



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**ELABORACIÓN DE MANUAL DE INDUCCIÓN
PARA EL PERSONAL DOCENTE DE LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Licenciada en Administración de
Empresas**

Autora:

María Daniela Flores Murray

Director:

Psic. María Isabel Arteaga Ortíz

Cuenca – Ecuador

2023

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi esposo, hijo y familia quienes día a día me han brindado su apoyo incondicional y han sido el motor para cumplir cada meta personal y profesional.

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a la Universidad del Azuay por brindarme apoyo constante para poder culminar esta hermosa etapa, a mi tutora María Isabel que día a día me ha acompañado y brindado su conocimiento, a mi esposo por estar cada día motivándome para continuar con mis metas y a mi hijo Daniel por ser mi inspiración.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	I
Agradecimiento	II
Índice de Contenidos.....	III
Índice de tablas	IV
Índice de figuras	V
Resumen y Abstract	VI
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1	2
1. La empresa y marco teórico.....	2
1.1 Antecedentes de la empresa	2
1.2 Marco teórico	8
1.3 Subsistemas de Gestión de Talento Humano	9
1.4 Proceso de Selección	13
1.5 Proceso de Inducción.....	16
CAPÍTULO 2	18
2.1 Manual de Funciones.....	18
2.1.1 Manual de Funciones	18
2.1.2 Metodología	19
2.1.3 Actualización del manual de funciones del personal docente	29
CAPÍTULO 3	37
3.1 Proceso de selección.....	37
3.2 Proceso de inducción.....	42
3.3 Aplicación práctica.....	43
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS	76

Índice de tablas

Tabla 1: Identificación del cargo	20
Tabla 2: Dimensión.....	21
Tabla 3: Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales	22
Tabla 4: Metodología para valorar actividades e identificar las esenciales	22
Tabla 5: Actividades esenciales del cargo.....	23
Tabla 6: Educación formal requerida.....	23
Tabla 7: Capacitación adicional.....	24
Tabla 8: Conocimientos Académicos	24
Tabla 9: Guía para identificar conocimientos informativos	26
Tabla 10: Conocimientos informativos requeridos.....	27
Tabla 11: Experiencia laboral.....	27
Tabla 12: Validación.....	28
Tabla 13: Ponderación de la fase de méritos	40

Índice de figuras

Figura 1: Estructura Orgánica Universidad del Azuay	5
Figura 2: Los subsistemas de Recursos Humanos	10
Figura 3: Misión del puesto.....	20
Figura 4: Organigrama del cargo	21
Figura 5: Etapas del Concurso de Méritos y Oposición.....	38
Figura 6: Escalafón del personal académico titular	39

Resumen:

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo elaborar un manual de inducción para el personal docente de la Universidad del Azuay, se procedió a realizar un levantamiento de información para la actualización del manual de funciones del personal docente mediante la aplicación de un cuestionario adaptado de la consultora Alfredo Paredes & Asociados. Posterior a ello se elaboró el manual de inducción con todos los aspectos relevantes para la institución. La importancia de implementar un proceso de inducción dentro de la organización recae directamente en el sentido de pertenencia y compromiso que se tiene con el colaborador, también de esta manera se podrá liberar niveles de estrés y ansiedad causado por la incertidumbre al momento de ocupar un nuevo cargo.

Palabras clave: gestión de talento humano, manual de funciones, manual de inducción, pertenencia, selección de personal

Abstract:

The objective of this research work is to prepare an induction manual for the teaching staff of the University of Azuay, an information survey was carried out to update the teaching staff's functions manual through the application of a questionnaire adapted from the consultant Alfredo Paredes & Associates. After that, the induction manual was prepared with all the relevant aspects for the institution. The importance of implementing an induction process within the organization falls directly on the sense of belonging and commitment that one has with the collaborator, also in this way it will be possible to release levels of stress and anxiety caused by uncertainty when occupying a new job.

Keywords: belonging, function's manual, human talent management, induction manual, recruitment



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

Introducción

La Universidad del Azuay, es una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Cuenca, la institución se ha caracterizado por un buen manejo de recursos humanos ya que posee niveles bajos de rotación y ausentismo. Actualmente cuenta con alrededor de 700 profesionales que brindan sus servicios tanto en la parte administrativa como la docente.

Es necesario que las organizaciones establezcan pautas claras y formales para el manejo del personal de esta manera llevará a un cumplimiento óptimo del objetivo empresarial planteado, es por ello que la importancia de contemplar los subsistemas de recursos humanos se ha vuelto una necesidad latente actualmente, ya que la misma brindará a la organización una ventaja notable hacia su competencia. Todo parte de una buena estructura en cuanto al análisis y descripción de puestos, ya que de esta manera la organización tendrá claro los requisitos necesarios y funciones principales de un cargo, de esta manera la aplicación de los siguientes subsistemas como los es el proceso de atracción y selección, desarrollo organizacional, capacitación, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios tendrán total congruencia con el cargo.

En base a lo antes mencionado, para la propuesta del manual de inducción en el primer capítulo se revisa aspectos de la institución y reseña histórica, además de una revisión bibliográfica para poder comprender los aspectos más relevantes que incluyen la administración de recursos humanos, de esta manera se puede abordar en el siguiente capítulo con más detenimiento lo que respecta el manual de funciones, su fundamentación teórica y aplicación práctica de esta manera se podrá tener una visualización completa del cargo a estudiar para abordar lo que respecta el proceso de inducción, brindando una herramienta que pueda liberar niveles de ansiedad y estrés laboral al momento de incorporar nuevo personal a una organización, en este caso, la Universidad del Azuay.

CAPÍTULO 1

En el presente capítulo se revisará la reseña histórica de la Universidad del Azuay para conocer sus inicios, filosofía corporativa, misión, visión, valores institucionales y modelo educativo, mismo que incluye la estructura orgánica de la institución y cómo se desarrolla la Administración de Talento Humano en la universidad. Por otra parte, se presenta una revisión bibliográfica sobre la relación entre la planeación estratégica y la administración de recursos humanos, para terminar con los subsistemas de talento humano con el fin de abordar de manera más profunda el proceso de selección e inducción primordiales para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

1. La empresa y marco teórico

1.1 Antecedentes de la empresa

La Universidad del Azuay, es una institución de educación superior que se fundó en el año de 1968 en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. En sus primeros años, la universidad formó parte de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y posterior a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Más tarde, en el año 1990, fue reconocida como Universidad del Azuay, luego de cumplir con los requisitos legales necesarios para efectos del mismo. En el año 2006, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) confirió a la universidad la acreditación en cuanto a la evaluación de desempeño institucional con el fin de garantizar la calidad en educación, siendo la primera universidad ecuatoriana en recibir este reconocimiento. (Universidad del Azuay, 2022)

En la actualidad, la Universidad del Azuay oferta 29 carreras de pregrado incluidas en sus 7 facultades que son: Ciencias de la Administración, Ciencias Jurídicas, Psicología, Filosofía y Ciencias Humanas, Ciencia y Tecnología, Medicina y Diseño, Arquitectura y Arte; además de presentar una nueva oferta académica a nivel de tecnologías contando con 11 ofertas disponibles. Otra oferta importante de la institución, son los programas de posgrado que, para el año en curso, se contemplan 15 en distintas áreas profesionales. Cabe mencionar y destacar que próximamente se ofertará

programas doctorales para así llevar aún más allá la búsqueda de la excelencia académica. (Universidad del Azuay, 2022)

Filosofía corporativa

Según la Universidad del Azuay (2022), su camino hacia la excelencia académica parte de una filosofía como parte de un todo, es así que, gracias a su planificación estratégica y definición de misión, visión y valores, la institución puede comprometerse a brindar educación de calidad en un espacio propicio para el desarrollo de su comunidad universitaria.

Misión

Somos una comunidad universitaria que formamos personas con pensamiento crítico, comprometida éticamente con la sociedad, que aporta a la ciencia y al conocimiento para lograr el desarrollo integral de nuestro entorno.

Visión

Ser una Universidad orientada hacia la investigación; acreditada con estándares nacionales e internacionales; y, constituirse en un referente académico nacional.

Valores y principios institucionales

- ❖ Búsqueda de la verdad: buscar la verdad guiados por la razón.
- ❖ Pluralismo: practicar el respeto a la diversidad.
- ❖ Compromiso social: trabajar por una sociedad justa y equitativa con honestidad, transparencia y rendición social de cuentas.
- ❖ Conciencia ambiental: propiciar el desarrollo sustentable y la protección del ambiente.
- ❖ Comunidad participativa: la gestión se caracteriza por la participación activa y propositiva de todos los miembros de la comunidad.
- ❖ Educación sin fines de lucro: creer en la educación como un servicio solidario.
- ❖ Calidad académica: trabajar por el mejoramiento continuo y la acreditación de nuestro quehacer universitario.

Modelo Educativo

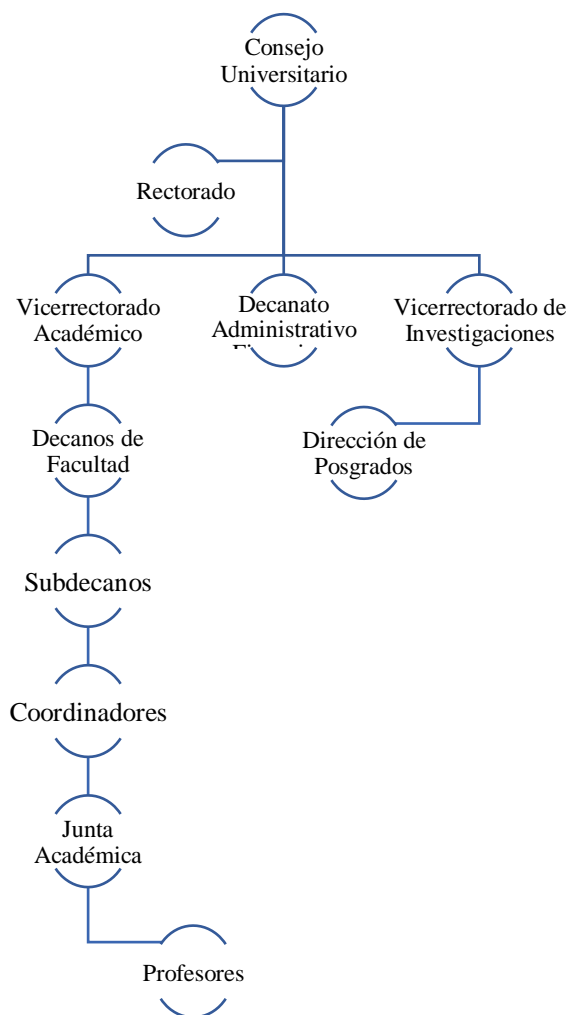
El modelo educativo de la institución, se define como humanista, con flexibilidad, libertad y a servicio de la sociedad actuando como un sello de identidad. De esta manera, el propósito de la institución es ser una comunidad cuya misión se basa en formar personas capaces del desarrollo de la ciencia y servicio a la sociedad, es decir, ser por y para el ser humano. Es por ello que la universidad pretende ser ese espacio de encuentro en el que sus miembros se sienten comprometidos al acompañamiento con el aprendizaje permanente en todos sus niveles, fortaleciendo aptitudes como el pensamiento crítico, innovación y valorando el aprendizaje autónomo. Por ende, bajo ese concepto, se pretende formar profesionales a la altura del mundo y del tiempo como la actualidad lo demanda. (Universidad del Azuay, 2022)

Estructura Orgánica

Según el Estatuto de la Universidad del Azuay (2019), la institución se caracteriza por tener una estructura organizacional vertical, el mismo que rige que cada una de las instancias tiene funciones específicas que permite la combinación entre aspectos académicos y administrativos, tal como se visualiza en la figura 1.

Figura 1

Estructura Orgánica Universidad del Azuay



Fuente: Universidad del Azuay, 2022.

Según el Art. 11 del Estatuto de la Universidad del Azuay, el Consejo Universitario es el órgano colegiado superior de cogobierno y es la máxima autoridad de la institución, sus facultades son el de aprobar, reformar, interpretar aspectos del estatuto. Por otra parte, se encarga de definir los objetivos académicos y determinar políticas de formación integral, docente, investigación y vinculación con la sociedad, aprobar reglamentos, designar docentes honorarios, aprobar el calendario académico para su vigencia, aprobar anualmente el presupuesto para las diferentes dependencias, fijar los aranceles de carreras de grado y posgrado, conocer y pronunciar aspectos

académicos, administrativos y estudiantiles que requiera de consideración del rector u otros órganos de la institución.

Por otra parte, según el Art. 15 del mismo cuerpo, el rectorado es la máxima autoridad ejecutiva y representante legal. Los deberes y atribuciones, son el de cumplir y hacer cumplir las normas estipuladas en el presente estatuto, también se encarga de autorizar gastos, conceder licencias laborales, adoptar y ejecutar decisiones oportunas necesarios para la institución, enviar a la SENESCYT lo que respecta a presupuestos, presentar la rendición de cuentas de manera anual, entre otros.

En el Art 17, el Vicerrectorado Académico está encargado de dirigir y supervisar la elaboración de los planes académicos y poner a consideración en Consejo Universitario aspectos relevantes de currículos presentados por las distintas facultades.

Según el Art. 19, el Vicerrectorado de Investigaciones se encarga en coordinar e impulsar los procesos necesarios para llevar a cabo estudios de investigación, labores de asesoría técnica y consultoría que presta la institución a la sociedad, además de vincular estos programas de investigación con los de posgrado.

En el Art. 41, el Decano Administrativo Financiero tiene facultad de decisiones en temas administrativos y financieros, es decir, la aprobación, manejo y control del presupuesto anual de la institución, además de la supervisión y control del Departamento Financiero.

En el Art. 5 del Reglamento de Estudios de Posgrado (2015), el Consejo General de Posgrado es la máxima autoridad en cuanto al departamento, el cual tiene la facultad de recomendar la celebración de convenios para diferentes programas de posgrado, además de la petición de nuevos programas.

Según el Art. 6 del Reglamento de Facultades (2018), las atribuciones de los Decanos de Facultad son el de preparar el distributivo o sílabo de cada periodo académico para posteriormente ser aprobado por Rectorado, además de la aprobación de horarios de clases, por otra parte, el órgano también tiene facultad de coordinar y fomentar la organización de cursos, conferencias y otros actos académicos. En el Art. 9, los Subdecanos son coordinadores académicos, de igual manera forma parte de la comisión académica y preside el Comité de Facultad para el departamento de Aseguramiento de la Calidad, sus atribuciones son el de coordinar procesos de titulación de estudiantes de la escuela, carrera o área de su cargo, además de coordinar el proceso

de evaluación docente. Por otra parte, según el Art. 10 el Coordinador es el responsable de motivar, guiar, planificar y organizar las actividades de la comunidad académica a su cargo, por otra parte, según el Art. 13 la Junta Académica es el órgano que está conformado por el coordinador y dos profesores designados por el decano con el fin de promover, planificar, coordinar y evaluar actividades académicas de su comunidad y por último según el Art. 5 del Reglamento Interno de Carrera y Escalafón Docente de la Universidad del Azuay (2017) el personal académico titular y no titular deberá realizar actividades de docencia, investigación, gestión y dirección académica además de actividades relacionadas con el área de vinculación con la sociedad .

