

GESTIÓN DE PERSONAL DOCENTE EN EL MODELO EBC DE UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS EN MÉXICO

Área de investigación: **Administración de Recursos Humanos**

Raymundo Lozano Rosales

Universidad Politécnica de Tulancingo
México

ray_mundo111@yahoo.com.mx

Amparo Nidia Castillo Santos

Universidad Politécnica de Tulancingo
México

amparo_upt@yahoo.com.mx

Agustín Rowe Córdova

Universidad Politécnica de Tulancingo
México

arowec@yahoo.com.mx

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

GESTIÓN DE PERSONAL DOCENTE EN EL MODELO EBC DE UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS EN MÉXICO

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo mostrar estado que guarda la gestión de recursos humanos docentes en las Universidades Politécnicas en su modelo Educativo Basado en Competencias, lo anterior mediante un análisis cualitativo desde la óptica de la Teoría Fundamentada que dada su metodología permitió elaborar una serie de mapas conceptuales derivados de una recolección de datos *in situ* para su sistematización e interpretación con el programa informático Atlas ti, lo anterior condujo a la generación de hipótesis a posteriori tal como lo menciona la metodología seleccionada donde los principales hallazgos fueron la incertidumbre de la transición de un modelo tradicional a un modelo EBC, la insuficiencia en la formación de recursos humanos por competencias y la imperante necesidad de contar con un modelo de gestión de recursos humanos docentes para el subsistema educativo estudiado en México.

Palabras clave: gestión, competencias del docente, enseñanza superior



GESTIÓN DE PERSONAL DOCENTE EN EL MODELO EBC DE UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS EN MÉXICO

Introducción

El propósito por el que se crean las Universidades Politécnicas (UUPP) es para impartir educación superior de licenciatura y de posgrado al nivel de especialización tecnológica; ofreciendo una formación científica, técnica y en valores, inmersa en un contexto nacional en lo económico, político y social; además de llevar a cabo investigación aplicada y desarrollo tecnológico, pertinente para el desarrollo económico y social de la región, del estado y de la nación. En el modelo educativo de las UUPP se plantea la formación profesional basada en competencias la cual presenta características diferentes a la formación tradicional, que se manifiestan en el diseño curricular, en la forma de conducir el proceso de aprendizaje mediante el uso de estrategias y técnicas didácticas diversas en la evaluación de los aprendizajes. A diez años de haberse implementado este modelo, se identifican algunas áreas de oportunidad en la gestión del recurso humano docente representando retos en el logro de los objetivos planteados por el modelo EBC.

En la presente investigación se analiza la gestión de recursos humanos en el contexto de las Universidades Politécnicas bajo la óptica de la aplicación del Modelo Educativo Basado en Competencias. Una de las mayores aportaciones de este estudio es la generación de teoría administrativa de recursos humanos a partir de las concepciones teóricas escritas y de los datos recolectados *in situ* en el contexto mencionado para generar una nueva concepción del manejo de personal bajo uno de los modelos educativos emergentes en México denominado Educación Basada en Competencias en una investigación cualitativa con la Metodología Fundamentada y con el auxilio del programa ATLAS ti.

1. Aproximaciones teóricas de la gestión de personal docente en el modelo Educativo Basado en Competencias

En vísperas de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio en 1993, Canadá, Estados Unidos y México firmaron una declaración para que el sistema de acreditación de competencias fuese equivalente a los de sus socios comerciales y contar con el reconocimiento de las agrupaciones profesionales respectivas para certificar sus conocimientos (competencias). (Gutiérrez, Rodríguez y Ojeda, 1995). Organismos como la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería (ANFEI), la Norma Mexicana para el reconocimiento de la excelencia académica y el sector turismo señalan la importancia de la acreditación de las competencias docentes. Lozano (2012) defiende el hecho de que las competencias de los docentes no solo deben ser las desarrolladas en el salón de clases y junto con ellas las que potencialmente el maestro dada su formación personal pueda desarrollar en empresa, lo anterior trae como consecuencia que los docentes en México están obligados no solo a tener una formación académica sino además una experiencia laboral en empresa que les haya permitido desarrollar las competencias aprendidas en su formación universitaria para que se pueda aplicar realmente el modelo EBC y concluir su principio teórico-práctico en su quehacer académico.



1.1 El Modelo Educativo Basado en Competencias (EBC) en las Universidades

Politécnicas

Según la Coordinación General de Universidades Politécnicas (CUP, 2013) las UUPP buscan responder a las necesidades sociales de formar profesionistas de manera integral, dotándolos de las competencias necesarias para integrarse a cualquier ambiente de trabajo. En particular, se busca que los alumnos adquieran capacidades generales para aprender y actualizarse; para identificar, plantear y resolver problemas; para formular y gestionar proyectos; y para comunicarse efectivamente en español y en inglés. La oferta educativa de estas universidades pretende favorecer el aprendizaje a través de situaciones reales, que se reflejen en los contenidos de los programas y en su desarrollo pedagógico.

