



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**



SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LA SELECCIÓN DE DOCENTES DEL
ÁREA FISCAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y
ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS”**

TESIS:

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA
EDUCACIÓN**

PRESENTA

SANDRA PATRICIA INIESTA TORRES

DIRECTORA DE TESIS
DRA. ELIA OLEA DESERTI

México, Ciudad de México



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 12:00 horas del día 29 del mes de JUNIO del 2018 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:

“ESTRATEGÍAS DE GESTIÓN EN LA SELECCIÓN DE DOCENTES DEL ÁREA FISCAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN UNIDAD SANTO TOMÁS”.

Presentada por el alumno:

INIESTA

APELLIDO PATERNO

TORRES

APELLIDO MATERNO

SANDRA PATRICIA

NOMBRE(S)

B	1	6	1	3	7	4
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN**

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

DRA. ELIA OLEA DESERTI

DR. CARLOS TOPETE BARRERA

DRA. ROSA AMALIA GÓMEZ ORTÍZ

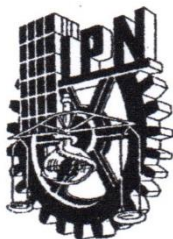
DRA. AMELIA REBECA DE LOS SANTOS QUINTANILLA

DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. SUSANA ASELA GARDUÑO ROMÁN

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
E.S.C.A. SANTO TOMÁS
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 29 del mes de Junio del año 2018, el (la) que suscribe Sandra Patricia Iniesta Torres alumno (a) del Programa de Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación con número de registro B161374, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Elia Olea Deserti y cede los derechos del trabajo titulado “Estrategias de Gestión en la selección de docentes del área fiscal Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección sp.iniesta@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Sandra Patricia Iniesta Torres

Agradecimientos

A mi directora de tesis la Dra. Elia Olea Deserti por su apoyo incondicional semestre con semestre, sus consejos fueron parte fundamental para la culminación del presente trabajo.

Agradezco a la Sección de Estudios de Posgrado de la ESCASTO por brindarme la oportunidad de comenzar y concluir una etapa en mi carrera profesional.

A mis padres y hermanos, por estar siempre a mi lado, apoyándome en cada momento sin importar las circunstancias, por darme ánimos cada vez que sentía que ya no podía más.

A mi pareja, por estar conmigo en las buenas y en las malas, por ser mi guía, mi aliento y mi inspiración. Me hace feliz saber que eres parte de este gran proyecto en mi vida.

Índice de tablas, figuras y gráficas

Tablas

Tabla 1.	Plan de estudios, vigente al 2017, de la Licenciatura en Contaduría Pública	6
Tabla 2.	Malla curricular de la Lic. En Contaduría Pública	8
Tabla 3.	Hechos que influyeron en el desarrollo de la Contaduría Pública	21
Tabla 4.	Evolución de la matrícula en las ciencias sociales periodos 2011-2015	25
Tabla 5.	Matrícula inscrita ingreso y reingreso modalidad escolarizada nivel superior	26
Tabla 6.	Matrícula inscrita ingreso y reingreso modalidad no escolarizada nivel superior	27
Tabla 7.	Requisitos y experiencia a profesores e investigadores de enseñanza superior	53
Tabla 8.	Requisitos y experiencia a profesores de asignatura de enseñanza superior	55
Tabla 9.	Requisitos y experiencia para profesores e investigadores asistentes	56
Tabla 10.	Definiciones de la administración por enfoque o teoría	62
Tabla 11.	Definiciones sobre administración realizadas por autores contemporáneos	63
Tabla 12.	Modelos de selección de personal (finales Siglo XX)	81
Tabla 13.	Competencias del profesional dedicado a la educación en el nivel superior	105
Tabla 14.	Competencias docentes del Siglo XXI	106
Tabla 15.	Definición de las variables	110
Tabla 16.	Población de docentes del área fiscal, por unidades de aprendizaje	111
Tabla 17.	Muestra de docentes, de quienes se obtuvo información	112

Figuras

Figura 1.	Procedimiento para nombrar al personal académico de nuevo ingreso	5
Figura 2.	Organigrama estructural de la ESCASTO	16
Figura 3.	El Departamento de Capital Humano y sus funciones	17
Figura 4.	Proceso de la administración estratégica	72
Figura 5.	Evolución a la teoría de capital humano	77
Figura 6.	Proceso para la gestión de las competencias	83
Figura 7.	Aspectos que se consideran en el proceso de selección de personal	84
Figura 8.	Proceso para obtener un mejor desempeño laboral	87
Figura 9.	La pirámide de necesidades de Maslow	89
Figura 10.	Los factores motivacionales y los factores higiénicos de Herzberg	90
Figura 11.	Actividades para una obtención eficaz de los recursos humanos	93
Figura 12.	Cuestionario de análisis del puesto de trabajo	95
Figura 13.	Dinámica de la personalidad y diferencias individuales entre las personas	101
Figura 14.	Técnicas comunes en la selección de personal	103
Figura 15.	Evaluación permanente de las etapas del proceso	103
Figura 16.	Panorama en la Gestión de Recursos Humanos	108

Gráficas

Gráfica 1.	Unidades de aprendizaje en la laboraban los maestros del área fiscal	112
Gráfica 2.	Rangos de edad de los docentes del área fiscal en la ESCASTO	113
Gráfica 3.	Años de experiencia profesional de los docentes de la ESCASTO	114
Gráfica 4.	Años de experiencia docente en la SEP	114
Gráfica 5.	Experiencia de los docentes en el área fiscal	115
Gráfica 6.	Cursos realizados por los docentes referentes al área fiscal	115
Gráfica 7.	Institución donde tomaron los cursos de actualización en el área fiscal	116
Gráfica 8.	La ESCASTO informa al docente sobre el proceso de selección	117
Gráfica 9.	La ESCASTO establece el perfil que tienen que cubrir los docentes	117
Gráfica 10	Los maestros usan estrategias de enseñanza que desarrollan el pensamiento crítico en los alumnos	118
Gráfica 11.	La ESCASTO tiene procedimientos claros para la asignación docente	118
Gráfica 12.	La experiencia profesional es más importante que el perfil de formación	119
Gráfica 13.	La coordinación del área fiscal forma pedagógicamente a sus docentes	120
Gráfica 14.	Los docentes combinan el contenido de la unidad de aprendizaje con ejemplos reales	120
Gráfica 15.	La ESCASTO tiene planeado un proceso de inducción	121
Gráfica 16.	Los docentes tienen información sobre la normativa	121
Gráfica 17.	Los docentes conocen sus derechos y obligaciones	122
Gráfica 18.	Las academias del área fiscal y el coordinador mantienen una buena relación que beneficia el trabajo docente	122
Gráfica 19.	La ESCASTO programa cursos de actualización	123
Gráfica 20.	El horario en que se programan las materias influye en el interés de los estudiantes	124
Gráfica 21.	Es relevante hacer uso de ejemplos que ilustren claramente lo que sucede en el área fiscal de las empresas	124
Gráfica 22.	Proceso de selección y reclutamiento al que fueron sometidos los docentes para su ingreso a la ESCASTO	125
Gráfica 23.	Recomendaciones del docente para el proceso de selección/reclutamiento en la ESCASTO	126
Gráfica 24	Métodos que vivenciaron los docentes en su proceso de selección	127
Gráfica 25.	Razones por las que al docente le gusta impartir clase en el área fiscal	128

Listado de siglas

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CCP	Carrera de Contaduría Pública
CCPM	Colegio de Contadores Públicos Mexicanos
CP	Contador Público
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
DCH	Departamento de Capital Humano
DO	Desarrollo Organizacional
ESCASTO	Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás
GRH	Gestión de Recursos Humanos
HP	Hewlett-Packard
IES	Institución de Educación Superior
IMCP	Instituto Mexicano de Contadores Públicos
IPN	Instituto Politécnico Nacional
LFTE	Ley Federal de los Trabajadores del Estado
LGE	Ley General de Educación
LISSSTE	Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
LO	Ley Orgánica del IPN
MODCH	Manual de Organización de la Dirección de Capital Humano
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OREALC	Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado
PSE	Plan Sectorial de Educación
PTC	Profesores de Tiempo Completo
RAE	Real Academia Española
RCITPA	Reglamento de las Condiciones Interiores de Trabajo del Personal Académico
RO	Reglamento Orgánico del IPN
SEP	Secretaría de Educación Pública
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UAEM	Universidad Autónoma del Estado de México
UNAM	Universidad Autónoma de México
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura

Resumen

La asignación de profesionales en las unidades de aprendizaje del área fiscal, tiene repercusiones en la formación de los futuros contadores públicos que requieren la aplicación crítica de lo aprendido en el área fiscal, punto muy importante en las organizaciones.

El objetivo del presente trabajo fue examinar el proceso de gestión que aplica la ESCASTO para la asignación de docentes a las unidades de aprendizaje en el área fiscal, en la carrera de Contaduría Pública, del modelo escolarizado.

Se integró un marco teórico de la revisión de los antecedentes de la administración y, en específico, de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. También se incluyeron las teorías de los recursos humanos y el surgimiento de las escuelas de la administración, las cuales fueron esenciales para desarrollar los métodos de selección de personal en forma efectiva y, que a la fecha, siguen siendo una pieza clave para atender las necesidades respecto al capital humano de las organizaciones.

Así mismo, al ser una investigación aplicada en una institución de educación superior se estudió la importancia de los docentes tanto a nivel nacional como internacional y sobre las políticas educativas que existen al respecto. De igual manera se averiguó acerca de su labor en el proceso educativo y cómo es, que en muchas naciones, el docente es considerado un elemento clave para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Se desarrolló una investigación cuantitativa de tipo descriptivo y transversal debido a que a través de ésta se identificaron las características propias a todo el proceso de selección del personal docente asignado a las unidades de aprendizaje, además de que se tomaron los datos una sola vez.

Se elaboró un cuestionario para la recolección de datos, el cual se aplicó a $n = 19$ docentes. Se averiguó sobre las características generales del docente, información correspondiente a las variables en la que se usaron cuatro niveles de respuesta, y por último, se incluyeron cuatro preguntas abiertas solicitando su opinión sobre el proceso de selección y reclutamiento que realiza la ESCASTO.

Se concluyó que la ESCASTO cuenta con una gestión adecuada puesto que orienta a los docentes en cuanto al proceso a seguir respecto a la asignación de unidades de aprendizaje del área fiscal de la carrera de Contaduría Pública del modelo escolarizado. Solo que se detectaron algunas opiniones contrarias al respecto.