Cabe mencionar y resaltar que la implementación de reglamentos y estatutos en la institución facilita al seguimiento y acatamiento de normas de cada dependencia, de esta manera cada instancia puede llevar un mejor control de las actividades junto con el apoyo del departamento de Talento el cual, de igual manera, brinda las pautas necesarias para el manejo general del personal docente y administrativo.

Administración de Talento Humano en la Universidad del Azuay

El Departamento de Talento Humano en la institución, está conformado por la dirección y auxiliares que colaboran en cuanto al manejo de nómina, trabajo social y desarrollo organizacional. Actualmente la Universidad del Azuay cuenta con alrededor de 700 colaboradores entre personal administrativo y docente, quienes día a día impulsan a que la institución sea un lugar propicio para el aprendizaje.

La Universidad del Azuay se ha caracterizado por ser uno de los ambientes más prósperos para el desempeño laboral y esto se ve reflejado en sus niveles bajos de rotación. Es por ello que la administración de recursos humanos en la institución, se basa en un marco de manejo mediante subsistemas de gestión humana, en los cuales resaltan los siguientes procesos: reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo organizacional, sueldos y salarios, seguridad laboral, y evaluación de desempeño. Cabe destacar que, en la institución, existen políticas claras en cuanto al manejo de recursos humanos, por ejemplo, el reglamento de escalafón tanto para personal administrativo y docente el mismo que es un marco de referencia para el desarrollo organizacional mediante incentivos por ciertos logros.

1.2 Marco teórico

Planificación Estratégica y relación con la Gestión de Talento Humano

Según la RAE (2022) la palabra estrategia, proveniente del griego “stratos” que se refiere a ejército y “agein” a guía, lo que significa que es el arte de dirigir operaciones militares. Hoy en día la palabra estrategia ha estado también presente en el entorno empresarial, cuyo rumbo está dirigido a la planificación para el cumplimiento de metas y políticas dentro de una organización. Por lo tanto, la planificación estratégica deberá estar latente en una empresa, la misma que debe contener una visualización completa de los procesos, los cuales, al trabajar de manera conjunta, permiten el cumplimiento del objetivo empresarial a mediano y largo plazo; en base a políticas de calidad y enfoque funcional sostenible en el tiempo, rentable y diferenciada, es decir, difícil de imitar para la satisfacción de los stakeholders o las partes interesadas.

Es necesario recordar que el tomar en cuenta a la organización como un solo sistema interrelacionado, brindará competencias únicas y aprovechamiento de oportunidades del entorno, en donde se deberá considerar la misión, visión y valores empresariales. Es por ello que, según Montoya Agudelo et al. (2016) las organizaciones sufren un proceso de transformación constante producto de efectos sociales, económicos y políticos que impulsan a replantearse para poder afrontar un futuro con diversos desafíos en un mundo globalizado convirtiéndose en un ambiente dinámico y cambiante. Se entiende entonces que, según los autores mencionados, una correcta gestión empresarial es el poder identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de sacar de ello una ventaja competitiva.

Hoy por hoy, se vive en un mundo competitivo que incita a retos para ser más eficientes, eficaces y poder brindar una respuesta oportuna ante una necesidad de la sociedad, en consecuencia, las organizaciones deberán tener claro todos los procesos que deben desarrollar y llevarlos a cabo con un plan estratégico tomando en cuenta que todo se engrana como un solo sistema. Para Contreras Sierra (2013), la planeación estratégica deberá contener una visualización 360° de las metas y objetivos empresariales a largo plazo además de planes de acción y asignación de recursos para el cumplimiento de dichos objetivos, cabe recalcar que el uso de recursos no se limita únicamente a los financieros sino también recursos logísticos y humanos.

En base a lo antes mencionado, es ahí donde se arraiga la necesidad de tomar como eje estratégico la gestión humana ya que para Montoya Agudelo et al. (2019) ofrece una nueva propuesta sobre la dirección eficiente y eficaz dentro de una organización, permitiendo el involucramiento total del personal en una organización incrementando su nivel de satisfacción, esto debido a que los colaboradores podrán percibir un sentido de pertenencia y compromiso con la organización frente a sus actividades a realizar, permitiendo un cumplimiento de objetivos de manera efectiva, lo cual traduce en réditos para la empresa (Colmenárez, 2008). Para ello, Montoya Agudelo et al. (2016) propone que la finalidad de tomar como un subsistema de la planeación estratégica la gestión humana es la conservación y gestión del capital humano.

Por lo tanto, si se toma de la mano la gestión de talento humano y pensamiento estratégico se podrá brindar las pautas necesarias a encaminar el cumplimiento colectivo de un objetivo determinado creyendo en las personas como una fuente de ventaja competitiva mediante su talento, definiendo una cultura organizacional que comparta y defienda los valores, misión y visión (Ramírez et al., 2019). Es por ello que, una correcta gestión de recursos humanos es un determinante clave para el éxito empresarial, ya que ante el mercado, la empresa será más competitiva, a consecuencia, Jaramillo Naranjo (2005) en su investigación define a la gestión de talento humano como el conjunto de procesos y subprocesos que permitirán y darán paso a la dirección o gestión del personal dentro de una organización; partiendo básicamente de los procesos más importantes como lo son: análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros; de esta manera la organización podrá obtener valor agregado en el desempeño de sus labores junto con su entorno.

1.3 Subsistemas de Gestión de Talento Humano

Según Alles (2015), los Recursos Humanos es una disciplina la cual puede considerar aspectos teóricos y por otra parte las buenas prácticas referidas al tema, los cuales relaciona directamente con la aplicación de subsistemas en la gestión de recursos humanos, el término implica dividir por segmentos los Recursos Humanos. Dichos subsistemas contienen las pautas necesarias para la aplicación de los procesos de análisis

y descriptivo de puestos, atracción, selección e incorporación del personal, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación tal como se visualiza en la figura 2. Se pretende que la aplicación de los mismos pueda aportar una relación ganar-ganar entre empleador y colaborador.

Figura 2

Los subsistemas de Recursos Humanos



Fuente: Alles, 2015.

1.3.1 Análisis y descriptivo de cargo

El análisis y descripción de puestos es el primer proceso del subsistema, el mismo que es un documento por escrito con todas las especificaciones necesarias para un cargo, de este modo no existirá repetición en cuanto a las tareas asignadas al personal, la implementación de este proceso permitirá a la organización continuar con el proceso de selección y contratación, así como también otras áreas de desempeño del área. Para Alles (2015) cualquier subsistema de recursos humanos requiere de herramientas básicas que sean sistemáticas y estructuradas, de esta manera el documento que contendrá el análisis y descriptivo de puestos brindará a la organización (en todos sus

niveles) una estructura real y actualizada de todos los requerimientos, actividades y responsabilidades de los distintos cargos.

1.3.2 Atracción, selección e incorporación de personas

El proceso de reclutamiento según Reinert et al. (2012) lo definen como la práctica de buscar, encontrar y atraer candidatos para cubrir vacantes disponibles en una organización; continuando con la selección de personal en el cual se determina un perfil ideal para la vacante y lo compara con sus aspirantes, la contratación implica la identificación de la necesidad de las vacantes ofertadas y sus requisitos para la aplicación mediante canales oficiales; la importancia de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección permite que al contratar a la persona que cumpla con el perfil ideal sea la idónea, ya que si se indaga a mayor profundidad, se puede predecir de mejor manera el desempeño del nuevo colaborador. Poder llegar al candidato ideal, permite a la gerencia tomar la decisión de contratar al aspirante y proceder a la inducción del mismo.

Cuando el proceso de selección y contratación ha finalizado, el siguiente paso es el proceso de inducción al personal, el cual es una herramienta que facilitará la adaptación y socialización del nuevo colaborador con la cultura empresarial, que se entiende a la misma como el conjunto de valores, actitudes, pensamiento y creencias de una entidad dándole a la misma como una característica única. (Saiz Sáenz y Jácome, 2022) Por ello, según Jaramillo Naranjo (2005) en la etapa del proceso de inducción el colaborador entrante podrá conocer a detalle las funciones que deberá cumplir en su puesto, las responsabilidades y derechos que tiene en la institución, conocer a sus pares y superiores, conocer la filosofía empresarial, entre otros puntos de interés para los involucrados. Este proceso comúnmente se realiza durante las primeras semanas del colaborador entrante, pero también puede tomar varias semanas o incluso meses debido a su complejidad.

1.3.3 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta que facilita la medición de resultados dentro de una organización, de esta manera se podrá analizar con los resultados obtenidos las medidas que se deberán tomar para mejorar el desempeño

laboral de sus colaboradores, cabe destacar que la evaluación de desempeño se relaciona directamente con la aplicación de otros subsistemas ya que no se podrá medir el desempeño laboral sin antes definir las características del puesto, inducción al mismo y comunicación de resultados esperados. (Alles, 2015)

1.3.4 Remuneración y beneficios

Para Chiavenato (2009) las personas trabajan en una organización en base a cierta expectativa y resultados económicos que van a recibir con su trabajo, es por ello que el desempeño laboral dependerá del grado de reciprocidad que tiene la empresa con sus colaboradores, en base a esto se llega a la conclusión de que a mayor reciprocidad existirá un mejor desempeño. El salario se compone de la remuneración básica, incentivos salariales como lo son los bonos y prestaciones sociales que en el caso de Ecuador es el aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social “IESS” y debe existir una política clara al respecto, es por ello que la implementación de normas y procedimientos permite la estructuración del sistema de remuneración en una organización que cumpla con las expectativas y requerimientos de cada nivel jerárquico.

1.3.5 Desarrollo y planes de sucesión

Para Alles (2015) el valor que tiene una organización puede medirse mediante la consideración de distintas variables y una de ellas es el valor de su personal, cuidar el desarrollo organizacional se traduce en enriquecimiento y aumento de valor de la organizacional, es por ello que, si la empresa posee buen recurso humano, políticas claras para el personal y buenas prácticas en desarrollo organizacional el resultado de tal ecuación será un alto capital intelectual. Según García Solarte (2009) el desarrollo profesional u organizacional se centra en los cargos futuros que el colaborador pueda desempeñar a lo largo de su vida laboral dentro de la organización requiriendo nuevas habilidades y capacidades las cuales mediante capacitación y motivación se puede lograr. Existen diversos programas de desarrollo organizacional que plantea Alles (2015) como lo son los planes de sucesión, diagramas de reemplazo, jefe entrenador, planes de carrera, mentoring, entre otros, los cuales prometen aumentar la satisfacción y motivación del personal dentro de una organización.

1.3.6 Formación

Para Alles (2015) la formación o capacitación del personal es la forma de difundir el conocimiento de un cargo, de esta manera busca promover su aplicación práctica para la obtención de resultados esperados midiéndose en el desempeño laboral para así poder enfrentar los retos del mercado. En base a esto, la capacitación y desarrollo laboral busca mejorar las competencias de cada colaborador mediante capacitaciones de corto plazo, así como también consiste en suministrar al personal programas enfocados al crecimiento del conocimiento motivando el desarrollo organizacional en determinado cargo, de esta manera la meta a lograr será la eficacia y eficiencia en la organización y por ende aumentando la calidad hablando de procesos productivos. (Armijos Mayon et al., 2019)

Cada uno de los subsistemas de recursos humanos se enlazan perfectamente y dependen uno del otro, es por ello que una correcta gestión de recursos humanos promueve a las buenas prácticas y satisfacción de los colaboradores, de esta manera podrán tener un sentido de compromiso y pertenencia frente a la organización transformándose en réditos para la misma.

1.4 Proceso de Selección

A continuación se detalla con mayor detenimiento el proceso de selección como parte importante del presente proyecto de investigación ya que como menciona Chiavenato (2009) los procesos necesarios para incorporar personal a una organización marcan una ruta clara en cuanto a métodos de filtración y valoración que codifican ciertas características deseables e importantes para el cumplimiento del objetivo empresarial y tener concordancia con la cultura organizacional, que según Saiz Sáenz y Jácome (2022) es el conjunto de valores y creencias que interactúa con la gente y estructura de la organización. De esta manera con ello se busca encontrar a las personas que cumplen con un perfil deseado por la organización.

Es por ello que, según Alles (2015) todo parte de una estructura sistemática la cual se basa en realizar en primer lugar un análisis y descriptivo de puestos, de esta manera los requerimientos necesarios para un cargo quedarán por escrito evitando la repetición de tareas dentro de una organización. La información planteada luego de un análisis de

puesto proveerá a la organización los recursos necesarios para el proceso de reclutamiento y selección, formación, remuneración, evaluación de desempeño, desarrollo organizacional o planes de carrera, entre otros. Es por ello que se resalta la importancia de manejar un subsistema de análisis y descriptivo de puestos previo ya que brinda un conocimiento real y actualizado de las necesidades laborales dentro de una empresa, de esta manera quedará en un documento oficial las responsabilidades, actividades, niveles requeridos de conocimiento, experiencia y competencias de un cargo específico.

Para comenzar el proceso de análisis y descriptivo de puesto se deberá realizar el levantamiento de información de cada cargo dentro de una organización y se estructura mediante un formulario estandarizado, que como menciona Alles (2015) para una correcta descripción de puestos es necesario clasificar los puestos según nivel jerárquico, formación requerida, resultados esperados y recursos humanos que maneja, además de realizar el análisis respectivo que determinará si el puesto es un cargo paralelo o subordinado.

En este contexto la autora menciona que existe tres momentos claves dentro del proceso de análisis y descriptivo de cargo los cuales son: entrevista de levantamiento de información que se deberá realizar al experto del puesto con el fin de obtener información acertada, validación de la información obtenida y por último la descripción del puesto el cual el documento oficial a obtener será el descriptivo de puesto. El producto del proceso resultará beneficioso para la organización, ya que como se mencionó anteriormente, brindará a la empresa una herramienta clara y eficaz que ayude al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, además de proveer una pauta necesaria para la evaluación de desempeño futura.

Según Alles (2015) el reclutamiento es el proceso que busca identificar y atraer a un grupo de candidatos para la ocupación de una vacante, una buena identificación de perfil profesional proporciona una ventaja al momento de encontrar a la persona idónea para el cargo. Para llevar a cabo de manera exitosa este procedimiento es necesario que el descriptivo de puestos sea claro, ya que como se mencionó anteriormente es la base para la aplicación de los siguientes subsistemas.

El proceso de reclutamiento y selección como destaca Reinert et al. (2012) están estrechamente ligados y estos forman parte de una rutina para la cobertura de vacantes y contratación de personal, este es un proceso formal el cual deberá elegir a la persona

idónea para ocupar un cargo dentro de la organización, todo en base a un descriptivo de puestos. Cabe resaltar que cuanto mayor sea el número de interesados en un cargo que cumplan con un perfil deseado existirá mayor probabilidad de seleccionar al adecuado.

Como menciona Alles (2015) “La primera fuente que debe explorarse es la propia organización”, es esencial que la búsqueda de la personal ideal a ocupar un cargo empiece de manera interna o autopostulación ya que promueve a las buenas prácticas del área de Talento Humano debido a que estas incluyen velar por el bienestar de la empresa y sus colaboradores, cuando esta medida se agote será óptimo buscar en el mercado laboral externo.