En este modelo educativo se plantea la formación profesional basada en competencias, la cual según la CUP (2013) presenta características diferentes a lo que el mismo organismo llama como formación tradicional, que se manifiesta en el diseño curricular, en la forma de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el uso de estrategias y técnicas didácticas diversas, y en la evaluación de los aprendizajes. El subsistema señala que su modelo educativo (EBC) será reconocido por la sólida formación técnica y en valores de sus egresados; altas tasas de graduación y titulación; profesores organizados en cuerpos académicos, competentes en generar y aplicar el conocimiento, y en facilitar el aprendizaje a los alumnos; carreras pertinentes; procesos e instrumentos apropiados y confiables para la evaluación de la labor de los profesores y del aprendizaje de los alumnos; servicios oportunos para la atención individual y en grupo de los alumnos; mecanismos estandarizados de egreso; infraestructura moderna y suficiente para apoyar el trabajo académico de profesores y alumnos; sistemas eficientes de gestión, basados en procesos; y un servicio social articulado con los objetivos del programa educativo.

1.2 El Subsistema de las Universidades Politécnicas en materia de gestión de personal docente

El proceso de gestión de personal en el Subsistema de Universidades Politécnicas está regido por el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA, 2009), documento en el cual se ven reflejados los requerimientos para ocupar los diferentes puestos académicos y su crecimiento en las universidades politécnicas en el país.

Las características que demandan estas universidades para considerar la contratación de los docentes según el Modelo Educativo Basado en Competencias del subsistema de Universidades Politécnicas, CUP, (2005) es que deben, por supuesto, contar con el título del grado de licenciatura en el caso de profesores de tiempo parcial (de asignatura); y en el caso de profesores de tiempo completo por lo menos contar con maestría y/o doctorado así como también deben demostrar amplia experiencia en su área de formación profesional.

Requerimientos docentes. Según la Secretaría de Educación Pública (2004) los requerimientos típicos de un docente tienen tres aspectos:

- 1.-Desarrollo de un conocimiento general.
- 2.-Desarrollo del conocimiento en el área de su formación profesional.
- 3.-Experiencia de trabajo, tanto en docencia como laboral no docente.



Existen diferentes ideas acerca del modo en que se integran estos aspectos en los programas educativos; mientras que en años recientes ha existido mucho interés en el papel de la práctica (experiencia) y su vinculación con los otros elementos de la educación profesional, todavía hay mucho que aprender sobre la unión de estos aspectos en un todo coherente (Walter, 1992). Sin embargo, no es injusto sugerir que la mayoría de las universidades han puesto énfasis en los primeros dos aspectos mencionados y suponen que la mera provisión de la experiencia permitirá al estudiante hacer conexiones entre la teoría y el mundo de la práctica.

1.3 Capacitación y desarrollo docente

El Consejo de Normalización y Certificación del Trabajo (CONOCER, 1996) con el compromiso de cumplir con sus objetivos respecto de la capacitación por competencias, definió su estrategia en una serie de objetivos de entre los cuales se tiene: El estimular la demanda de formación por competencias y la certificación de la fuerza laboral con el afán de promover en el sector privado la participación de éste en el diseño, formación y aplicación de las competencias así como la contratación de personal certificado, además estimular la certificación de su personal como elemento fundamental en futuras contrataciones.

El enfoque para la gestión de los recursos humanos que acordó la industria con CONOCER se caracterizó por un componente basado en competencias. Un importante objetivo era demostrar a CONOCER que el enfoque de competencias puede trabajar de manera flexible, sin perder su identidad y además de que la empresa podía allegarse de recurso humano con ciertas competencias para puestos requeridos (CONOCER, 1996).

En México la certificación se ha concentrado en los estudiantes del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), Universidades Tecnológicas (UUTT) y actualmente en las Universidades Politécnicas (UUPP), además en los trabajadores y empleados en las grandes empresas, dejando a un lado las empresas medianas y pequeñas. La diversidad de instituciones educativas que ofrecen educación basada en competencias, ha dado lugar a una situación donde cada institución la interpreta de manera diferente, ocasionando una desigualdad de los instrumentos de evaluación y diseños curriculares diferentes en instituciones con EBC y evidentemente también a generar diferencia en los cursos de formación, así como certificados basados en la misma norma, además, se desconoce si los títulos universitarios expedidos por Universidades Tecnológicas y actualmente de las Universidades Politécnicas responden a una norma de competencia laboral o a un requerimiento de la SEP, dado que las Universidades Politécnicas no son, hasta la fecha, organismos certificadores por competencias y deben solicitar a dependencias federales certifiquen a sus docentes y alumnos en competencias (SEP-SEMS-ProFoRHCom, 2009).

Hasta ahora, la certificación de la competencia laboral mexicana ha sido bastante ambigua y por consiguiente, los certificados correspondientes no son muy valorados en el mercado laboral (OCDE, 2008).



