaluar la capacidad profesional y

---

[119] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 19
[120] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 20.
[121] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 21
[122] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 22
[123] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 23

la aptitud académica de los aspirantes, de acuerdo con las disposiciones de la legislación universitaria.

G) El lugar y fecha en que se practicará la evaluación.

H) El plazo y el lugar para la presentación de la documentación requerida[124].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA. ART. 25.Cuando el aspirante sea extranjero, deberá acreditar su internación legal en le país y que su condición migratoria le permita desempeñar actividades remuneradas[125].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA. ART. 26. El director de la Facultad, Escuela, Instituto, Coordinador de Campus, Departamento o Centro de Investigación correspondiente entregará al jurado la lista de los concursantes, con la documentación respectiva[126].

TÍTULO TERCERO., CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA. ART. 27. Para calificar el concurso de oposición se integrará un jurado de tres sinodales titulares conforme a lo siguiente:

I.-Un representante de la Secretaría Académica de la Universidad.

II.-El Director de la Facultad, Escuela Instituto, Coordinador de Campus, Departamento, Centro de Investigación, quien podrá delegar esa función en uno de los académicos.

III.- El otro sinodal deberá ser especialista en la materia y nombrado por los académicos de la Facultad, Escuela Instituto, Coordinador de Campus, Departamento, Centro de Investigación, que pertenezca a esa disciplina y estén adscritos a la dependencia que genera la vacante. De no ser esto posible, será propuesto por el consejo técnico de la dependencia.[127]

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA. ART. 28 Fungirá como presidente del jurado el integrante que acredite el mayor grado académico y en igualdad de circunstancias el representante de la Secretaría Académica de la Universidad, y como secretario a

---

[124] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA. ART. 24
[125] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA. ART. 25
[126] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA. ART. 26.
[127] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO., CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA. ART. 27

quien elijan entre ellos[128].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 29. Por cada sinodal titular deberá existir un suplente, quien deberá cumplir con los mismos requisitos[129].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 30. Para la validez plena de las de las resoluciones, el jurado deberá actuar siempre con los tres miembros; y los acuerdos podrán ser tomados por mayoría[130].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 31. Los miembros del jurado de preferencia contarán con igual o mayor grado académico que el sustentante. Deberán tener el carácter de definitivo o temporal[131].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 32. El jurado determinará cuales de las siguientes pruebas específicas deberá de someterse el aspirante.

A) Análisis por escrito respecto al plan y programa de estudios correspondiente a la vacante.

B) Exposición escrita de un máximo de vente cuartillas, relacionadas al tema asignado.

C) Exposición oral de los puntos anteriores.

D) Interrogatorio sobre la materia.

E) Impartición de una clase observada y valorada por el jurado, apegándose a la metodología propuesta por el plan de estudios vigente.

F) En caso de ser investigador la presentación de un proyecto de investigación elaborado por el aspirante, y defensa del mismo.

Si la plaza por cubrirse es de adiestramiento, la prueba escrita podrá sustituirse por otra que permita a los concursantes mostrar su propia habilidad en el arte o la técnica correspondiente y la prueba verbal podrá sustituirse por otra que permita a los concursantes exponer el método

---

[128] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA. ART. 28
[129] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 29
[130] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 30
[131] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 31

que consideran adecuado para la enseñanza de la materia. La Secretaría Académica de la Universidad señalará a que materias[132]

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 33. Se determinará por sorteo el orden y los temas sobre los cuales se realizarán las pruebas[133].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 34. Los documentos deberán ser firmados por los integrantes del jurado. El secretario integrará el expediente respectivo y dará a conocer el resultado del concurso[134].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 35. Siempre que se practique una prueba se firmará un acta por todos lo integrantes del jurado, en la que se exponga el resultado de la evaluación conforme al sistema empleado. Estas actas serán estrictamente confidenciales y quedarán en poder del Secretario del jurado hasta que se elabore el acta final, quien deberá entregarlas formalmente a la Secretaría Académica de la Universidad[135].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 36. Realizadas todas las evaluaciones se firmará un acta final con la indicación de la persona a quien deba extenderse el nombramiento[136].

El acta será remitida a la Dirección de la Facultad, Escuela, Instituto, Coordinación de Campus, Departamento o Centro de investigación correspondiente, con copia a la Secretaría Académica de la Universidad, para que en un plazo máximo de diez días, se tramite el nombramiento correspondiente.

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 37. La resolución del jurado podrá impugnarse por una sola vez cuando se incurra en violaciones a la convocatoria o a la legislación universitaria.

La impugnación se planteará en forma escrita por el interesado ante la Secretaría Académica de la Universidad, dentro de los diez días naturales siguientes a la fecha de la

---

[132] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 32
[133] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 33
[134] *Ibid.*,TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 34
[135] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 35

resolución del jurado[137].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 38. Cuando para cubrir una plaza académica se convoque a concurso abierto y no se inscriba más de una persona, será declarado desierto[138].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO II, SECCIÓN TERCERA, ART. 44. Cuando no exista personal académico definitivo o por ausencia de aquel, el director de la facultad, Escuela, Instituto, Coordinador de Campus o departamento, o centros de investigación, podrá proponer a un profesor temporal o interino según sea el caso, o por el sistema de contratación de servicios profesionales que deberá satisfacer los requisitos establecidos en la legislación Universitaria[139].

TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO II, SECCIÓN TERCERA, ART. 45. Los nombramientos del personal académico serán expedidos exclusivamente por el Rector, en los términos de lo dispuesto en la Ley Orgánica[140].

4.1.4. Contrato Colectivo de Trabajo 2006.

Existen dos Contratos Colectivos de Trabajo en donde se establecen todos los derechos y obligaciones de los trabajadores, uno de ellos es el de los afiliados al sindicato del personal académico (SPAUNACH) y el otro es el del personal administrativo (STAUNACH). Las relaciones entre la Universidad y los integrantes de sus sindicatos se rigen por las disposiciones establecidas en ambos Contratos Colectivos, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y las demás leyes relacionadas con ellos .

Las cargas académicas de los docentes deben ser:

CLÁUSULA 18. La jornada para los profesores de carrera en licenciatura, será la establecida en la Legislación Universitaria, para los de tiempo completo la carga docente será de 18 horas, y para los de medio tiempo será de 9 horas. Cuando el Profesor de tiempo completo y

---

[136] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 36.
[137] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 37
[138] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO I, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 38
[139] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO II, SECCIÓN TERCERA, ART. 44
[140] *Ibid.*, TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO II, SECCIÓN TERCERA, ART. 45

medio tiempo realice actividades de investigación tendrá derecho a descarga docente en los términos del manual de procedimientos respectivo, siempre y cuando el proyecto de investigación se encuentre registrado ante la Dirección de Investigación y Postgrado. Tratándose de los profesores de tiempo completo que impartan clases frente a grupos de postgrado, la carga docente será del 50% de aquella que corresponda a la licenciatura, siempre y cuando la autorice la Secretaría Académica de la Universidad y que los programas de Postgrado no sean autofinanciables.

Las demás horas, el docente las dedicará a las actividades de: asesoría, planeación de trabajo docente, actividades de rediseño curricular, elaboración de material didáctico, asesoría de tesis y elaboración de manuales para prácticas, actividades que esta obligado a realizar dentro del centro de trabajo hasta cumplir su jornada para la que fue contratado.[141]

CLÁUSULA 23. Los académicos afiliados al SPAUNACH con base a su antigüedad, tendrán prioridad sobre cualquier nuevo solicitante respecto a las plazas vacantes o de nueva creación que se generen en los centros de trabajo de la universidad, siempre que exista afinidad entre las materias que imparta el académico y las plazas a que se refiere esta cláusula y en los términos de la Legislación Universitaria.

Para efecto de lo anterior, la Dirección o la Secretaría Académica de las Facultades, Escuelas, Institutos o Departamentos comunicarán por escrito al delegado sindical correspondiente, copia al SPAUNACH las plazas vacantes o de nueva creación que se generen. Esta comunicación deberá realizarse, 25 días antes de la integración de la plantilla académica, salvo casos excepcionales plenamente justificados y avalados por la comisión mixta de asuntos laborales. La Secretaría Académica no podrá Autorizar las plantillas si estas no cuentan con la firma del Delegado Sindical.[142]

CLÁUSULA 31 Los académicos de Asignatura podrán ser contratados hasta por 20 horas. Por requerimiento de la institución, y tratándose de casos excepcionales , podrá ampliarse la carga académica del límite de horas establecidas , siempre y cuando esta ampliación no exceda

---

[141] Contrato Colectivo de Trabajo SPAUNACH 2006. Talleres Gráficos de la Universidad Autónoma de chiapas.CLÁUSULA 18.

[142] *Ibid.*, CLÁUSULA 23

del 10 % con excepción de los Departamentos de Lenguas que podrán tener hasta 25 horas[143].

4.1.5. Lineamiento Administrativo Actual Para Apoyar al Profesor de Tiempo completo de acuerdo al Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP).

El objetivo principal del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), es impulsar la superación sustancial en la formación, dedicación y desempeño de los Cuerpos Académicos de las Instituciones de Educación Superior (IES) y como un medio estratégico para elevar la calidad de la educación superior en el país. Para alcanzar este objetivo, la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de la Subsecretaría de Educación Superior (SESIC), ha emprendido en el marco del PROMEP / SESIC varias acciones enfocadas a integrar a los profesores de tiempo completo en cuerpos académicos (CA) y con ello sustentar la formación de profesionales de buena calidad, responsables y competitivos.

Los cuerpos académicos son grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación o aplicación del conocimiento (investigación o estudio) en temas disciplinares o multidisciplinares y un conjunto de objetivos y metas académicas. Adicionalmente atienden los programas educativos en varios niveles.

Para contribuir a lograr el objetivo señalado, el Gobierno Federal ha asignado a las IES, en el marco del PROMEP, plazas de profesor de tiempo completo para fortalecer los cuerpos académicos y mejorar la atención a los alumnos. Las nuevas plazas de tiempo completo deberán cubrirse con profesores con postgrado, preferentemente el doctorado. Para que estos nuevos profesores cuenten con las condiciones básicas de trabajo que les permitan desempeñarse adecuadamente en beneficio de su institución y sus alumnos, la SEP, a través de la SESIC, convoca a las IES participantes en el PROMEP/SESIC a presentar a concurso solicitudes de apoyo a la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo conforme a las siguientes:

---

[143] *Ibid.*, CLÁUSULA 31

BASES

I. SOBRE LOS NUEVOS PROFESORES A SER APOYADOS

I.1. Se apoyará a los nuevos profesores de tiempo completo con el grado de doctor o de maestro, que se hayan incorporado a las instituciones a partir del 1° de agosto del año inmediato anterior al momento de presentar su solicitud y que no hayan sido beneficiados con este tipo de apoyo.

I.2. Podrán concursar los nuevos profesores de tiempo completo con el grado de doctor o de maestro que cumplan con los siguientes requisitos:

a) Haber obtenido el grado antes de su contratación como profesor de tiempo completo en la institución.

b) Haberse incorporado como profesor de tiempo completo de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Dirección General de Educación Superior Universitaria.

c) Comprobar una producción académica de buena calidad, acorde con el tiempo que tenga como graduado y contratado en la institución.

RECONOCIMIENTO A LA TRAYECTORIA ACADÉMICA

A los nuevos profesores de tiempo completo con el grado de doctor que demuestren producción académica de buena calidad acorde con el tiempo que tengan como graduados y que presenten un proyecto de generación o aplicación innovadora del conocimiento para desarrollar en su institución, se les podrá reconocer la trayectoria académica y calidad de su trabajo mediante un apoyo especial, el cual considera: artículos en revistas de reconocido prestigio nacional o internacional y con arbitraje, presentación de trabajos en congresos nacionales o internacionales, dirección de tesis de postgrado, comprobación del impacto académico de la obra realizada, subvenciones a proyectos, etc.

a) La obra académica de los solicitantes y la posibilidad de continuarla en la institución, serán evaluadas de acuerdo a su calidad y solidez por comités de expertos de alto nivel,

convocados por el PROMEP, de acuerdo con los siguientes niveles: A) obra demostrada de buena calidad y originalidad; B) obra que, además de su buena calidad y originalidad, evidencie trabajo con el cuerpo académico al que pertenece y/o al desarrollo de uno nuevo; C) obra sólida y original con impacto y reconocimiento nacionales, y que incluya la dirección de tesis doctorales, y D) obra amplia y original de reconocido nivel e impacto internacional, y que incluya la formación de investigadores independientes.

b) El apoyo se otorgará por una solo vez y por un periodo de un año a partir de la fecha en que se emita la carta de liberación de recursos de la solicitud del nuevo profesor de tiempo completo.

c) A los nuevos profesores de tiempo completo a quienes se les reconozca la calidad del trabajo se les otorgará un apoyo mensual complementario.

d) Los nuevos profesores de tiempo completo con doctorado que se incorporen a su institución con apoyo del SNI no podrán beneficiarse en este rubro.

FOMENTO A LA GENERACIÓN Y APLICACIÓN INNOVADORA DEL CONOCIMIENTO

Este apoyo se orienta a fomentar la continuidad en las actividades de generación y aplicación innovadora del conocimiento del nuevo profesor de tiempo completo que se hayan incorporado a la institución, con el fin de apoyar el desarrollo y / o la consolidación del cuerpo académico al que pertenece, para lo cual el PROMEP recibirá a concurso proyectos para el apoyo a dichas actividades.

a) Se recibirán a concurso los proyectos que cumplan con los siguientes requisitos:

I) Estar orientados a establecer, ampliar o consolidar una plataforma para las actividades de generación y / o aplicación innovadora del conocimiento por los nuevos profesores de tiempo completo en la unidad académica de su adscripción.