De acuerdo al análisis de los docentes que integraron la muestra se pudo observar que la mayoría cuenta con un buen nivel de experiencia en el área fiscal, pero de acuerdo a su edad, pueden ser candidatos para el proceso de jubilación y con base a la conversación establecida con todos ellos pareciera ser una situación ajena a sus intereses.

En cuanto a la formación académica, se concluyó que todos son contadores públicos quienes se han acercado a impartir cátedra en el área fiscal porque favorece su desarrollo y les impulsa a estar actualizados, además de permitirles vincular su vida laboral con la docencia.

Se puede afirmar que no se tiene planeado un proceso de inducción que permita integrar a los nuevos docentes y, a su vez, se carece de una programación de cursos de actualización en el área fiscal para que el docente se mantenga en constante capacitación. Todo ello ha permitido inferir la necesidad de fortalecer las estrategias de gestión hacia el recurso humano.

Abstract

The assignment of professionals in the learning units of the fiscal area has repercussions in the training of future public accountants that require the critical application of what has been learned in the fiscal area, a very important point in the organizations.

The objective of the present work was to examine the management process applied by the ESCASTO for the assignment of teachers to the learning units in the fiscal area, in the career of Public Accounting, of the school model.

A theoretical framework of the review of the background of the administration and, specifically, of the management of human resources in the organizations was integrated. Also included were the theories of human resources and the emergence of management schools, which were essential to develop the methods of selecting personnel effectively and, to date, remain a key to meeting the needs with respect to the human capital of organizations.

Likewise, being an applied research in a higher education institution, the importance of teachers both nationally and internationally and on the educational policies that exist in this regard was studied. In the same way, it was found out about their work in the educational process and how it is, that in many nations, the teacher is considered a key element for the fulfillment of the institutional objectives and goals.

A descriptive and cross-sectional quantitative research was developed due to the fact that through this, the characteristics of the entire selection process of the teaching staff assigned to the learning units were identified, in addition to the data being taken only once.

A questionnaire was developed for data collection, which was applied to n = 19 teachers. It was found out about the general characteristics of the teacher, information corresponding to the variables in which four levels of response were used, and finally, four open questions were included asking for their opinion about the selection and recruitment process carried out by ESCASTO.

It was concluded that the ESCASTO has an adequate management since it guides the teachers regarding the process to be followed regarding the allocation of learning units of the fiscal area of the Public Accounting career of the school model. Only that some contrary opinions were detected in this regard.

According to the analysis of the teachers who made up the sample, it was observed that most have a good level of experience in the tax area, but according to their age, they can be candidates for the retirement process and based on the conversation established with all of them seems to be a situation alien to their interests.

Regarding academic training, it was concluded that all are public accountants who have approached teaching in the tax area because it favors their development and encourages them to be up-to-date, as well as allowing them to link their work life with teaching.

It can be said that there is no induction process planned to allow new teachers to be integrated and, at the same time, there is no programming for updating courses in the tax area so that the teacher remains in constant training. All this has allowed us to infer the need to strengthen management strategies towards human resources.

Índice

Índice de tablas, figuras y gráficas	I
Listado de siglas	III
Resumen	IV
Abstract	VI
Introducción	1
Capítulo 1 Situación problemática	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Objetivos	11
1.2.1. General	11
1.2.2. Específicos	11
1.3. Preguntas de investigación	12
1.4. Justificación	12
1.5. La licenciatura en Contaduría Pública en la ESCASTO. Marco referencial	14
1.5.1. La carrera de Contaduría Pública	20
1.5.2. El impacto social de la Contaduría Pública	24
1.5.3. El Contador Público como docente	28
Capítulo 2 La trascendencia de los docentes como recurso humano	32
2.1. La importancia de los docentes en el contexto Internacional	32
2.2. La importancia de los docentes en el contexto nacional	37
2.2.1. Programas relacionados con la formación docente	42
2.3. Las labores docentes y algunos aspectos de la normativa nacional	42
2.4. La docencia en las instituciones de educación superior en México	45
2.4.1. Los docentes en el Instituto Politécnico Nacional	46
2.4.2. Procedimiento para nombrar al personal académico de nuevo ingreso	58
2.5. La administración y los recursos humanos	61
2.5.1. Aportaciones de la administración con enfoque humanístico	65
Capítulo 3 La gestión y los recursos humanos	68
3.1. El capital humano como recurso en las organizaciones	68
3.2. La gestión	69
3.2.1. Incidencia de la gestión en la misión-visión	73
3.3. La gestión de los recursos humanos en las IES	74
3.3.1. Su importancia y repercusiones en las metas institucionales	76
3.4. Teorías del capital humano	76
3.5. La gestión docente como capital humano	79
3.5.1. Métodos de selección de personal	81
3.5.2. La selección del personal académico	84
3.5.3. La formación permanente y la motivación	87
3.5.3.1. Teorías de la motivación	88

Capítulo 4 El proceso de reclutamiento y selección en las IES	93
4.1. Análisis de puestos	93
4.2. Perfil del docente en las IES	96
4.3. Caracterización del docente en la educación superior	98
4.4. Hacia un nuevo perfil docente	100
4.5. Planeación y reclutamiento de los recursos humanos en las IES	101
4.6. Selección del personal docente	102
4.7. Perfil del profesorado en las IES para el Siglo XXI	104
4.8. El futuro de la gestión de recursos humanos	107
Capítulo 5 Estrategia Metodológica y análisis de resultados	110
5.1. Tipo de Investigación	110
5.1.1. Supuesto y variables	110
5.1.2. Cuestionario con el que se recabó la información	111
5.1.3. Población y muestra	111
5.2. Análisis de resultados	112
5.2.1. Características de los docentes de la muestra	112
5.2.2. Proceso de selección docente del área fiscal	117
5.2.3. Opiniones finales emitidas por los docentes	125
Conclusiones	129
Recomendaciones	132
Sugerencias para futuras investigaciones	134
Anexos	135
<i>Anexo 1. Cuestionario aplicado a la muestra</i>	135
<i>Anexo 2. Ejemplo de convocatoria publicada en 2017 para la selección de docentes en la ESCASTO</i>	137
Referencias	140
Glosario	146

Introducción

Actualmente, la gestión de recursos humanos es uno de los temas más sobresalientes en las organizaciones debido a su complejidad, en la que no solo implica elegir a una persona y ponerla en un lugar para que realice diversas actividades de acuerdo a su perfil, sino que tiene que ver con el propiciar el desarrollo del personal una vez que éste sea instalado en su lugar de trabajo. Así mismo, se vincula con lo que aprende, su nivel de competencia, el desarrollo de sus capacidades intelectuales y emocionales, entre otras.

Existen diferentes tipos de organizaciones, aquéllas que tienen un fin de lucro y otras que no establecen un beneficio económico, como las instituciones educativas, las cuales son creadas sin fines de lucro. Sin embargo, como toda organización, requieren de una Gestión de Recursos Humanos (GRH) que les permitan atraer a los mejores directores, supervisores, administradores, personal de apoyo y sobre todo a los mejores docentes.

El desarrollo de esta tesis se enfoca en la selección de los docentes en la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás (ESCASTO), en la carrera de Contaduría Pública específicamente en el área fiscal.

El primer capítulo de esta investigación es integrado por el planteamiento del problema, el cual tiene que ver con las estrategias de gestión que utiliza la administración de la ESCASTO para la asignación de unidades de aprendizaje del área fiscal, a los docentes de la carrera de Contaduría Pública. Se integran las preguntas y los objetivos de investigación y se hace referencia a los antecedentes, misión, visión y planes de estudio de la carrera de Contaduría Pública.

En el segundo capítulo, se abordó la trascendencia de los docentes como recurso humano en las instituciones dentro del contexto nacional e internacional, así mismo, se destaca la labor docente en las instituciones de educación superior y en especial en el Instituto Politécnico Nacional.

En el tercer capítulo, se describieron los conceptos básicos de la administración, antecedentes y teorías del capital humano que fueron los fundamentos para desarrollar la gestión de recursos humanos, los métodos de selección de personal y el proceso de reclutamiento y selección competentes actualmente en las organizaciones.

En el cuarto capítulo, se desarrolló de forma específica el proceso de reclutamiento y selección de personal en las instituciones educativas, la planeación en el diseño del puesto y el perfil idóneo para el docente del Siglo XXI y, cómo es que a través del tiempo surgen nuevos cambios tecnológicos que permiten ampliar la gestión para el reclutamiento y selección de recursos humanos facilitando la comunicación.

En el quinto capítulo, se presentó el método con el que se obtuvo la información, además del análisis e interpretación de la información obtenida.

Por último se presentaron las conclusiones que se obtuvieron como resultado de la investigación. También se incluyeron recomendaciones y sugerencias para futuros estudios.

Capítulo 1 Situación problemática

1.1. Planteamiento del problema

Un reto importante de los sistemas educativos a nivel mundial es el incremento en su calidad, situación donde el docente tiene un papel preponderante para lograr un cambio significativo. Así en el caso de México, a través de las políticas públicas se establece que “Es fundamental que sea un país que provea una educación de calidad para que potencie el desarrollo de las capacidades y habilidades integrales de cada ciudadano, en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros” (Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, p. 59). De ahí que es trascendente contar con docentes con la preparación académica y experiencias adecuadas para que puedan desempeñarse dentro de las instituciones educativas y garanticen los objetivos curriculares.

Los docentes en su hacer diario en los centros educativos tienen un papel preponderante para alcanzar una educación de calidad. Por tanto, el cuerpo directivo de los centros educativos debe considerar que las funciones de los maestros dentro de la institución repercuten de manera trascendental en la formación educativa de sus educandos. Por ende, existe la necesidad de que el docente se mantenga en constante preparación y capacitación, con el fin de incrementar sus conocimientos, destrezas y desarrolle su creatividad, para entonces llevar a cabo actividades innovadoras que sean implementadas en el aula y los alumnos se alimenten de información y realicen acciones que les permitan desarrollarse en la vida profesional.

La Ley General de Educación (LGE) (2017) en su Artículo 21 menciona que “Para ejercer la docencia en instituciones establecidas por el Estado, los maestros deberán satisfacer los requisitos que, en su caso, establecen las autoridades competentes...” por tanto, existe una normativa a nivel nacional y la propia de las instituciones educativas que determinan las características propias de los docentes de acuerdo al nivel educativo al que pretende insertarse.