2. Metodología empleada para realizar el estudio

La presente investigación analiza la gestión de personal docente en el Modelo Educativo Basado en competencias en el caso de las Universidades Politécnicas en México, para este efecto se ha utilizado el programa informático denominado ATLAS ti. Como una herramienta informática cualitativa y de análisis de información en el marco de la Teoría Fundamentada como metodología principal de la misma donde las hipótesis se plantean al final de la investigación, se llevó a cabo un análisis cualitativo, interpretativo y contextual *in situ* recopilando las experiencias de los administrativos y docentes de las Universidades Politécnicas para conocer sus vivencias respecto de la gestión de personal docente en el modelo EBC en el contexto planteado. En virtud de que no se tienen hipótesis *a priori* el supuesto general que se planteó es que “La aplicación del modelo EBC en las Universidades Politécnicas se ve degradado por la falta de gestión de recursos humanos por competencias”, modelo que adoptan desde el año 2001.

2.1 Justificación Metodológica

El método de análisis utilizado permitió interpretar las experiencias de los informantes, quienes, a lo largo de sus vivencias en las Universidades Politécnicas han experimentado el fenómeno definido el cual resulta valioso en virtud de que ellos mismos son los directamente involucrados y por ello pueden retroalimentar la presente investigación.

Al mismo tiempo la orientación metodológica tomó como base el fundamento teórico vertido por los sujetos de investigación y que con las operaciones de recolección de datos se generó lo que la Teoría Fundamentada llama como teoría (Glaser, 2002) que se valida en el hecho de que los informantes han verificado los datos vertidos en la presente investigación y que a través de la comparación constante entre las categorías de análisis previamente determinadas en el ámbito de la gestión de personal por competencias permitió la generación de mapas conceptuales para el análisis e interpretación del fenómeno.

2.2 Tipo de estudio

El presente estudio se conduce con las bases de la Teoría Fundamentada en el contexto de las Universidades Politécnicas cuya génesis se indica 11 años atrás y que para efectos del presente trabajo se realizó lo siguiente:

1. Determinación del problema.
2. Selección de la metodología idónea para la recogida, análisis e interpretación de datos y resultados.
3. Identificación de los sujetos de estudio.
4. Determinación de las categorías.
5. Diseño de instrumentos de recogida de datos.
6. Recolección de información con base en las categorías previamente definidas.
7. Análisis e interpretación de resultados y presentación de hipótesis.



2.3 Diseño de la Investigación.

Los informantes se agruparon bajo criterios de selección previamente definidos y se determinó que fueran los docentes y directivos de las Universidades Politécnicas de quienes se reservó el anonimato con el objetivo de obtener la mayor veracidad en la información recolectada y se convirtiera significativa para su análisis; además los datos recolectados son parte de una realidad y de hechos pasados vividos de tal forma que las variables independientes no se manipularon y se llevaron a cabo entrevistas en un solo momento por la cual es transversal, donde se aplicaron 28 entrevistas semiestructuradas a docentes y administrativos, transcribiendo las entrevistas en el programa informático seleccionado para la generación de familias y subfamilias que dieran pie al análisis de mapas conceptuales.

2.3.1 Seguimiento de la investigación según la Teoría Fundamentada

La presente investigación analiza la gestión de recursos humanos en el modelo EBC, con ello, generar una teoría inductiva con base en los pasos que a continuación se describen:

- a) Definición del objeto de investigación: en este sentido se consideró el estado que guarda la gestión de recursos humanos docentes en las Universidades Politécnicas dado su modelo EBC.
- b) Sensibilidad teórica: La interacción en las actividades cotidianas con los sujetos de investigación fue un elemento muy importante para la recolección de datos a través de entrevistas grabadas.
- c) Selección del grupo bajo estudio: la muestra estuvo determinada no solo por el principio de “saturación teórica” sino por los criterios previamente definidos en un contexto de las universidades politécnicas.
- d) Muestreo teórico: dado el enfoque cualitativo, la selección de la muestra fue no probabilística por criterios los cuales se describen a continuación:



Tabla No.1
Criterios de selección.

Entrevistado	Criterios
Directivos de Universidades Politécnicas	Tema de estudio: Vivencias en la implantación y manejo del Modelo Educativo Basado en Competencias.
Docentes de tiempo completo y asignatura de Universidades Politécnicas	Tema de estudio: Experiencias en la transición e implementación del Modelo de Educación Basada en Competencias en las Universidades Politécnicas, que tengan conocimiento de la asignatura a impartir.

Fuente: Elaboración Propia, bajo los criterios de selección de los entrevistados.- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). **Metodología de la Investigación**. México: Mc. Graw Hill.

Se determinaron además, las características de la muestra, definiéndose los rasgos de los entrevistados que pertenecen a las UUPP que a continuación se describen:

Tabla No. 2
Determinación de las características de la muestra.