II) El responsable del proyecto deberá ser el nuevo profesor de tiempo completo con el grado de doctor.

III) Las características de los proyectos que serán tomadas en cuenta para su evaluación

son, principalmente:

i) El rigor científico y la claridad de su planteamiento.

ii) Su contribución a consolidar un cuerpo académico o a formar uno nuevo en la unidad académica o Dependencia de Educación Superior de adscripción del profesor.

iii) Su contribución a los proyectos de Desarrollo de Cuerpos Académicos de su DES o unidad académica,

iv) La inclusión de otros profesores de tiempo completo que no hayan estado activos en un cuerpo académico, y

v) La participación de alumnos.

b) El apoyo se otorgará por un año a partir de la fecha en que se emita la carta de liberación de recursos de la solicitud del nuevo profesor de tiempo completo.

c) Las condiciones de apoyo para estos proyectos son los siguientes:

I) El proyecto deberá ajustarse al contenido y formato que se especifica en la solicitud electrónica.

II) Se apoyará con un máximo de $300,000.00 (Trescientos mil pesos 00/100 M.N.), por un primer año. Este proyecto se podrá renovar por un segundo año en función de los resultados del proyecto en el primer año, de la evaluación a la justificación para el segundo y de la disponibilidad presupuestal.

III) Dicho monto podrá cubrir los siguientes rubros: 1) adquisición de materiales y consumibles; 2) adquisición de equipo menor; 3) gastos de publicación de trabajos del profesor en revistas o colecciones con arbitraje; 4) asistencia a reuniones académicas de nivel nacional o internacional para la presentación de trabajos o estancias cortas en instituciones de alto nivel para realizar actividades relacionadas con el proyecto; el monto dedicado a este rubro no deberá exceder $50,000.00 (Cincuenta mil pesos 00/100 M.N.).

d) Adicionalmente el apoyo podrá incluir una beca por un año a partir de la fecha en que se emita la carta de liberación de recursos del nuevo profesor de tiempo completo, con un monto de un salario mínimo general correspondiente al área geográfica "A" (D. F.), para un estudiante

de licenciatura que participe en el proyecto con la finalidad de generar interés dentro de la línea de investigación. El estudiante deberá haber cumplido por lo menos con el 75% de los créditos de su carrera y tener 8 como mínimo promedio en una escala de 0 a 10, o su equivalente.

e) Los nuevos profesores de tiempo completo que hayan recibido apoyo del Conacyt dentro de los proyectos de instalación o de proyectos de investigación, no serán elegibles para este tipo de apoyo.

III. SOBRE EL PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD Y EVALUACIÓN

III.1. Los términos de la presente convocatoria se basan en las Reglas de Operación del PROMEP publicadas en el Diario Oficial de la Federación vigentes.

III.2. Los formatos de solicitud para participar en ésta y en todas las convocatorias de carácter individual emitidas por PROMEP se encuentran en http://promep.sep.gob.mx/solicitudes, las cuales se deberán llenar en línea (NO HABRÁ NINGÚN OTRO MEDIO PARA PARTICIPAR).

Siendo un sistema electrónico NO hay posibilidad alguna de recibir solicitudes extemporáneas.

III.4. El Representante Institucional ante el PROMEP (RIP), entregará en las oficinas de PROMEP la relación de solicitudes a evaluar acompañada de las solicitudes impresas y las fichas de recepción debidamente firmadas por el profesor y el propio representante.

III.5. Las solicitudes serán evaluadas, por comités académicos nombrados por el promeP. Serán considerados sólo los apoyos registrados, no habiendo posibilidad de reconsideración sobre los montos no solicitados.

III.6. Las solicitudes serán evaluadas de acuerdo con el grado académico (maestría o doctorado) de incorporación a la institución, no existiendo posibilidad de reconsiderar una nueva evaluación en un grado académico superior.

III.7. La SESIC informará a las instituciones sobre los dictámenes a las solicitudes tres meses

después del cierre de la semana de recepción correspondiente. En caso de rechazo se indicarán las razones.

III.8. Las reconsideraciones a los dictámenes de las solicitudes, debidamente argumentadas, documentadas y avaladas por la institución deberán entregarse por los RIP a la Coordinación Académica del PROMEP, dentro de los treinta días hábiles posteriores a la fecha de respuesta. No serán válidas las reconsideraciones sobre los periodos otorgados en las cartas de liberación de recursos.

III.9. El equipo, material y servicios que se adquieran o contraten mediante el apoyo a nuevos profesores de tiempo completo, estarán sujetos a las disposiciones que emita la Dirección General de Educación Superior Universitaria al respecto.

III.10. Los aspectos no contemplados en esta convocatoria serán resueltos por la SESIC (Subsecretaría de Educación Superación a Investigación Científica)[144].

---

[144] Ver http://promep.sep.gob.mx/ (febrero del 2006).

4.2. Practicas Administrativas en los Procesos de Selección de Personal.

La base Fundamental del origen de las plazas, deben provenir del análisis y trabajo plasmado en el PIFI (Programa Integral de Fortalecimiento Institucional) Cada DES (Dependencia de Educación Superior) ha sido cuidadosa en que su quehacer académico sea totalmente congruente con las políticas educativas en educación superior, expresadas en documentos producidos en su planeación: Plan Institucional de Desarrollo 1999-2006 y Proyecto Académico 2002-2006 de la UNACH. Se comprende que la DES es responsable de formar recursos humanos. El proceso se apoya de manera importante en los CA (Cuerpos Académicos), en particular sus líderes se dan a la tarea de integrar el ProDES (Programa de Desarrollo) en su versión final. Con base a las recomendaciones de los CIEES (Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior) y encaminados a lograr la acreditación, ante COMAE (Comité Mexicano para la Acreditación de la Educación), de los PE (Programas Educativos) y que reflejan los aspectos que se consideran como oportunidades de desarrollo para la DES

Tomando en consideración el PIFI (Programa Integral de fortalecimiento Institucional) la SEP (Secretaría de Educación Pública) resuelve el número de plazas disponibles que hay por DES (Dependencia de Educación Superior).

Todas las plazas de Tiempo Completo son generadas a través del PROMEP (Programa de Mejoramiento al Profesorado).

Tres rutas críticas se han tomado para la asignación de plazas (tiempo completo o de asignatura según sea el caso), una vez que la SEP ha determinado su liberación (en el caso de los tiempos completos por concurso o por asignación, en el caso de asignatura temporal o interinos, por asignación):

Plaza de tiempo completo por concurso, plaza de tiempo completo por asignación y plaza de asignatura temporal, interinas, por obra determinada o extraordinarias.

4.2.1. Plaza de Tiempo Completo por Concurso.

1.- La Rectoría, Secretaría Académica, Dirección de Desarrollo Académico y los Directivos de la DES de acuerdo con el PDCA (Programa de Desarrollo de Cuerpos Académicos) y el ProDES (programa de Desarrollo), determinan el perfil necesario para la plaza que se va a concursar.

2.- Con fundamento en los Artículos 39, 41 y 42 de la Ley Orgánica y del Artículo 62 fracción VI del Estatuto General y Titulo tercero, capitulo I Sección segunda del Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Chiapas, La Secretaria Académica, a través de la Dirección de Desarrollo Académico, elabora la convocatoria, señalando si será abierto o cerrado, el periodo de recepción de solicitudes y currículum vitae con documentos probatorios, el numero de plazas a concursar, la DES a la cual pertenece la plaza, el campus, así como al PE (Programas Educativos) al cual corresponderá según el área de conocimiento, las temáticas a evaluar, el salario que se ofrece, los requisitos mínimos de grado académico, si hay alguna restricción de nacionalidad, si se debe presentar proyecto de investigación y en que líneas, cual será el sistema de evaluación, la fecha y el lugar donde se realizará el examen de oposición, fecha en la que se dará a conocer el resultado.

3.-Se realiza un dictamen interno para enviar la propuesta a la SESIC del aspirante que gane el examen de oposición.

4.-Se llena el currículo Electrónico del Promep (F/Promep-01) (ver anexo 1).

5.-Se realiza el llenado del plan de actividades (F/Promep-02) (ver anexo 2).

6.-Se envía el expediente del aspirante a la coordinación Académica del Promep.

7.-La SESIC aprueba la solicitud.

8.-La Dirección General de Planeación Comunica el resultado a la Dirección de Desarrollo Académico.

9.-La Dirección de Desarrollo Académico (DDA) elabora el nombramiento y el Contrato.

10.-Se Turna a la Secretaría Académica (SA) para Pasar a firma el nombramiento con el Rector.

11.-Rector Firma nombramiento y contrato; el rector lo regresa a SA y SA a la DDA.

12.-Dirección de Desarrollo Académico envía el movimiento de ALTA con la documentación soporte (ver anexo 3), a la Dirección de Programación y Presupuesto con copia a la Dirección de Personal y al SPAUNACH (Sindicato de Personal Académico de la Universidad Autónoma de Chiapas).

13.-ALTA en el módulo de Recursos Humanos SIIA (Sistema Integral de Información Administrativa).

14.-Nuevo Profesor de Tiempo Completo.

4.2.2. Plaza de Tiempo Completo por Asignación.

En este caso se refiere al proceso que se sigue, cuando el Rector ha considerado conveniente, en acuerdo a al PIDE, al Proyecto Académico, al PIFI, al PIFOP o las necesidades propias de la institución determinadas por los procesos de planeación, asignar la plaza para cubrir necesidades especiales o para favorecer la incorporación de profesores con perfiles o características especiales (miembros del SNI; especialistas específicos) que no han podido conseguirse por otros medios como lo sería el del concurso por oposición.

1.-Solicitud por escrito del aspirante para concursar por una plaza PROMEP con currículum vitae y visto bueno del Director de la DES.

2.-El aspirante llena el currículo Electrónico del Promep (F/Promep-01) (ver anexo 1).

3.-El comité de la Dirección General de Planeación–y Secretaria Académica evalúa la solicitud y verifica la congruencia con el PDCA y PIFI.

4.-Se realiza un dictamen interno para enviar la propuesta a al SESIC.

5.-Se le comunica al aspirante el dictamen.

6.-Se realiza el llenado del plan de actividades (F/Promep-02) (ver anexo 2).

7.-Envió del expediente del aspirante a la coordinación Académica del Promep.

8.- La SESIC aprueba o rechaza la solicitud.

9.-La Dirección General de Planeación Comunica el resultado a la Dirección de Desarrollo Académico y al aspirante.

10.-La Dirección de Desarrollo Académico elabora el nombramiento y el Contrato.

11.-Se Turna a la Secretaría Académica para Pasar a firma el nombramiento con el Rector.

12.-El Rector Firma nombramiento y contrato, lo regresa a SA y SA a la DDA

13.-Dirección de Desarrollo Académico envía el movimiento de ALTA con la documentación soporte (ver anexo 3) a la Dirección de Programación y Presupuesto con copia a la Dirección de Personal y al SPAUNACH (Sindicato de Personal Académico de la Universidad Autónoma de Chiapas).

14.-ALTA en el módulo de Recursos Humanos SIIA.

15.-Nuevo Profesor de Tiempo Completo.

4.2.3. Plazas de Asignatura Temporales, interinas, por obra determinada o extraordinarias.

Actualmente las contrataciones y selección del personal docente por Hora /Semana Mes o asignatura, las realizan los secretarios académicos de las escuelas y facultades y es la Secretaría Académica de la UNACH, a través de la Dirección de Desarrollo Académico el único filtro para la revisión de la selección de personal docente, enfocándose en el proceso administrativo que implica, se llenen y envíen los formatos de movimientos así como los oficios de justificación de la selección de personal.

1. Entrevista realizada por la Comisión Académica según lo señalado en el Art. 9 del Estatuto del Personal Académico de la UNACH (solo se realiza una platica informal para cubrir el requisito administrativo de presentar un acta de la comisión y no se establecen preguntas estructuradas sobre las materias a impartir)

2. Dirección de Desarrollo Académico envía el movimiento de ALTA con la documentación soporte (ver anexo 3) a la Dirección de Programación y Presupuesto con copia a la Dirección de Personal y al SPAUNACH (Sindicato de Personal Académico de la Universidad Autónoma de Chiapas).

3.-ALTA en el módulo de Recursos Humanos SIIA.

4.-Nuevo Profesor de Asignatura HSM (Hora –Semana-Mes).

4.3. Diagnóstico.

Tomando en consideración que la normatividad es la regla a la cual se debe ajustar la operación institucional se detectó lo siguiente:

Como parte de la planeación universitaria se comprende, según la ley orgánica (Art.48) la obligación de la universidad de convocar y celebrar exámenes de oposición para el ingreso del personal académico. Sobre éste último aspecto se advierten aspectos confusos y contradictorios, pues por un lado, la Ley Orgánica y el Estatuto General, mencionan para el ingreso de personal académico los concursos de oposición abiertos y cerrados, y este último ordenamiento menciona una Comisión Académica para la captación de personal docentes de nuevo ingreso, entre cuyos integrantes están el secretario académico de la facultad, escuela o dependencia, en congruencia con las facultades que en ambos ordenamientos le atribuyen.