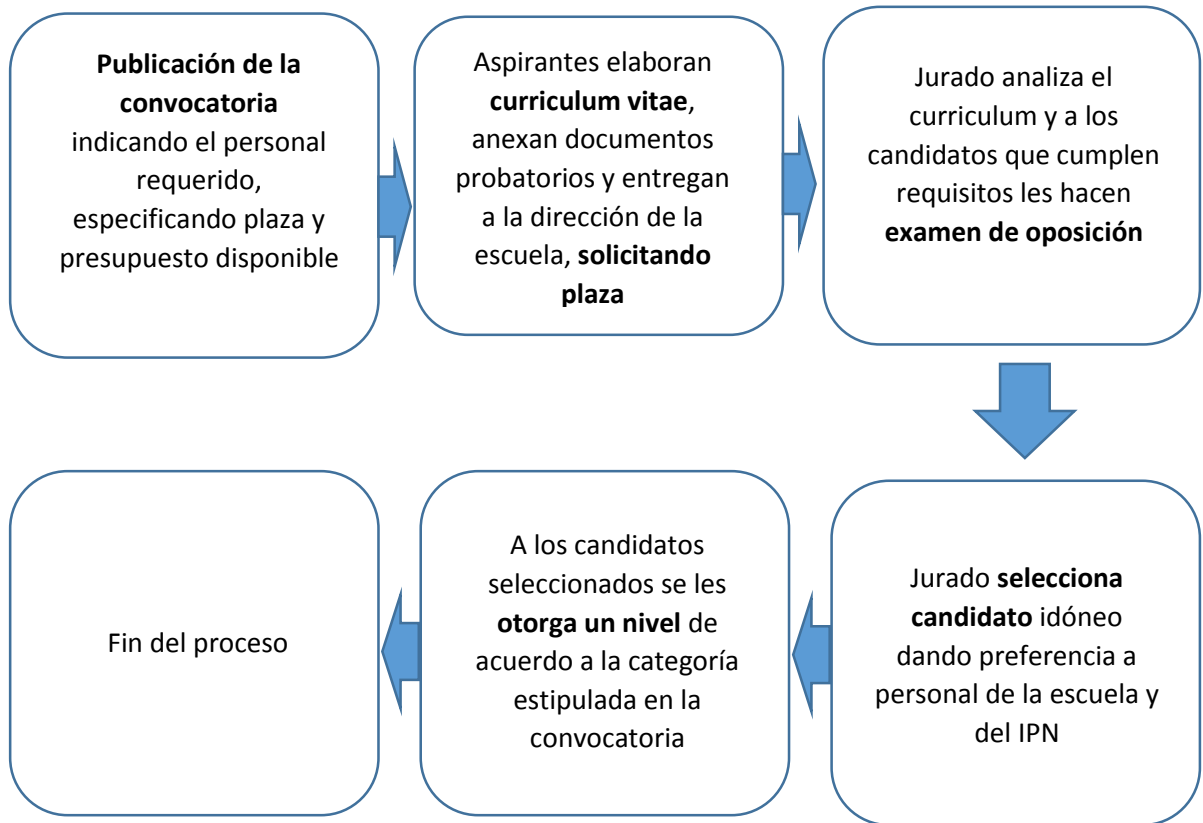
A partir del Plan Nacional de Desarrollo (PND) (2013-2018) se incluyen entre las estrategias nacionales “Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico” (p. 123). Esto es retomado en el Programa Sectorial de Educación (PSE) (2013-2018) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) que impulsa la formación del personal académico mediante modelos pertinentes, así como esquemas para facilitar el cambio generacional de la planta docente, con la que se podrá asegurar una calidad en los aprendizajes y una formación integral a toda la población.

Dichas prácticas públicas permean hasta las normativas que en los centros educativos se han establecido al respecto, como es el caso del Instituto Politécnico Nacional (IPN).

Por lo tanto, se desea mencionar que en el Reglamento de las Condiciones Interiores del Trabajo del Personal Académico (RCITPA) del Instituto se publican los requisitos y el procedimiento para la admisión y nombramiento del personal académico idóneo en las respectivas unidades de aprendizaje. Dicho reglamento se aplica a todas las unidades académicas del Instituto, entre las que se encuentra la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás (ESCASTO) y a todos los docentes adscritos a las licenciaturas que allí se tienen organizadas y puestas en funcionamiento.

Cabe mencionar que para formar parte del personal académico del IPN se requiere ser de nacionalidad mexicana, comprobar estudios en cualquier institución nacional o extranjera y aprobar el concurso de oposición de cátedra correspondiente. Las fases del proceso se muestran en la Figura 1.

Figura 1. Procedimiento para nombrar al personal académico de nuevo ingreso.



NOTA: Reglamento de las Condiciones Interiores de Trabajo del Personal Académico del IPN, (s/f). Artículo 28, p. 20.

De acuerdo a la gestión, se culmina con acciones que se concretan en la asignación de las unidades de aprendizaje a los docentes de nuevo ingreso y a quienes, posteriormente, ya siendo parte del claustro se les programan asignaturas en cada semestre lectivo escolar.

Como resultado del proceso de gestión aplicado en la selección a docentes de nuevo ingreso, se les canaliza a cualquiera de los cinco programas académicos de Licenciatura que corresponden a: Contaduría Pública, Relaciones Comerciales, Negocios Internacionales, Comercio Internacional y Administración y Desarrollo Empresarial, en las que existen áreas relevantes para la consecución de los perfiles de los egresados. Programas que se orientan al desarrollo de competencias en los

estudiantes, propiciando la formación integral, lo que resulta trascendente para su ejercicio profesional. Así que en el caso de Contaduría Pública, consta de seis niveles de formación, los cuales se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Plan de estudios, vigente al 2017, de la Licenciatura en Contaduría Pública

Nivel I	Nivel II
*Tecnologías de información y comunicación	*Derecho mercantil y laboral
*Comunicación oral y escrita	*Derecho tributario y seguridad social
*Solución de problemas y creatividad	*Fundamentos de finanzas
*Desarrollo sustentable	*Tributación de personas morales
*Fundamentos de mercadotecnia	*Ciclo financiero a corto plazo
*Fundamentos de comportamiento organizacional	*Costos históricos
*Fundamentos de economía	*Herramientas administrativas
*Fundamentos de derecho	*Matemáticas financieras
*Fundamentos de contabilidad	*Procesamiento y análisis de datos electrónicos
*Seminario de investigación	*Estadística para negocios
*Matemáticas para negocios	
Nivel III	Nivel IV
*Planeación financiera	*Auditoria interna y gobierno corporativo
*Ciclo financiero a largo plazo	*Estudio de capital contable
*Costos predeterminados	*Costos para la toma de decisiones
*Macroeconomía	*Estructura de tributación de personas morales
*Tributación de personas físicas	*Contabilidad corporativa
*Fundamentos de auditoria	*Auditoria de estados financieros. Aplicación practica
*Finanzas corporativas	*Dictamen e informes de estados financieros
*Comercio internacional	*Análisis e interpretación de la información financiera
*Optativa A	*Optativa C
*Optativa B	
Nivel V	
*Seminario de investigación supervisada	
*Dirección estratégica	
*Plan de negocios integral	
*Simulador de negocios	
*Seminario de impuestos y casos especiales	
*Administración de riesgos e instrumentos derivados	

NOTA: www.escasto.ipn.mx.

Cabe mencionar, que en esta licenciatura, el área fiscal guarda una posición relevante, puesto que las decisiones que realiza un egresado de este programa en cuanto al cálculo de las contribuciones empresariales, repercuten, en cuanto al

crecimiento de las empresas e incluso influyen en el desarrollo económico del país, puesto que pasan a formar parte de los ingresos federales, los cuales son distribuidos año con año al mejoramiento de los servicios públicos como infraestructura, salud y seguridad, principalmente. Tal importancia de las decisiones de los egresados de esta licenciatura en lo relativo a las contribuciones empresariales puede corroborarse en la página web de la ESCASTO que textualmente menciona que un egresado de este programa “Posee habilidades para conocer soluciones que fomentan la eficiencia y rentabilidad de las entidades en que se desarrolla”.

Es conveniente mencionar que esta área fiscal se integra por las unidades de aprendizaje siguientes: Contribuciones indirectas, Tributación de personas morales, Auditorias Fiscales, Tributación de personas físicas, Estructura de tributación de personas morales y Seminario de impuestos y casos especiales. Unidades de aprendizaje que favorecen el fortalecimiento de un pensamiento crítico que beneficia la toma de decisiones en el campo laboral.

De acuerdo a la malla curricular que se presenta en la tabla 2 se pueden identificar las áreas que integran la Licenciatura en Contaduría Pública ubicadas en los diferentes niveles.

Tabla 2. Malla curricular de la Lic. En Contaduría Pública.

Nivel	Áreas					
	Contabilidad	Finanzas	Fiscal	Auditoria	Administración	Costos
II	*Procesamiento y análisis de datos electrónicos	*Fundamentos de finanzas *Ciclo financiero a corto plazo *Matemáticas financieras	*Derecho tributario y seguridad social *Tributación de personas morales		*Herramientas administrativas *Estadística para negocios	*Costos históricos
III	*Ciclo financiero a largo plazo	*Macroeconomía *Finanzas corporativas *Comercio Internacional	*Tributación de personas físicas	*Fundamentos de auditoria	*Planeación Financiera	*Costos predeterminados
IV	*Estudio del capital contable *Contabilidad corporativa *Dictamen e informe de estados financieros *Análisis e interpretación de la información financiera		*Estructura de tributación de personas morales	*Auditoria interna y gobierno corporativo *Auditoria de estados financieros. Aplicación practica		*Costos para la toma de decisiones
V	*Seminario de investigación supervisada	*Administración de riesgos e instrumentos derivados	*Seminario de impuestos y casos especiales		*Dirección estratégica *Plan de negocios integral *Simulador de negocios	

Nota: Se omite el Nivel I porque el total de los aspirantes cursan el tronco común independientemente de la Licenciatura que quieran cursar.

Así que la autora de esta tesis, ya en funciones profesionales, se interesó en investigar acerca de la gestión aplicada en la selección de los docentes del área fiscal ya que de acuerdo a los comentarios realizados por otros alumnos y las vivencias durante su trayectoria escolar, es necesario que los maestros de esta área tan importante actualicen sus estrategias docentes que propicien un aprendizaje que sea coherente al contexto del siglo XXI. Existe la creencia de que la asignación de los docentes a las unidades de aprendizaje del área Fiscal se hacían considerando solo la experiencia, omitiendo su actuación y sin tomar en cuenta las características de los educandos, solo era por cubrir una unidad de aprendizaje que no tenía

docente asignado (el hecho de ser Contador Público con experiencia no siempre garantiza un quehacer docente significativo).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el área fiscal resulta relevante en cuanto a la formación de los egresados de Contaduría Pública, por tanto, la gestión que se aplica en la selección de los docentes es muy importante.