Por otra parte, Reinert et al. (2012) menciona que el proceso de selección puede realizarse mediante la aplicación de diversas herramientas o instrumentos de análisis, evaluación y comparación de perfiles mediante la revisión de hojas de vida ya que de esta manera se podrá filtrar a cierto porcentaje de candidatos que no cumplen con el perfil requerido. El siguiente paso a realizarse en el proceso de selección es la aplicación de pruebas de selección en las que según el autor se realizan test psicológicos y de esta manera se podrá recopilar información sobre diversos escenarios y su reacción, las mismas se sugieren realizarse con el acompañamiento psicológico y pruebas de conocimiento mediante aplicaciones teóricas o prácticas, según Alles (2015) las pruebas de selección deberá ser un proceso previamente estandarizado, confiable y objetivo. Por último, la aplicación de una entrevista en la cual existirá un intercambio de información tanto del perfil profesional y personal del candidato como así también la información oportuna del cargo a postular, Alles (2015) propone que las entrevistas pueden contener preguntas de carácter abierto o cerrado y recomienda que las entrevistas de selección deberán realizarse en un lugar privado y sin mayores distractores de esta manera se podrá lograr un vínculo de confianza entre las partes interesadas, cabe destacar que en esta fase se deberá tener conocimiento previo de la hoja de vida del postulante además de realizar preguntas de fácil entendimiento para el entrevistado, cumpliendo todos los pasos del proceso de selección se podrá tomar una decisión certera acerca de la persona idónea para el cargo.

Se debe destacar que una mala contratación de personal puede afectar al ambiente en general de la entidad además de incurrir en mayores gastos ya sea por despido o requerir de mayor capacitación, es por ello que se enfatiza la necesidad e importancia de una aplicación rigurosa del proceso de selección teniendo claro el perfil profesional

necesario mediante la aplicación de la herramienta del descriptivo de cargo. Una vez que el proceso de selección culmine se dará la celebración del contrato laboral para así poder empezar con el proceso de inducción al nuevo integrante de la organización.

1.5 Proceso de Inducción

Luego de que el proceso de selección y contratación se lleve a cabo de manera exitosa el siguiente paso es el proceso de inducción. Este proceso según Durán et al. (2022) suministra al colaborador los lineamientos de las prácticas de la empresa favoreciendo al éxito empresarial. Por otra parte, como Colmenares (2008) manifiesta, este proceso es parte primordial para el sentido de pertenencia, y la importancia de desarrollar esta herramienta permite brindar la información necesaria sobre aspectos relevantes de una organización, liberando la incertidumbre y brindando un mayor nivel de compromiso y lealtad.

Implementar un proceso de inducción al personal puede incrementar la eficiencia, motivación y compromiso que el nuevo colaborador tendrá frente a la organización, esto causando un incremento en términos de utilidades ya que mejorará la productividad de la fuerza laboral lo cual se traduce en ganancias. Se puede mencionar que este proceso también resulta de gran importancia al momento de que el nuevo colaborador no tenga la experiencia suficiente para un cargo a desarrollar y el manual de inducción podrá permitir que se empape de toda la información que requiera para así evitar crear un ambiente en donde prevalezca la ansiedad por la incertidumbre y miedo. (Jaramillo Naranjo, 2005)

Los métodos más utilizados para el proceso de inducción según Alles (2015) son cursos, videos introductorios, entregables e intranet, independientemente del canal el proceso de inducción deberá contar con información básica de la empresa como lo es la misión, visión, valores, estructura organizacional, a qué se dedica la empresa, normas y políticas internas, costumbres de la organización como horarios, vestimenta, entre otros puntos que la gerencia considere necesario comunicar al personal.

Según Chiavenato (2009) existen pasos para llevar a cabo de manera eficiente y eficaz la planificación del proceso de inducción al nuevo colaborador, en los que resaltan el análisis previo de la necesidad de la capacitación, objetivo, contenidos, métodos a utilizar, definición de recursos necesarios y resultados esperados. La aplicación de

distintas metodologías podrá ir acorde a las necesidades presentadas de la organización, es decir, el proceso de inducción puede llevarse a cabo ya sea de manera presencial o virtual. Cabe acotar que es importante que el departamento de Recursos Humanos realice periódicamente acercamientos con el nuevo integrante de la empresa, esto con el fin de poder conocer ciertos sentimientos o dudas respecto a su nuevo trabajo y de esta manera poder tomar una decisión para mitigar el impacto del problema o situación presente.

En base a esto, el proceso de inducción es un componente clave para la socialización del nuevo integrante de la organización ya que según Chiavenato (2009) esto es como la organización recibe al nuevo colaborador y los integra a su cultura organizacional, contexto y sistema; para que puedan actuar de manera acorde a la entidad. Este proceso intenta adaptar e influir ciertos comportamientos a su propósito y conveniencia empresarial, es por ello que se llega a un contrato psicológico ya que condiciona tácitamente a ceder y acoplarse mutuamente, de esta manera existe un intercambio de valores e incluso de recursos entre colaborador y organización. Cabe destacar que la falta de un proceso de inducción dentro de la organización puede ocasionar que el colaborador no pueda realizar sus actividades de manera correcta y podrá verse incluido situaciones de incertidumbre causando ansiedad y por lo tanto afectando al clima laboral.

CAPÍTULO 2

En este capítulo se realiza una revisión teórica acerca del manual de funciones y diferentes metodologías para poder proceder con la actualización del manual de funciones del personal docente de la Universidad del Azuay. La importancia de implementar un manual de funciones dentro de una organización radica en que es la pauta necesaria para poder realizar el proceso de selección e inducción ya que la información se encuentra organizada de manera sistemática dando relevancia a la misma.

2.1 Manual de Funciones

2.1.1 Manual de Funciones

Según Chiavenato (2009) el manual de funciones relaciona las tareas, obligaciones y principales responsabilidades de cada cargo, el formato más común expone de manera simplificada los requisitos técnicos como instrucción, actividades esenciales y relaciones de comunicación entre jefe y subordinado. La importancia de implementar un manual de funciones dentro de una organización recae directamente para el proceso de selección de un aspirante un cargo, ya que se tiene por escrito en un documento oficial los requisitos deseados, además que con la realización del mismo, se podrá liberar frustraciones que pueda generar el puesto y los altos mandos desconocen, esto debido que al contar con un documento de apoyo e instrucción el nuevo colaborador podrá saber exactamente qué actividades deberá realizar en su cargo o bien el supervisor del cargo podrá analizar si las actividades desarrolladas son pertinentes al puesto de trabajo.

Los métodos para la recolección de datos para la realización del manual de funciones son: las entrevistas, cuestionarios y observación, mismas que se deberá realizar a un experto en el cargo.

En el método de la entrevista, existen 3 tipos: individual, grupal y la entrevista directamente con el supervisor del cargo, cualquiera que sea el tipo de entrevista esta brindará la información necesaria para el levantamiento de información para el manual de funciones del cargo. Por otra parte, los cuestionarios siguen la misma ruta que las entrevistas, pero la diferencia es que lo realiza el ocupante del puesto, su inmediato superior o también lo realizan de manera conjunta y, por último, el método de

observación, se lo hace directamente al ocupante del puesto con el fin de poder recopilar información de comportamientos, actividades y responsabilidades del ocupante del cargo. (Chiavenato, 2009)

2.1.2 Metodología

Para el levantamiento de información para la actualización del manual de funciones de la Universidad del Azuay se optó por emplear la metodología de la consultora Alfredo Paredes & Asociados (2011) y adaptada con requerimientos propios del cargo. Se consideró en total a 14 docentes titulares los cuales, bajo recomendaciones del Decanato de cada facultad, fueron convocados a un taller con la duración de aproximadamente dos horas. Cabe mencionar que para la selección se tomó en cuenta a los docentes titulares que realizan horas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Es importante destacar que al tratarse de una actualización del manual de funciones ya existente en la institución el número de muestra fue seleccionada a conveniencia, es decir a dos docentes por facultad.

En el presente taller se le entregó a cada docente un cuestionario físico en el que los convocados debían cada una de las preguntas para posteriormente realizar el respectivo análisis y sistematización de información mediante Microsoft Word obteniendo de esta manera el informe final que contiene el manual de funciones actualizado del personal docente para su validación. Cabe mencionar que el cuestionario consta de 12 secciones las cuales se detalla a continuación:

Identificación del cargo

En la primera sección del cuestionario, el colaborador detalló el nombre del cargo que ocupa, nombres completos, nombre del puesto y del jefe inmediato superior, departamento al cual el cargo pertenece y, por último, la fecha de elaboración.

Tabla 1

Identificación del cargo

Nombre del puesto:	
Nombre del ocupante del puesto:	
Nombre del puesto superior inmediato:	
Nombre del superior inmediato:	
Departamento al que pertenece:	
Fecha de elaboración:	

Misión del puesto

La siguiente sección trata sobre la razón de ser del cargo, para ello, el experto en el cargo se debió preguntar ¿Para qué existe el puesto? Este punto se sugiere realizarlo una vez terminado el cuestionario, de esta manera resultará más fácil para el experto el poder responder la misión al analizar las actividades esenciales del cargo.

Figura 3

Misión del puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto:

Dimensión

En la tercera sección, se abordaron temas como la denominación del cargo, si el mismo tiene o no subordinados y el número, las dimensiones económicas, es decir, si en el cargo el pago es por sueldo fijo o prestación de servicios mediante factura y finalmente los materiales que necesita para desarrollar sus actividades.

Tabla 2

Dimensión

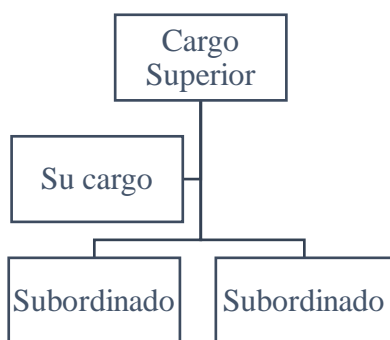
Cargo:	
No. Subordinados:	
Dimensiones económicas:	
Dimensiones materiales	

Organigrama del cargo

En esta sección se debió detallar el nombre del cargo superior inmediato y el cargo a estudiar, así como también el número de subordinados en el caso de existir.

Figura 4

Organigrama del cargo



Listado de actividades

En esta sección se detalló todas las actividades que se realizan en el cargo analizado, la redacción de las actividades se hizo con un solo verbo conjugado y se describió una sola actividad a la vez, cabe mencionar que para la redacción de las actividades se debe evitar juicios de valor y periodos de tiempo.

El siguiente paso fue realizar la calificación de las actividades según su factor, es decir, se debe fijar la frecuencia (F), la consecuencia de la no aplicación o ejecución de la actividad (CE) y la complejidad o grado de dificultad de realizar dicha actividad (CM). La escala de calificación se da mediante la aplicación de una escala del 1 al 5, siendo 5 la más alta tal como se visualiza en la tabla 3.

Por último, cuando se haya dado valor a cada actividad se debió determinar el puntaje final de cada una, esta operación se realizó mediante la multiplicación de la consecuencia de no aplicación de la actividad por el grado de dificultad y el resultado de la misma se sumó la frecuencia, es decir, $(CE*CM) + F$.

Tabla 3

Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales.

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
...					

Tabla 4

Metodología para valorar actividades e identificar las esenciales.

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades
4	Al menos una vez a la semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajo de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimiento/habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades

Actividades esenciales del cargo

Una vez que se haya obtenido los totales de cada actividad se debió escoger las 5 actividades que tengan el puntaje más alto.

Tabla 5

Actividades esenciales del cargo

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					
5					

Educación formal requerida

En esta sección el experto del cargo debió describir brevemente los requisitos de instrucción necesarios para desarrollar las actividades de su cargo, asumiendo un rol de reclutador. Por otra parte, en el recuadro de áreas de conocimiento formal se debe detallar la instrucción específica de acuerdo a su nivel y área de educación.

Tabla 6

Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Formación Básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título de 3er nivel		
<u>Postgrado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional

Para esta sección del cuestionario, el experto del cargo debió preguntarse qué cursos, pasantías, seminarios que no sean incluidos en la formación académica considera importantes para desarrollar las actividades del cargo.

Tabla 7

Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas

Conocimientos Académicos

En la siguiente sección, el experto en el cargo determinó si es necesario ciertas técnicas para el desempeño del cargo y debió detallar si estos conocimientos son requeridos para el proceso de selección o puede incluirse en una capacitación.

Tabla 8

Conocimientos Académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

Conocimientos informativos requeridos

En la décima sección, se debió contestar acerca de los conocimientos generales que involucran al cargo. Cabe destacar que el experto debió considerar si este conocimiento es un requisito de selección o se los puede adquirir durante la capacitación. Para la aplicación del mismo, se tomó en cuenta la Tabla 9 que sirvió como guía para la identificación de conocimientos ordenándolos en orden de prioridad, es decir, del 1 al 10.

Una vez que se priorizó los conocimientos informativos, el experto debió detallar si el conocimiento forma parte del proceso de selección o capacitación tal como se visualiza en la tabla 10.

Tabla 9*Guía para identificar conocimientos informativos*

Conocimientos informativos		Descripción	Orden de prioridad
1	Naturaleza del área/departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	
2	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución	
3	Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	
4	Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	
5	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución	
6	Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	
7	Otros grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	
8	Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	
9	Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	
10	Mercado/entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	
11	Otros conocimientos		

Tabla 10*Conocimientos informativos requeridos*

Conocimientos informativos		Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1				
2				
3				
4				
5				

Experiencia laboral requerida

En esta sección el experto del cargo debió determinar el tiempo de experiencia ideal, así como también si es necesario tener experiencia en instituciones o puestos similares, para terminar con el tiempo de adaptación al puesto.

Tabla 11*Experiencia laboral*

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	
4. Tiempo de adaptación al puesto	

Validación

El último punto del cuestionario es la validación, la misma que debió ser firmada por el cargo inmediato superior ya que de esta manera se pudo contar con la validación y aprobación para así obtener el documento oficial.