No obstante, el estatuto del personal académico en el procedimiento respectivo alude al concurso de oposición y meritos cerrado o abierto, y menciona, para calificar los concursos, a los jurados y en su integración a un representante de la secretaría académica de la universidad pero no mencionan a la comisión referida, en la práctica esta comisión solo se forma cuando son contrataciones de profesores por asignatura, en horas temporales o interinas, sin embargo las

leyes universitarias no lo especifican así.

El ingreso de docentes extranjeros siempre ha sido de manera discrecional, no se ha tenido como institución la capacidad de establecer un control sobre su contratación y permanencia, la institucionalidad se rompe, los directores y secretarios académicos de las diferentes DES, han decido de manera unilateral, aún cuando no se ha respetado el Art. 25 del Estatuto del Personal Académico que señala "Cuando el aspirante sea extranjero, deberá acreditar su internación legal en le país y que su condición migratoria le permita desempeñar actividades remuneradas." Ingresando con condiciones migratorias de Visitante, Turista, etc., aún cuando no ha existido una carta oferta de trabajo de la universidad hacia el docente, o bien con vigencias migratorias vencidas.

Cada vez ha sido más urgente normar esta situación, la administración central no ha tenido la asesoría de parte de la dirección jurídica, la dirección de personal no efectúa la cancelación del pago al termino del semestre o del vencimiento del permiso para laborar en la institución, la dirección de desarrollo académico no ha verificado la legalidad de los títulos y documentos de los estudios realizados en el extranjero, y si están registrados en la secretaria de relaciones exteriores y revalidados los estudios en la secretaría de educación, violentando lo establecido en el Art.48 y 60 de la Ley General de Población, el Art.3° 17 de la Ley Reglamentaria derivada del Art. 5° Constitucional. Esto se ha dado en mexicanos y extranjeros que han realizado sus estudios fuera del país.

Según la visión del sistema de Educación superior las IES deben basar el desarrollo de sus actividades académicas sustantivas (docencia, investigación y difusión) en los PTC que deben tener escolaridad mínima de maestría y una cantidad de doctores acorde a la naturaleza de cada programa[145] lo cual la Unach no cumple, y por no tener definida una estrategia para lograrlo continúa contratando a docentes sin el grado mínimo de maestría y sin que esté claro si corresponde con la naturaleza del programa.

Con base a lo señalado por ANUIES "los profesores de asignatura se caracterizan por tener experiencia práctica de un ejercicio profesional activo, complementan a los de carrera en

---

[145] Visión del Sistema de Educación Superior AL AÑO 2020–ANUIES-Capitulo 3 Pág. 1 de 7

proporciones diversas según la naturaleza de cada programa"[146]. Este señalamiento no se cumple debido a que regularmente se contratan recién egresados para impartir las asignaturas y estos carecen de la experiencia del ejercicio profesional.

[146] *Ibid.*, Capítulo. 3 Pág. 15.

"Jamás se ha de buscar la verdad sobre una cosa si se ha de hacer sin método, pues los estudios sin orden solo nublan las luces naturales del espíritu".

Descartes.

Discurso del método.

Capítulo 5.

Propuesta Metodológica para diseñar e introducir como parte del Plan Estratégico de la universidad una alternativa para la Selección del Personal Docente en la Universidad Autónoma de Chiapas.

Con la finalidad de coadyuvar a la solución de la problemática, en este capítulo se plantea una propuesta metodológica para la planeación estratégica de la selección del personal docente en la universidad autónoma de Chiapas. Los principios y prácticas que se proponen a continuación han demostrado ser válidos en un gran número de empresas en el mundo, sin embargo es importante enfatizar que la metodología planteada ha sido adaptada de acuerdo a los cambios acontecidos en las políticas nacionales educativas.

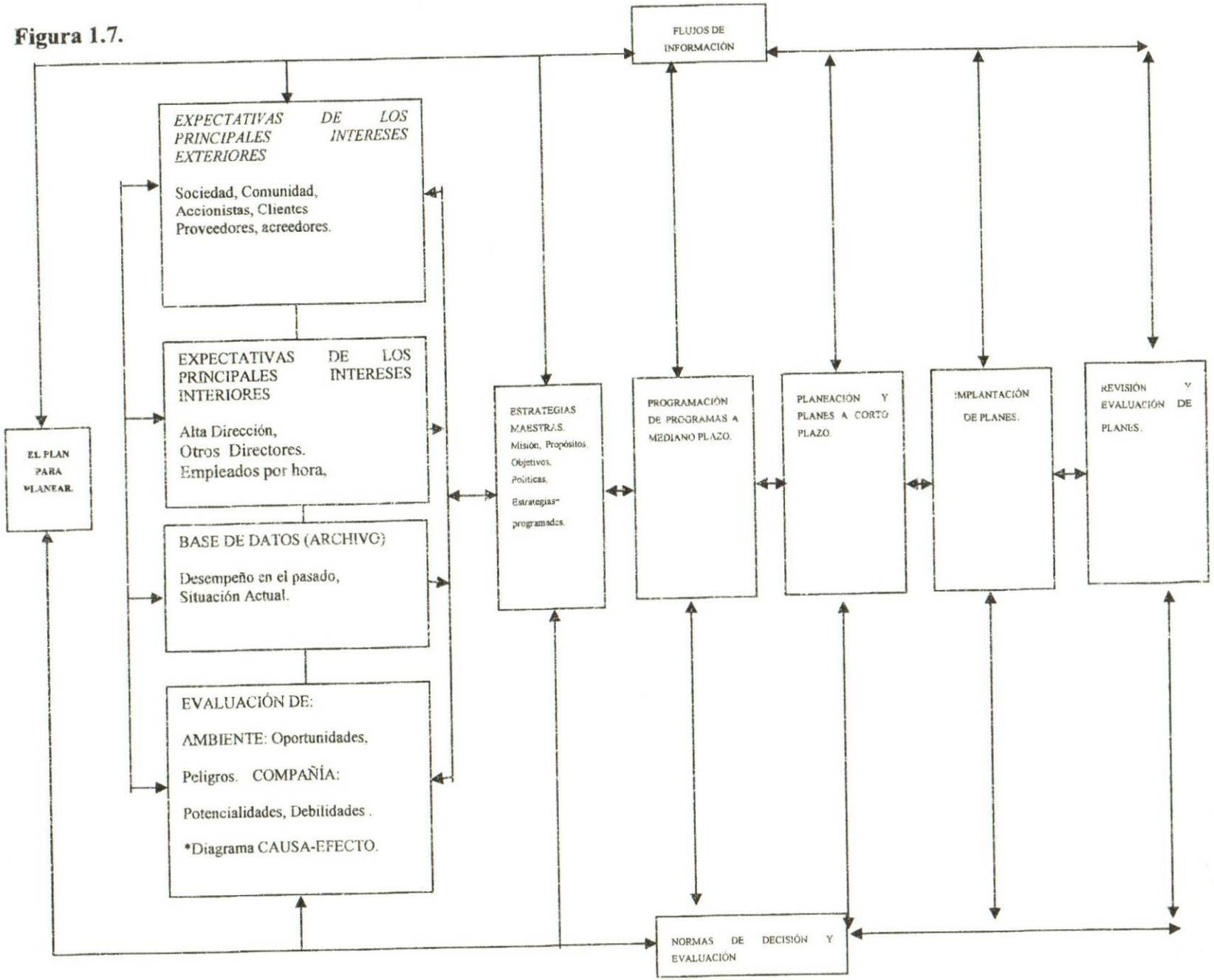
El concepto de **Planeación Estratégica**, de acuerdo con el investigador Zacarías Torres Hernández, "se puede considerar como la transición ordenada entre la posición que tiene ahora la organización y la que desea para el futuro"[147]

Para lograr un programa de selección que sea congruente con la planeación estratégica de la Universidad Autónoma de Chiapas propongo el siguiente esquema de George Steiner que se presenta en la siguiente página (Ver figura 1.7.).

---

[147] TORRES, Hernández Zacarías, Fundamentos de Administración, Principios Básicos, México, D.F. ESCA-Taller Abierto, 2001, Pág.177.

Figura 1.7.


FLUJOS DE INFORMACIÓN
EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES EXTERIORES
Sociedad, Comunidad, Accionistas, Clientes Proveedores, acreedores.
EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES INTERIORES
Alta Dirección, Otros Directores. Empleados por hora,
BASE DE DATOS (ARCHIVO)
Desempeño en el pasado, Situación Actual.
EVALUACIÓN DE:
AMBIENTE: Oportunidades,
Peligros. COMPAÑÍA:
Potencialidades, Debilidades .
*Diagrama CAUSA-EFECTO.
EL PLAN PARA PLANEAR.
ESTRATEGIAS MAESTRAS. Misión, Propósitos. Objetivos. Políticas. Estrategias programadas.
PROGRAMACIÓN DE PROGRAMAS A MEDIANO PLAZO.
PLANEACIÓN Y PLANES A CORTO PLAZO.
IMPLANTACIÓN DE PLANES.
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES.
NORMAS DE DECISIÓN Y EVALUACIÓN

5.1. Expectativas de los Principales Intereses Exteriores.

Es importante que los dirigentes asuman la visión del cambio puesto que es fundamental porque representa el punto de partida para la transformación cultural de cualquier organización, ayudando a los directivos a entender por que se tiene que cambiar y que significa cambiar, por medio de la creación de un futuro deseado.[148] Para poder iniciar con la planeación estratégica se deben de tener los elementos a los cuales algunos autores entre ellos George Steiner llaman el plan para planear, que son en primer lugar las **expectativas de los principales intereses exteriores.** A continuación se presenta un instrumento que permitirá la captura de la información (ver cuadro1.6.) necesaria para determinarlas según corresponda a Sociedad, Comunidad, Accionistas, Clientes, Proveedores o acreedores.

Cuadro 1.6.

¿QUIÉN ES EL CLIENTE?	¿CUÁLES SON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES?	¿CUALES SON LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO.?
1.- La sociedad Chiapaneca. 2.- Los alumnos que ingresan a la universidad.	-Profesionistas de calidad, eficientes, competitivos y comprometidos que respondan a las demandas de la sociedad. Profesionales críticos, creativos, analíticos.	-Profesores con formación completa. -Profesores con experiencia profesional y docente. -Profesores que enseñen teoría y la práctica. -Profesores con ética, profesionalismo y que sepan comunicar sus conocimientos. -Que el profesor se comprometa a cumplir sus clases en los horarios establecidos. -Que el profesor tenga habilidad pedagógica para impartir su clase.

Fuente : Autora de la tesis, con datos de la consulta externa del Proyecto Académico 2002-2006.

---

[148] FRANKI, Víctor"El Hombre en Busca de Sentido"19 Edición. Ed. Herder. Barcelona Pág. 108

5.2. Expectativas de los Principales Intereses Interiores.

A continuación se presenta un instrumento que permitirá la captura de la información necesaria para desarrollar las **expectativas de los principales intereses interiores,** alta dirección- otros directores (ver cuadro 1.7.)

Cuadro 1.7.

PLANTEAMIENTO	INFORMACIÓN	CONCLUSIONES
¿ESTA REALMENTE COMPROMETIDA LA UNIVERSIDAD?	-Un cambio solo puede generarse si las autoridades se encuentran realmente comprometidas.	El mejoramiento de la calidad está ligado a la innovación del ámbito académico como de los procesos de gestión.
¿POR QUE GENERAR UN CAMBIO EN NUESTRO PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE?	-Las políticas nacionales nos exigen mayor calidad en la producción docente SEP -Los organismos de acreditación CONAEVA nos exigen una planta con formación completa. -Los programas que otorgan apoyos a la docencia. PROMEP. Como perfiles o becas se otorgan bajo ciertos requisitos.	Es necesario para generar calidad en la enseñanza. -El alumnado lo exige, como se corroboró en la consulta interna del Proyecto Académico 2002-2006.
¿SE UTILIZAN LAS PROYECCIONES DE MATRICULA PARA EFECTOS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL?	-De acuerdo a cada PE. según las políticas nacionales, se debe hacer una proyección del crecimiento o reducción de la matricula. Se determina la proporción adecuada de PTC respecto al total de acuerdo a la naturaleza de cada programa.	Con lo anterior se determina el cociente alumno / profesor según la naturaleza de cada programa hay un índice que se utiliza de parámetro para determinar la proporción adecuada y garantizar la calidad en la enseñanza.
¿CUALES DEBEN SER LOS REQUERIMIENTOS, ATRIBUTOS, PERFILES Y CARACTERÍSTICAS DE L PERSONAL DOCENTE?	-Que tengan formación completa -Que tengan experiencia apropiada. -Que exista una proporción equilibrada de PTC´s y de HSM. -Que las Asignaturas impartan clases exclusivamente frente a grupo. -Con Base a ANUIES los Profesores de asignatura deben de tener experiencia práctica en el ejercicio de la profesión. -El profesor tiene que ser un tutor y facilitador del aprendizaje. -Que se incorporen docentes que realicen investigación y se integren a los cuerpos académicos, con la calidad de sus resultados puedan acceder a diversos fondos de apoyo para la investigación, cuyos reconocimientos prestigien a nuestra institución.	-Los lineamientos de Promep contemplan los atributos del personal docente. -Exigencias del sistema de Educación Superior al año 2020. -No olvidar que la preparación del personal académico y su agrupación en cuerpos académicos constituyen los pilares fundamentales donde descansa la mejora de la calidad de la educaión.
¿ES ADECUADA LA NORMATIVA INSTITUCIONAL?	No, existen lagunas legales y algunas contradicciones, la terminología no tiene consistencia y algunos aspectos han quedado obsoletos.	Es necesario se revise la legislación universitaria y se obtenga la asesoría legal pertinente.