Se quiere resaltar la trascendencia que tiene la asignación de unidades de aprendizaje realizada mediante un proceso estricto de selección que permita identificar y asignar al docente capaz de transmitir sus conocimientos, además de contar con herramientas pedagógicas y compartir las experiencias de su respectiva área pero, sobre todo, que sea capaz de propiciar el desarrollo del aprendizaje autónomo en sus alumnos para construir su aprendizaje y desenvolver su potencial con el que podrán hacer frente a las exigencias del mundo laboral.

Debido a que esta tesis se orienta al estudio de la gestión para la asignación de los docentes en el área fiscal, específicamente en las asignaturas que impactan el hacer de los contadores públicos en el sector productivo se tiene que resaltar que el objetivo de esta licenciatura es “Formar profesionistas capaces de generar, interpretar y proyectar información financiera, administrativa y fiscal, mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación para propiciar la toma de decisiones que impulsen el crecimiento, productividad, competitividad y rentabilidad de las organizaciones, con un alto sentido de responsabilidad social” (www.escasto.ipn.mx).

Así que es de interés investigar las decisiones que como resultado de dicha gestión se llevan a cabo para la asignación de catedráticos que ayudarán a conseguir el objetivo antes citado.

Es importante mencionar que el IPN a través de la Unidad Académica ESCASTO, conforme a lo dispuesto en el RCITPA y de acuerdo a la conveniencia de contar con los maestros adecuados para ofrecer el servicio educativo, convoca a todos los

profesionistas interesados en participar en el Concurso de Oposición para apoyar la docencia a nivel licenciatura.

En dicha convocatoria se publica el número de plazas disponibles, la unidad de aprendizaje, el perfil que deberá cubrir el candidato, así como las horas semanales frente a grupo. Todo ello puede ser ilustrado a través de la unidad de aprendizaje Tributación de Personas Físicas (que tiene que ver con el área fiscal) la que establece los requisitos que deben cubrir los candidatos:

1. Ser Contador Público
2. Poseer conocimientos en el Área Fiscal, Finanzas, Contabilidad General, Costos, Auditoría y del Modelo Educativo Institucional.
3. Experiencia profesional de cinco años en el área de impuestos en despachos, empresas, dependencias fiscales y dos años como docente.
4. Habilidades en el empleo de léxico contable fiscal, facilidad de palabra, manejo de ordenamientos, leyes y fiscales, realizar los diferentes procedimientos fiscales, aplicación del enfoque educativo institucional, manejo de grupo y el manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).
5. Actitudes como la puntualidad, respeto, responsabilidad, ética y compromiso social.

Cuando un candidato piensa que cubre el perfil, deberá entregar en tiempo y forma de acuerdo a la convocatoria, la documentación que en ella se establecen, tales como, título profesional, cédula profesional, curriculum vitae y los documentos probatorios de conocimientos, experiencia profesional y competencias docentes. A los aspirantes que son seleccionados conforme a lo establecido en la convocatoria se les otorga su nombramiento, para impartir la unidad de aprendizaje. Para ello el IPN cuenta con la normativa aplicable como leyes, reglamentos internos, manuales de procedimientos y de organización.

De ahí el interés de investigar las estrategias de gestión que se ponen en práctica para seleccionar a los docentes del área fiscal (a quienes se aplicó la normativa y el proceso de selección), ya que tienen un papel trascendente en la generación del pensamiento crítico en los estudiantes, que es tan importante, especialmente en los egresados que van a insertarse en las empresas del sector productivo.

Así que a través de esta tesis se abordan las acciones de las autoridades que a nivel de gestión aplican en el proceso de asignación de docentes en las unidades de aprendizaje antes mencionadas. Por tanto, la formulación del problema puede ser establecido a través de la siguiente pregunta:

¿Cuál es el proceso de selección que aplica la administración¹ de la ESCASTO para la asignación de unidades de aprendizaje del área fiscal a los docentes de la carrera de Contaduría Pública?

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Analizar el proceso de gestión que aplica la ESCASTO en la selección de los docentes del área fiscal de la carrera de Contaduría Pública del modelo escolarizado.

1.2.2. Específicos

- ✓ Ubicar las políticas de contratación docente de la carrera de Contaduría Pública en la ESCASTO en el marco normativo.
- ✓ Identificar los aspectos, además de los normativos en que se basan las áreas académicas para la selección de los docentes del área fiscal.
- ✓ Analizar las características personales (experiencia profesional, formación académica y experiencia pedagógica) que tienen los docentes del área fiscal.

¹Según Torres (2003) “la administración es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos disponibles para alcanzar los objetivos trazados. La tarea básica de la administración es la de hacer las cosas a través de las personas” (p. 11).

1.3. Preguntas de investigación

¿Cuáles son las políticas de contratación consideradas por las áreas académicas en las que se determina el nombramiento de los docentes del área fiscal de la carrera de Contaduría Pública?

¿En qué otros aspectos, además de los normativos, se basan las áreas académicas para la selección de los docentes del área fiscal?

¿Cuáles son las características personales, profesionales y experiencia que tienen los docentes del área fiscal?

1.4. Justificación

La carrera de Contaduría Pública es una de las preferidas por los estudiantes mexicanos. El contador es catalogado como un elemento clave en la organización, debido a que posee conocimientos en varias áreas y sobre todo tiene una visión global y estratégica de lo que es y cómo funciona la organización. Su participación en la sociedad es de gran impacto y relevancia, ya que es aplicada en las organizaciones para el control de los recursos y el uso adecuado de la información financiera para la toma de decisiones.

Así es que los docentes son considerados como la piedra angular del modelo educativo de México y, en el caso de los contadores públicos, tienen un gran papel ya que su función principal es generar el desarrollo académico en sus estudiantes, transformando su educación, pero sobre todo que logren destacar una vez fuera de la institución y sean ese motor que genere una visión diferente sobre el futuro de México.

Se quiere resaltar que los profesionales de la contaduría pública (egresado de la ESCASTO) una vez ingresando al mundo laboral realizan diagnósticos en materia fiscal no solo en la estructura normativa aplicable, sino también en las características de la organización, por lo que el perfil que deberán desarrollar implica un alto compromiso ante la empresa y la sociedad que garantice imparcialidad y objetividad. La

importancia de tener un buen contador radica de igual manera en que si se tiene una contabilidad de la forma correcta, se pueden medir los resultados de lo que se emprendió y de las estrategias que se implementaron y que son de vital importancia para la toma de decisiones, así como ayuda a cumplir de manera adecuada con la norma fiscal que se le exigen a las organizaciones. En caso contrario, si se tuviera una contabilidad falsa puede traer problemas en la toma de decisiones además de problemas legales para la organización y a sus representantes, de aquí la importancia de que la información que muestra el contador siempre sea transparente pues, de lo contrario, además de afectar a la organización, está violando el Código de Ética Profesional del Contador Público. Por ello, el IPN y la unidad académica de la ESCASTO cuentan con la normativa apropiada para la selección del docente que forma ese profesionista, aunque se debe ser muy cuidadoso al establecer los perfiles del candidato que forma a estos alumnos, ya que tienen que desarrollar en ellos, la capacidad de interpretar no solo los fenómenos económicos sino todos aquéllos que se desarrollan en el entorno en que se desenvuelve vinculando así la teoría con la práctica.

La investigación a realizar en el desarrollo de esta tesis es trascendente, puesto que proveerá de información sobre la selección, el reclutamiento, así como la actualización, la capacitación y la superación del personal académico de la ESCASTO lo que resulta fundamental para mejorar la calidad educativa. Además de que los datos que de ella se obtengan, ayudarán para fortalecer o reorientar en caso de ser necesario, el procedimiento para la asignación de los docentes del área fiscal, que es de suma importancia para el estudiante. Dicha unidad de aprendizaje exige en el aula un docente calificado, flexible, capaz de impulsar su crecimiento profesional e intelectual.

Es importante esta investigación puesto que beneficiará el resolver carencias que se tengan en cuanto a la gestión utilizada por parte de las autoridades académicas, la cual puede estar repercutiendo indirectamente en los alumnos quienes deben

desarrollar un pensamiento crítico y creativo, que como egresados y profesionales impactara directamente al sector productivo.

El tener información sobre las estrategias de gestión que utiliza la Jefatura de carrera y el Departamento de Capital Humano (DCH) para la asignación de los docentes a las diferentes unidades de aprendizaje de las áreas del currículum permitirá identificar los problemas que pudieran existir en ese aspecto, y en su caso tomar las decisiones pertinentes para el desarrollo profesional del docente.

Obtener información detallada de la distribución de horas-clase dentro de la institución, identificando la sobrecarga de tareas o actividades que realice el docente, con lo que se estará en la posición de hacer los ajustes necesarios para el desempeño eficiente de la docencia.

Administrar y gestionar al personal académico en el área contable, así como crear nuevos perfiles para las diferentes unidades de aprendizaje, es relevante ante un mundo cambiante.

La ESCASTO es una institución altamente reconocida y debe estar preparada para los futuros desafíos, es por ello, que deberá evaluar las estrategias utilizadas actualmente para la selección y promoción de su personal, así como el diseño de sus perfiles académicos, realizando cambios que le permitan hacer frente a las exigencias de la sociedad.

1.5. La licenciatura en Contaduría Pública en la ESCASTO. Marco referencial

La ESCASTO ubicada en Prolongación de Carpio 471, Colonia Plutarco Elías Calles, Delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11340, México, Distrito Federal, como una de las escuelas del IPN, inició sus actividades en 1845, cumpliendo siempre con el compromiso de formar profesionales de calidad en sus diferentes programas académicos. De acuerdo a la información de su página web, “Su misión institucional se orienta, mediante las diferentes modalidades educativas (escolarizada y no escolarizada) a formar profesionales, investigadores y especialistas de alto nivel a