Tabla 12

Validación

Fecha de elaboración:	
Realizado por:	
Validado por:	

2.1.3 Actualización del manual de funciones del personal docente



MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del puesto:	Docente
Nombre del Ocupante del puesto:	Isabel Arteaga Ortíz
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Coordinador de Escuela
Nombre del superior inmediato:	María José González
Departamento al que pertenece:	Facultades Universidad del Azuay
Fecha de elaboración:	28 de septiembre de 2022

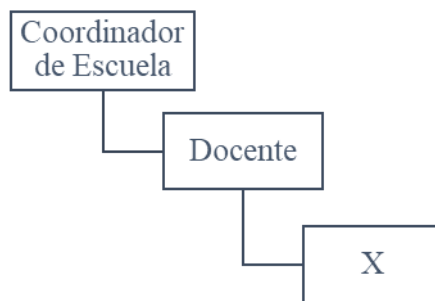
II. MISIÓN DEL PUESTO

Impartir conocimiento a los estudiantes mediante la preparación, ejecución y evaluación del silabo de la materia asignada, así como también guiar a los estudiantes en su proceso de titulación. El docente de la Universidad del Azuay presenta resultados de proyectos de investigación y vinculación como aporte al conocimiento y desarrollo de la sociedad.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Docente
No. Subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario Fijo
Dimensiones materiales	Computador, marcador, esferos, teléfono celular

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	Total
Docencia					
1	Prepara clases según la asignatura designada	5	3	5	20
2	Imparte clases dentro del aula	5	3	5	20
3	Toma lista de asistencia a los estudiantes	5	2	1	7
4	Elabora los silabos al inicio de cada ciclo	1	4	5	21
5	Prepara evaluaciones para los estudiantes	2	3	4	14
6	Califica las evaluaciones de los estudiantes	2	4	4	18
7	Retroalimenta las calificaciones de los estudiantes	2	3	1	5
8	Toma exámenes a estudiantes	1	4	1	5
9	Toma exámenes de supletorio a estudiantes	1	4	1	5
10	Registra notas de los parciales de 10 puntos en el SGU durante el ciclo	1	3	1	4
11	Registra en el SGU el número de faltas de los estudiantes	2	3	1	5
12	Registra notas finales de los estudiantes sobre 50 puntos en el SGU	1	4	1	5
13	Asiste a reuniones de trabajo convocado por el decano de la facultad	1	3	2	7
14	Brinda tutorías de tesis a alumnos de la UIC	5	4	5	25
15	Forma parte del tribunal de tesis de pre-grado y posgrado	1	3	5	16

Investigación					
16	Presenta al decanato de Investigaciones proyectos como director de programa	1	2	5	11
17	Forma parte de un proyecto de investigación como participante del estudio	1	2	4	9
18	Ejecuta los proyectos de investigación de acuerdo al cronograma presentado	4	4	5	24
19	Presenta resultados de los proyectos de investigación según lo estipulado en el cronograma	1	4	5	21
20	Entrega al decanato de Investigaciones informes del avance de los proyecto	1	4	3	13

Vinculación					
21	Presenta al departamento de Vinculación proyectos como director de programa	1	2	5	11
22	Forma parte de un proyecto de vinculación como participante del proyecto	1	2	4	9
23	Ejecuta los proyectos de vinculación de acuerdo al cronograma presentado	4	2	5	14
24	Presenta resultados de los proyectos de vinculación según lo estipulado en el cronograma	1	4	5	21
25	Entrega al departamento de Vinculación informes del avance de los proyecto	1	4	3	13
26	Asiste a eventos culturales presentados dentro del campus	2	1	1	3
27	Asiste a eventos académicos presentados dentro del campus	2	1	1	3
28	Asiste a capacitaciones propuestas por el Vicerrectorado Académico	1	4	3	13

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	Total
1	Brinda tutorías de tesis a alumnos de la UIC	5	4	5	25
2	Ejecuta los proyectos de investigación de acuerdo al cronograma presentado	4	4	5	24
3	Elabora los silabos al inicio de cada ciclo	1	4	5	21
4	Presenta resultados de los proyectos de investigación según lo estipulado en el cronograma	1	4	5	21
5	Presenta resultados de los proyectos de vinculación según lo estipulado en el cronograma	1	4	5	21

VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Formación Básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título de 3er nivel	Según área específica	
Postgrado: Diplomado		
Maestría X	Maestría en el área específica	Técnico del área específica
Doctorado		

VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Docencia universitaria	200 - 300 horas
Manejo de software SGU	20 -50 horas
Metodología de la investigación	80- 100 horas

IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Brinda tutorías de tesis a alumnos de la U.I.C	Conocimiento en el área de estudio. Escritura académica. Metodología de la investigación.	X	X
Ejecuta proyectos de investigación de acuerdo al cronograma presentado.	Conocimiento en el área de estudio. Escritura académica Metodología de la investigación. Estadística	X	X
Elabora los sílabos al inicio de cada ciclo.	Conocimiento en el área de estudio. Métodos de evaluación académica. Docencia universitaria	X	X
Presenta resultados de los proyectos de investigación según lo estipulado en el cronograma.	Conocimiento en el área de estudio. Escritura académica Metodología de la investigación. Estadística	X	X
Presenta resultados de los proyectos de vinculación según lo estipulado en el cronograma.	Conocimiento en el área de estudio. Escritura académica Metodología de la investigación. Estadística	X	X

X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos		Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Naturaleza del área/departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		x
2	Información insitucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		x
3	Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	x	x
4	Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo	x	x
5	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		x
6	Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		x
7	Otros grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		x
8	Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		x
9	Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		x
10	Mercado/entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		x
11	Otros conocimientos			x

XI. EXPERIENCIA LABORAL

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ X _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4.Tiempo de adaptación al puesto	1 año

XII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	28 de septiembre de 2022
Realizado por:	Isabel Arteaga - Docente
Validado por:	

CAPÍTULO 3

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta del manual de inducción en base a los resultados obtenidos luego de la actualización del manual de funciones del personal docente, de igual manera se revisa una breve información de todo lo que respecta al proceso de selección del personal docente titular en base al concurso de méritos y oposición. Cabe mencionar que la institución actualmente se rige bajo la nueva normativa propuesta por el Consejo de Educación Superior resuelta en el mes de agosto, es por ello que existen leves modificaciones en cuanto a la categorización de la docencia titular.

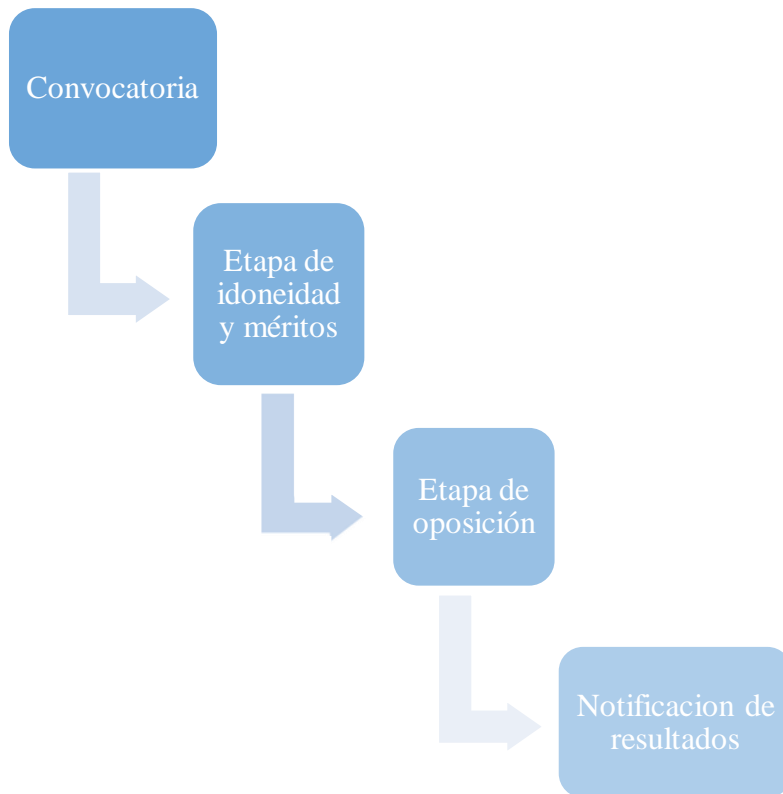
3.1 Proceso de selección

El proceso de selección de los docentes titulares se rige según el Reglamento de Selección del Personal Académico Titular de la Universidad del Azuay (2017), que estipula que son habilitantes a entrar a concurso público de merecimientos y oposición quienes cumplan con los requisitos obligatorios normado en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Personal Académico del Sistema de Educación Superior (2022) expedido por el Consejo de Educación Superior además de los requisitos que la Comisión Administrativa considere necesario. Por otra parte, el concurso de méritos y oposición tiene esta valorado sobre una calificación sobre 100 puntos

Cabe mencionar que según el Reglamento Interno de Carrera y Escalafón Docente de la Universidad del Azuay (2017) en todas las fases del concurso de méritos y oposición, la universidad deberá publicar en la plataforma web y por lo menos en dos medios escritos públicos todo lo que respecta al proceso y los resultados obtenidos de los postulantes. En la figura 5 se muestra las etapas del concurso de méritos y oposición que se detalla a continuación:

Figura 5

Etapas del Concurso de Méritos y Oposición “CMO”



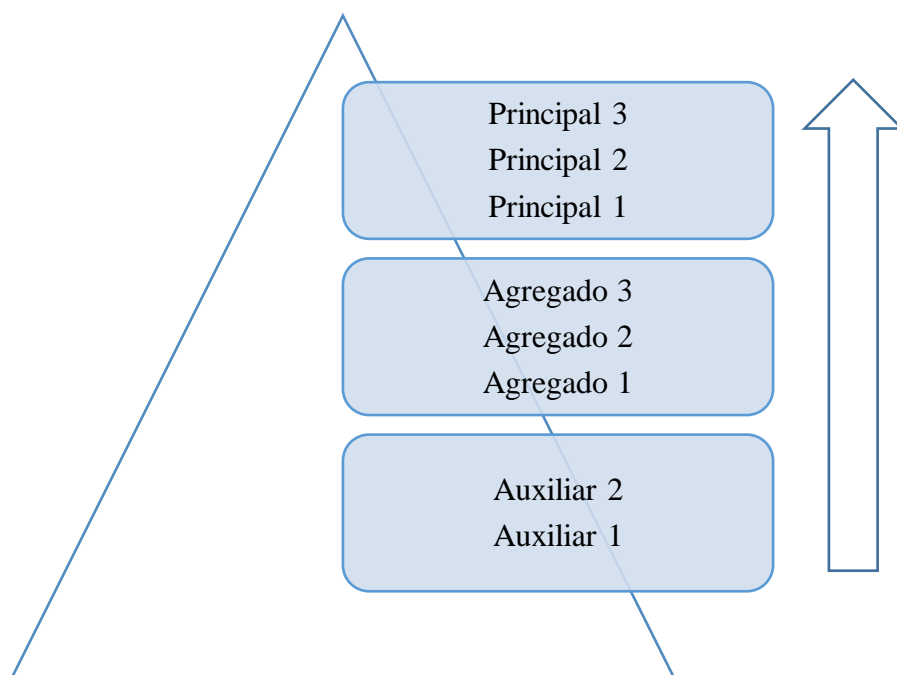
Nota: la figura 5 muestra las etapas del proceso del concurso de méritos y oposición.

Fuente: CES, 2022.

El proceso del concurso consta de dos principales etapas, etapa de idoneidad y méritos que pretende analizar, verificar y calificar los documentos presentados por los aspirantes a docente titular. Como se visualiza en la figura 6 el orden jerárquico del profesorado titular de la institución se manifiesta en una escala piramidal en donde se inicia desde profesor titular auxiliar 1 hasta culminar con profesor titular principal 3, cabe destacar que para cada nivel existen requisitos que se deben tomar en cuenta para el proceso de selección en base al concurso de méritos y oposición.

Figura 6

Escalafón del personal académico titular



Nota: En la figura 6 se muestra la categorización del docente titular y su jerarquía.

Fuente: CES, 2022.

Según el reglamento del Consejo de Educación Superior (2022) para poder postular como docente titular auxiliar 1 se debe cumplir los siguientes requisitos: tener al menos el grado académico de maestría, acreditar por lo menos 12 meses en experiencia profesional docente, ganar el concurso de méritos y oposición, y cumplir los requisitos adicionales que la comisión amerite. Por otra parte, los requisitos que se deben cumplir para docente titular auxiliar 2, aparte de los antes mencionados, son tener al menos 2 años de experiencia docente, acreditar por lo menos 48 horas en capacitación, haber publicado obras de relevancia y otros requisitos que la comisión amerite.

Los requisitos para el docente titular agregado 1, 2 y 3 son tener al menos el grado académico de maestría, acreditar nivel B1 en idioma extranjero, acreditar mínimo 128 horas de formación, tener 4 años de experiencia en la docencia o investigación. Cabe mencionar que en la institución esta categoría forma parte de la Mentoría Académica o programa permanente de acompañamiento en la carrera académica, es decir, plan de sucesión.

Por último, los requisitos necesarios para el docente titular principal 1, 2 y 3 son: tener título de doctorado PhD o su equivalente registrado en la SENESCYT, acreditar competencia nivel B2 en lengua extranjera, tener al menos 4 años de ejercicio docente o de investigación en educación superior, haber publicado por lo menos 6 obras académicas de relevancia, haber participado en proyectos de investigación, haber participado en ponencias dentro y fuera del país y ganar el respectivo concurso de méritos y oposición según corresponda

Es importante mencionar que todos los documentos presentados por los postulantes deben contener la certificación legal o bien el registro de la SENESCYT y podrán pasar al proceso de evaluación de documentos. Como se visualiza en la tabla 13 la valoración y ponderación de los documentos presentados se encuentra de la siguiente manera:

Tabla 13

Ponderación de la fase de méritos.

a) Título de cuarto nivel	c/u	Hasta
Doctorado (PhD)	10	10
Maestría de Investigación o Especialización en áreas médicas	6	6
Maestría Profesional	4	4
b) Publicaciones realizadas en los últimos cinco años:	c/u	Hasta
Publicación de artículos en revistas indexadas	2	6
Publicación de libros o capítulo de libro con revisión de pares	2	4
Publicación de obra relevante	1	2
Ponencias en congresos o conferencias	1	2
c) Distinciones:	c/u	Hasta

Preseas al mérito estudiantil universitario, o profesional, premio Honorato Vázquez.	2	2
Calificación de las actas de grado universitaria con sobresaliente.	1	1
Recomendación de publicación de trabajo de investigación en actas de grado	1	1
<hr/>		
d) Actualización en los últimos 5 años:	c/40h	Hasta
<hr/>		
Cursos de perfeccionamiento en campo de conocimiento	0,5	2

Fuente: Universidad del Azuay, 2017.

El proceso de méritos tiene un peso de 30 puntos a excepción de los docentes ocasionales que se encuentren laborando en la institución lo cual tiene una bonificación de 3 puntos sobre la calificación final en base a lo establecido en el Reglamento de selección del personal docente (2017) y en el de Carrera y escalafón del profesor investigador del Sistema de Educación Superior expedido por la CES (2022). El resultado de la fase se comunicará a cada uno de los postulantes, cabe mencionar que ante la misma se puede apelar si se considera necesario.

Posterior al análisis de idoneidad entra en vigor la etapa de oposición, la cual basa su análisis en dos pruebas: una evaluación escrita de conocimientos y otra que es una simulación de una clase práctica y/o exposición sobre el campo de conocimiento requerido ante el tribunal, esta fase tendrá un peso de 60 puntos de la calificación final del concurso. Los 10 puntos restantes del concurso corresponden a la exposición de la trayectoria académica del postulante.

La última fase del concurso de méritos y oposición es la notificación de resultados sobre el docente seleccionado el cual mediante sesión del consejo universitario será determinado como docente titular y se celebrará la firma del contrato correspondiente.