Fuente : Autora de la Tesis.

5.3. Base de Datos (Archivo).

A continuación se presenta un instrumento que permitirá la captura de la información necesaria para la **Base de Datos –desempeño en el pasado y situación Actual** de los procesos para dar de alta a un docente (ver cuadro 1.8.).

Cuadro 1.8.

BASE DE DATOS	
DESEMPEÑO PASADO.	**SITUACIÓN ACTUAL.**
Se verificaba únicamente la entrega del Contrato, currículum vitae, título o grado académico más alto, y si era necesario según el PE, de lo contrario si existía instrucción superior para el trámite. Los registros llevados eran de: Nombre, RFC, Sexo, Grado académico más alto, Nombramiento, Antigüedad en la DES. A que DES pertenecía.	Se verifica Contrato, currículum vitae, título o grado, si es PTC su nombramiento, que materias vá a impartir, si desarrollará algún proyecto. Los registros llevados son: Nombre, RFC, Sexo, grado académico más alto, Disciplina, especialidad, nombramiento, antigüedad. Programas de estudio en que participa, cursos que va a impartir o que imparte. Historial de programas de estímulo: carrera docente, otros estímulos, SIN, cátedras de CONACYT. Carga docente. (hsm frente a grupo). Distribución (%) de su tiempo dedicado a: 1) Docencia frente a grupo. 2) Otras tareas docentes 3) Generación y aplicación del conocimiento. 4) Difusión. 5) Gestión y otras.

Fuente: Aportación de la autora de la tesis con datos proporcionados por el Departamento de Programas Académicos.

5.4. Evaluación de Ambiente Compañía.

A continuación se presentan una herramienta para iniciar el diagnóstico de la universidad en sus procesos de selección del personal docente, utilizando el análisis **FODA** (anteriormente ya describimos en el capítulo1 en que consiste dicho análisis), así mediante la **evaluación del ambiente** (oportunidades-peligros) **y de la institución** (potencialidades-debilidades) y describiremos a manera de ejemplo algunas fuerzas y debilidades así como oportunidades y amenazas de la universidad Autónoma de Chiapas.

ANÁLISIS INTERNO DE LA INSTITUCIÓN.

Se debe analizar la estructura administrativa, el marco legal, la infraestructura, las políticas y normas, si se cumplen los principios de administración, etc.(vg. ver cuadro1.9.)

Cuadro 1.9.

FUERZAS	DEBILIDADES.
Se cuenta con las condiciones necesarias para poder estructurar un proceso de selección de personal su estructura es departamental y por la juventud de la institución Se ha tratado de definir por primera vez el proceso que llevará la contratación de personal pero no incluye el proceso de selección en si.	No se cumple con los principios básicos de la administración y de organización. Existe un proceso definido oficialmente que no corresponde a la realidad, se completan los procesos a través canales informales de comunicación.
Se cuenta con Infraestructura física y equipamiento.	Los equipos no se encuentran en red, lo que contribuye a que cada elemento trabaje de forma aislada.
Se cuenta con una Dirección de Personal.	Se encuentra desarticulado del proceso de selección del personal docente, ingresan docentes a través de la Dirección General de Planeación, por la Dirección de Desarrollo y a través de la propia Dirección de Personal.
Se cuenta con personal competente, en áreas administrativas que tiene clara conciencia para contribuir al logro de los propósitos y generar el cambio.	El personal esta mal ubicado de acuerdo a su perfil profesional y las aptitudes o características que requiere el puesto desempeñado.
Se cuenta con una Dirección Jurídica, que puede asesorarnos.	Se encuentra desarticulada la Dirección Jurídica del proceso de selección. Normatividad obsoleta, Contratos mal redactados, poca o nula asesoría jurídica a las DES y a la administración central, normatividad vigente pero no positiva.

Fuente: Autora de la tesis.

ANÁLISIS EXTERNO

Se deben analizar los Indicadores económicos clave, Tendencias del Sector Educativo, Posición y Proyección de la Competencia, Regulaciones Nacionales respecto a políticas educativas (vg. Ver cuadro 1.10.).

Cuadro 1.10.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Las universidades privadas no tienen que lidiar con sindicatos lo cual les permite la exigencia de grados al momento de seleccionar a su personal.	Las universidades privadas de la entidad no ofrecen buenas prestaciones a su personal docente, no existen estímulos para todo el personal de tiempo completo, programas de becas, ni seguridad laboral.
Las universidades privadas tienen mayor flexibilidad para adaptarse a las exigencias nacionales.	La Federación otorga aumento presupuestal de acuerdo a los resultados de los sistemas nacionales de planeación y aseguramiento de la calidad como: CENEVAL, CONAEVA, COEPES, SNEA, CONPES, PROMEP, que además son exigencias actuales para todo SES.
Designaciones políticas de Directivos no comprometidos con la Calidad.	Las IES públicas reciben financiamiento Federal, estatal y algunas ocasiones municipal.

Fuente: Autora de la tesis.

5.4.1. La Matriz FODA de la UNACH.

Con base en la consulta se elabora la matriz (v. g. ver cuadro 1.11.)

Cuadro 1.11.

Realidades	F	O	D	A	Observaciones
El proceso tradicional para la designación de autoridades universitarias (Rector, Directores de Facultades) no es democrático.	X		X		A nivel interno es conveniente que la designación de Directores y Rectoría no obedezca a un proceso democrático, sino a un proceso académico en el cual se evalúan los niveles de estudio de los aspirantes así como la conveniencia para la universidad de los proyectos académicos presentados, por lo cual se considera una **fortaleza,** aunque por lo externado por la comunidad estudiantil que desearía se elija al más popular puede ser considerado como una **debilidad**.
La autonomía se ha entendido como el ejercicio de poder para la toma de decisiones de un solo grupo y se ha utilizado como instrumento para ejercer el poder al libre arbitrio.	X	X			Poder realizar un liderazgo institucional que se ajuste a la política educativa actual a la cual tenemos que alinearnos aún cuando nuestro marco jurídico ha quedado obsoleto, sin duda es una **fortaleza** tener gobernabilidad y estar en un proceso de reestructuración y revisión de la norma universitaria para poder tener congruencia con las políticas educativas es una **oportunidad.**
No existe una verdadera autonomía universitaria		X		X	La intromisión del estado en la vida de la universidad puede ser sin duda un arma de dos filos(**oportunidad-amenaza**), por un lado se recibe subsidio estatal y representa un beneficio para las finanzas, sin embargo puede ocasionar la imposición de cuadros directivos no congruentes con el desarrollo académico de la institución, ocasionando inestabilidad al interior.
Ausencia de compromiso real de la universidad para el desarrollo de la sociedad			X	X	La ausencia de compromiso para el desarrollo de la sociedad es una **debilidad** porque no está respondiendo al objetivo primordial por el cual fue creada Si la universidad no se preocupa de cumplir su compromisos con la sociedad chiapaneca lo cual es una **amenaza** tiende a desprestigiarse y dejar de ser la rectora de la vida académica del estado.
Hay muchas desviaciones originadas por el relajamiento de las normas universitarias y por la constante presión de los intereses personales.	X		X		Es una **debilidad** no tener una disciplina universitaria en la aplicación de las normas, aunque aplicarlas de forma discrecional constituye una **fortaleza** para ejercer el poder de las autoridades en turno.
Falta de mecanismos adecuados para la contratación de nuevos docentes.			X	X	Las políticas nacionales nos exigen calidad en la enseñanza, si no tenemos mecanismos adecuados para la contratación no podremos asegurarnos de tener una planta docente que nos ayude a obtener estudiantes de calidad y cumplir con las sugerencias que nos plantea el Promep, que repercuten en los aumentos presupuestales para la institución por lo cual es una **amenaza**, así mismo a nivel interior constituye una **debilidad** puesto que si no tenemos claridad en un proceso se pierde credibilidad en las instancias y en la institución como tal.

Fuente: Autora de la tesis con datos tomados de las opiniones externadas en la consulta universitaria plasmadas en el proyecto académico 2002-2006.pág.102-217.

5.4.2. La Matriz FODA de la Dirección de Desarrollo Académico.

Con base en la consulta se elabora la matriz del área actual encargada del proceso de selección (v.g. ver cuadro 1.12.)

Cuadro 1.12.

Realidades	F.	O	D	A	Observaciones
Apatía de los docentes en la participación de actividades académicas.			X		Definitivamente se considera una **debilidad** la apatía de los docentes
Baja proporción de profesores con perfil preferente y deseable de acuerdo con los parámetros del PROMEP.			X	X	Se halla como **debilidad** no tener un alto porcentaje de profesores con grados académicos que nos apoyen en la obtención de la calidad en la enseñanza y una **amenaza** porque si nuestros docentes no tienen los perfiles mínimos o preferentes quedan fuera de los apoyos otorgados por PROMEP.
No existe claridad en los mecanismos de promoción del personal académico.				X	Se pierde credibilidad en los procesos institucionales y se considera una **debilidad**
Falta de cumplimiento del marco jurídico actual por parte de los universitarios (autoridades, docentes, alumnos y administrativos).				X	Se establece como **debilidad** el poco cumplimiento que existe en el marco jurídico.

Fuente: Autora de la tesis con datos tomados de las opiniones externadas en la consulta universitaria plasmadas en el Proyecto Académico 2002-2006.pág.102-217

5.4.3. La Matriz FODA del Proceso de Selección de Personal.

Con base en la consulta se elabora la matriz del proceso de selección (v.g. ver cuadro 1.13.)

Cuadro 1.13.

Realidades	F	O	D	A	Observaciones
Ingreso de profesores sin ninguna formación pedagógica y con formación disciplinaria inadecuada para la docencia	X		X	X	A nivel interno puede decirse que es una **fortaleza** que tengamos alumnos críticos que puedan darse cuenta que sus profesores ingresan sin formación pedagógica o con formación inadecuada para la docencia lo cual nos indica que podemos tomar en cuenta su opinión sobre la vida universitaria. Sin embargo también representa una **debilidad** porque ocasiona "bajo nivel de comprensión de los alumnos en los contenidos disciplinarios". Así a nivel exterior se percibe que "la universidad no forma profesionistas para satisfacer la demanda del estado y de la sociedad" lo cual constituye una **amenaza**.
El marco jurídico vigente de la universidad ya no corresponde a los tiempos actuales nuestras leyes son ya obsoletas y anacrónicas.			X	X	Es una **debilidad** tener una ley obsoleta y anacrónica, que origina poca seguridad y credibilidad en la aplicación de las leyes. Constituye una **amenaza** que se contraponga a las políticas nacionales de educación respecto a la contratación de personal docente.
No hay una definición clara sobre los requerimientos de personal en las dependencias universitarias.[149]			x	x	Constituye una **debilidad** no tener definidos los requerimientos de personal, porque quedan a criterio pleno del contratante en turno lo que representa una **amenaza** para la imagen institucional de nuestra universidad
la Plantilla del personal docente creció el 28% en un lapso de tan solo 2 años,	x	x			Es una **oportunidad** de crecer como institución al tener mayor personal docente que nos pueda otorgar tiempo para las actividades sustantivas de la institución y poder manejar los programas tutoriales lo cual nos da mayor

[149] Informe de Evaluación ..... Pág. 48.

de 609 PTC en 2001 se pasó a 769 en 2003[150]					fortaleza en la enseñanza.
Las últimas estadísticas nos señalan que de 1544 profesores en agosto diciembre 2005. 34 son pasantes y 64 con nivel técnico[151].			x	x	Esto nos muestra que no se ha tenido una selección del personal correcta, puesto que **98 de ellos no están titulados**, lo cual es una **debilidad** porque además de que estos docentes no pueden impartir clases, se desperdicia un recurso financiero en un rubro que debe generar calidad en la enseñanza. De igual forma es una **amenaza** porque nos alejamos cada vez más de las exigencias nacionales que nos exigen mínimo maestría y preferente doctorado.
El estatuto del personal académico señala el proceso de selección, ingreso y promoción de su personal académico definitivo, sin embargo omite el procedimiento del personal temporal, así como el de prestación de servicios profesionales e interinatos[152].			x	x	Esto pone en evidencia las lagunas legales que presentan las leyes universitarias y que en definitiva es una **debilidad,** toda vez que queda a criterio de la autoridad en turno la forma de contratación lo cual constituye por si misma una amenaza .
"La Secretaría Académica no podrá autorizar las plantillas si estas no cuentan con la firma del delegado sindical".[153]			x	x	Representa una **debilidad** y **amenaza** que el sindicato esté inmerso en la aprobación de plantillas siendo un documento eminentemente Académico.