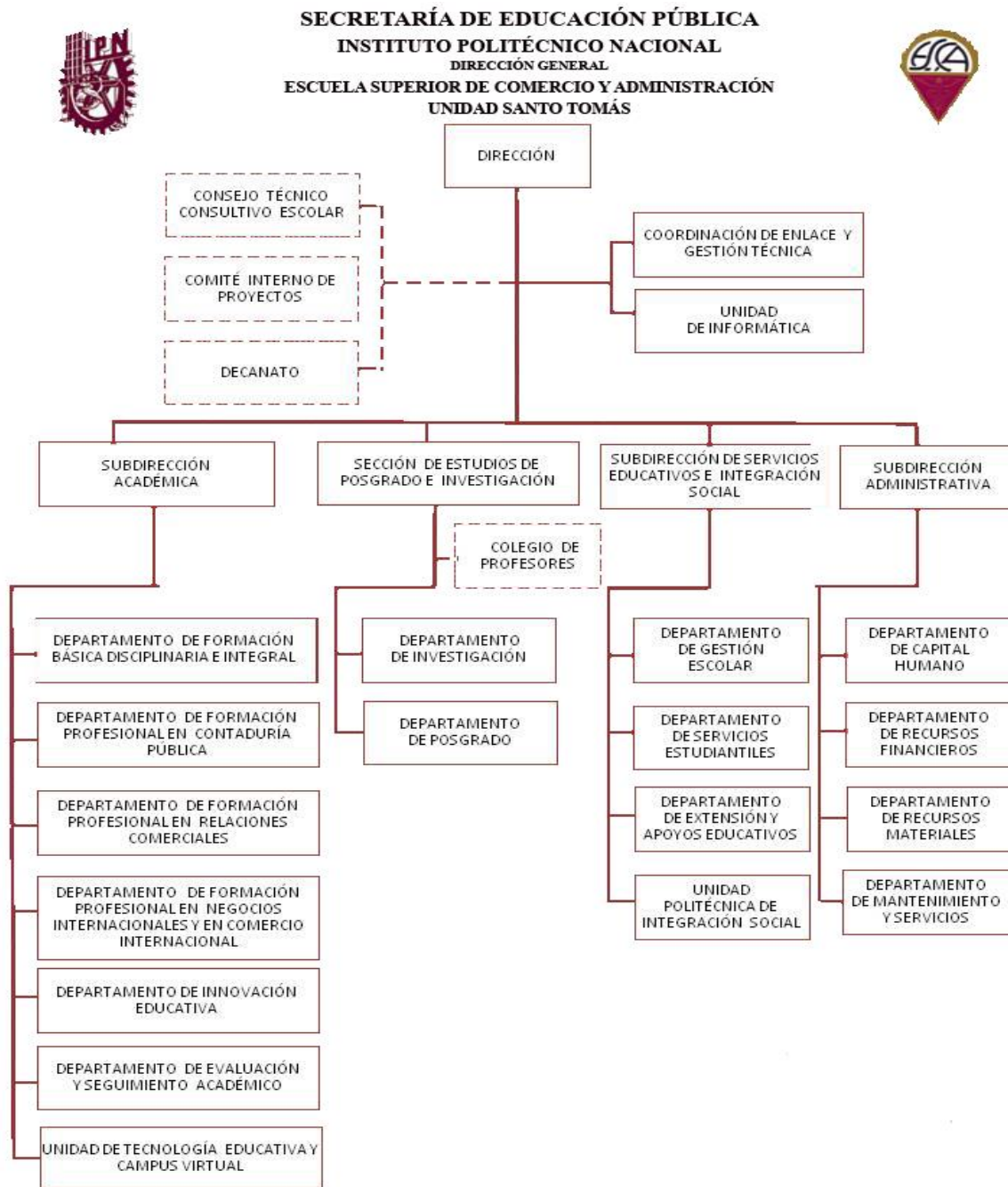
través del fortalecimiento de sus programas en las Ciencias Administrativas y Sociales, con competencias directivas, sentido ético, social y perspectiva integral, capaces de asumir posiciones del liderazgo en las diferentes organizaciones nacionales e internacionales para que contribuyan al desarrollo sustentable del país y elevar la calidad de vida de la sociedad”. Las licenciaturas que tiene para la formación de profesionales, son: Contaduría Pública, Relaciones Comerciales, Negocios Internacionales, Comercio Internacional y Administración y Desarrollo Empresarial, instrumentadas tanto en el modelo escolarizado como en el no escolarizado.

La ESCASTO como una de las mejores instituciones a nivel superior en el ámbito contable, tiene establecido un sistema estricto de selección y reclutamiento de la planta docente para la asignación de profesionales que participan en la formación de los estudiantes quienes en un futuro mediano pasan a formar parte del ámbito empresarial. Para ello, los directivos de la institución, como grandes líderes en el proceso de gestión, consideran que el perfil del docente se oriente a la unidad de aprendizaje a impartir para que, en consecuencia, se logren los objetivos plasmados en los planes y programas de estudio.

La institución cuenta con la norma oficial, la cual le permitirá de manera más fácil realizar el procedimiento y las técnicas de selección docente para la respectiva asignación.

En la figura 2 se ilustra su estructura organizacional la cual permite identificar las áreas que la integran, las líneas de autoridad y comunicación, así como la relación que existe entre las diferentes áreas.

Figura 2. Organigrama estructural de la ESCASTO.



NOTA: Organigrama estructural de la ESCASTO. Recuperado de <http://www.escasto.ipn.mx/Conocenos/Paginas/Organigrama.aspx>

El DCH es muy importante para el tema de esta tesis el cual depende en materia de personal, de la Dirección de Capital Humano del IPN.

Algunas de las funciones que desempeña un Departamento de Capital Humano se muestran en la figura 3.

Figura 3. El Departamento de Capital Humano y sus funciones.



NOTA: Elaborado de acuerdo a información sobre Dirección estratégica (Rivas, 2016, p. 239).

Aunque se han presentado las funciones de un Departamento de Capital Humano que se realizan en las organizaciones en general, en el caso de la Dirección de Capital Humano del IPN, que tiene departamentos sobre este ámbito en las

diferentes unidades académicas y centros de investigación, se realizan parcialmente las funciones propias de la Dirección.

De acuerdo a lo establecido en la página web de la Dirección de Capital Humano del IPN, se realizan las siguientes funciones:

- “Difundir la normatividad de carácter administrativo entre el personal del Departamento, así como supervisar su cumplimiento.
- Realizar la detección los requerimientos de capital humano de la Unidad, así como llevar a cabo los tramites respectivos ante la Dirección de Capital Humano, en los términos de la normatividad aplicable.
- Difundir y aplicar los sistemas de promoción establecidos, así como realizar los trámites correspondientes de gestión para el capital humano.
- Proporcionar la asesoría e información personal de la Unidad sobre los trámites y requisitos para el otorgamiento de las prestaciones y servicios.
- Tramitar y realizar la entrega de los comprobantes de pago a los servidores públicos de mando, al personal, así como recabar las firmas en la nómina correspondiente y llevar acabo los tramites inherentes a la misma.
- Organizar y supervisar, en el ámbito de su competencia, los cursos de capacitación del personal de apoyo y asistencia a la educación de la Unidad, así como evaluar la eficacia de los programas, sus resultados y beneficios en el desarrollo del trabajo.
- Integrar, controlar y mantener actualizados los expedientes del personal y plantilla de puestos autorizada por la Unidad.
- Reportar semestralmente el complemento de la estructura educativa del personal de apoyo y asistencia a la educación, así como las licencias y comisiones de periodo.
- Coadyuvar, en las actividades correspondientes a su departamento, en los procesos de acreditación, certificación y sistemas de calidad, a fin de cumplir con los requisitos señalados en los lineamientos y políticas establecidos para tal efecto.

-
- Participar en las acciones del Programa de Aseguramiento de la Calidad, en el ámbito de su competencia, así como establecer y vigilar el funcionamiento de los círculos de mejora continua en coordinación con el departamento correspondiente.
 - Participar en la elaboración e integración del Anteproyecto y Programa Presupuestario Anual, los programas Operativo Anual y Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo de la Unidad, así como su seguimiento en el ámbito de competencia.
 - Elaborar e integrar los reportes y estadísticas acerca del desarrollo y resultados de las funciones y programas a su cargo, así como proporcionar, en el ámbito de su competencia, la información solicitada en el marco de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
 - Atender las demás funciones que se confieran conforme su competencia” (www.dch.ipn.mx)

Para entender las actividades propias de su ámbito, la Dirección de Capital Humano del IPN está integrada por cuatro divisiones con sus respectivos departamentos, los cuales se mencionan a continuación:

1. La división de admisión y desarrollo del personal:
 - Departamento de personal académico.*
 - Departamento de personal de apoyo y asistencia a la educación.*
 - Departamento de personal de mando.*
2. La división de trayectorias del personal:
 - Departamento de movimientos del personal.*
 - Departamento de trámites al personal.*
 - Departamento de prestaciones y servicios.*
3. La división de sistemas de información:
 - Departamento de desarrollo y soporte informático.*
 - Departamento de producción de nómina.*

4. La división de remuneraciones:

- Departamento de soporte contable y presupuestal.*
- Departamento de control de nómina.*
- Departamento de aclaración de pagos.*

Dichos departamentos atienden el desarrollo de acciones específicas que garantizan el objetivo del Manual de Organización de la Dirección de Capital Humano (MODCH) (2017) el cual tiene como fin “Administrar un sistema integral del capital humano que considere el ingreso, trayectorias, desarrollo, prestación de trámites y servicios, así como las remuneraciones del personal que labora en el IPN, bajo criterios de eficiencia, racionalidad presupuestal, transparencia, modernización, equidad y mejora continua, para contribuir al logro de los objetivos institucionales” (p.19).

Las actividades de los departamentos, aunque son de suma importancia, para el caso específico de la investigación en esta tesis, la atención se centró en la división de admisión y desarrollo del personal que entre otras funciones, coordina y supervisa el cumplimiento de las normas, políticas, lineamientos y acuerdos en materia de reclutamiento, selección, evaluación y promoción del personal del Instituto.

1.5.1. La carrera de Contaduría Pública

La carrera de Contador Público es la más antigua de la ESCASTO. La Contaduría Pública en el 2017 cumplió 110 años en nuestro país, debido a que Don Fernando Diez Barroso, distinguido egresado del plantel, se tituló un 25 de mayo de 1907. Fue el primer examen profesional, no sólo en México sino en toda América Latina, para obtener el título de Contador Público. Para 1924 el C.P. Armando Cuspintera tomó la dirección de la escuela, permaneciendo en este puesto hasta 1967.

La Contaduría Pública es una profesión que permite la adecuada planeación y control de las organizaciones u entes económicos, sus principales objetivos giran en torno a la obtención de resultados cuantitativos para la toma de decisiones, transformándolo en una interpretación correcta de la información financiera.

Así que de acuerdo a la información existente la autora de esta tesis elaboró la tabla 3 que contiene los hechos principales que han dado lugar a la Contaduría Pública actual.

Tabla 3. Hechos que influyeron en el desarrollo de la Contaduría Pública.