Clasificación	Tipo	Características
Interno y externo	Directivos y administrativos de Universidades Politécnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Que sean directivos de Universidades Politécnicas. • Que tengan el conocimiento de la implementación y aplicación del modelo educativo EBC.
Interno y Externo	Docentes de tiempo completo y de asignatura de Universidades Politécnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Que pertenezca a la plantilla docente. • Que tenga conocimiento (por lo menos teórico) de la asignatura a impartir.

Fuente: Elaboración Propia, bajo los criterios de selección de los entrevistados.- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). **Metodología de la Investigación**. México: Mc. Graw Hill.

- e) Elaboración de las categorías conceptuales: Se tomaron como base de comparación las categorías de Alles (2008) y Lozano (2012) cuyas investigaciones al respecto de gestión de recursos humanos por competencias permite la generación de una nueva



teoría, en este sentido, se debe pensar en los incidentes que representa el fenómeno estudiado para el subsistema de Universidades Politécnicas tal como se observa en la tabla 3.

Tabla No. 3
Categorías de análisis en la gestión de recursos humanos según Alles (2008) y Lozano (2012).

Alles (2008)	Lozano (2012)
Reclutamiento y selección por competencias	Reclutamiento y selección de personal docente por competencias
Negociación, oferta e incorporación	Contratación por competencias
	Capacitación y desarrollo de personal docente por competencias
	Inducción del personal docente con base en el modelo EBC.
Aplicación de índices de control de gestión	Aplicación del modelo EBC en la gestión de recursos humanos.
	Aplicación del modelo EBC en la gestión Administrativa

Fuente: Elaboración Propia, bajo los criterios de la comparación de categorías de análisis de la Teoría Fundamentada (Glaser, 2002).

- f) Proceso de codificación: Se relacionaron similitudes y diferencias de cada uno de los códigos creados previamente al análisis del mapeo conceptual, lo anterior con el auxilio del programa Atlas ti.
- g) La Teoría Fundamentada permite el análisis de los datos a través de la comparación constante para generar una teoría flexible y con posibilidades de investigar un



fenómeno a profundidad para que, en este caso, se obtenga la percepción de los informantes respecto de la gestión de recursos humanos docentes en el subsistema de Universidades Politécnicas.

2.4 Análisis y sistematización de resultados.

Partiendo del supuesto general, donde se plantea que la falta de gestión de recursos humanos por competencias incide en la aplicación del modelo EBC, se llevó a cabo un análisis de las variables a partir de la información vertida, dichas variables no se consideraron discretas dada la naturaleza de la metodología utilizada. Con base en la información obtenida y una vez que se generaron los códigos correspondientes se realizó un análisis de las familias y subfamilias generadas con el auxilio del programa Atlas ti referentes a la gestión de personal docente en el subsistema estudiado, de esta manera se sentaron las bases para proponer un modelo de gestión de recursos humanos docentes que permita un reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de docentes para el subsistema de Universidades Politécnicas en México.

La gestión de recursos humanos docentes puede definirse entonces como la forma de dotar al subsistema estudiado de un modelo que permita englobar las actividades de recursos humanos que junto con demandar al docente de competencias (docentes y no docentes) para el desarrollo de su asignatura, facilite el encuentro de otras competencias que el mismo actor pueda desarrollar tanto en el aula de clase como en el sector productivo.

La reciente Reforma Laboral en México demanda del sector trabajador el desarrollo de competencias, de tal forma que se pone de manifiesto la necesidad de contar con un modelo de gestión de personal que permita el desarrollo de las competencias demandadas por el sector productivo en las instituciones de educación superior para cumplir con las expectativas planteadas en la Ley Federal del Trabajo en México.

2.4.1 Reclutamiento y selección por competencias

El concepto de reclutamiento y selección por competencias que se retoma en la presente investigación es el de Alles (2008) en el que hace referencia a la planificación y el descubrimiento de las competencias de los individuos para contratarlos.

Respecto al proceso arriba mencionado, el reclutamiento y la selección de recursos humanos parecen ser los conceptos más adecuados para hacer referencia a una parte del fenómeno de gestión de personal docente en las Universidades Politécnicas, se debe mencionar que el proceso de reclutamiento y selección de los docentes en las Universidades Politécnicas se da de manera cotidiana, sin embargo no bajo los principios de su modelo educativo. El procedimiento de ingreso de personal docente en las Universidades Politécnicas se ve regido por un mismo Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA) a nivel nacional el cual enmarca el proceso antes descrito, también se denota que los requerimientos del mismo RIPPPA para dictaminar el currículo y su nivel de contratación no se encuentran acordes a competencias.