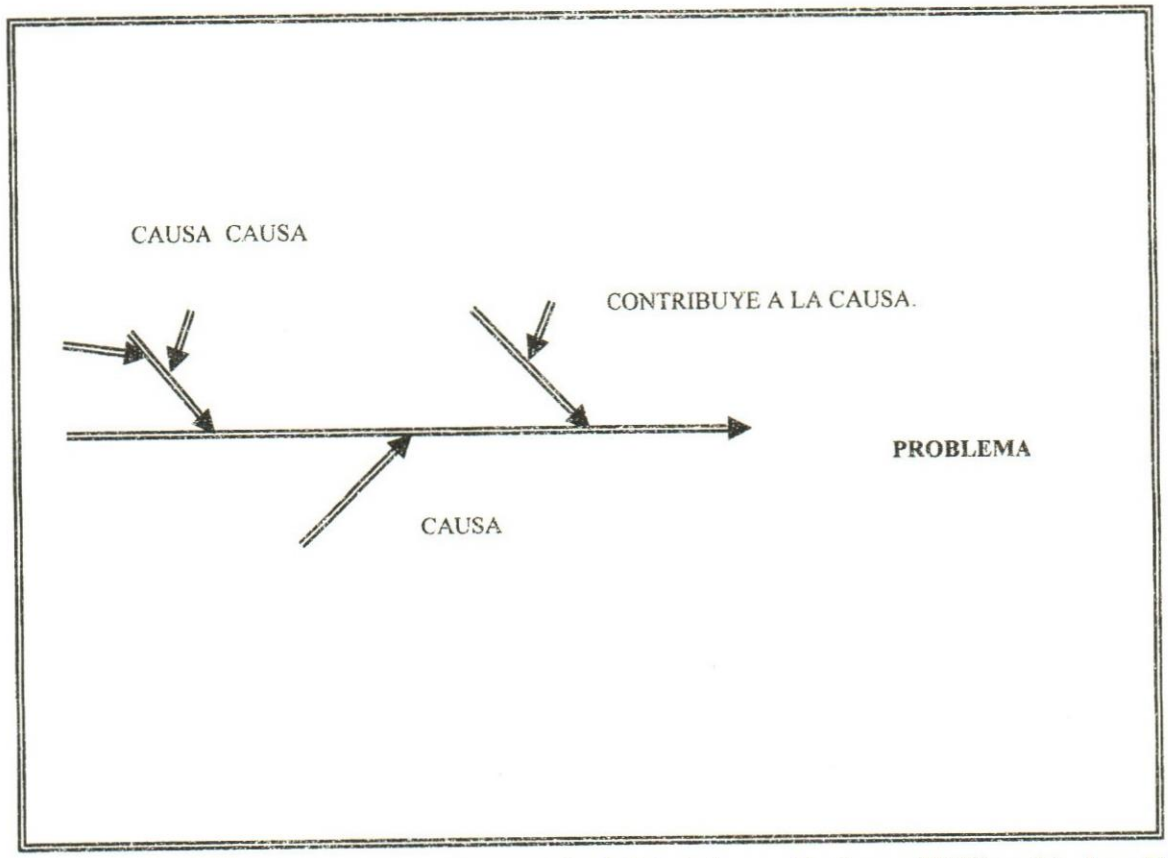
Fuente: Autora de la tesis con datos tomados de las opiniones externadas en la consulta universitaria plasmadas en el Proyecto Académico 2002-2006.pág.102-217

[150] Histórico Estadístico…, Pág. 136.
[151] Anuario Estadístico…, Pág. 128.
[152] Estatuto del Personal…, CAPÍTULO II Art. 6.
[153] Contrato Colectivo…, Cláusula 23, 2° párrafo.

5.4.4. Diagrama Causa- Efecto.

Después de la realización de nuestros análisis podemos utilizar una herramienta muy útil para identificar cuales son los dificultades principales que tiene nuestra organización con el **Diagrama de CAUSA – EFECTO** de kaoru Ishikawa que nos ayuda a esquematizar los problemas y las causas que los originan para no perdernos en atender tan solo una causa. En el extremo de la línea horizontal se apunta un inconveniente, cada rama que apunta al tallo representa una causa posible, las ramas que apuntan a las causas, contribuyen a esas causas. El diagrama se usa para identificar las causas más probables de un problema, para poder recopilar mayor información y analizar mejor los datos (ver figura 1.8.).

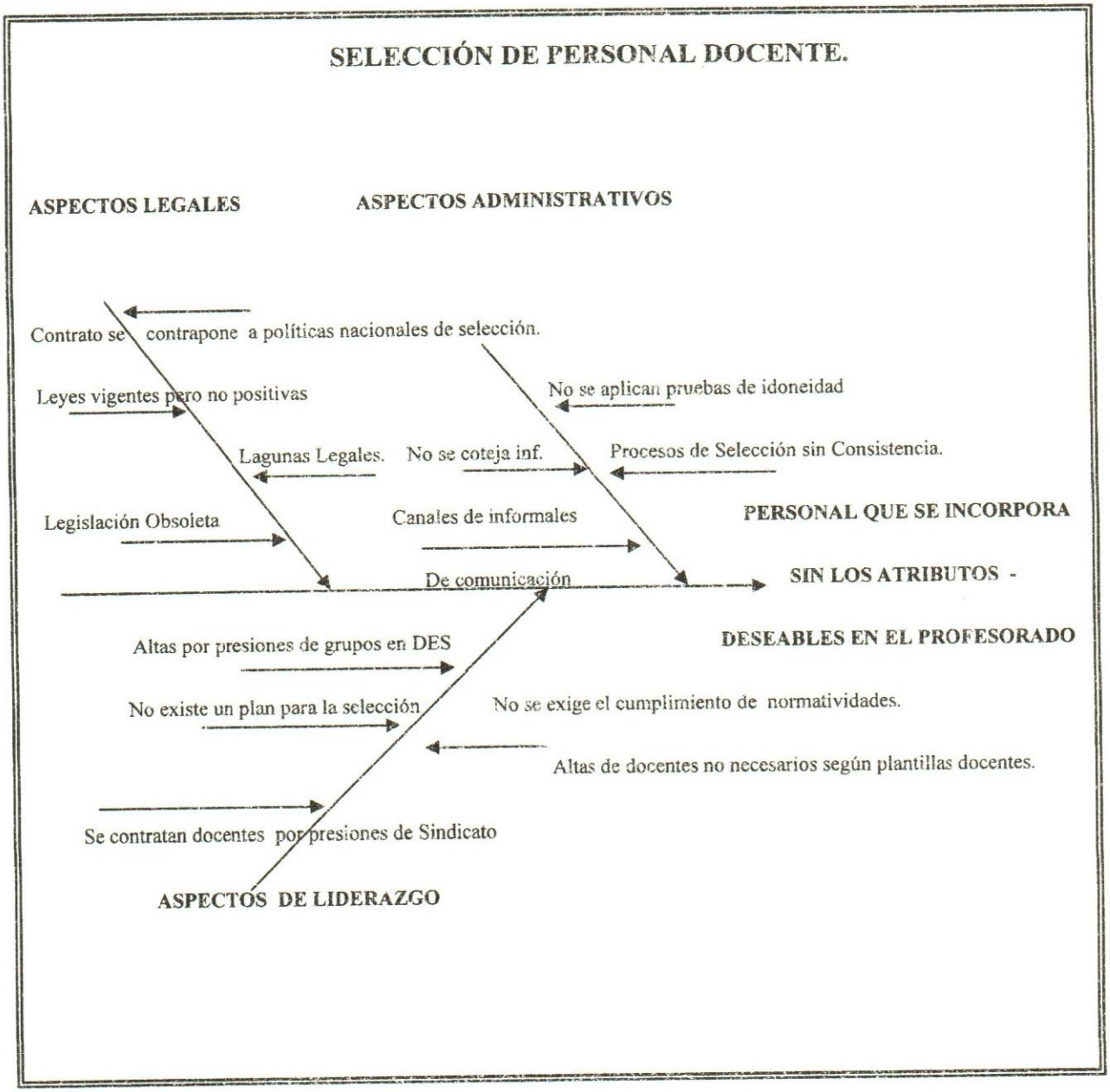
Figura 1.8.



FUENTE: Administración y Control de Calidad. James R. Evans/William Lindsay.Ed. Iberoamérica Nebraska.1995. Pág. 272.

Con base a la información obtenida y aplicando lo expuesto anteriormente, se realiza el **Esquema de la situación Problemática**. (Ver figura 1.9.)

Figura 1.9.



5.5. Estrategias Maestras.

Para continuar con las **estrategias maestras** que es el siguiente paso debemos revisar primero la Intencionalidad–Identidad para lo cual debemos analizar la **Misión y Visión** de la Universidad ,verificar la declaración de sus expectativas generales a futuro, la organización universitaria, que programas tiene, como documenta su visión y la socializa, analizar si cuenta con mecanismos responsables de la evaluación y cumplimiento, así como de actualización, con base en procesos de planeación (ver cuadro 1.14.)

Cuadro 1.14.

VARIABLES	Misión y Visión. / Selección del personal docente.
DIAGNÓSTICO:	Misión y Visión de la Universidad, analizar la declaración de sus expectativas generales a futuro, organización universitaria por dependencias, que programas tiene, como documenta su visión y la socializa, si cuenta con mecanismos responsables de evaluación, de cumplimiento, así como de su actualización, con base en procesos de planeación. Verificar si en algún aspecto contempla características del personal académico que sea o pueda ser consecuencia de una **selección del personal y como opera actualmente la universidad en este proceso.**
PREGUNTAS **1**	¿Documenta la universidad su misión y visión? ¿Socializa la misión y visión? ¿La misión y visión contempla características que sean consecuencia de un personal académico calificado? ¿Qué características son?
PREGUNTAS **2**	¿Cuenta con procesos definidos en materia de selección de personal? ¿Estos procesos cuentan con mecanismos para obtener personal académico calificado? ¿Se aplican la normatividad universitaria en el proceso de selección? Si no, ¿por qué? ¿Se aplica la normatividad respecto a leyes de educación, ley de población, ley federal del trabajo, y Art.5° constitucional? si no , ¿por qué? ¿Se consideran las políticas nacionales sobre los estándares de calidad en la docencia? ¿Cuenta con mecanismos de evaluación, cumplimiento y actualización, con base en procesos de planeación para obtener personal académico calificado? ¿Cuenta con responsables de la evaluación, de su cumplimiento y de su actualización?

PREGUNTAS **3**	¿Se usan como referentes la misión y visión en el proceso de selección de personal académico actual? ¿Se usan como referentes para el proceso de altas una proyección del crecimiento matricular? ¿Se usa como referentes para la creación de plazas el PIFI? ¿Se usan como referentes los PE para definir el perfil a contratar? ¿Se analizan los objetivos de la materia del PE para determinar las características que debe poseer el perfil deseable? ¿Se realizan pruebas psicológicas para corroborar si tiene las características necesarias para determinadas materias que impliquen creatividad, tensión, habilidad numérica, etc.? ¿Se realizan entrevistas estructuradas? ¿Se exige que los docentes tengan formación completa? ¿Se verifica que exista una proporción equilibrada de PTC y de HSM de acuerdo a la naturaleza de cada programa? ¿Se verifica que el docente de HSM tenga la experiencia apropiada? ¿Se verifica la experiencia señalada en el currículum? ¿Se verifica la autencidad de los documentos de escolaridad? ¿Se verifica la experiencia señalada en el currículum vitae? ¿Se solicita carta de antecedentes no penales? ¿Se solicita en el caso de extranjeros no naturalizados presenten su FM3?
PREGUNTAS **4**	¿Quién planea, elabora, opera, actualiza y evalúa la selección de personal? ¿Cómo planea, elabora, opera, actualiza y evalúa la selección de personal? ¿Cuándo planea, elabora, opera, actualiza y evalúa la selección de personal? ¿Dónde planea, elabora, opera, actualiza y evalúa la selección de personal? ¿Cada cuanto tiempo se actualiza el proceso de selección de personal?

Fuente: Elaboración de la autora de la tesis.

Estas preguntas nos van a dar los elementos necesarios para realizar un buen diagnóstico sobre la misión y visión de la UNACH y analizar la **misión y visión del departamento(s)** o área(s) que realiza(n) el proceso de selección de personal docente y verificar su **congruencia con la planeación estratégica de la universidad**. Analizar si es lo que la universidad aspira tener o si es necesario rectificar; será el momento de replantearse ¿Dónde estamos?- estado actual; ¿A dónde vamos?-estado futuro; ¿a dónde deberíamos ir?

Para definir la **MISIÓN** y **VISIÓN** del área encargada del proceso de Selección de Personal docente se deben identificar bien a los miembros del equipo de planeación y el rol de cada uno de ellos, concientización del entorno competitivo, y el compromiso de las autoridades universitarias quienes son los que toman las decisiones, para contestar las siguientes preguntas:

¿POR QUÉ Y PARA QUÉ EXISTE NUESTRA ÁREA?

¿CUÁLES SON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECEMOS?

¿QUIENES SON Y QUE REPRESENTAN NUESTROS CLIENTES?

¿CUÁLES SON NUESTROS VALORES COMO DEPARTAMENTO O / AREA?

¿QUÉ VISIÓN DE NUESTRA ÁREA O /DEPARTAMENTO QUEREMOS GENERAR TANTO INTERNA COMO EXTERNAMENTE?

Una vez establecida nuestra MISIÓN, VISIÓN Y VALORES en concordancia a la expresada por la UNACH **estableceremos nuestro objetivo** del que se desprenderán **Las Estrategias** que deben ser formalmente expresadas, establecidas y aprobadas por la Rectoría o Dirección, así como políticas para la selección de personal docente. Que deben abarcar:

- Normas Específicas, Procedimientos, Recursos Asignados, Programas de Acción y Evaluación

A continuación un esquema de cómo ir revisando la congruencia de nuestras estrategias con el objetivo (ver cuadro 1.15.).

Cuadro1.15.