Ámbito Internacional	
Año	Hechos
1494	Primera edición del primer libro sobre Teneduría de libros, de que se tiene noticia, escrito por Fray Lucas Pacioli.
1581	Profesionales se comienzan a dedicar al trabajo contable, Venecia.
1584	Se creó la institución con más antigüedad "Institute of Chartered Accountants of Scotland", Edimburgo.
1880	Se estableció el Institute of Chartered Accountants of England and Wales, (ICAEW), Inglaterra.
1881	Se fundó una sociedad parecida al "ICAEW", Francia.
1885	Sugirió la primera sociedad de contadores, Austria.
1887	Se fundó la Asociación Americana de Contadores Públicos en Estados Unidos.
1895	Se instauró la primera sociedad de contadores en Holanda.
1896	Se estableció la primera sociedad de contadores. En Alemania.
1917	La Asociación Americana de Contadores Públicos cambió su nombre a "Instituto Americano de Contadores", de Estados Unidos de América.
1957	El Instituto Americano de Contadores de Estados Unidos, cambió su denominación a "Instituto Norteamericano de Contadores".

Ámbito Nacional	
Año	Hechos
1917	Se creó la Asociación de Contadores Públicos, con once contadores de comercio.
1923	Se fundó el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México.

(Continúa)

Tabla 3. (Continuación)

1944	Se publicó la Ley Reglamentaria del artículo cuarto Constitucional en la que se mencionaba que la profesión de contador público necesita un título para su ejercicio.
1949	Se instauró el Colegio de Contadores Públicos de México.
1949	Se creó el Instituto de Contadores Públicos de La Laguna.
1957	Durante la celebración del 50 aniversario de la contaduría se planeó la unificación de ésta a nivel nacional.
1964	Se conformaron las bases para la creación del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) como instituto nacional.
1965	En el estado de Chihuahua se aprobó que el IMCP se convirtiera en un organismo con reconocimiento a nivel nacional.
1977	Se otorgó el registro de la primera Federación de Profesionistas de México, actualmente IMCP, A.C.
2009	La ESCASTO diversifica su modelo de enseñanza, desarrollando y poniendo en ejecución la carrera de contaduría pública en un modelo no escolarizado (a distancia)
2018	Sigue siendo una carrera de vanguardia, resaltando que en cuanto a su formación profesional de los profesionistas en al área, la ESCASTO, consta con la acreditación en ambos modelos de formación (modelo escolarizado y el modelo no escolarizado).

NOTA: Elaborado con base a: Mancera, 1992. *Breve historia de la profesión de Contaduría Pública en México*. pp. 27-31 y Olea, E. El devenir de la educación a distancia. Mitos y realidades en Barrera, M., 2013. La educación a distancia. Dificultades y propuestas para resolverlas. p. 93.

Como se pudo observar con el paso de los años la Contaduría Pública ha evolucionado de forma significativa por lo que es de suma importancia que los académicos formadores de estos profesionales en el área, sean docentes

competitivos, con características y habilidades extraordinarias que ayuden a que sus egresados, ya como profesionistas, realicen el análisis de la información en las diferentes ramas y disciplinas de la Contaduría referidas a:

Ramas

Contabilidad: con la que se obtiene información generada a través de la comercialización de algún producto o servicio, se ve representada en forma cuantitativa y es expresada en información financiera mediante los estados financieros y sus notas.

- ✓ Sociedades: éstas representan el ente económico como tal, integrado por uno o varios socios. Las sociedades proporcionaran la forma en cómo se regularan contablemente las organizaciones.
- ✓ Costos: determina la información de cuánto cuesta elaborar un producto al fabricante.
- ✓ Fiscal: emite información sobre los impuestos, como es su cálculo y la forma en que se tienen que pagar, todo esto regulado por las leyes y normas fiscales.
- ✓ Auditoria: se encarga de revisar todas las áreas de la Contaduría Pública realizando una opinión sobre la razonabilidad de la información financiera.

Disciplinas

- ✓ Matemáticas: se relaciona con la contabilidad por cuanto ayuda suministrando métodos cuantitativos para calcular razones y proporciones que se derivan de las diferentes partidas de los estados financieros o para establecer un punto de equilibrio entre ingresos, costos y gastos.
- ✓ Derecho: Entra en el contexto social brindando herramientas para conocer el marco legal.
- ✓ Administración: Se encarga del cumplimiento de las metas mediante la optimización.

-
- ✓ Economía: Estudia los factores sociales que ocurren para producir medios de existencia, distribución y consumo, además de la generación o pérdida de la riqueza.
 - ✓ Informática: Ayuda al desarrollo o implantación de sistemas para la organización de una entidad.
 - ✓ Ciencias sociales: Estudian el comportamiento tanto social como individual.
 - ✓ Finanzas: Permite una optimización de los recursos financieros.

Ante un mundo en constantes cambios económicos, sociales, políticos, principalmente, se busca ser cada vez más competitivo y el Contador Público se ve en la necesidad de reinventarse y seguir siendo pieza clave en las organizaciones y en general en el ámbito de los negocios. Por ello, las autoridades académicas de las Instituciones de Educación Superior (IES) encargadas de formar profesionales en este ámbito, desarrollen las competencias de observación, de comunicación, de visión prospectiva al alumno que será el encargado de optimizar recursos, interpretar información, realizar de forma oportuna la toma de decisiones y sobre todo cuente con habilidades administrativas, de negociación, de manejo de grupos y liderazgo.

Los docentes, en su papel como formadores brindan herramientas y, en consecuencia, se contará con los egresados calificados en cada unidad de aprendizaje permitiendo el logro de los objetivos de los planes y programas de estudio en la institución.

1.5.2. El impacto social de la Contaduría Pública

El Informe de Educación Superior en Iberoamérica (2016) muestra estadísticas acerca de la evolución de la matrícula total de pre-grado y posgrado por sexo y área del conocimiento, en donde la de Ciencias sociales, administración y derecho resulta ser el campo de formación más solicitado al presentar arriba de un millón de matrículas para el año 2011-2012, según la Asociación Nacional de Universidades e

Instituciones de Educación Superior (ANUIES), en sus anuarios estadísticos de educación superior del mismo ciclo.

Para los años 2012-2013, la matrícula de las ciencias sociales encabezó de nueva cuenta los números más altos al registrar una matrícula total de 1'394,662 alumnos (hombres y mujeres). En la tabla 4 se muestra el aumento progresivo en la selección de los campos de formación en las ciencias sociales, administración y derecho.

Tabla 4. Evolución de la matrícula en las ciencias sociales periodos 2011-2015.

Periodo	Hombre	Mujer	Total
2011-2012	592 076	792 648	1 384 724
2012-2013	599 445	795 217	1 394 662
2013-2014	644 938	854 912	1 499 850
2014-2015	664 335	883 695	1 548 030

NOTA: Informe de Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2016.

Como se puede observar, la evolución de la matrícula en las ciencias sociales ha ido en aumento desde el 2011, por lo que la Contaduría Pública como una carrera más en las ciencias sociales ha impactado en el transcurso de los últimos años para consolidarse como una licenciatura de alto profesionalismo.

De acuerdo a la Estadística Básica de inicio de ciclo escolar 2017-2018 y fin de ciclo escolar 2016-2017 del IPN, el número de la matrícula de la carrera de Contaduría Pública en sus dos unidades académicas ESCASTO y ESCA Unidad Tepepan superó la matrícula de las otras licenciaturas que se ofertan tanto en la modalidad escolarizada como no escolarizada. (Tabla 5 y Tabla 6)

Tabla 5. Matrícula inscrita ingreso y reingreso modalidad escolarizada nivel superior

UNIDAD ACADÉMICA PROGRAMA ACADÉMICO	PRIMER INGRESO			REINGRESO			MATRÍCULA		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
ESCA Santo Tomás	891	1,269	2,160	3,440	4,204	7,644	4,331	5,473	9,804
Contador Público	375	449	824	1,500	1,569	3,069	1,875	2,018	3,893
Lic. Relaciones Comerciales	344	582	926	1,146	1,760	2,906	1,490	2,342	3,832
Lic. en Negocios Internacionales	149	220	369	705	818	1,523	854	1,038	1,892
Lic. en Administración y Desarrollo Empresarial	23	18	41	89	57	146	112	75	187
ESCA Tepepan	427	661	1,088	1,776	2,026	3,802	2,203	2,687	4,890
Contador Público	197	272	469	869	789	1,658	1,066	1,061	2,127
Lic. Relaciones Comerciales	126	230	356	438	677	1,115	564	907	1,471
Lic. en Negocios Internacionales	104	159	263	469	560	1,029	573	719	1,292

Nota: Estadística Básica de inicio de ciclo escolar 2017-2018 y fin de ciclo escolar 2016-2017. p. 50.
 Recuperado de http://www.gestionestrategica.ipn.mx/Evaluacion/Documents/Estadistica/EBASICA_2017-2_V1.pdf

Tabla 6. Matrícula inscrita ingreso y reingreso modalidad no escolarizada nivel superior

UNIDAD ACADÉMICA PROGRAMA ACADÉMICO	PRIMER INGRESO			REINGRESO			MATRÍCULA		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
ESCA Santo Tomás	174	181	355	681	774	1,455	855	955	1,810
Contador Público	60	67	127	184	203	387	244	270	514
Lic. Relaciones Comerciales	37	39	76	169	226	395	206	265	471
Lic. en Negocios Internacionales	38	26	64	151	142	293	189	168	357
Lic. En Comercio Internacional	26	43	69	140	154	294	166	197	363
Lic. en Administración y Desarrollo Empresarial	13	6	19	37	49	86	50	55	105
ESCA Tepepan	189	266	455	292	363	655	481	629	1,110
Contador Público	54	87	141	131	198	329	185	285	470
Lic. Relaciones Comerciales	59	97	156	88	95	183	147	192	339
Lic. en Negocios Internacionales	76	82	158	73	70	143	149	152	301

Nota: Estadística Básica de inicio de ciclo escolar 2017-2018 y fin de ciclo escolar 2016-2017. p. 51. Recuperado de http://www.gestionestrategica.ipn.mx/Evaluacion/Documents/Estadistica/EBASICA_2017-2_V1.pdf

Como se puede observar, en México el área contable ha permanecido dentro de la oferta educativa en las instituciones de educación superior y siempre ha existido la necesidad, por parte de las organizaciones, de contar con los profesionistas altamente calificados en las diferentes ramas de la contabilidad.

Los programas y planes de estudio en las diferentes IES están diseñados para aplicar los principios de la contabilidad, las normas nacionales e internacionales, planeación e implementación que maximicen las utilidades, la evaluación de la

estructura financiera y los sistemas de control interno de la organización para la oportuna toma de decisiones.

Su misión y visión están siempre orientadas a formar profesionales íntegros, tal y como se muestra a continuación.

La ESCASTO, siendo congruente con la misión del IPN, menciona que:

“...el egresado de la carrera de Contador Público debe ser un profesional con perspectiva integral, polivalente, y con competencias profesionales que le permitan coadyuvar al desarrollo sustentable del país, a través de servicios de calidad, con alto sentido ético y de responsabilidad social; asumiendo siempre posiciones de liderazgo...”