3.2 Proceso de inducción

Según Santillán Marroquín et al. (2018) es importante que el nuevo colaborador se sienta bien recibido y tenga un sentido de pertenencia con el equipo de trabajo de igual manera es clave que pueda comprender los aspectos fundamentales de la organización a la cual va a prestar sus servicios, es por ello que el departamento de recursos humanos tiene el deber de proveer una correcta orientación para que de esta manera el nuevo colaborador pueda desempeñar sus actividades de manera efectiva.

Las organizaciones deben brindar un espacio propicio para el involucramiento del personal es por ello que Alles (2017) menciona que el sentido de pertenencia se relaciona con el compromiso al cumplimiento de objetivos y valores institucionales, es por ello que al no contar con un proceso de inducción apropiado se puede traducir en niveles altos de estrés laboral, ansiedad, ausentismo, rotación de personal, falta de compromiso e incluso falta de identificación con la cultura organizacional destacando que esta es el conjunto de normas y valores que forman parte de una empresa como un sello personal.

Santillán Marroquín et al. (2018) en su investigación realizada a una universidad ecuatoriana a 50 docentes destacó que el 90% de docentes no recibieron una inducción al momento de incorporarse a la institución dando como resultado grados de ansiedad y estrés ante la incertidumbre del funcionamiento de la organización además de la comunicación de las tareas y responsabilidades del nuevo docente. Cabe mencionar que la totalidad de docentes creen que es indispensable la realización de un proceso de inducción, en base a estos resultados se consultó que aspectos son fundamentales a tratar en un proceso de inducción y los resultados arrojaron que se debe destacar aspectos fundamentales de la organización, tales como: misión, visión, valores, organigrama, horarios, instalaciones, beneficios y principales departamentos, reglamentos, salud ocupacional.

3.3 Aplicación práctica

En base a lo antes mencionado se ha visto la necesidad de realizar un manual de inducción para el personal docente de la Universidad del Azuay, en el cual se trató de abarcar los puntos más generales y de interés para los docentes, mismos que permitirán un mejor involucramiento en la comunidad universitaria al momento de su incorporación a la institución. Cabe mencionar que se contó con el apoyo del departamento de Talento Humano de la Institución para validar el contenido del presente manual ya que es una propuesta de herramienta a implementar



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Manual de Inducción para el Personal Docente

Contenido

1. Generalidades de la Institución

- 1.1. Reseña Histórica
- 1.2. Misión
- 1.3. Visión
- 1.4. Principios
- 1.5. Modelo Educativo
- 1.6. Himno Institucional

2. Estructura orgánica

- 2.1. Consejo Universitario
- 2.2. Rectorado
- 2.3. Vicerrectorado Académico
- 2.4. Vicerrectorado de Investigaciones
- 2.5. Decanato Administrativo Financiero
- 2.6. Decanos de Facultad
- 2.7. Dirección de Posgrados

3. Facultades y escuelas

- 3.1. Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación
- 3.2. Facultad de Ciencias de la Administración
- 3.3. Facultad de Ciencia y Tecnología
- 3.4. Facultad de Ciencias Jurídicas
- 3.5. Facultad de Diseño

- 3.6. Facultad de Medicina
- 3.7. Facultad de Psicología
- 3.8. Personal Administrativo y Docente
- 4. Unidades de apoyo académico**
 - 4.1. Educación continua
 - 4.2. Biblioteca
 - 4.3. Sistema de Gestión Universitaria
 - 4.4. Aula Abierta
- 5. Vinculación con la sociedad**
 - 5.1. IERSE
 - 5.2. Departamento de Cultura
 - 5.3. Relaciones Internacionales
- 6. Decanato Administrativo Financiero**
 - 6.1. Departamento de Talento Humano
 - 6.2. Dirección Financiera
 - 6.3. Departamento de TI
 - 6.4. Bienestar Estudiantil - MIUDA
- 7. Evaluación docente**
- 8. Beneficios Institucionales**
 - 8.1. Consultorio Médico
 - 8.2. Consultorio Odontológico
 - 8.3. Red Salud UDA
 - 8.4. Consultorio Jurídico
 - 8.5. Núcleo de apoyo Contable y Fiscal NAF
 - 8.6. Programa VIDA
 - 8.7. Bono de Mejoramiento Académico
 - 8.8. Seguro Médico
 - 8.9. Póliza de Vida
 - 8.10. Fondos de Mortuoria o Gastos de Sepelio
 - 8.11. Becas
- 9. Directorio Telefónico**

1. Generalidades de la institución

1.1. Reseña Histórica

La Universidad del Azuay, es una institución de educación superior que se fundó en el año de 1968 en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. En sus primeros años, la universidad formó parte de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y posterior a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Más tarde, en el año 1990, fue reconocida como Universidad del Azuay, luego de cumplir con los requisitos legales.

En la actualidad, la Universidad del Azuay oferta 29 carreras de pregrado incluidas en sus 7 facultades que son: Ciencias de la Administración, Ciencias Jurídicas, Psicología, Filosofía y Ciencias Humanas, Ciencia y Tecnología, Medicina y Diseño, Arquitectura y Arte; además de presentar una nueva oferta académica a nivel de tecnologías contando con 11 ofertas disponibles además de una amplia oferta en estudios de posgrado. (Universidad del Azuay, 2022)

1.2. Misión

Somos una comunidad universitaria que formamos personas con pensamiento crítico, comprometida éticamente con la sociedad, que aporta a la ciencia y al conocimiento para lograr el desarrollo integral de nuestro entorno. (Universidad del Azuay, 2022)

1.3. Visión

Ser una Universidad orientada hacia la investigación; acreditada con estándares nacionales e internacionales; y, constituirse en un referente académico nacional. (Universidad del Azuay, 2022)

1.4. Principios y valores institucionales

➤ **Búsqueda de la verdad**

Buscamos la verdad guiados por la razón.

➤ **Pluralismo**

Practicamos el respeto a la diversidad.

➤ **Compromiso social**

Trabajamos por una sociedad justa y equitativa con honestidad, transparencia y rendición social de cuentas.

➤ **Conciencia ambiental**

Propiciamos el desarrollo sustentable y la protección del ambiente.

➤ **Comunidad participativa**

Nuestra gestión se caracteriza por la participación activa y propositiva de todos los miembros de la comunidad.

➤ **Educación sin fines de lucro**

Creemos en la educación como un servicio solidario.

➤ **Calidad académica**

Trabajamos por el mejoramiento continuo y la acreditación de nuestro quehacer universitario.

1.5. Modelo Educativo

El modelo educativo de la Universidad del Azuay es de carácter humanista, de espíritu tolerante, abierto, flexible y libre, puesto al servicio de los demás. (Universidad del Azuay, 2022)

1.6. Himno Institucional

Más abierto que el cielo
para el vuelo del cóndor tiene
abierto el espacio
nuestra universidad

Abierto a las ideas
sin dogmas ni fronteras
abierto al pluralismo
y a la diversidad

Abierto a todos quienes
tienen la mente clara
las manos solidarias
y un corazón de paz

Abierto a estudiantes
y abierto a profesores
que hagan de sus aulas
sedes de la razón

Abierto a quienes sienten
que el mundo es nuestro hogar
que debemos cuidarlo
para los que vendrán

Que estas notas grabadas
con firmeza en el alma
nos recuerden mañana
nuestra universidad

Más abierto que el cielo
para el vuelo del cóndor
tiene abierto el espacio
nuestra universidad

Abierto a las ideas,
sin dogmas ni fronteras,
abierto al pluralismo,
y a la diversidad.

Fuente: Universidad del Azuay, 2022.

2. Estructura Orgánica



Universidad del Azuay, 2022.

2.1. Consejo Universitario

El Consejo Universitario según Universidad del Azuay (2022), es el órgano colegiado superior de cogobierno y es la máxima autoridad de la institución, sus facultades son el de aprobar, reformar, interpretar aspectos del estatuto y está integrado por:

- a) Rectorado
- b) Vicerrectorado Académico
- c) Vicerrectorado de Investigaciones
- d) Decanato Administrativo Financiero
- e) Decanos de Facultad
- f) Dirección de Posgrados
- g) Representantes de docentes, uno por cada facultad
- h) Representantes estudiantiles, uno por cada facultad
- i) Representante de graduados

2.2. Rectorado

El Rector según Universidad del Azuay (2022), es la máxima autoridad ejecutiva de la universidad y a su vez su representante legal. Desempeña sus funciones a tiempo completo y el cual tendrá una duración de 5 años con posibilidad a reelección por una sola vez.

2.3. Vicerrectorado Académico

El Vicerrectorado Académico según Universidad del Azuay (2022), está encargado de dirigir y supervisar la elaboración de los planes académicos y poner a consideración en Consejo Universitario aspectos relevantes de currículos presentados por las distintas facultades.

2.4. Vicerrectorado de Investigaciones

El Vicerrectorado de Investigaciones según Universidad del Azuay (2022), se encarga en coordinar e impulsar los procesos necesarios para llevar a cabo estudios de investigación, labores de asesoría técnica y consultoría que presta la institución a la sociedad, además de vincular estos programas de investigación con los de posgrado.

2.5. Decanato Administrativo Financiero

El Decano Administrativo Financiero según Universidad del Azuay (2022), tiene facultad de decisiones en temas administrativos y financieros, es decir, la aprobación, manejo y control del presupuesto anual de la institución, además de la supervisión y control del Departamento Financiero.

2.6. Decanos de Facultad

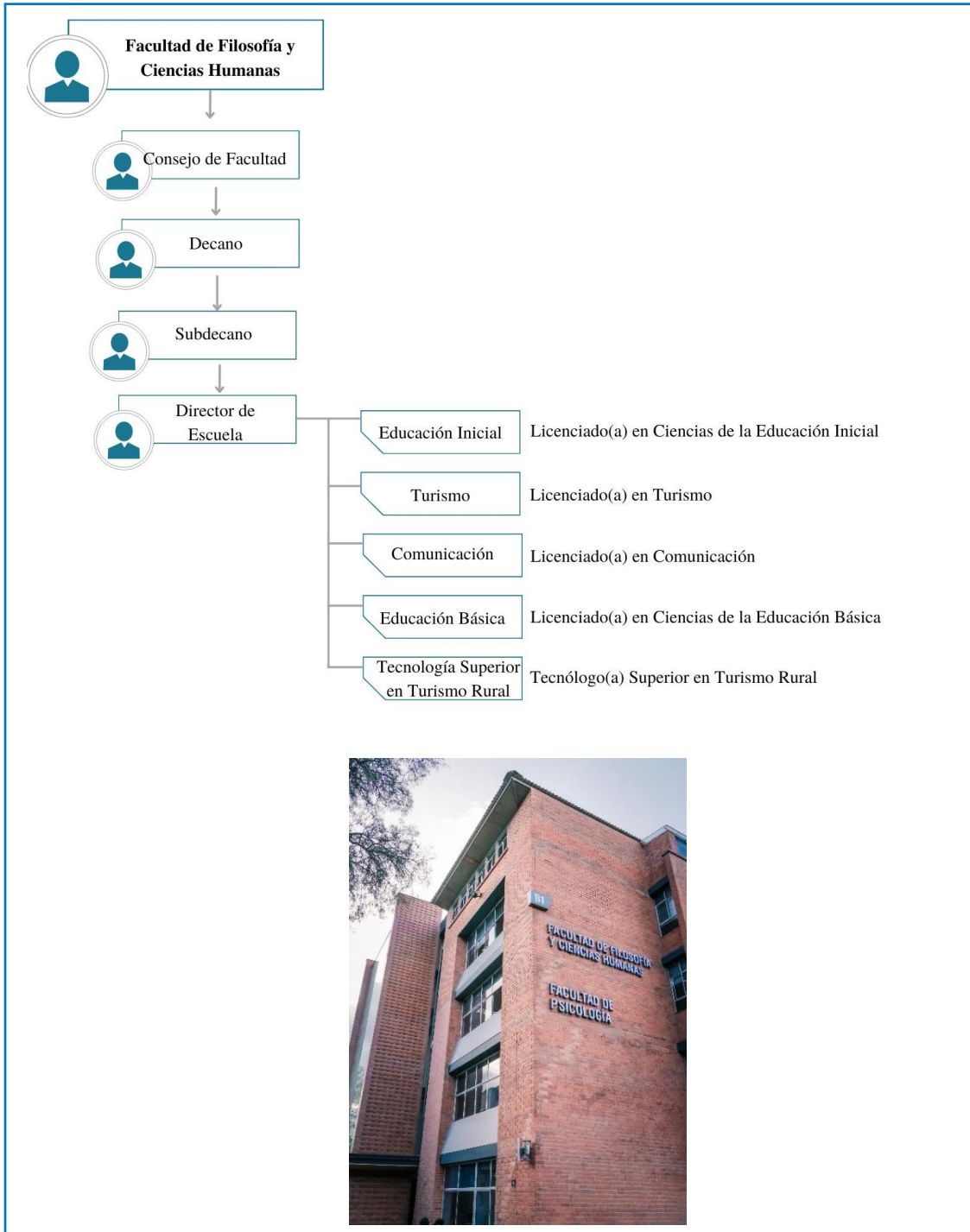
Los Decanos de Facultad según Universidad del Azuay (2022), tienen la atribución de preparar el distributivo o sílabo de cada periodo académico para posteriormente ser aprobado por Rectorado, además de la aprobación de horarios de clases, por otra parte, el órgano también tiene facultad de coordinar y fomentar la organización de cursos, conferencias y otros actos académicos.

2.7. Dirección de Posgrados

La Dirección de Posgrados según Universidad del Azuay (2022), tiene la facultad de recomendar la celebración de convenios para diferentes programas de posgrado, además de la petición de nuevos programas.