OBJETIVO GENERAL	TEMAS A REVISAR PARA EMPRENDER UNA ESTRATEGIA. Congruente con el objetivo	TEMAS A CONSIDERAR.	ESTRATEGIA
SELECCIONAR AL PERSONAL DOCENTE QUE PERMITA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON LOS ATRIBUTOS DESEABLES EN EL PROFESORADO.	Políticas y Normas ❖ Para la selección ❖ Para el seleccionado.	Son los lineamientos y reglas dictados por la dirección de la misma, que contribuyen al logro de metas y objetivos uniforme y coordinadamente. Así como políticas nacionales educativas que deben tomarse en cuenta.	En coordinación con la Dirección jurídica, Planeación, la Dirección de personal y Desarrollo Académico, establecer, diseñar o recuperar, las Normas y Políticas que se aplicarán al ingreso del personal docente así como del personal operativo
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE CONSISTENTE..	Estructura Administrativa.	Establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad de los integrantes coordinados para obtención del objetivo.	En coordinación con la DGP, DJ, DDA, DPYP y DPyPS, determinar el proceso que se deberá llevar acabo en la selección del personal docente.
	Recursos Humanos	Analizar si se cuenta con personal para desempeñar la	En coordinación con la Dirección de personal y el

		función de reclutamiento y selección de personal Docente, determinar la ubicación o reubicación	Vo.Bo. de Rectoría Realizar un manual de puestos del personal inmerso en el proceso.
	Organización Administrativa	Situación que guarda la universidad respecto a sus Manuales de procedimientos Instructivos, procesos, etc.	En coordinación con la Dirección de personal, Desarrollo Académico y Secretaría Administrativa, realizar manual de funciones, puestos y procedimientos
	Control Interno	Conjunto de medidas que facilitan el ejercicio del Control, instrumentos, políticas y acciones que orientan y fortalecen la infraestructura para poder evaluarla.	En Coordinación con la Dirección de Desarrollo Académico, determinar la evaluación que se llevará a cabo para verificar si los procesos de selección son correctos, si se apegan al plan o que hay que corregir.
	Sistemas de Información	Se refiere a la identificación General y especifica de cada sistema, sus propósitos, estructura, aplicaciones, configuración, y reportes que se generan a través de procedimientos y recursos informáticos en red, independientes o mixtos.	En coordinación con el área encargada del Sistema Institucional de Información Administrativa, crear el software que nos apoye en el proceso de selección.
	Recurso Asignado	Se refiere al apoyo que la Secretaría Administrativa otorgará para la puesta en marcha de la planeación estratégica de selección del personal docente en la UNACH.	En coordinación con la Unidad de Apoyo Administrativo correspondiente y la Dirección de Programación y presupuesto para el control del techo financiero.

Fuente: Elaboración de la autora de la tesis.

La lluvia de ideas es un procedimiento de grupo para muy útil para generar ideas. Lo propuso Alex Osborn con el único fin de producir listas de ideas que se puedan aplicar en el proceso de solucionar un problema. Osborn propone unas preguntas fundamentales

Preguntas: ¿Se puede sustituir?, ¿Reacomodar?, ¿Invertir?, ¿Combinar?, ¿Disminuir?, ¿Aumentar? ¿Dar otros usos?, ¿Modificar? ¿Adaptar?

El objeto es evaluar las estrategias o ideas propuestas y seleccionar el método para salir del problema (ver cuadro 1.16.).

Cuadro 1.16.

Matriz de Estrategias del Proceso de Selección de Personal

	Fortalezas (F) 1.- 2.- Lista de 3.-Fortalezas 4.- 5.-	**Debilidades. (D)** 1.- 2.- Lista de 3.-Debilidades 4.- 5.-
Oportunidades. (O) 1.- 2.- Lista de 3.-Oportunidades 4.- 5.-	**Estrategias (FO)** 1.- 2.- Uso de Fortalezas 3.-para aprovechar Oportunidades. 4.- 5.-	**Estrategias (DO)** 1.- 2.- Vencer Debilidades 3.-aprovechando Oportunidades. 4.- 5.-
Amenazas (A) 1.- 2.- Lista de 3.-Amenazas 4.- 5.-	**Estrategias (FA)** 1.- 2.- Usar Fortalezas para 3.-evitar Amenazas. 4.- 5.-	**Estrategias (DA)** 1.- 2.- Reducir al mínimo Debilidades y evitar 3.-Amenazas 4.- 5.-

Fuente: HAEFNER V. Carlos, "Taller de Planeación Estratégica", Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, impartido por el H. Ayuntamiento Municipal los días 27 y 28 de 1999.

5.6. Programación de Programas a Mediano y Corto Plazo.

Una vez detectadas todas las causas que generan que no se logre el objetivo u objetivos y haber establecido nuestras estrategias, se deben determinar nuestras **metas**, Es necesario determinar con valores **cualitativos** que deseamos lograr y en que tiempo esperamos lograrlo, es decir realizar nuestra **programación de programas a mediano y corto plazo**, a continuación unos ejemplos de los rubros a abarcar para continuar con la selección del personal docente y la verificación de la congruencia de las metas con el objetivo que se busca alcanzar; por lo que se deben analizar todos lo rubros posibles para determinar si las metas que estableceremos son factibles considerando el presupuesto y si en el tiempo estipulado lograremos lo planteado. (ver cuadro 1.17.)

Cuadro 1.17.

¿QUE ESTRATEGIAS PODEMOS EJECUTAR?	¿COMO PODER LOGRARLO? ¿QUÉ PODEMOS HACER? METAS	¿CON QUE RECURSOS CONTAMOS?	¿QUIEN O QUIENES?	¿EN CUANTO TIEMPO?
DGP, DJ, DDA, DPYP y DPyPS, determinar el proceso que se deberá llevar acabo en la selección del personal docente	-Elaborar un diagrama de flujo del proceso de selección del personal docente	$	Persona encargada de la entrega del flujograma.	Dos meses.
En coord. con la DPyPS y DDA, realizar manuales de puestos y procedimientos	-Crear un manual de puestos. -crear un manual de procedimientos.	$	Persona(s) encargada (s)de la entrega .	Seis meses.
En coord. con la Dir. jurídica, DGP,DpyPS y DA, establecer, diseñar o recuperar, las Normas y Políticas que se aplicarán al ingreso del docente así como del personal operativo	-Redactar políticas de selección. -Redactar normas de selección. -Establecer y delimitar funciones del personal inmerso en el proceso de selección.	$	Persona encargada de presentar las normas y políticas	Cuatro meses.

Fuente: Elaboración de la autora de la tesis.

Ya establecidas las metas se deben estipular las **acciones concretas** a seguir para esto se sugiere una calendarización de actividades en la cual se desglosen todas las actividades por días, semanas, meses según cada una de las estrategias y metas a seguir (ver cuadro 1.18.)

Cuadro 1.18.

METAS	COSTO	CRONOGRAMA			
-Elaborar una estructura organizacional y un diagrama de flujo del proceso de selección del personal docente .	$	-Trabajar en un bosquejo.	-Lluvia de ideas.	-Reunión para discutir cambios.	-Presentar trabajo final.
Redactar normas y políticas de selección	$	-reunión para analizar que normas y políticas deben considerarse.	-discusión y revisión de normas y políticas.	-Entrega de políticas.	-Entrega de normas.
Realizar un análisis de puestos.	$	Aplicar cuestionarios	Realizar entrevistas		Entrega de Manual de Funciones.
Descripción de puestos.	$	Reunión para discutir la lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes y condiciones de trabajo.			
Especificación de puestos.	$	Reunión para discutir la lista de los requerimientos humanos del puesto, esto es educación, capacidad, personalidad			

Fuente: Elaboración de la autora de la tesis.

5.7. Implantación de Planes.

Para poder implantar con éxito una estrategia es importante tomar en consideración que debe:

1. Ejercerse un liderazgo estratégico

2. Establecerse un presupuesto que apoye la estrategia.

3. Moldear una cultura corporativa que concuerde con la estrategia.

4. Desarrollar una organización capaz de ejecutar con éxito la estrategia.

5. Instituir un sistema administrativo de apoyo.

6. Diseñar recompensas e incentivos que estén estrechamente relacionados con los objetivos de la Estrategia.

5.8. Flujos de Información.

Los flujos de información se refiere a los canales por los cuales va a fluir la comunicación a continuación algunas ideas para comunicar los planes estratégicos.

- Plan impreso distribuido con una carta explicativa.
- Reunión de los gerentes de toda la organización para que escuchen directamente al director ejecutivo y otros miembros del equipo de planeación.
- Reuniones de todos los empleados de las divisiones para escuchar las interrogantes y respuestas e inquietudes con respecto al plan.
- Talleres de dos días para aprender sobre planeación estratégica, analizar el plan estratégico y elaborar planes soporte a nivel unidad o individual.
- Afiches que presenten temas de planeación.
- Tarjetas individuales con la declaración de los valores, la misión, y los objetivos.
- Videocasetes del director ejecutivo u otros funcionarios que expliquen la visión de la organización y las estrategias para lograrla.
- Historias en boletines internos o memorandos/ cartas en la que se presente el plan (general, y posteriormente una parte cada vez).
- Presentaciones de noticias y caracterización de historias especiales ante el público.
- "Tarjetas de reportes" cada trimestre.
- Copias de la información disponibles para todos los empleados en lugares convenientes.
- Siguiendo los canales formales señalados en el organigrama o diagrama de flujo de información[154]

---

[154] LEONARD D. Goodslein, Thimothy M. Nolan, J.William Pfeiffer. Planeación estratégica Aplicada: Guía General. Edit. Mac

5.9. Normas de Decisión y Evaluación.

Es preciso que se someta al periódico debate constructivo hasta crear verdaderamente ***un espíritu de mejora continua*** (KAIZEN- Masaaki Imai.) en la planeación estratégica y evaluación.

Para establecer medidas que nos apoyen a evaluar los planes y los procesos que estos siguen podemos utilizar flujogramas, diagramas de bloques o cursogramas, para analizar si los encargados conocen bien los procesos y la normatividad, verificando si se aplican, así apoyados en lo que resulte corregir y así poder mejorar continuamente.

Graw Hill.1998. Colombia. Pág. 402

La esencia de formular una estrategia competitiva consiste en relacionar a una compañía con su entorno...la mejor estrategia para una compañía en particular es, a la larga una fórmula única que refleje sus circunstancias especiales.

Michael E. Porter

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir la Universidad Autónoma de Chiapas, deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y a la presión que ejercerán las políticas nacionales, dejar de ser una universidad reactiva y comenzar a ser una proactiva, diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adecuación pertinente en una entidad descentralizada como lo es nuestra universidad y enfrentar cualquier situación no prevista, sobre todo respecto al personal académico que ingresa, el cual contribuye en gran manera al logro del objetivo por el cual se creó esta universidad.

La Planeación Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a dia, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos y metas medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las especificaciones de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Es importante que en los procesos actuales al recibir la Dirección de Desarrollo Académico, Personal o la instancia que la universidad considere, se realicen las siguientes recomendaciones:

a) Se verifique que la plaza cubra un requerimiento planteado en el PIDE, y con fundamento a los convenios PROMEP y cubriendo una exigencia de la DES, llevando un seguimiento de las necesidades y si es posible realizar los cambios pertinentes a los convenios para tener congruencia con cada PE.

b) Se coteje toda la documentación y se verifique la legalidad de los títulos y cédulas presentados; para el caso de los que hayan realizado estudios en el extranjero deberán presentar su revalidación cumpliendo con lo señalado en la Ley General de Población y con lo ordenado por las disposiciones reglamentarias del artículo 5o. Constitucional en materia de profesiones.

c) En el caso de docentes extranjeros verificar que el status con el cual ingresaron al país le permita trabajar en nuestra institución, si lo requerimos extender la carta oferta de trabajo exigida por migración.

d) Se incluya dentro de los requisitos de ingreso la Carta de Antecedentes no Penales.

e) Se verifique la experiencia señalada en el currículum.

f) Se cubra el perfil de estudios de la plaza (ya sea tiempo completo o asignatura).

g) Se cubra con el nivel de estudios para que tenga acceso a los apoyos de PROMEP.

h) Se determine el perfil psicológico que deba tener el docente según las materias que impartirá; se le entreviste y apliquen las pruebas pertinentes.

i) El resultado de lo anterior se envíe al jurado del examen, de oposición o en el caso de asignaturas a la comisión académica.

j) De acuerdo a lo anterior se determine si la contratación se otorgue por un periodo de prueba de cinco meses y medio, de tal forma que nos cubra la necesidad del semestre pero sin que legalmente genere derechos o bien se otorgue por ciclo escolar completo.

k) Que los maestros de asignatura tengan experiencia práctica en el ejercicio de la profesión para la forma.

l) Se realicen diagramas de flujo de los procesos de selección para otorgarles consistencia y se dé la difusión correspondiente, así mismo se respeten estos procesos.

m) Se debe realizar una correcta proyección de crecimiento matricula – Profesorado, para prever con tiempo la selección de personal docente y obtener los índices acordes a cada PE.

n) Se debe realizar un análisis de la planta docente para determinar la correcta proporción de PTC y HSM así como el número de doctores por área de conocimiento.

ñ) Debido a que al cumplir la universidad 30 años de servicio muchos docentes comenzarán a tramitar su jubilación, implica reponer la plantilla docente con los grados y especialidades en ciertas áreas de conocimiento para poder seleccionar al interior y tramitar como una promoción, lo que si es importante es tener identificados a los profesores que se jubilarán por ciclo escolar, debido a que ya no se pueden cubrir los prejubilatorios con interinatos.

o) Se sugiere a las autoridades universitarias tomar en consideración los puntos de los teóricos de la calidad en toda la planeación estratégica como son W. Eduard Deming, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby para poder generar el cambio real a los procesos.

p) Se sugiere la adecuación de la normatividad y se establezcan políticas de selección para el ingreso de personal docente con la adecuación pertinente puesto que repercute en la formación de los alumnos de calidad que deseamos generar

q) Que a las políticas elaboradas en materia de selección se les otorgue la difusión adecuada para que todas las DES las conozcan.

r) Verificar que se tiene la viabilidad y suficiencia de recursos para emprender una reestructuración al proceso actual de tal forma que no quede solamente en una intención.