El objetivo, que de acuerdo a la página web tiene establecido es el de:

“Formar profesionistas capaces de generar, interpretar y proyectar información financiera, administrativa y fiscal, mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación para propiciar la toma de decisiones que impulsen el crecimiento, productividad, competitividad y rentabilidad de las organizaciones, con un alto sentido de responsabilidad social.” (www.escasto.ipn.mx)

Es entonces que los perfiles de los docentes asignados a cada una de las unidades de aprendizaje que integran el plan de estudios, deben tener una formación académica amplia y afín a la carrera.

1.5.3. El Contador Público como docente

Desde que se creó en 1581 la primera agrupación profesional de contadores en Venecia, diversos institutos y asociaciones se han empeñado en contar con los mejores profesionales para ejercer la Contaduría Pública. Como primer antecedente del contador público como docente se tiene que en Venecia para poder ingresar como socio en la agrupación y ejercer como contador se requerían seis años de

aprendizaje en la oficina de un contador y presentar un examen minucioso (Mancera, 1992), lo que se traduce como la enseñanza de la profesión.

En diversos países se crearon Institutos o agrupaciones de contadores. Para el año de 1887, Estados Unidos organizó la primera Asociación Americana de Contadores, antecesora del actual Instituto Americano de Contadores y es en ese momento cuando se comienza a hacer un llamado a los profesionales de la contaduría para transmitir experiencias con colegas o con alumnos a quienes les inspiraba la profesión.

Como consecuencia de las inversiones y el comercio entre los ingleses y los americanos, México se vio en la necesidad de formar a sus Contadores (asesorados por contadores extranjeros) y, en el año de 1905 se creó la carrera de Contaduría Pública en la Escuela Superior de Comercio y Administración la cual, desde su existencia, ha dependido de diversas autoridades, tales como, el Ministerio de Justicia e Instrucción Pública (1905), de la Dirección de Enseñanza Técnica, de la Universidad Nacional y más tarde quedó a cargo de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo y, fue hasta el primero de enero de 1922 cuando dependió completamente de la SEP. En 1936, se fundó en Instituto Politécnico Nacional, y la ESCASTO con la dirección del C.P. Armando Cuspinera, formó parte del grupo integrado por siete escuelas profesionales y vocacionales técnicas.

Cabe mencionar que en México se creía poco de la profesión y de que los Contadores realmente tuvieran los conocimientos necesarios para los negocios, muchos de ellos comenzaron a asistir a cursos en el extranjero, a leer libros escritos por ingleses ó americanos que ya tenían experiencia suficiente en los negocios de su país. Otros, decidieron dedicarse al trabajo independiente, al servicio de la Administración Pública, a trabajar en empresas privadas y, muy pocos, decidieron involucrarse en el ramo de la docencia, formando a los nuevos contadores. Con base a la experiencia que adquirieron realizaron aportaciones importantes como fueron los libros sobre materias contables, por mencionar algunos: C.P. Arnoldo Harmony (Contabilidad Moderna), C.P. Alejandro Prieto (Principios de contabilidad y

contabilidad superior) , C.P. Hermenegildo Díaz (Costos), C.P. Sealtiel Alatraste (Contabilidad de costos), C.P. Roberto Casas Alatraste (Prácticas Bancarias) y el C.P. Fernando Diez Barroso (Sistemas Modernos de Contabilidad e Interés Compuesto y Anualidades) (Mancera, 2017), todos ellos como grandes pioneros de la profesión que, con sus libros, forjaron las bases para impartir unidades de aprendizaje en las diversas áreas de la contabilidad y sobre todo ser un apoyo fundamental para los futuros contadores.

Ahora bien, al enfocarse a la planta docente de la ESCASTO, se tendría que decir que los maestros que participaban en la formación de profesionales de la contaduría pública, eran contadores egresados de las escuelas antecesoras como lo fue el Instituto Comercial creado en 1845. Su plan de estudios contaba con cuatro cátedras, por lo que los primeros maestros, de acuerdo a las asignaturas, fueron: Perfección de la escritura y de la ortografía y principios generales de la geografía comercial por el maestro Manuel Calderón y Montealegre, Aritmética comercial y contabilidad en partida simple y doble por el maestro Benito León Acosta, idioma Inglés por el maestro Santiago Barlow y el idioma Francés por el maestro Juan Carlos Leplicher.

Muy poco se puede decir de los docentes y su proceso de selección para impartir cátedra, pues en esos años (1854-1867) apenas comenzaban con los concursos de oposición, sin embargo, existió una constante preocupación por evaluar a los docentes antes de otorgarles una plaza (Rodríguez, Yáñez, Bazarte, Acosta y Félix, 1992).

Para el año de 1887 se expidió el primer Reglamento General de la Escuela Nacional de Comercio y Administración el cual proporcionaba una idea clara de la organización y funcionamiento de la escuela. Entre los apartados más sobresalientes destacan:

“De los profesores:

Estos tienen los deberes y funciones de los maestros de todos los tiempos, sin embargo, es pertinente mencionar algunas actividades, como: presentar cada año, en el mes de Junio, a la junta de profesores, el programa que han de sujetar sus lecciones en el año venidero, y proponer los textos que crean convenientes...

De las oposiciones:

Después de publicada la convocatoria respectiva, las inscripciones se cerraban 45 días después. Si no había inscripciones se hacían varias publicaciones, hasta cubrir la vacante.

La junta de profesores selecciona entre los inscritos, a los admisibles y organizan todo lo referente al examen. El jurado podía integrarse con mentores invitados de otras escuelas, y se componía de cinco profesores y un suplente.

Al secretario de la escuela le corresponde citar y organizar la realización efectiva del citado examen. El examen dura hora y media y después se pasa al escrutinio; el primero, de aptitud, y el segundo sobre quién de éstos, declarado competente, se proponía al gobierno. El candidato que no resultaba apto en la primera votación ya no pasaba, por supuesto, a la segunda” (Rodríguez, et al., 1992, pp. 82-83).

Como se observa desde su creación ha sido demasiado minuciosa la selección del personal que impartirá cátedra en la institución. Se han modificado los planes de estudio en las que ciertas materias dejaron de existir como teneduría de libros (una de las primeras materias que se impartió) y se incluyeron otras más como consecuencia de los cambios políticos, económicos y sociales del país, por lo que la planta docente sufrió muchos cambios, unos se fueron, otros se quedaron impartiendo cátedra, pero se promulgaron nuevas leyes y reglamentos que manifestaban cómo seleccionar a los docentes y, en consecuencia, cada profesor buscaba la forma de prepararse acorde a cada cambio sustancial, dentro y fuera de la institución, y conservar su área de trabajo.

Capítulo 2 La trascendencia de los docentes como recurso humano

2.1. La importancia de los docentes en el contexto Internacional

A nivel mundial se ha otorgado una gran importancia al papel que cumplen los docentes como agentes de cambio educativo y se hace referencia a la necesidad de mejorar su formación, sus condiciones de trabajo y su situación social, considerando que si los docentes poseen la competencia y la motivación requeridas podrán responder ante cualquier situación. Es por esa razón que la búsqueda y contratación del personal docente debe hacerse de forma minuciosa y estricta para cumplir las objetivos no solo institucionales y nacionales, sino mundiales.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2009) en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior establece una nueva dinámica en la educación superior y reitera que “La educación superior debe ampliar la formación de docentes, tanto inicial como en el empleo, con planes y programas de estudios que den a los docentes la capacidad de dotar a sus alumnos de los conocimientos y las competencias que necesitan en el siglo XXI. Este objetivo exigirá nuevos enfoques, como por ejemplo el uso del aprendizaje abierto y a distancia y de las tecnologías de la información y la comunicación”(p. 3). Por ello, cada establecimiento de educación superior debe invertir en la capacitación del personal docente y administrativo, así mismo, reconoce la importancia de atraer y retener al personal docente calificado, talentoso, y comprometido con su labor.

La Estrategia Regional enfocada a los Docentes, resultado de la labor de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC, 2010) ha trabajado como iniciativa tres ámbitos fundamentales relacionados con:

1. La formación inicial de los maestros
2. El desarrollo profesional continuo
3. La carrera docente

De hecho este organismo ratifica que los directivos deben conducir sus instituciones a niveles superiores de aprendizaje, generando condiciones que favorezcan el desarrollo profesional de los docentes, para que la educación pueda contribuir a la plena realización del alumno. Como organización líder a nivel mundial, valida la educación como derecho humano, capaz de transformar vidas e impulsar al desarrollo sostenible. Hace un llamado para que entre las prioridades de cada país esté la capacitación, la contratación, la retención, la consideración de la situación social y las condiciones laborales de cada docente, consolidando a la fuerza más influyente y poderosa que logrará la equidad, el acceso y sobre todo una educación de calidad.

La Declaración de Incheon (2015) establece como meta para 2030 aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, por lo que “será necesario asegurarse de que se les confiera independencia, su contratación y remuneración sea adecuada, estén motivados, posean calificaciones profesionales, y reciban apoyo en el marco de sistemas dotados de recursos suficientes, eficaces y bien administrados” (p. 54). Es entonces donde cada país con sus normas nacionales deberán garantizar el desarrollo profesional continuo del docente que favorezca el aprendizaje y sobre todo que emane una educación para toda la vida, incluyéndose él mismo, así como al alumno.

Las estrategias indicativas que enuncia la Declaración para el logro de esta meta al 2030, textualmente se refieren a:

- “Formular estrategias que tengan en cuenta la perspectiva de género para atraer a los mejores candidatos, y más motivados, a la enseñanza, y velar por que se les envíe a donde más se necesitan. Esto abarca políticas y medidas legislativas para hacer más atractiva la profesión docente para el personal actual y potencial, mejorando para ello las condiciones de trabajo, garantizando prestaciones de seguridad social y asegurando que los sueldos de los docentes y demás personal educativo sean por lo menos comparables

a los que se pagan en otros puestos que requieren calificaciones similares o equivalentes.