Los encargados de recursos humanos cumplen con su obligación de dar curso legal a los recién contratados aplicando de manera básica los principios que exige el modelo EBC en este sentido se encontró que algunos reclutadores no aplican dichos principios, ocasionando con ello, que la selección de personal por competencias sea de manera empírica, el concepto anterior se aplica dado que algunos reclutadores aunque no conocen el modelo EBC seleccionan a los docentes con base en la experiencia laboral del candidato. Alles (2008) menciona la importancia de realizar una entrevista con la base de competencias, sin embargo, los sujetos manifestaron no haber tenido una entrevista adecuada a los principios propios del modelo de su institución.

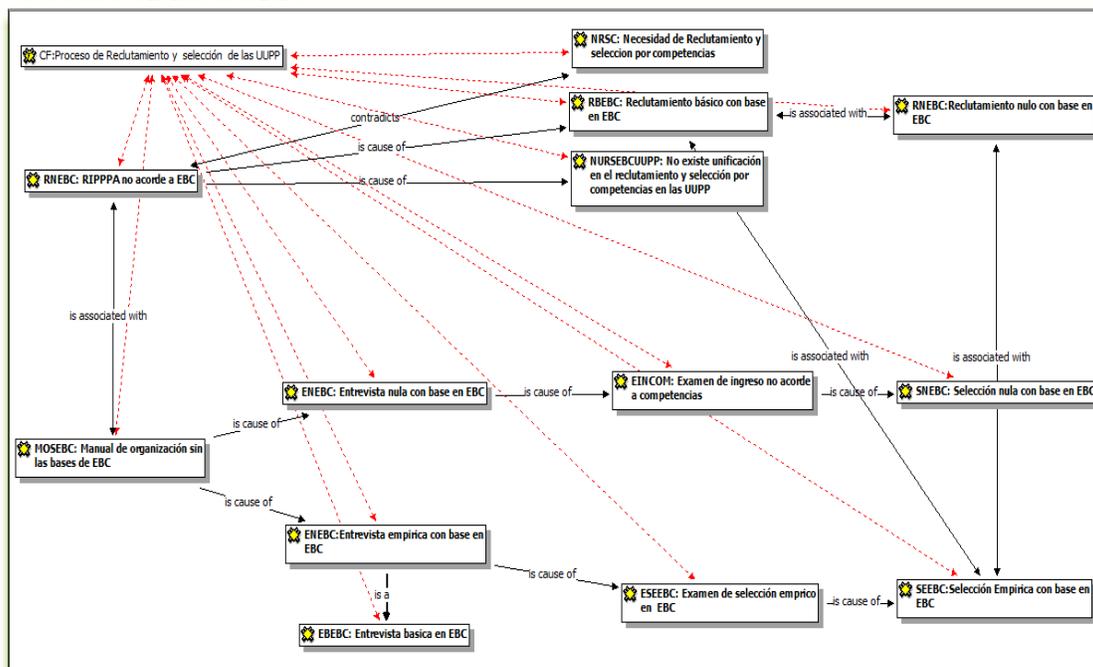
Hellriegel (2002) por su parte aclara que la selección por competencias puede mejorar el desempeño de los empleados, en este sentido, se ha encontrado la necesidad por parte del docente de ser reclutado y seleccionado por competencias, no solo para conocer sus potencialidades sino para desarrollarlas.

Es muy importante señalar que en el Modelo Educativo Basado en Competencias de las UUPP no se ha encontrado hallazgos de cómo llevar a cabo la gestión de recursos humanos, sobre esta misma temática solo menciona que se deberá desarrollar y contratar al personal idóneo para las asignaturas a impartir, al respecto de la selección del personal académico, el Marco para la Creación y Operación de Universidades Politécnicas (2005) establece que la selección de personal deberá ser abierta, competitiva y transparente, para ello se crea la Comisión de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (CIPPPA), cuya conformación incluye personal académico tanto interno como externo, con lo cual se busca garantizar que sean objetivos los procesos de ingreso, definitividad, promoción y los vinculados con la permanencia del personal académico, sin embargo, lo anterior no se cumple cabalmente, tal como enuncia el sujeto denominado PTC/UP1 (Profesor de Tiempo Completo de la Universidad Politécnica número 1):

...No, de hecho la convocatoria salió por internet y solo solicitaba maestros con grado y conocimiento en la materia, pero nunca mencionaron que la impartición de clases sería en EBC, tampoco me mencionaron como se darían las clases no conocía a que se refería el EBC, yo pensé el termino competencias se refería a que los alumnos competían entre sí por una mejor calificación... (P1, PTC/UP1, 2:8,13-13).



El mapa conceptual número 1 enmarca el análisis del reclutamiento y selección tal como se lleva a cabo en las UUPP.



Mapa conceptual 1. Relativo al reclutamiento y selección como parte de la gestión de personal docente

En el mapa anterior se observan dos subfamilias de la familia denominada “*Proceso de reclutamiento y selección de las Universidades Politécnicas*” donde se aprecia que el RIPPAA no ha sido elaborado conforme al modelo EBC encontrándose una contradicción en la gestión, dada la necesidad de reclutamiento y selección docente bajo este modelo, en el mismo sentido los reclutadores, como ya se comentó, llevan a cabo su tarea de tal manera que solo cubren la necesidad básica de los trámites de contratación ocasionando que exista una selección de personal muy limitada para cumplir los objetivos del EBC.