BIBLIOGRAFÍA.

Acciones ANUIES 1998, México, 1ª Edición. Julio 1999.

ACOSTA, Silva Adrián. Políticas Públicas de Educación Superior y Universidades en México.1982-1992 Revista de estudios sociológicos. Colegio de México. (1995).

Anuario Estadístico de la Universidad Autónoma de Chiapas 2005, Dirección General de Planeación Pág. 128. (2006) (junio en prensa).

Anuario Estadístico Universidad Autónoma de Chiapas 1999. Dirección General de Planeación.

ANZOLA, Rojas Servulo. Administración de Pequeñas Empresas Ed,.Mac Graw Hill, México (1998).

Apuntes del Ing. Enrique Tenorio Guillén, "Enfoques de Calidad Total en la Gestión de la Educación Superior" Especialización en educación Superior"INAP 3 y 4 de Diciembre de 1999.

ARIZMENDI, Roberto. Planeación y Administración Educativas. UAM. México (1982).

ARTUR A. Thompson Jr. A.J. Strickland III Dirección y Administración Estratégicas ,Ed. Mac Graw Hill.

BACA, Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos. 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.1997.México.

BARQUÍN, Álvarez Manuel. "Apuntes de la sesión del 20 de Octubre de 1999". Especialización en Gestión de Instituciones de Educación Superior.(1999) ANUIES-INAP.

BREADLEY, Richard A., MYERS, Stward. "Principios de Finanzas Corporativas" 5ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. (1998). TR. Redondo López José Antonio.

BUNGE, Mario. La Investigación Científica. 2ª Edición. Ariel, México, 1983.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Leyes y Códigos de México, editorial Porrúa, México (1998).

Contrato Colectivo de trabajo.2006 SPAUNACH. Talleres Gráficos de la Universidad Autónoma de Chiapas (2006).

Departamento de Programas Académicos, "Lineamientos para elaborar plantillas ciclo escolar Enero – Julio 2006" oficio-circular N° DDA/072/05 del 04 de Noviembre de 2005.

Diccionario Enciclopédico ALPHA. Ed.Rezza Editores (1992).

Dirección y Administración Estratégica (casos y Lecturas) Ed. Mac Graw Hill Ed. Especial en Español (1998).

DRESSLER, Gary. Administración de Personal, Prentice Hall. Hispanoamericana, S. A. (1994).

El Pequeño Larousse Ilustrado Diccionario Enciclopédico Ed. Larousse (1996).

Estatuto del Personal Académico de Sesión 03/06/98 de la Universidad Autónoma de Chiapas "Revista Gaceta Universitaria" (1999).

Estatuto General de Sesión 08/12/95 de la Universidad Autónoma de Chiapas "Revista Gaceta Universitaria" (1999).

EVANS, James y LINDSAY, William, Administración y Control de Calidad. Grupo Editorial Iberoamérica. México (1995).

FERNANDEZ, Alfredo y Santini, Laura Dos décadas de Planeación de la educación Superior. Desarrollo y Casos .México. Anuies (1983).

FRANKI, Víctor "El Hombre en Busca de Sentido"19 Edición. Ed. Herder. Barcelona.

HAEFNER V. Carlos, "Taller de Planeación Estratégica", Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, impartido por el H. Ayuntamiento Municipal los días 27 y 28 de 1999.

Histórico Estadístico de la Universidad Autónoma de Chiapas, Dirección General de Planeación noviembre 2005.

http://promep.sep.gob.mx/ (febrero del 2006).

http://www.unminuto.edu/Publicaciones/Praxis/prexprinc2.htm (Octubre, 1999) Lectura 21, Juliao Vargas, Carlos G.

IDALBERTO. Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, México, MacGraw-hill, 3ª.Ed. (1989).

Informe de Evaluación de la Administración y Gestión Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas. (1998). CIEES.

Inventario Multifásico de la Personalidad MMPI Manual 2ª. Ed. Editorial El Manual Moderno.

KELLS, W. Jr. "Planeación Universitaria" en Revista de la Universidad Pedagógica Nacional, México, D. F. (1998), Núm. 4.

LATAPÍ, Pablo. "Estudios y Ensayos la enseñanza tutorial: Elementos para una propuesta Orientada a elevar la calidad" en Revista de la Educación Superior." ANUIES. México, D. F. (1988). No 6.

LEÓN, G. Orfelio y MONTERO, Ignacio. Diseño de Investigaciones. 2ª Edición. McGraw Hill. España, 1997.

Ley de Educación para el Estado de Chiapas; Gobierno del Estado de Chiapas.

Ley Federal del Trabajo. Ediciones y Sistemas Especiales, S.A. de C.V. Tuxtla Gtz. (2003).

Ley General de Educación.Talleres gráficos del Estado Chiapas. (2000).

Ley General de Población Ediciones y Sistemas Especiales, S.A. de C.V. Tuxtla Gtz (2004).

Ley Orgánica Sesión del 16/08/89 de la Universidad Autónoma de Chiapas México (1989).

Ley Reglamentaria del Art.5 Constitucional, Editorial Pac. S.A. de C.V. (2003).

Marco de referencia para la evaluación de la administración y gestión en las instituciones de educación superior. (1997) CONPES primera Ed. SEP-ANUIES.

MARQUIS, Carlos. "Planteamiento Universitario en América Latina" Notas Sobre Algunos Problemas del Planteamiento Universitario. UDUAL. México D. F.

MÁRTÍNEZ, Romo. "La Evaluación en las Universidades" en Revista de la Universidad Pedagógica Nacional. UPN. México, D. F. (1992). Núm. 38.

MAYA, Sotelo Serafín Política y Planeación Universitaria. En Reforma y Utopía n°5 otoño, Universidad de Guadalajara, México, D.F. (1991).

NAVARRO, Leal Marco Aurelio. La Evaluación Externa y sus Efectos en la Administración Universitaria. CIEES- CONAEVA. México. (1995).

Opciones para el desarrollo de la Educación superior Coordinación general de estudios para la Planeación. (2006).ANUIES.

PAYAN, Carlos. "Planeación Institucional " Revista de la Universidad Pedagógica Nacional, México, D. F. (1998), Núm. 2.

Plan Estatal de Desarrollo 2001-2006, Gobierno del Estado de Chiapas, Chiapas, México.

Plan Institucional de Desarrollo 1998-2002.Universidad Autónoma de Chiapas. Talleres Gráficos de Tuxtla Gutiérrez, Chis. (1999).

Plan Institucional de Desarrollo 1999-2006. Universidad Autónoma de Chiapas.

Plan Institucional de Desarrollo 1999-2006. Universidad Autónoma de Chiapas.

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006; Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México.

Planificación Estratégica de Personal, Servicio Panamericano de Protección. 2ª. Edición. Ed. Mac Graw Hill. (1993).

Pode Ejecutivo Federal Programa para la Modernización Educativa 1989-1994, SEP, México (1989).

Primer Informe de gestión 1998- 2002; Universidad Autónoma de Chiapas; Chiapas, México (1999).

Programa de Desarrollo Educativo 2001-2006; Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México

Programa Estatal de Educación, Cultura, Recreación y Deporte, Tomo I, (Educación) 2001 – 2006.

PROMEP "Lineamientos Generales". Mayo de 1998.

Proyecto Académico 2002-2006 Universidad Autónoma de Chiapas. Talleres Gráficos Tuxtla Gutiérrez, Chiapas (2003).

QUIGLEY V., Joseph: Visión 3ª Edición. Editorial Mac Graw Hill, México (1998).

REYES, Ponce Agustín. "Administración de Personal" Relaciones Humanas. 14ª. Ed. 1982. Ed. LIMUSA.

SEP - CONAPES - ANUIES, Agenda Estadística de la Educación Universitaria 1995; México (1997).

SEP. Evaluación de la Educación Superior en: Serie Modernización Educativa 1989-1994, N° 5. México.

SIADE, Adam Juan Alberto: Planeación Estratégica; herramienta fundamental para el Éxito de su negocio, en revista Administración Hoy, Num.37. SICCO, México (1999).

STEINER, George A. Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber, CECSA, 1998. Vigésima tercera Edición. Editorial Continental. México. 1998.

Subsecretaría de Planeación Educativa. Estadísticas de inicio de cursos 2005-2006. GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIAPAS.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. Jr. "Dirección y Administración Estratégica"1ª. Edición en Español. Ed. Mc Graw Hill (1998).

TORRES, Hernández Zacarías, Fundamentos de Administración, Principios Básicos, México, D.F. ESCA-Taller Abierto, (2001).

VARELA, Petito Gonzalo. "La Política de evaluación en la educación superior" Revista Mexicana de Sociología n°4 Instituto de Investigaciones Sociales UNAM.

Visión del Sistema de Educación Superior AL AÑO 2020–ANUIES.

WERTER, William B. Jr., Y KEITH, Davies. Administración de Personal y Recursos Humanos, 3ª Edición. Mc Graw Hill. México. (1993).

ANEXOS.

ANEXO 1.

Curriculum	
Identificación del profesor	
Apellido paterno	
Apellido materno	
Nombres*	
Género*	
RFC*	
CURP*	
Estado civil*	
Nacionalidad*	
Teléfono (trabajo)	
Teléfono (casa)	
Fax	
Correo electrónico	
Correo electrónico (adicional)	

Estudios realizados	
DOCTORADO	
Siglas estudios*	
Estudios en*	
Área*	
Disciplina	
Institución otorgante*	
País	
Fecha de inicio de estudios*	
Fecha de fin de estudios*	
Fecha de obtención del título o grado	
MAESTRÍA	
Siglas estudios*	
Estudios en*	
Área*	
Disciplina	
Institución	

otorgante*	
País	
Fecha de inicio de estudios*	
Fecha de fin de estudios*	
Fecha de obtención del título o grado	

ESPECIALIDAD

Siglas estudios*	
Estudios en*	
Área*	
Disciplina	
Institución otorgante*	
Institución otorgante no considerada en el catálogo	
País	
Fecha de inicio de estudios*	
Fecha de fin de estudios*	

LICENCIATURA	
Siglas estudios*	
Estudios en*	
Área*	
Disciplina	
Institución otorgante*	
País	
Fecha de inicio de estudios*	
Fecha de fin de estudios*	
Fecha de obtención del título o grado	

Datos laborales	
Nombramiento*	
Dedicación*	
DES*	
Unidad Académica	
Inicio del contrato*	

Fin del contrato*	

Premios y/o distinciones

Nombre*	
Motivo*	
Fecha*	
Institución otorgante*	
Institución otorgante	
Para CA*	

Nombre*	
Motivo*	
Fecha*	
Institución otorgante*	
Institución otorgante	
Para CA*	

Nombre*	

Motivo*	
Fecha*	
Institución otorgante*	
Institución otorgante	
Para CA*	

Nombre*	
Motivo*	
Fecha*	
Institución otorgante*	
Institución otorgante	
Para CA*	

Nombre*	
Motivo*	
Fecha*	
Institución otorgante*	
Institución otorgante	

Para CA*	

Nombre*	
Motivo*	
Fecha*	
Institución otorgante*	
Institución otorgante	
Para CA*	

Nombre*	
Motivo*	
Fecha*	
Institución otorgante*	
Institución otorgante	
Para CA*	

Producción

Autor(es)*	
Título*	
Descripción	

País*	
Año*	
Para CA*	
Propósito*	
Tipo*	

Autor(es)*	
Título*	
Descripción	
País*	
Año*	
Para CA*	
Propósito*	
Tipo*	

Autor(es)*	
Título*	
Descripción	
Revistas	

País*	
Año*	
Para CA*	
Propósito*	
Tipo*	

Autor(es)*	
Título*	
Descripción	
País*	
Año*	
Para CA*	
Propósito*	
Tipo*	

Autor(es)*	
Título*	
Descripción	
País*	

Año*	
Para CA*	
Propósito*	
Tipo*	

Autor(es)*	
Título*	
Descripción	
Revistas	
País*	
Año*	
Para CA*	
Propósito*	
Tipo*	

Autor(es)*	
Título*	
Descripción	
Revistas	

País*	
Año*	
Para CA*	
Propósito*	
Tipo*	

Docencia

Nombre del curso*	
Programa educativo*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Número de alumnos*	
Duración en semanas*	
Horas de asesoría al mes*	
Horas extras de enseñanza al mes	
Horas semanales dedicadas a este curso	

Nombre del curso*	
Programa educativo*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Número de alumnos*	
Duración en semanas*	
Horas de asesoría al mes*	
Horas extras de enseñanza al mes	
Horas semanales dedicadas a este curso	

Nombre del curso*	
Programa educativo*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	

Número de alumnos*	
Duración en semanas*	
Horas de asesoría al mes*	
Horas extras de enseñanza al mes	
Horas semanales dedicadas a este curso	

Nombre del curso*	
Programa educativo*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Número de alumnos*	
Duración en semanas*	
Horas de asesoría al mes*	
Horas extras de enseñanza al mes	

Horas semanales dedicadas a este curso	

Nombre del curso*	
Programa educativo*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Número de alumnos*	
Duración en semanas*	
Horas de asesoría al mes*	
Horas extras de enseñanza al mes	
Horas semanales dedicadas a este curso	