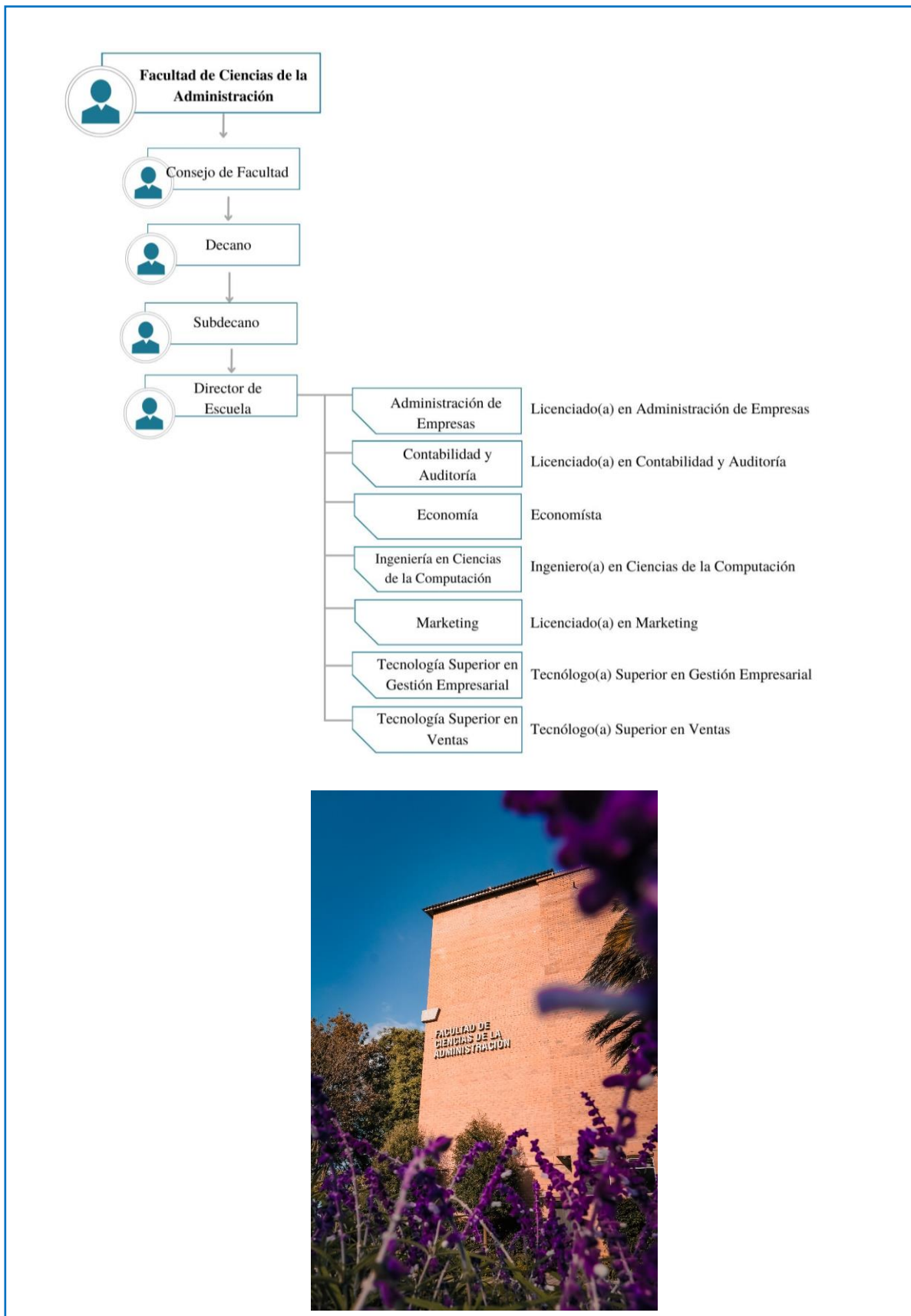
3. Facultades y Escuelas

3.1. Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas



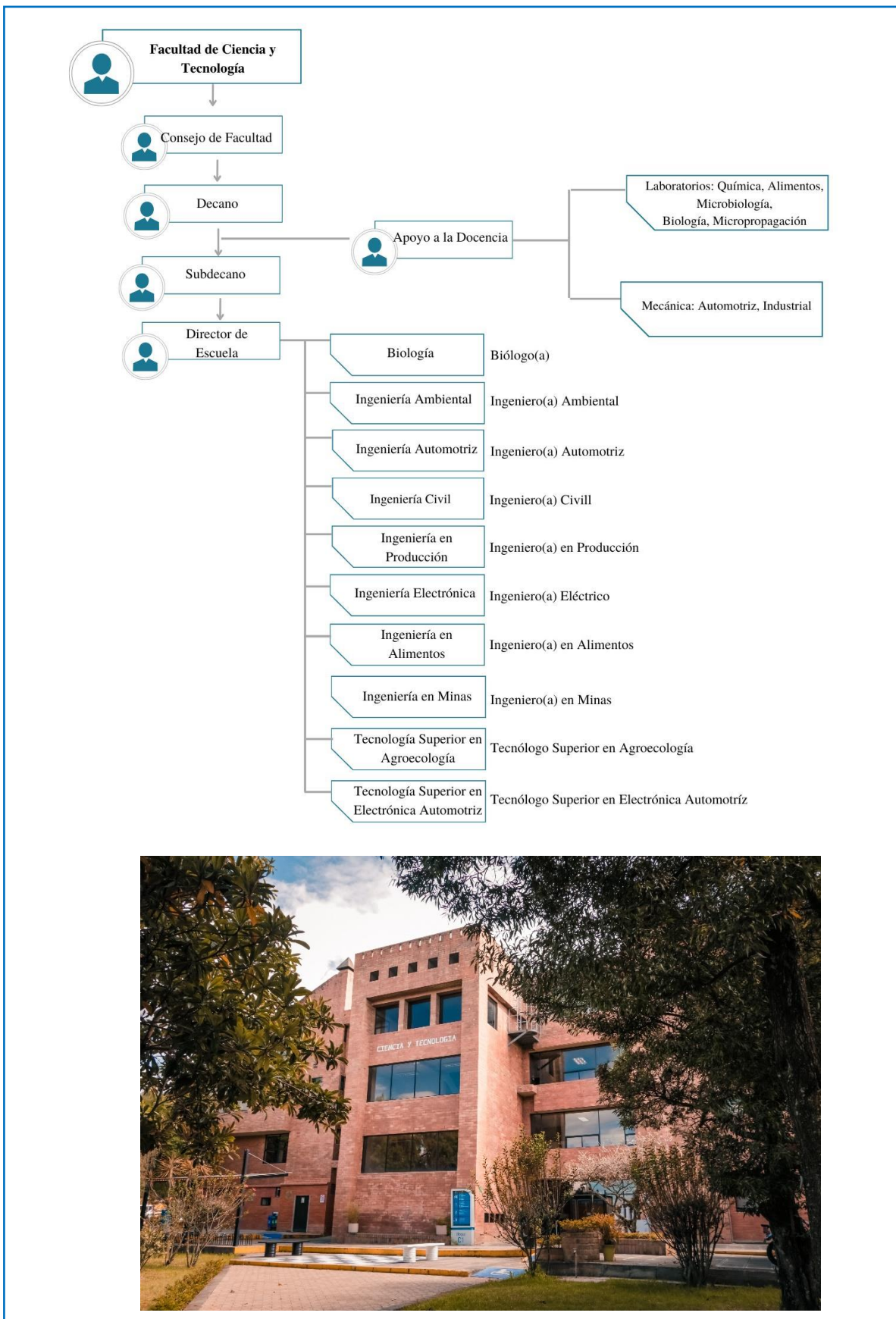
Fuente: Universidad del Azuay, 2022.

3.2. Ciencias de la Administración



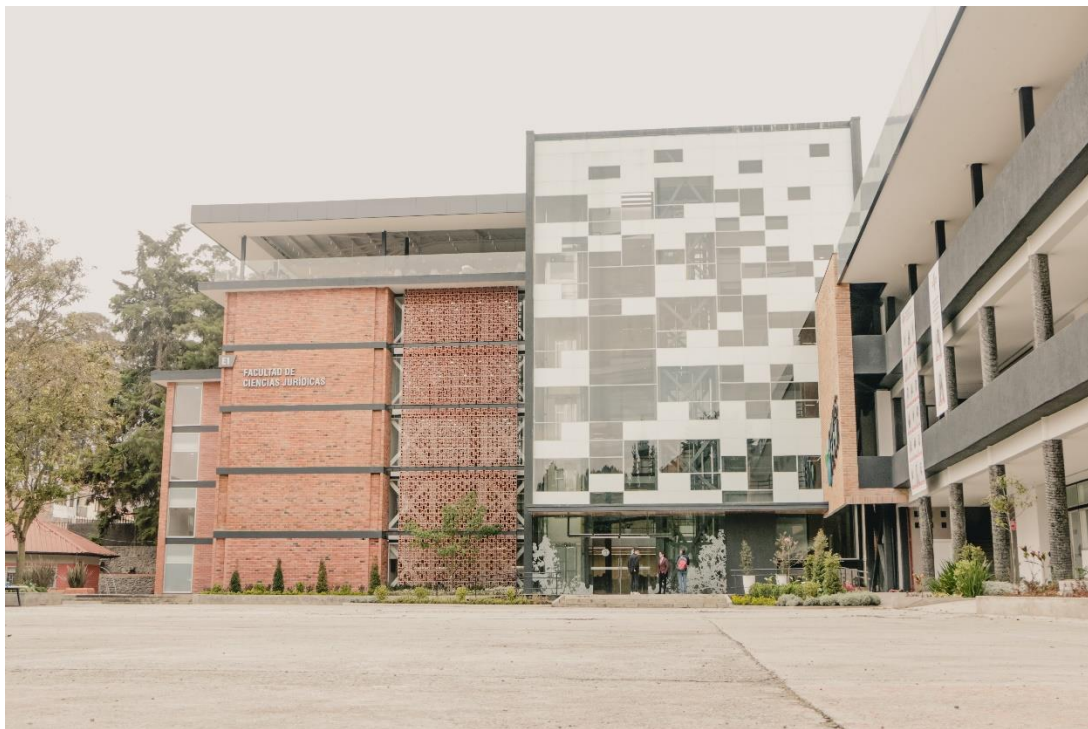
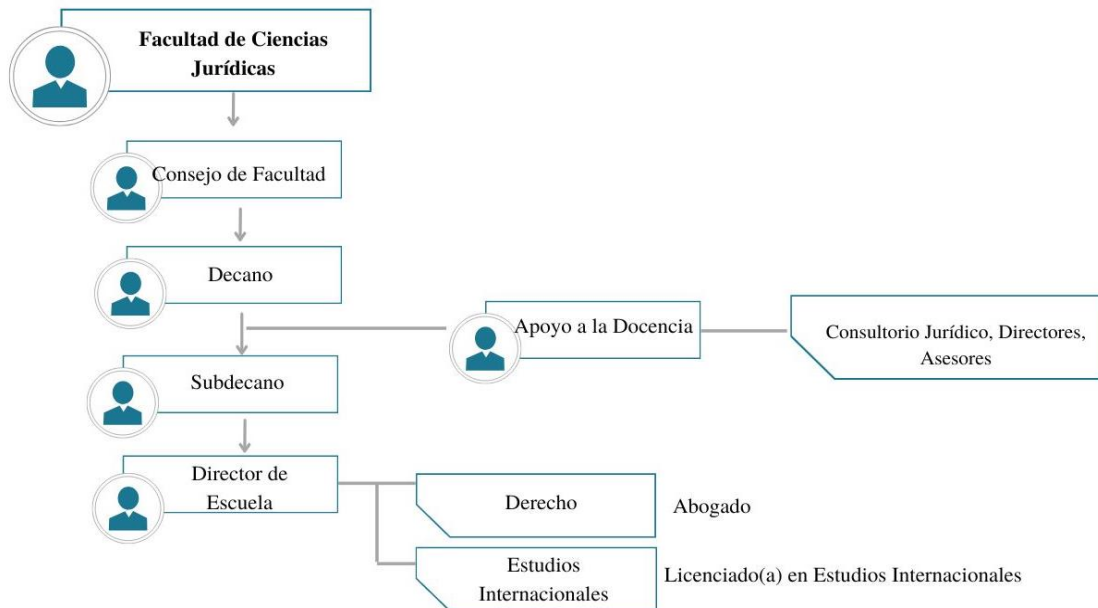
Fuente: Universidad del Azuay, 2022.

3.3. Facultad de Ciencia y Tecnología



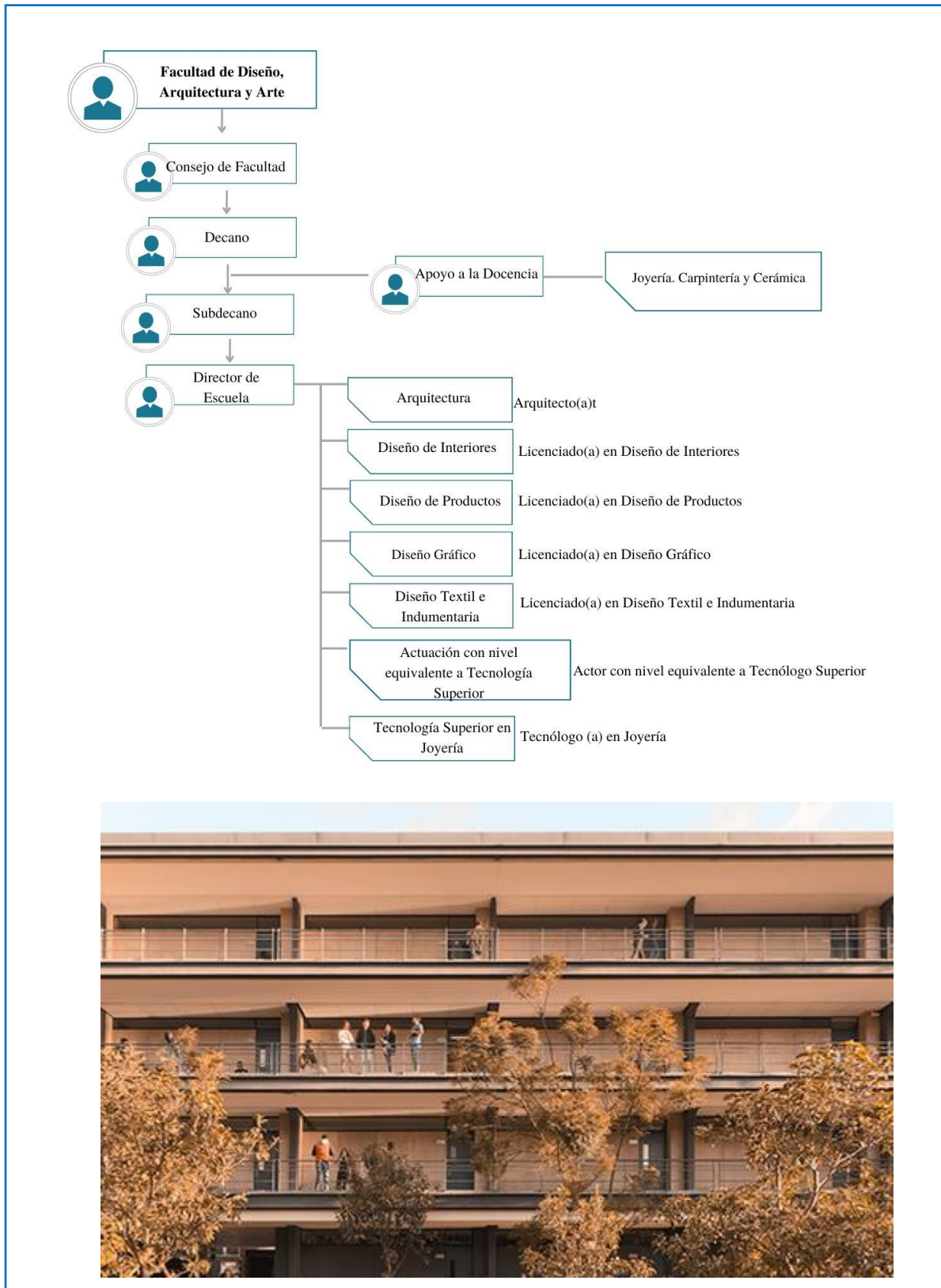
Fuente: Universidad del Azuay, 2022.