Por lo que respecta a los manuales de organización, se encontró que no se han elaborado conforme a las competencias de los puestos por lo que no existe parámetro de comparación para llevar a cabo entrevistas de trabajo que permitan descubrir competencias, tanto docentes como no docentes, de tal forma que los exámenes de ingreso carecen de un formato en competencias, esto es, que al tener los documentos rectores (RIPPAA y manual de organización) de selección de personal elaborados sin considerar el modelo educativo EBC trae como consecuencia una selección empírica y en ocasiones nula conforme a su mismo modelo.

2.4.2 Contratación

La contratación en las Universidades Politécnicas dada su naturaleza financiera tripartita (federal, estatal, recursos propios) se lleva a cabo en dos formas según la Ley Federal del Trabajo: contrato por tiempo indeterminado y contrato por tiempo u obra determinada, siendo esta última la forma más frecuentemente utilizada, se encontró así que no existe una



uniformidad en la contratación docente existiendo más bien que dicho proceso se encuentra sujeto a las políticas estatales, cabe aclarar que la figura de sindicato no se percibe en todo el subsistema, y que la figura de patronos la asumen los gobiernos estatales y que son responsables de las obligaciones patronales, su figura representativa o representación patronal la ocupan los rectores correspondientes quienes firman las contrataciones en uso de sus facultades legales.

Por su parte los especialistas en Recursos Humanos expresaron conocer las competencias básicas y específicas de manera escueta, de tal forma que se observa que sí han tenido contacto con el modelo EBC, entonces se infiere que al conocer las competencias se debería elaborar un contrato bajo dicha temática, sin embargo, los encargados de recursos humanos solo cumplen con la disposición legal de la elaboración de un contrato de trabajo, lo anterior seguramente se debe a que el manual de organización no cumple con los requisitos de EBC o bien las políticas informales no solo de la institución sino gubernamentales dispongan la contratación de personas que no importando si tienen o no las competencias son ubicadas para los puestos docentes.

2.4.3 Desarrollo

Uno de los hallazgos importantes en la información vertida es que no se aplican exámenes psicométricos a los posibles candidatos a ocupar puestos docentes, y cuando se aplican, estos no están elaborados de tal forma que descubran las competencias del individuo, desde esta perspectiva, el expediente del docente carece de contener las competencias tanto poseídas como potenciales, por lo que la evaluación cuatrimestral del docente se torna incompleta en virtud de que no se conoce el perfil de competencias que se va a evaluar, es importante mencionar que así como el modelo EBC exige que los docentes de asignatura se encuentren vigentes en el ámbito laboral empresarial se ha encontrado que en su gran mayoría los docentes de asignatura no se encuentran en dicho ámbito y por lo consiguiente no se encuentran actualizados de la realidad empresarial mostrando una gran necesidad de los mismos hacia una actualización *in situ* de lo que pasa en la empresa actual y así desarrollar las competencias no docentes lo cual se muestra de suma importancia en la aplicación del modelo EBC (teórico-práctico).

2.4.4. Aplicación del modelo EBC en la gestión de Recursos Humanos

El Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA), proviene del documento denominado “Marco para la Creación y Operación de Universidades Politécnicas” (2005), el cual establece que corresponderá a las Universidades Politécnicas regular los aspectos relacionados con el ingreso, la promoción y la permanencia del personal académico.

Los sujetos a quienes va dirigida la norma, no son solamente el personal académico, ya que al normar los aspectos relacionados con el ingreso se dirige también a los aspirantes docentes. Es de su competencia también establecer las actividades que, como parte de los procedimientos académicos y administrativos, habrán de realizar órganos e instancias de apoyo de la universidad para llevar a cabo el reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal académico.

Las actividades fundamentales de los departamentos de Recursos Humanos en la muestra estudiada, van desde la detección de necesidades del personal hasta la selección y contratación del personal; sin embargo se encontró en sus procedimientos la división de



actividades de gestión entre los titulares de cada área donde se asigna el nuevo docente, cabe mencionar que las actividades designadas a recursos humanos son las propias del departamento, sin embargo también se observó la carencia de un conocimiento pleno del modelo EBC en la gestión del recurso humano docente y administrativo generando un conflicto entre la norma ISO 9000 (ya que algunas UUPP ya han sido certificadas) y el modelo educativo EBC.