Nombre del curso*	
Programa educativo*	

Nivel*	
Fecha de inicio*	
Número de alumnos*	
Duración en semanas*	
Horas de asesoría al mes*	
Horas extras de enseñanza al mes	
Horas semanales dedicadas a este curso	

Nombre del curso*	
Programa educativo*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Número de alumnos*	
Duración en semanas*	
Horas de	

asesoría al mes*	
Horas extras de enseñanza al mes	
Horas semanales dedicadas a este curso	
Nombre del curso*	
Programa educativo*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Número de alumnos*	
Duración en semanas*	
Horas de asesoría al mes*	
Horas extras de enseñanza al mes	
Horas semanales dedicadas a este curso	

Nombre del curso*	

Programa educativo*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Número de alumnos*	
Duración en semanas*	
Horas de asesoría al mes*	
Horas extras de enseñanza al mes	
Horas semanales dedicadas a este curso	

Nombre del curso*	
Programa educativo*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Número de alumnos*	
Duración en	

semanas*	
Horas de asesoría al mes*	
Horas extras de enseñanza al mes	
Horas semanales dedicadas a este curso	

Nombre del curso*	
Programa educativo*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Número de alumnos*	
Duración en semanas*	
Horas de asesoría al mes*	
Horas extras de enseñanza al mes	
Horas semanales dedicadas a este curso	

Nombre del curso*	
Programa educativo*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Número de alumnos*	
Duración en semanas*	
Horas de asesoría al mes*	
Horas extras de enseñanza al mes	
Horas semanales dedicadas a este curso	

Tutoría	
Nombre del estudiante*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Fecha de término	

Tipo*	
Estado de la tutoría*	
Nombre del estudiante*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Fecha de término	
Tipo*	
Estado de la tutoría*	
Nombre del estudiante*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Fecha de término	
Tipo*	
Estado de la tutoría*	
Nombre del estudiante*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	

Fecha de término	
Tipo*	
Estado de la tutoría*	
Nombre del estudiante*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Fecha de término	
Tipo*	
Estado de la tutoría*	
Nombre del estudiante*	
Nivel*	
Fecha de inicio*	
Fecha de término	
Tipo*	
Estado de la tutoría*	
Dirección individualizada	
Título de la tesis o proyecto individual*	
Grado*	

Fecha de inicio*	
Fecha de término*	
No. Alumnos*	
Para CA*	

Título de la tesis o proyecto individual*	
Grado*	
Fecha de inicio*	
Fecha de término*	
No. Alumnos*	
Para CA*	

Título de la tesis o proyecto individual*	
Grado*	
Fecha de inicio*	
Fecha de término*	
No. Alumnos*	
Para CA*	

Título de la tesis o proyecto individual*	
Grado*	
Fecha de inicio*	

Fecha de término*	
No. Alumnos*	
Para CA*	

Título de la tesis o proyecto individual*	
Grado*	
Fecha de inicio*	
Fecha de término*	
No. Alumnos*	
Para CA*	

Gestión académica

Cargo dentro de la comisión o cuerpo colegiado*	
Función encomendada*	
Organo colegiado al que fué presentado*	
Fecha de inicio*	
Fecha de témino	
Fecha del último informe presentado*	
Horas a la semana dedicadas a esta gestión*	

Tipo de gestión*	

Cargo dentro de la comisión o cuerpo colegiado*	
Función encomendada*	
Organo colegiado al que fué presentado*	
Fecha de inicio*	
Fecha de témino	
Fecha del último informe presentado*	
Horas a la semana dedicadas a esta gestión*	
Tipo de gestión*	

Cargo dentro de la comisión o cuerpo colegiado*	
Función encomendada*	
Organo colegiado al que fué presentado*	
Fecha de inicio*	

Fecha de témino	
Fecha del último informe presentado*	
Horas a la semana dedicadas a esta gestión*	
Tipo de gestión*	

Cargo dentro de la comisión o cuerpo colegiado*	
Función encomendada*	
Organo colegiado al que fué presentado*	
Fecha de inicio*	
Fecha de témino	
Fecha del último informe presentado*	
Horas a la semana dedicadas a esta gestión*	
Tipo de gestión*	
Cargo dentro de la comisión o cuerpo colegiado*	

Función encomendada*	
Organo colegiado al que fué presentado*	
Fecha de inicio*	
Fecha de témino	
Fecha del último informe presentado*	
Horas a la semana dedicadas a esta gestión*	
Tipo de gestión*	

Línea de generación y/o aplicación del conocimiento (LGAC)

Línea	
Actividades que realiza	
Horas a la semana dedicadas a esta LGAC	
Para CA	

Línea	
Actividades que realiza	

Horas a la semana dedicadas a esta LGAC	
Para CA	

Línea	
Actividades que realiza	
Horas a la semana dedicadas a esta LGAC	
Para CA	

Beneficios externos a PROMEP	
Tipo de apoyo*	
Nivel *	
Fecha inicial*	
Fecha final*	
Monto mensual*	

Proyectos de investigación	
Título del proyecto*	
Nombre del patrocinador*	
Fecha de inicio*	
Fecha de fin del proyecto*	
Tipo de patrocinador*	
Para CA*	

Título del proyecto*	
Nombre del patrocinador*	
Fecha de inicio*	
Fecha de fin del proyecto*	
Tipo de patrocinador*	
Para CA*	

Título del	

proyecto*	
Nombre del patrocinador*	
Fecha de inicio*	
Fecha de fin del proyecto*	
Tipo de patrocinador*	
Para CA*	

Título del proyecto*	
Nombre del patrocinador*	
Fecha de inicio*	
Fecha de fin del proyecto*	
Tipo de patrocinador*	
Para CA*	

Título del proyecto*	
Nombre del	

patrocinador*	
Fecha de inicio*	
Fecha de fin del proyecto*	
Tipo de patrocinador*	
Para CA*	

ANEXO 2.

Alta de nuevos Profesores de Tiempo Completo

Proporcione los datos que a continuación se listan para el Profesor de tiempo completo que desea dar de alta. Una vez que el PromeP valide esta información, recibirá por correo electrónico los datos de acceso de la nueva cuenta.

Nota: Cuando seleccione el Área a la que se dedica, la DES, el Área de los estudios o el País donde estudió, por favor espere a que recargue la página.

Identificación	
Apellido paterno*	
Apellido materno	
Nombres*	
Género*	Masculino Femenino
RFC	
CURP*	
Estado civil*	Seleccione el estado civil
Nacionalidad*	Seleccione la nacionalidad
Fecha de nacimiento*	
Teléfono (trabajo)	

Teléfono (casa)	
Fax	
Correo electrónico*	
Correo electrónico (adicional)	
Usuario*	
Área a la que se dedica*	Seleccione el área
Disciplina a la que se dedica*	Ninguna disciplina

Datos laborales	
Nombramiento*	
Tipo de nombramiento*	Administrativo
Dedicación*	Seleccione el tipo de dedicación
DES*	Otra
Unidad académica	Otra
Fecha de inicio del contrato*	

Fecha de fin del contrato	

Máximo grado de estudios	
Nivel de estudios*	Seleccione el nivel de estudios
Siglas de los estudios*	
Estudios en*	
Área de los estudios*	Seleccione el área
Disciplina de los estudios*	Ninguna disciplina
País	Seleccione el país
Institución otorgante*	Otra
Institución otorgante no cosiderada en el catálogo	
Fecha de obtención del título o grado *	

ANEXO 3.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE PLANTILLAS:

A continuación los requisitos de alta:

"**ALTA** será por creación de una nueva plaza, por existir una plaza vacante, Por renuncia de un profesor o interinato. (Preferentemente los de nuevo ingreso cubrirán interinatos) Para la contratación de docentes de nuevo ingreso, ***deberán cumplir preferentemente con el grado de maestría***. Enviar la siguiente documentación legible por duplicado:

- Anexar acta de aprobación de la comisión académica,
- Fotocopia del acta de nacimiento,
- Currículum vitae con documentos probatorios validados,
- Cartilla del S.M.N. "hombres",
- Registro federal de contribuyentes,
- Título, cédula. **o acta de examen profesional.**
- Constancia del grado o especialidad.

Para los casos del **personal Académico extranjero**, será necesario remitir la forma **FM-3** o la documentación comprobatoria actualizada de permanencia en el país, mismos que deben ser cotejados con el original; incluyendo además en la columna de observaciones, su nacionalidad.

Los profesores **INTERINOS** deberán de tener el perfil idóneo para cubrir exclusivamente la(s) materia(s) del profesor titular.

Toda solicitud para la contratación o promoción de profesores de tiempo completo y medio tiempo; deberán canalizarse a través de Directores o Coordinadores, de Facultad o Escuela, y deberán acompañarse con la documentación que acredite el grado mínimo (maestría) o preferente (doctorado), a fin de cumplir con el perfil exigido por el programa de mejoramiento

del profesorado (PROMEP), en los términos de los convenios celebrados por la UNACH y el Gobierno Federal.

La plantilla será entregada por el Secretario Académico de la dependencia a la Dirección de Desarrollo Académico, para su análisis"

Fuente: Departamento de Programas Académicos, "Lineamientos para elaborar plantillas ciclo escolar Enero – Julio 2006" oficio-circular N° DDA/072/05 del 04 de Noviembre de 2005.

GLOSARIO DE SIGLAS.

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CA	Cuerpos Académicos
CENEVAL	Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior
CIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
COEPES	Comisión Estatal para la Acreditación de la Educación
COMAE	Comité Mexicano para la Acreditación de la Educación
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONAEVA	Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior
CONPES	Comisión Nacional para la Planeación de la Educación Superior
DDA	Dirección de Desarrollo Académico
DES	Dependencias de Educación Superior
DGP	Dirección General de Planeación.
DPYP	Dirección de Programación y Presupuesto.
DPyPS	Dirección de Personal y Prestaciones Sociales.
ES	Educación Superior
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
HSM	Hora Semana Mes

IES	Instituciones de Educación Superior
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
ITESO	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente
PE	Programas Educativos
PID	Planes Institucionales de Desarrollo
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
PRODES	Programa de Desarrollo
PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado
PTC	Profesores de Tiempo Completo/ Profesores de Carrera
RIP	Representante Institucional ante el Promep
SA	Secretaría Académica.
SEP	Secretaría de Educación Pública
SES	Sistema de Evaluación Superior
SESIC	Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica
SNI	Sistema Nacional de Investigaciones
SNEA	Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación
SPAUNACH	Sindicato del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Chiapas.
UNACH	Universidad Autónoma de Chiapas

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Adecuación	Correspondencia que existe entre el desarrollo e implantación de una norma, plan, proyecto o acción y las necesidades y requerimientos que les rigen.
Calidad	Conjunto de cualidades deseables de personas, objetos o sistemas.
Cobertura	Proporción de usuarios atendidos en relación con los servicios demandados.
Congruencia	Relación apropiada de las funciones, normas y actividades de las IES con los objetivos establecidos.
Descentralización	Proceso de transferencia de facultades, recursos y programas de una institución a una entidad con personalidad jurídica y patrimonio propios, dotada de autonomía técnica y orgánica, aunque el nivel central conserva la tutela.
Difusión	Formas y alcances de la propagación de normas, programas y proyectos de las IES en su comunidad.
Eficacia	Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, cantidad y calidad las metas y objetivos establecidos.
Eficiencia	Logro de los objetivos y metas con el mínimo de recursos, incluido el tiempo.

Equilibrio	Distribución proporcional de programas, recursos o insumos por áreas de conocimiento, por objetivoos institucionales o por prioridades, de acuerdo con un patrón ideal.
Evaluación, acto de	Emisión de un juicio de valor, resultante de la contrastació0n de un índice con su parámetro correspondiente, mismo que expresa un criterio determinado.
Evaluación de la educación superior*	Proceso continuo, integral y participativo –a su vez, parte integrante del proceso de planeación- que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante, cuyos juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones.
Existencia	Disponibilidad de normas, recursos, instrumentos, etc., para la realización de las actividades de un sistema.
Formación	Proceso por medio del cual una institución educativa promueve el desarrollo de actitudes y aptitudes, así como la profundización en el conocimiento de su personal, con el propósito de mantener y elevar la calidad de sus servicios en docencia, investigación, extensión y apoyo.
Funcionalidad	Análisis de la operación o gestión realizada para el desempeño de las funciones.
Recategorización	Es cuando a un docente aumenta de nivel dentro de la misma categoría.
Promoción	Es cuando un docente aumenta de categoría.
Indicador	Expresión cuantitativa o cualitativa del valor de dos o más

* Tomado de SEP, Evaluación de la educación superior (Modernización Educativa 1989-1994, núm. 5), México, 1991.

	propiedades de un fenómeno.
Índice	Valor que el indicador asume a un intervalo de tiempo específico.
Normatividad	Normas o conjunto de normas aplicables a las funciones institucionales de las IES.
Oportunidad	Realización o consecución de una acción en un tiempo convenientemente determinado
Productividad	Relación entre la cantidad de estudios, publicaciones, asesorías, etcétera, elaborados por los miembros de la comunidad y el tiempo y los recursos utilizados.
Suficiencia	Grado en que los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros satisfacen los requerimientos.
Viabilidad	Condiciones técnicas, económicas, administrativas, institucionales y legales para el desarrollo o aplicación de una norma, un plan, un proyecto o una acción en el sistema.
Vigencia	Validez, actualidad y aplicación en tiempo y espacio de disposiciones de un sistema.