3.4. Facultad de Ciencias Jurídicas



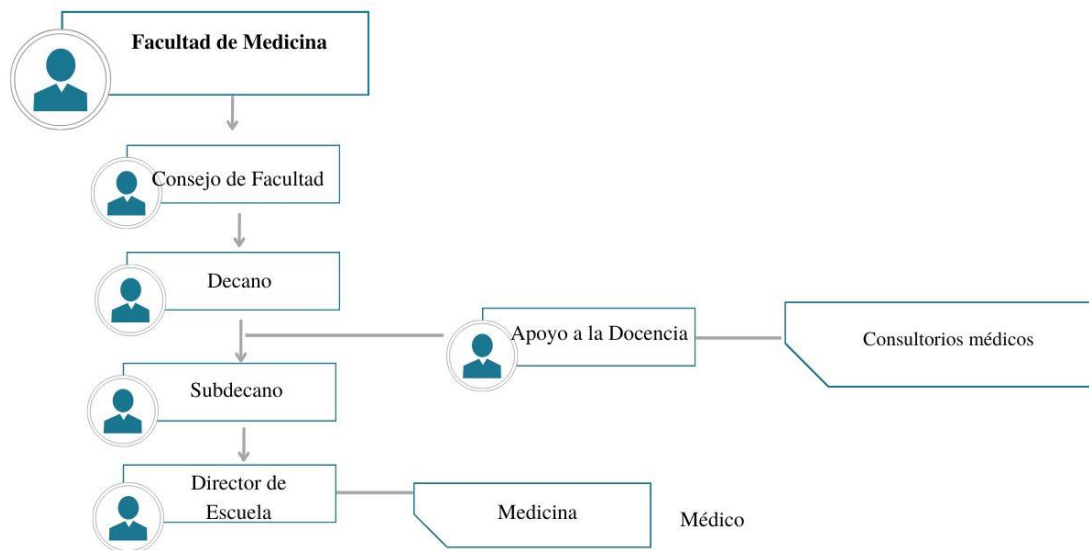
Fuente: Universidad del Azuay, 2022

3.5. Facultad de Arquitectura, Diseño y Arte



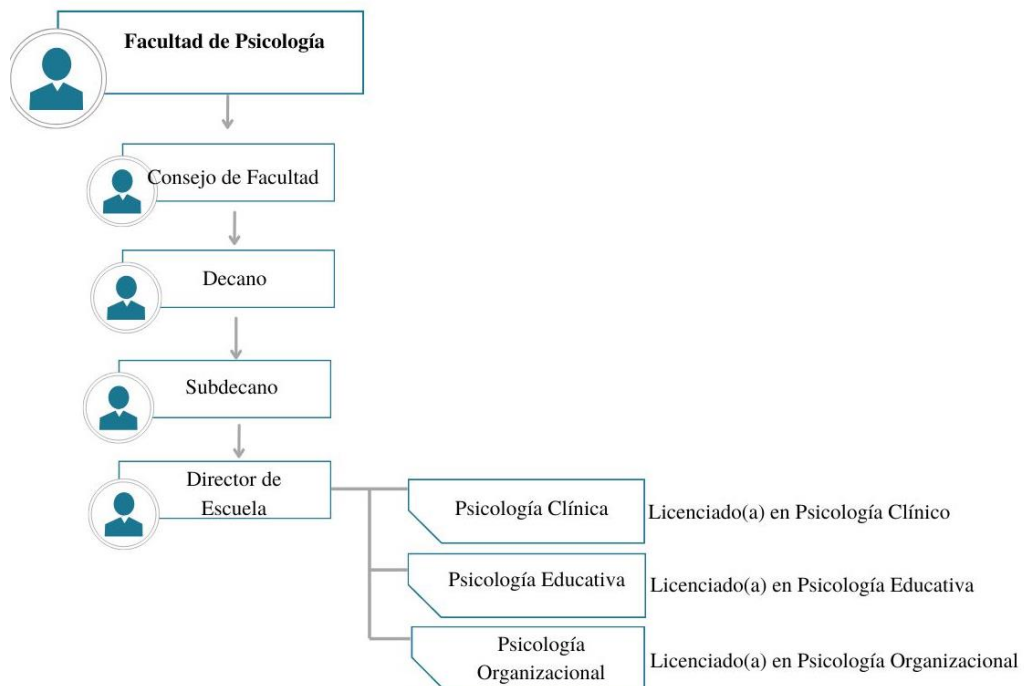
Fuente: Universidad del Azuay, 2022.

3.6. Facultad de Medicina



Fuente: Universidad del Azuay, 2022.

3.7. Facultad de Psicología



Fuente: Universidad del Azuay, 2022.

3.8. Personal Administrativo y Docente

Todas las facultades cuentan con cuerpo docente y administrativo.

➤ **Administrativos**

- Secretario Abogado
- Auxiliar de Secretaría
- Conserjes

➤ **Docentes**

El cuerpo docente de la universidad se encuentra integrado por profesores, investigadores y profesores investigadores ya sean titulares, invitados, ocasionales u honorarios. El tiempo de dedicación puede ser tiempo completo, es decir, 40 horas semanales, medio tiempo que corresponde a 20 horas semanales o a tiempo parcial que corresponde a menos de 20 horas por semana. (Universidad del Azuay, 2022)

Requisitos para los docentes

Según el Reglamento de Mentoría Académica: Programa permanente de acompañamiento en la carrera académica (2022) el cuerpo docente titular podrá ser principal, agregado o auxiliar, cabe mencionar que para Docente titular auxiliar 1 se deberá primero ganar el concurso de méritos y oposición. Para cada nivel de docente titular se deberá cumplir los siguientes requisitos:

Docente titular auxiliar 2:

- Experiencia mínima de 4 años como profesor titular auxiliar 1 en la Universidad del Azuay
- Haber creado o publicado en los últimos 4 años, al menos dos obras de relevancia en el campo de conocimiento vinculado a la docencia o investigación
- Haber obtenido como mínimo el 85% del puntaje de la evaluación académica en los cuatro últimos procesos de evaluación en la Universidad del Azuay
- Haber realizado un número de horas acumuladas de actualización científica y pedagógica con un mínimo de 96 horas en los últimos 4 años.

Al menos el 25% de estas horas, es decir, 24 horas deben ser de actualización pedagógica, asistencia o participación en congresos internacionales.

Docente titular agregado 1:

- Experiencia mínima de 4 años como profesor titular 2 en la Universidad del Azuay
- Haber creado o publicado en los últimos 4 años, al menos tres obras de relevancia en el campo de conocimiento vinculado a la docencia o investigación
- Haber obtenido como mínimo el 85% del puntaje de la evaluación académica en los cuatro últimos procesos de evaluación en la Universidad del Azuay

- Haber realizado un número de horas acumuladas de actualización científica y pedagógica con un mínimo de 96 horas en los últimos 4 años. Al menos el 25% de estas horas, es decir, 24 horas deben ser de actualización pedagógica, asistencia o participación en congresos internacionales.
- Haber participado al menos 18 meses (pueden ser acumulados) en proyectos de investigación y/o vinculación en la Universidad del Azuay
- Acreditar competencia nivel B1 en inglés

Docente titular agregado 2:

- Experiencia mínima de 4 años como profesor titular agregado 1 en la Universidad del Azuay
- Haber creado o publicado al menos 6 obras de relevancia en el campo de conocimiento vinculado a la docencia o investigación
- Haber obtenido como mínimo el 85% del puntaje de la evaluación académica en los cuatro últimos procesos de evaluación en la Universidad del Azuay
- Haber realizado un número de horas de actualización científica y pedagógica con un mínimo de 128 horas en los últimos 4 años. Al menos

el 25% de estas horas, es decir, 32 horas deben ser de actualización pedagógica, asistencia o participación en congresos internacionales.

- Haber participado en uno o más proyectos de investigación y/o vinculación por un total acumulado de 3 años (36 meses) en la Universidad del Azuay
- Haber dirigido o codirigido en los últimos 4 años al menos 3 trabajos de titulación de cuarto nivel en la Universidad del Azuay
- Acreditar competencia nivel B1 en inglés

Docente titular agregado 3:

- Experiencia mínima de 4 años como profesor titular agregado 2 en la Universidad del Azuay
- Haber creado o publicado al menos 9 obras de relevancia en el campo de conocimiento vinculado a la docencia o investigación
- Haber obtenido como mínimo el 85% del puntaje de la evaluación académica en los cuatro últimos procesos de evaluación en la Universidad del Azuay
- Haber realizado un número de horas de actualización científica y pedagógica con un mínimo de 160 horas en los últimos 4 años. Al menos el 25% de estas horas, es decir, 40 horas deben ser de actualización pedagógica, asistencia o participación en congresos internacionales.
- Haber participado en uno o más proyectos de investigación y/o vinculación por un total acumulado de 5 años (60 meses) en la Universidad del Azuay
- Haber dirigido o codirigido al menos 9 trabajos de titulación de cuarto nivel en la Universidad del Azuay
- Acreditar competencia nivel B2 en inglés

Docente titular principal 1:

- Título de Doctor o PhD válido para el ejercicio de la docencia, investigación y gestión en educación superior.
- Haber creado o publicado al menos seis obras de relevancia o artículos arbitrados, 2 de los cuales deberán corresponder a los últimos 5 años.

Docente titular principal 2:

- Experiencia mínima de 3 años como profesor titular principal 1 en la Universidad del Azuay
- Haber creado o publicado al menos 16 obras de relevancia en el campo de conocimiento vinculado a la docencia o investigación, de las cuales al menos 1 debe ser en un idioma diferente de su lengua materna
- Haber obtenido como mínimo el 85% del puntaje de la evaluación académica en los cuatro últimos procesos de evaluación en la Universidad del Azuay
- Haber realizado un número de horas de actualización científica y pedagógica con un mínimo de 224 horas en los últimos 3 años. Al menos el 25% de estas horas, es decir, 56 horas deben ser de actualización pedagógica, asistencia o participación en congresos internacionales.
- Haber dirigido o codirigido uno o más proyectos de investigación y/o vinculación, por un total mínimo de 4 años (48 meses), de los cuales al menos un proyecto deberá haber implicado investigadores, instituciones o redes de investigación extranjeros
- Haber dirigido o codirigido al menos 2 tesis de doctorado o seis de maestría de investigación
- Acreditar competencial nivel B2 en inglés

Docente titular principal 3:

- Experiencia mínima de 3 años como profesor titular principal 2 en la Universidad del Azuay
- Haber creado o publicado al menos 20 obras de relevancia en el campo de conocimiento vinculado a la docencia o investigación, de las cuales al menos 2 debe ser en un idioma diferente de su lengua materna
- Haber obtenido como mínimo el 85% del puntaje de la evaluación académica en los cuatro últimos procesos de evaluación en la Universidad del Azuay
- Haber realizado un número de horas de actualización científica y pedagógica con un mínimo de 256 horas en los últimos 3 años. Al menos el 25% de estas horas, es decir, 64 horas deben ser de actualización pedagógica, asistencia o participación en congresos internacionales.

- Haber dirigido o codirigido uno o más proyectos de investigación y/o vinculación, por un total mínimo de 8 años (96 meses), de los cuales al menos dos proyectos deberán haber implicado investigadores, instituciones o redes de investigación extranjeros
- Haber dirigido o codirigido o estar dirigiendo al menos 3 tesis de doctorado
- Acreditar competencial nivel B2 en inglés

Labores docentes

- a) Impartir clases presenciales, virtuales o en línea, de carácter teórico o práctico
- b) Preparar y actualizar clases, seminarios o talleres
- c) Diseñar y elaborar libros, material didáctico, guía docente y sílabos
- d) Orientar y acompañar a través de tutorías presenciales o virtuales, individuales o grupales
- e) Preparar, elaborar, aplicar, y calificar exámenes y trabajos
- f) Direccionar y guiar trabajos de titulación para la obtención de títulos, con excepción de tesis doctorales o maestrías de investigación
- g) Diseñar e impartir cursos de educación continua o de capacitación y actualización
- h) Participar en actividades de proyectos sociales, artísticos, productivos y empresariales de vinculación con la sociedad, articulados a la docencia e innovación educativa
- i) Participar y organizar colectivos académicos de debate, capacitación o intercambio de experiencias de enseñanza
- j) Participar como par académico en los procesos de evaluación académica
- k) Uso pedagógico de la investigación y la sistematización como soporte o parte de la enseñanza

Derechos y obligaciones del personal académico

- a) Conducir su labor académica con sujeción a la visión y misión de la universidad
- b) Sujetar su labor docente a los planes, programas de estudios, horarios y demás requisitos que exija la facultad
- c) Evaluar a los estudiantes de acuerdo con las disposiciones vigentes

- d) Cumplir, dentro de los plazos determinados, la autoevaluación personal la evaluación institucional, de acuerdo con los instructivos que emitan los organismos competentes
- e) Actualizarse en los contenidos de sus asignaturas y en sus métodos de trabajo docente
- f) Dirigir tesis e integrar tribunales de grado
- g) Dirigir y responsabilizarse de trabajos de investigación, de acuerdo con los requerimientos de cada facultad y de la universidad
- h) Entregar en forma oportuna las calificaciones da la secretaria de la facultad, previa revisión con los estudiantes
- i) Entregar dentro del plazo determinado por la facultad los temarios para exámenes
- j) Cumplir con los horarios de exámenes, cualquier modificación solo podrá realizarse con autorización escrita del decano de la facultad
- k) Asistir obligatoriamente a las reuniones de trabajo para la planificación académica
- l) Integrar las delegaciones, comisiones y tribunales que se les encomendare
- m) Asistir a las reuniones de los diferentes organismos y a los actos a los que fueren convocados
- n) Dirigir, coordinar y responsabilizarse de las acciones y trabajos de relación con la comunidad
- o) Cumplir las funciones que las autoridades de la facultad o de la universidad les encomendaren
- p) Integrar y participar activamente en los organismos universitarios que contemplan las nomas de la universidad
- q) Elegir y ser elegidos a las dignidades universitarias de acuerdo con el estatuto y los reglamentos
- r) Mantener en sus relaciones con los alumnos y con los profesores un trato de respeto acorde con la dignidad universitaria
- s) Tener licencia para estudios de posgrado, concedida por el Consejo Universitario previo informe del Consejo Educativo en el que se determinara las condiciones económicas que lo efectivicen

4. Unidades de apoyo académico

4.1. Educación continua

El departamento de Educación Continua tiene como objetivo ofrecer programas de educación extracurricular destinado a diferentes grupos, para la difusión de los conocimientos, su actualización o profundización, la mejora del desempeño laboral, el intercambio de experiencias y las actividades de servicio tendientes a satisfacer los requerimientos institucionales y de la sociedad. (Universidad del Azuay, 2022)

Para mayor información de programas visitar:

<https://formacioncontinua.uazuay.edu.ec/>

4.2. Biblioteca

Presta información bibliográfica a través de libros, colecciones, revistas, tesis. Su atención está dirigida al personal docente, administrativo, comunidad universitaria, escuela y colegio “La Asunción”, como también público en general, sin costo alguno.

Cabe mencionar que actualmente cuenta con un amplio repositorio digital que permite la búsqueda de diferente información bibliográfica ya que se cuenta con convenios con diferentes bibliotecas digitales y buscadores científicos. (Universidad del Azuay, 2022)



Fuente: Universidad del Azuay, 2022.