2.4.5. Aplicación del modelo EBC en la Gestión Administrativa. En este sentido se encontró que no se ha desarrollado e implementado un programa de inducción y difusión permanente del modelo EBC, para el personal de apoyo a la docencia (administrativo) por lo que el personal administrativo conoce de manera muy superficial las competencias y no ha tenido una formación plena para poder desarrollarlas, no todo el personal administrativo ha recibido esta capacitación con este enfoque solo los docentes la han recibido un poco más completa, de tal forma que se ha venido trabajando a prueba y error y en este esquema se han sentado algunas bases para el conocimiento y aplicación del modelo, en este sentido la separación que existe entre las actividades del área académica y las del área administrativa es notoria, mientras que a los docentes se les exige cursar el diplomado en EBC para poder pertenecer a alguna Universidad Politécnica, a los administrativos poco se han involucrado en esta capacitación lo que lleva a una conceptualización distinta del modelo tanto en diseñadores curriculares, docentes como en administrativos.

3. Resultados obtenidos sobre la gestión de personal docente en el modelo EBC de las Universidades Politécnicas en México.

Una vez que la reforma laboral en México entro en vigor en el año 2012 los cambios que en materia laboral se dan no solo en el sector empresarial si no en el sector educativo tienden a fortalecer las competencias del individuo.

Las tendencias en materia de gestión de recursos humanos apuntan hacia una gestión en constante aprendizaje sobre todo si basamos dicha tendencia en la sociedad actual llamada “sociedad del conocimiento” (Nonaka y Takehuchi”, 1995), sin embargo se ven obstaculizadas por la inestabilidad económica, política y social, generando enormes brechas entre las competencias requeridas por el sector productivo, las desarrolladas en las instituciones de educación superior y las que son patrimonio del docente.

3.1 Hallazgos en materia de gestión de personal docente en la Universidades Politécnicas.

Las Universidades Politécnicas toda vez que en el año 2012 evaluaron la implementación de su modelo educativo a diez años de haberlo implantado encuentran en su modalidad la forma más eficiente de cerrar las brechas entre las necesidades del sector productivo y las Instituciones de educación Superior (CUP, 2005).

La naturaleza de esta universidades consiste en vincular a las empresas de cada una de las regiones con la universidad politécnica de su zona de influencia para facilitar la colocación de sus alumnos en las llamadas “estancias” y “estadías” y fomentar el desarrollo de dicha zona de influencia, además de que en los últimos 3 años han incursionado en el área de posgrado e investigación ofreciendo maestrías en las áreas de ingeniería y en el área



comercial, además se planea a partir del 2013 ofrecer doctorados, la diversificación de sus planes y programas además de su actualización constante es un referente de dichas instituciones, el desarrollo de las competencias de los alumnos en los diferentes grados académicos ofrecidos y la pertinencia de los planes de estudio es un elemento que ha sido factor clave no solo para su creciente número de campus en los Estados Unidos Mexicanos sino en el número de matrícula que al 2012, Según datos de la CUP(2012) rebasan los 50 campus y con más de 40,000 alumnos.

Una vez realizado el mapeo conceptual se encontró que los docentes dada su formación profesional se enfrentan a una transición de un modelo tradicional a un modelo por competencias incierta, que aunque la Coordinación de Universidades Politécnicas ofrece un diplomado para disminuir esta brecha, esto resulta insuficiente si se pretende formar a un docente en competencias.

Se debe acotar que existen documentos rectores para llevar a cabo un reclutamiento y selección de personal, estos documentos son el manual de organización, el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico en los cuales no se contempla que se tomen como principios de elaboración los lineamientos de EBC lo que ocasiona que la gestión de personal se lleve a cabo de manera muy básica y en ocasiones nula, así mismo se observa que la concepción del modelo EBC es dispar no solo en los departamentos de las organizaciones sino además entre la base docente y la parte administrativa ocasionando con ello un conflicto en la aplicación del modelo educativo.

4. Conclusiones

Una vez aprobada la reforma laboral en México donde en la Ley Federal del Trabajo se reconoce el concepto de competencias tanto en la capacitación como en la contratación de los trabajadores es innegable pensar en las nuevas directrices que el sector educativo y el sector productivo deberán implementar para la capacitación, formación y contratación de recursos humanos.

Resulta complejo, incluso con el fundamento legal de la premisa anterior, implementar el Modelo Educativo Basado en Competencias en México y sobre todo en el contexto educativo estudiado, dado que a más de diez años de implementarlo existen problemas que no han sido allanados, más aún en la gestión de recursos humanos docentes de un subsistema que ha apostado por este modelo educativo como parte aguas en la educación superior en México, es necesario un proceso de cambio en la gestión administrativa y en la formación docente (más que en una capacitación) de las Universidades Politécnicas.

Dada la Metodología de la Teoría Fundamentada, donde se aclara que la hipótesis de una investigación se generará una vez realizado el análisis de los datos para obtener la comprobación del supuesto planteado, se proponen las siguientes hipótesis derivadas de las conclusiones obtenidas y del análisis del mapeo conceptual:

H1: La aplicación del modelo EBC en las Universidades Politécnicas se ve degradado por la falta de una gestión de recursos humanos por competencias.

H2: El reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de recursos humanos por competencias mejorará la aplicación del modelo EBC en el salón de clases.