Para mayor información visitar:



4.3. Sistema de Gestión Universitaria (SGU)

El Sistema de Gestión Universitaria (SGU) es una plataforma que permite al docente y estudiante navegar en los diferentes requerimientos. El sistema permite al docente dar un mayor seguimiento en cuanto a sílabos, avances y faltas de las materias asignadas además de ser una herramienta al momento de calificar a sus estudiantes. (Universidad del Azuay, 2022)

4.4. Aula abierta – Campus Virtual

El aula virtual es una plataforma virtual que permite fomentar el aprendizaje como una herramienta tecnológica y a la vanguardia, también permite dar un seguimiento académico por curso. (Universidad del Azuay, 2022)

Para mayor información consultar:



5. Vinculación con la sociedad

5.1. IERSE

El Instituto de Estudios de Régimen Seccional de Ecuador es una organización adscrito a la Comisión de Vinculación con la Sociedad, con el propósito de apoyar a la comunidad a través de los gobiernos seccionales establecidos en la Constitución mediante consultorías, asesorías, investigaciones, estudios, capacitación y otros medios. (Universidad del Azuay, 2022)

5.2. Departamento de Cultura

El deber del departamento es realizar la planificación general, la ejecución y evaluación de las actividades culturales, de preferencia en los siguientes campos: promoción de las artes, difusión y actividades extracurriculares. (Universidad del Azuay, 2022)

5.3. Relaciones Internacionales

El departamento de Relaciones Internacionales se encarga de gestionar y promocionar los diversos programas con universidades extranjeras, tanto para los estudiantes como para docentes y personal administrativo. En base a convenios y acuerdos con universidades de diferentes partes del mundo. (Universidad del Azuay, 2022)

Para más información consultar: <https://international.uazuay.edu.ec/>

6. Decanato Administrativo Financiero

6.1. Departamento de Talento Humano

El departamento de Talento Humano se encarga de:

- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos del personal
- Estructurar el manual orgánico funcional y vigilar su cumplimiento
- Elaborar, organizar, dirigir e implementar sistemas de reclutamiento y selección del personal
- Elaborar y legalizar los contratos con el personal
- Elaboración de los roles de pago, remuneraciones y otros beneficios para el personal docente y administrativo permanente y ocasional
- Planificar y organizar programas de capacitación y actualización de conocimientos para el personal administrativo de la institución

6.2. Dirección Financiera

La Dirección Financiera está encargada de controlar las actividades financieras y presupuestar los ingresos de la institución, así como también supervisar las normas de control, contabilidad y tesorería, planificar compras y controlar stocks que pasan a las diferentes dependencias. Conforman el departamento tesorería, contabilidad, inventarios y compras. (Universidad del Azuay, 2022)

6.3. Departamento de Tecnologías de la Información

El departamento de Tecnologías de la Información se encarga de proveer de los servicios informáticos a todos los usuarios de la institución, el desarrollo de plataformas para uso del personal docente y el estudiantado. También se encarga del mantenimiento del servidor además de mantener en buen estado los laboratorios informativos. (Universidad del Azuay, 2022)

6.4. Bienestar estudiantil

El departamento de Bienestar estudiantil “MIUDA” tiene como fin propiciar un ambiente de respeto a los valores, la integridad física, psicológica y sexual de la comunidad universitaria. Ofrece servicios asistenciales que determina la ley, además de facilitar la obtención de estímulos, ayudas económicas y becas. (Universidad del Azuay, 2022)

7. Evaluación docente

La evaluación y la autoevaluación son procesos planificados y permanentes, las mismas cubrirán áreas de docencia, responsabilidad administrativa y apoyo académico, con el fin de contribuir a la mejora continua y garantizar la calidad académica de los cursos, seminarios, carreras y programas que oferte la universidad.

Contemplará los siguientes aspectos profesionales: nivel de conocimientos, preparación y actualización académica, además de la puntualidad a clases y eventos académicos y asistencia, por otra parte, se tomará en cuenta relaciones entre docentes y estudiantes, metodología aplicada y sistemas de evaluación utilizados por el docente. (Universidad del Azuay, 2022)

Ponderación:

- Opinión estudiantil mediante aplicación de encuestas equivale el 50% de calificación.
- La calificación de la Junta Académica, sobre los parámetros determinados por el Consejo Académico. Este proceso incluye entrevistas con los alumnos y con el profesor, quien debe presentar su informe de evaluación para cada curso de estudiantes a su cargo, este componente representa el 40% de la evaluación.
- La calificación del Consejo de Facultad, sobre el cumplimiento del docente en relación con las disposiciones reglamentarias, este componente representa el 10% de la evaluación.

8. Beneficios Institucionales

8.1. Consultorio Médico

La institución cuenta con un departamento médico que está dotado por profesionales que prestan su atención médica gratuita a todos los docentes, personal administrativo y cuerpo estudiantil y a sus cónyuges e hijos. Actualmente el consultorio médico cuenta con un lactario. El departamento está conformado por Director Médico, médicos tratantes y enfermera.

Horarios de atención: lunes a viernes 08h00 a 13h00 y de 15h00 a 18h00

8.2. Consultorio Odontológico

La Universidad del Azuay cuenta con servicio odontológico a todos sus docentes mismo que se hace extensivo para su familia (cónyuge e hijos). El objetivo del departamento es mejorar la salud buco-dental de la comunidad mediante acciones de prevención y curación. Los costos son mínimos, mismos que son invertidos en el mantenimiento de los equipos. El consultorio odontológico brinda tratamientos de odontología básica como: profilaxis, obturaciones simples, compuestas y complejas, coronas y carillas, sellantes, entre otros.

Horarios de atención previa cita: lunes a viernes 08h00 a 13h00 y 15h00 a 18h00

8.3. Red Salud UDA

La Red Salud ofrece atención médica a estudiantes, administrativos y docentes con extensión a cónyuges e hijos menores de 25 años, pone a disposición de la comunidad universitaria una amplia red de profesionales de salud de diversas áreas como medicina familiar, pediatría, ginecología, psicología y psiquiatría. La atención medica preventiva no tiene costo.

Horarios de atención: lunes a viernes de 07h00 a 13h00 y 14h00 a 18h00

8.4. Consultorio Jurídico

El Consultorio Jurídico Gratuito brinda el servicio de asesoría y patrocinio en causas legales y está dirigido a grupos vulnerables y de atención prioritaria. (Universidad del Azuay, 2022)

Horarios de atención: lunes a viernes de 08h00 a 13h00 y 15h00 a 17h00

Dirección: Av. Fray Vicente Solano y Tadeo Torres, frente al colegio Benigno Malo

8.5. Núcleo de Apoyo Contable y Fiscal

La Universidad del Azuay, comprometida con brindar un apoyo integral a los beneficiarios del centro, además de brindar servicios en la parte tributaria, asesorará en términos laborales, y de seguridad social, atendiendo las necesidades de la colectividad. (Universidad del Azuay, 2022)

Horarios de atención: lunes a viernes de 08h00 a 13h00 y 15h00 a 17h00

Dirección: Av. Fray Vicente Solano y Tadeo Torres, frente al colegio Benigno Malo

8.6. Programa VIDA

El objetivo del programa VIDA es fomentar el bienestar integral de los miembros de la comunidad universitaria mediante sus departamentos de cultura, género y MIUDA. (Universidad del Azuay, 2022)

8.7. Bono de Mejoramiento Académico

Destinado para el mejoramiento académico de los profesores de la Universidad del Azuay. Tienen derecho a este bono los profesores titulares, este puede ser utilizado en la compra de un computador, libros, revistas, publicaciones que sean de interés del profesor, justificado debidamente. Tiene un equivalente anual al valor de 48 horas clase de respectiva categoría del profesor. (Universidad del Azuay, 2022)

8.8. Seguro Médico

La Universidad del Azuay cubre todas las enfermedades de los docentes titulares hasta un monto de \$3000.00 anuales por diagnóstico, con una cobertura del 80%.

8.9. Póliza de vida

La institución otorga una póliza de vida a los docentes titulares, la cual cubre hasta \$25000.00; el docente podrá establecer sin limite el número de beneficiarios que el considere conveniente.

8.10. Fondos de Mortuoria o gastos de sepelio

La Universidad del Azuay cubre los gastos de sepelio de los docentes titulares hasta por \$15000.00.

8.11. Becas

La institución otorgara becas de estudio según análisis previo para el cónyuge e hijos de los docentes titulares como un beneficio de orden social, aplicable en la Unidad Educativa La Asunción y en la Universidad del Azuay siempre y cuando apruebe el proceso de admisión. El número de becas otorgadas no podrá ser superior a dos. (Universidad del Azuay, 2022)

9. Directorio Telefónico

En esta sección se podrá encontrar las extensiones telefónicas de cada dependencia de la institución.



CONCLUSIONES

La Universidad del Azuay se funda en el año de 1968 en la ciudad de Cuenca, actualmente cuenta con una amplia oferta académica tanto en programas de estudios de pregrado y posgrado, la institución está enfocada a una filosofía humanista interrelacionando cada elemento como un solo sistema para el cumplimiento de objetivos académicos y de vinculación con la sociedad.

La institución se rige bajo un organigrama vertical, el cual su máximo organismo es el Consejo Universitario precedido por autoridades, docentes y estudiantes, quienes cumplen y hacen cumplir el marco normativo de la institución. Por otra parte, el Departamento de Talento Humano en la institución está constituido por una dirección y auxiliares, quienes promueven al cumplimiento del estatuto general de la universidad y otros reglamentos. Por otra parte, cabe mencionar que actualmente se encuentra bajo nómina aproximadamente 700 colaboradores entre personal docente y administrativo que día a día prestan sus servicios para propiciar un ambiente ideal para el conocimiento.

Hoy por hoy, en un mundo competitivo, es indispensable contar con recurso humano capacitado ya que afecta netamente a la productividad traduciéndose en réditos y reconocimiento para la organización. En base a lo antes mencionado, se considera necesario tomar como eje estratégico al recurso humano ya que toda organización funciona como un sistema interrelacionado. Por ello, la administración de recursos humanos parte de la aplicación de subsistemas permitiendo un manejo sistemático de su capital humano, brindando a la organización eficiencia y eficacia en sus procesos, dando paso al cumplimiento del objetivo corporativo.

El definir y aplicar correctamente los subsistemas de recursos humanos permite a la empresa llevar un mejor control y aprovechamiento de oportunidades ya que el implementar procesos como el análisis de puestos, proceso de selección, evaluación de desempeño, sistemas de remuneración, desarrollo organizacional, capacitación, entre otros; permite asegurarse de contar con el personal apropiado para el desempeño de funciones y mejora continua.

Todo parte desde el análisis y descriptivo de puestos o manual de funciones, si el proceso se realiza correctamente y se actualiza por lo menos cada año, marca una ruta clara de los requisitos indispensables para ocupar un cargo consecuentemente la aplicación de los siguientes subsistemas tendrá coherencia con el cargo estudiado. De esta manera, al momento de realizar el proceso de atracción y selección de personal resultará más fácil el poder filtrar y seleccionar la opción más beneficiosa para la organización ya que hay que recordar que si se enfrenta ante una mala contratación el ambiente en general podrá verse afectado y la organización incurrirá en gastos.

Por consiguiente, es importante mencionar que para propiciar un ambiente óptimo para el desarrollo de actividades laborales se sugiere la aplicación del proceso de inducción ya que de esta manera se podrá dar una bienvenida apropiada al nuevo personal liberando el grado de estrés y ansiedad que se pueda presentar ante la incertidumbre de ocupar el cargo. Si se implementa una herramienta de inducción permitirá generar un vínculo de confianza y pertenencia con el nuevo colaborador, ayudando a generar un ambiente laboral óptimo para el personal en general.

En base a lo antes mencionado, es donde recae la importancia de proponer a la Universidad del Azuay una herramienta que permita al Departamento de Talento Humano dar la bienvenida al profesorado que se incorpora a la comunidad universitaria, de esta manera se podrá informar de todos los aspectos relevantes tanto de la institución como información de interés para el desempeño de sus actividades académicas. De igual manera con el mismo se busca incentivar la mentoría y acompañamiento permanente para el escalafón docente además de liberar niveles de ansiedad y estrés laboral producidos probablemente por la incertidumbre ocasionada a raíz de la ocupación de un nuevo cargo.

RECOMENDACIONES

Si bien la Universidad del Azuay cuenta con un nivel de rotación de personal y ausentismo laboral muy bajo, se recomienda en base a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación:

- Actualizar el manual de funciones del personal docente titular de la institución.
- Implementar el proceso de inducción al personal docente mediante la aplicación del manual de inducción propuesto de esta manera se podrá brindar información oportuna y necesaria al momento de incorporar nuevo personal docente a la institución, liberando la incertidumbre que se pueda presentar.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*.
- Alles, M. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Alfredo Paredes & Asociados (2011)
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., y Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de la Administración de Recursos Humanos. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3era ed.). McGraw Hill.
- Consejo de Educación Superior. (2022). Reglamento de Carrera y Escalafón del Personal Académico del Sistema de Educación Superior. http://gaceta.ces.gob.ec/inicio.html?id_documento=245825
- Colmenárez, L. (2008). Proceso de Inducción del Personal Docente del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. *Compendium*, 11(20), 5-22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88002002>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1657-62762013000200007
- Durán, S. E., Pérez Caballero, A., Barrera, A., y Castro Zapata, R. G. (2022). Inducción organizacional para la gestión de diversidad cultural en migrantes venezolanas radicadas en Colombia. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Lucía Olga, N. J. (2015). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, 18, 103-137. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601805>
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., y Guzmán Monsalve, V. T. (2016). La Gestión Humana: Un socio estratégico organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 164-188. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000100005
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Real Academia Española. (2022). <https://dle.rae.es/estrategia>
- Reinert, M., Munhoz, G. D. S., Filippin, M., Chimello, G. R., Monteleone, G. M., y Pastro, M. G. (2012). Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: Estudo de caso em uma ONG. *BASE - Revista de*

Administração e Contabilidade da Unisinos, 9(1).
<https://doi.org/10.4013/base.2012.91.03>

- Saiz Sáenz, M., y Jácome, R. (2022). Revisión bibliográfica: La Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15(43), 20-20. <https://doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>
- Santillán Marroquín, W., Merizalde Figueroa, L., y Flores Díaz, J. C. (2018). El Manual de Inducción y Bienvenida como parte de la Cultura Organizacional. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n6.2018.555>
- Solarte, M. G. (2009). Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, 27, 162-200. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200006
- Universidad del Azuay. (2015). Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad del Azuay.
- Universidad del Azuay. (2017). Reglamento Interno de Carrera y Escalafón Docente de la Universidad del Azuay.
- Universidad del Azuay. (2017). Reglamento de Selección de Personal Académico Titular de la Universidad del Azuay.
- Universidad del Azuay. (2018). Reglamento de Facultades de la Universidad del Azuay.
- Universidad del Azuay. (2019). Estatuto de la Universidad del Azuay.
- Universidad del Azuay. (2022). La Universidad. <https://www.uazuay.edu.ec/launiversidad#vision-mision-principios>
- Universidad del Azuay. (2022). *Mentoría Académica: Programa permanente de acompañamiento en la carrera académica.*