H3: La gestión de recursos humanos por competencias es uno de los ejes clave para la aplicación del modelo EBC en la plantilla docente.

El conocimiento y aplicación del Modelo Educativo Basado en Competencias no solo en la plantilla docente sino además en el personal administrativo se vislumbra como imperante para lograr que el personal hable el mismo idioma dentro de la organización, para lo anterior se torna necesario contar con un modelo de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de recursos humanos que incorpore al docente como un elemento clave para el desarrollo del modelo educativo estudiado y donde además se reconozca la modificación de los documentos rectores (manual de organización y manual de asignatura) necesarios para que iniciando por ellos y teniendo en cuenta a las personas adecuadas como panel de expertos sean en conjunto personas y procesos los idóneos para llevar a cabo una gestión de recursos humanos docentes por competencias, además, una vez aprobada la nueva Ley Federal del Trabajo y que han sido reconocidas las competencias en el contexto legal-laboral se torna necesario buscar una modalidad contractual que incluya a las competencias como un factor elemental en el curso legal de su estancia en la institución, por último, es imperante considerar al desarrollo del docente como una formación en EBC mas que una sola capacitación y evidentemente dar un seguimiento a través de tutorías docentes no solo para verificar la aplicación del modelo EBC sino además para encontrar, desarrollar y fomentar las competencias docentes y no docentes que para los que se encuentran frente a grupo en un salón de clases resulta piedra angular, es decir, la vocación docente como elemento insustituible del desarrollo de la educación de un pueblo.

Referencias

Alles, Martha. (2008). **Selección por Competencias**. México: Garnica.

CONOCER (2009). **Guía técnica para el desarrollo del mapa funcional. Versión 4.0.** Excel document. Consultado el 10 de septiembre de 2010 de: http://www.conocer.gob.mx/images/pdf/SNCL/gt_mapa_funcional_v3nvo.pdf

CONOCER (1996). **Programa piloto de normalización y certificación de competencia laboral**. Propuesta que se presenta al Banco Interamericano de Desarrollo. PDF document. Consultado el 2 de noviembre de 2010 de: <http://www.conocer.gob.mx>

CUP (2013). **Coordinación de Universidades Politécnicas** recuperado el 10 de noviembre del 2012 desde: www.ses.sep.gob.mx/.../coordinacion_general_de_universidades_polirecnicas.gob

CUP (2005). **Modelo Educativo Basado en Competencias del subsistema de Universidades Politécnicas**. México: CUP.

Gutiérrez, Blanca.; Rodríguez, Luis. y Ojeda, A. (1995). **"Transferencia de Tecnología en la Enseñanza de la Biología"**. Jornadas Latinoamericanas sobre Estudios Científicos y Tecnológicos. (Memorias) Bernal, Argentina.

Glaser, Barney. (2002). **Constructivist grounded theory. Qualitative Social Research**. Extraído el día 20 de febrero de 2009 de: <http://www.qualitative-research.net>



- García, Benilde, Loredo, Javier Luna Edna y Rueda Mario. (2008). Modelo de Evaluación de Competencias Docentes para la Educación Media Superior y Superior. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, 1(3), 98-99.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar. (2003). **Metodología de la Investigación**. México: Mc. Graw Hill.
- Hellriegel, Don. (2002). **Administración un enfoque basado en competencias**. Colombia: Thomson.
- ISO. (2003). **General Requirements for bodies operating certification of persons**. Switzerland: ISO/ISO/IEC 17024.
- Lozano, Raymundo. (2012). *El Reclutamiento, Selección, Contratación y Desarrollo del docente bajo el Modelo de Educación Basada en Competencias como propuesta para las Universidades Politécnicas de México*. (Tesis Doctoral). México: IPN.
- Lozano, Raymundo. (2012). Modelo Educativo Basado en Competencias en Universidades Politécnicas en México: Percepción de su personal docente-administrativo. **Revista Actualidades Investigativas en Educación**, 12 (2),16-17.
- Marco para la Creación y Operación de la Universidades Politécnicas (2005). **Modelo Educativo del Subsistema de Universidades Politécnicas**. México: CUP.
- Nonaka, Ikujiro. y Takeuchi, Hirotaka. (1995). **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamic of innovation**, Oxford: Oxford University Press.
- OCDE (2008). **Panorama de la Educación, indicadores de la OCDE 2008**, Informe en Español. PDF document. Consultado el 2 de febrero de 2011 de: <http://www.ocde.org>
- SEP-SEMS-PROFORHCOM (2009). **Informe de avance 2do. Semestre de 2008**. PDF document.
- SEP (2004). **Resolución por la que se autoriza la constitución del Fideicomiso de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral**. Publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 17 de diciembre de 2004. México.
- Walter, Edling. (1992). Sistema integrado para el currículo educacional de los trabajadores en los Estados Unidos. **Centerfor Occupational Reserchand Development**, 1(1),159-225.