- Examinar, analizar y mejorar la calidad de la formación de los docentes (previa al empleo y en el servicio) y ofrecer a todos ellos una capacitación de calidad antes del primer empleo y una formación profesional y respaldo permanentes.
- Elaborar un marco de calificaciones para los docentes, los formadores de docentes, los supervisores de docentes y los inspectores.
- Formular y aplicar políticas de gestión del personal docente inclusivas, equitativas y que tengan en cuenta la perspectiva de género, las cuales deberán abarcar la contratación, la formación, la asignación, la remuneración, el desarrollo profesional y las condiciones laborales; y mejorar tanto el estatus de los docentes y educadores como la calidad de la enseñanza.
- Permitir a los docentes adquirir aptitudes tecnológicas adecuadas para utilizar las TIC y las redes sociales, así como competencias básicas en materia de medios de comunicación y de análisis crítico de las fuentes; y capacitarlos sobre cómo responder a las necesidades educativas especiales de ciertos alumnos.
- Idear y poner en marcha sistemas eficaces de retroalimentación para respaldar la buena enseñanza y el desarrollo profesional de los docentes, garantizando que la formación repercuta positivamente en la labor de estos últimos.
- Fortalecer la dirección de las escuelas a fin de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.
- Crear o reforzar mecanismos para un diálogo social institucionalizado con docentes y sus organizaciones representativas, velando por que participen de lleno en la formulación, aplicación, seguimiento y evaluación de la política educativa” (p. 55).

Aunque el pensar en 2030 es una meta a largo plazo, en algunos países se trabaja de manera urgente, en concretar las estrategias mencionadas, para atender lo más pronto posible la formación de su personal docente, debido a que en gran parte la escasez de docentes calificados empeora la brecha de la equidad en la educación, en especial de las zonas desfavorecidas.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como un organismo que tiene como misión promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo, en el informe *Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México (2010)* incluye recomendaciones para la calidad educativa y el desarrollo del potencial que los docentes. Establece estándares nacionales, poniendo un énfasis en la formación docente y el desarrollo profesional, así como en su reclutamiento y selección, contratación y evaluación en las instituciones educativas. Estas recomendaciones buscan mejorar la eficacia en la gestión escolar consolidando una profesión de calidad, atrayendo a los mejores docentes, evaluándolos y con base en ello elevar el ingreso de la profesión docente.

En abril del 2004 el Comité de Educación de la OCDE puso en marcha el proyecto *La cuestión del profesorado: atraer, capacitar y conservar a profesores eficientes*, mismo que ayuda a los gobiernos a diseñar e implementar políticas docentes para mejorar la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas.

En cuanto a las principales preocupaciones políticas del citado proyecto, textualmente se considera:

La docencia como carrera atractiva

- “Cerca de la mitad de los países señalan que existen serias dificultades para mantener una oferta de profesores de buena calidad, en especial, en las materias con mucha demanda.
- Existe una inquietud generalizada por las tendencias a largo plazo de la composición del cuerpo docente, que apuntan, por ejemplo, que habrá menos ‘superdotados’ y menos varones.

-
- Existe preocupación sobre la imagen y el estatus de la docencia, y los profesores tienen a menudo la impresión de que su trabajo está infravalorado.
 - Los salarios relativos de los profesores han disminuido en la mayoría de los países.

La capacitación de los profesores

- Casi todos los países muestran preocupación por la existencia de lagunas 'cualitativas'; se trata de saber si hay bastantes profesores que posean el saber y las competencias necesarias para responder a las necesidades escolares.
- Se plantean muchas cuestiones en torno a los escasos vínculos entre la educación de los profesores, su desarrollo profesional y las necesidades escolares.
- Numerosos países carecen de programas sistémicos de integración de profesores principiantes.

La selección y contratación de los profesores

- En la mayoría de países, se plantean numerosas interrogantes en relación con la desigual repartición de los profesores por centros educativos y, en particular, si los estudiantes de las zonas más desfavorecidas tienen acceso a los profesores de calidad que necesitan.
- Los establecimientos escolares suelen participar poco en el nombramiento de sus profesores.
- Algunos países tienen un exceso de oferta de profesores cualificados, lo que plantea otras cuestiones en relación con las políticas que adoptar.

La permanencia de los profesores eficientes en los centros educativos

- Algunos países tienen elevados índices de desgaste de los docentes, en particular, en el caso de los profesores jóvenes.

-
- Los profesores se inquietan por las repercusiones que puedan tener la carga de trabajo, el estrés y ciertos entornos de trabajo poco acogedores en la satisfacción laboral y la eficacia de la docencia.
 - En la mayor parte de los países, los medios para reconocer y recompensar el trabajo de los profesores son limitados.
 - Los procedimientos para enfrentarse a una docencia ineficaz suelen ser pesados y lentos”. (OCDE, 2004, pp. 2-3)

La OCDE considera que los directores en las escuelas son el enlace entre los docentes, los estudiantes, los padres y/o tutores, el sistema educativo y la comunidad en general, y es por esa misma razón que son los encargados de realizar un seguimiento y evaluación de la función docente dentro de la institución para asegurar la calidad en la enseñanza de los profesores, su integración, sus resultados y el desarrollo de su carrera.

Los docentes van a constituir el recurso más importante dentro de las instituciones educativas, por lo que se debe de garantizar que los mismos estén en condiciones de llevar a cabo su práctica en el aula. Por ello, los sistemas educativos deben centrar su atención al profesorado, detectar cuáles son las necesidades para que ejerzan su función de forma eficaz, identificar a los docentes con mejor desempeño mediante compensaciones, reconocer cuáles son las debilidades del profesorado y atenderlas de forma oportuna con acciones que garanticen el pleno desarrollo del alumno con la adquisición de conocimientos, valores, actitudes que permanezcan a lo largo de la vida.

2.2. La importancia de los docentes en el contexto nacional

Los docentes son las piezas clave para el cambio educativo y dentro de las metas a nivel mundial no se ha dejado de lado el fortalecimiento de los cuerpos académicos en las instituciones. Sin embargo el docente es el profesional que durante tantos años no ha podido gozar del prestigio que se merece, su labor en el proceso educativo es tan importante que debería ser remunerado y valorado de una forma

más significativa para que mantenga su compromiso a futuro y se logren los cambios esperados año con año.

En el caso de México, con el apoyo docente, se puede brindar una educación de calidad; sin embargo los logros educativos son un tipo de retos con mayor importancia desde hace 20 años, lo que se retoma en las políticas educativas plasmadas en los programas de la SEP en cada sexenio, como resultado del PND. Se establecen objetivos nacionales, estrategias y ejes de acción para el desarrollo sustentable del país. En cada sexenio se instauran dichas políticas, en las que su objetivo primordial es brindar una educación de calidad, inclusiva, equitativa y sobre todo una educación para toda la vida, de tal forma que cada ciudadano se comprometa con su país y, en consecuencia, se logren las demás metas nacionales en las que el docente tiene un papel determinante en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Así que, al retomar la planeación a nivel nacional, se tiene que en el PND (2001-2006) que decretó el presidente Fox en su sexenio, se menciona que “La educación es factor de progreso y fuente de oportunidades para el bienestar individual y colectivo; repercute en la calidad de vida, en la equidad social, en las normas y prácticas de la convivencia humana, en la vitalidad de los sistemas democráticos y en los estándares del bienestar material de las naciones; influye en el desarrollo afectivo, cívico y social, y en la capacidad y creatividad de las personas y de las comunidades” (p. 47). De hecho una de sus líneas de acción para lograr los objetivos plasmados en el ámbito educativo fue: “involucrar a todos los sectores de la sociedad en el establecimiento de metas claras y compartidas sobre los objetivos, contenidos, instrumentos y alcances de la enseñanza y el aprendizaje para cada nivel de la educación, y para contar con procesos eficaces y estimulantes para la capacitación de los maestros, que vengan acompañados de los incentivos correspondientes para que puedan poner en práctica dicha capacitación” (p. 31). Por ello, a través de una selección apropiada de la fuerza docente en las instituciones de todos los niveles educativos se logrará una educación de vanguardia, que permitirá satisfacer las

necesidades diarias de cada individuo en los ámbitos cultural, social y, sobre todo, laboral.

El Programa Nacional de Educación (PNE) 2001-2007 busca mejorar la calidad de los programas educativos, por ello es necesario continuar con el proceso de superación académica; la capacitación de los profesores será con los nuevos enfoques que faciliten el acceso al conocimiento. El reto consiste en “lograr que los profesores cuenten con la formación académica y pedagógica necesaria para garantizar su buen desempeño en el cumplimiento de las funciones que tienen asignadas y su integración en cuerpos académicos que se caractericen por su alto nivel de habilitación e intenso trabajo colegiado, en particular, para la operación de los programas educativos en los que participan” (p. 193). Para ello el gobierno federal apoyará el desarrollo y consolidación de cuerpos académicos en las IES propiciando la mejora continua. La meta era lograr que el porcentaje de profesores de las IES contaran con estudios de posgrado. De 45% de los docentes que tenían un nivel de estudios superior a la licenciatura en el 2000, alcanzó 53% en el 2006.

En el PND del periodo 2007-2012 se contemplaron puntos importantes respecto a la educación, dentro de la descripción del eje tres de la política educativa de igualdad de oportunidades y la transformación educativa. Este rubro, proponía fortalecer los sistemas de formación continua y superación profesional de docentes en servicio, así mismo, mejorar la práctica docente mediante su actualización y capacitación de modo que adquieran las competencias necesarias para consolidar los aprendizajes de los alumnos. El objetivo 14 menciona que se debe “ampliar la cobertura, favorecer la equidad y mejorar la pertinencia en educación superior y, es entonces, que una de las estrategias que se encamina al logro del objetivo es la consolidación del perfil y del desempeño del personal académico” (párr. 61), mediante una formación y fortalecimiento de los cuerpos académicos, y el otorgamiento de becas para la realización de estudios de posgrado, así como la articulación de un sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación que asegure una calidad educativa en las instituciones de educación superior.

El PSE (2007-2012) plantea seis grandes objetivos alineados a los propósitos del PND (2007-2012), uno de ellos es el “Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional” (p. 23) y en su estrategia 1.14 en el ámbito de educación superior busca fortalecer los procesos de habilitación y mejoramiento del personal académico, por lo que se establece dar continuidad al Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) extendiendo su operación; ampliar el número de becas o apoyos económicos al profesorado para la realización de estudios de posgrado y maestría; apoyar los programas de capacitación, formación continua y superación; aumentar las plazas incorporando nuevos docentes con perfil deseable; establecer un sistema de evaluación y certificación de profesores y, por último, fortalecer la vinculación entre la investigación y la docencia. Se refiere al docente como la pieza clave en el cambio educativo, se habla de todas estas metas a alcanzar en las que la figura central de las instituciones de todos los niveles educativos seguirá siendo el docente.

De acuerdo al PND (2013-2018) se realizó un diagnóstico y se identificó como una de las metas a nivel nacional, mejorar la calidad de la educación, por lo que se requiere una profesionalización de la carrera docente que eleve el desempeño académico y que a su vez busque las herramientas y medios necesarios para lograr una formación y capacitación permanente. Este proceso de cambio repercute en forma positiva en los estudiantes y los padres de familia debido a que la confianza que se le brinda al profesor, es aún mayor.

Uno de los objetivos dentro de esta meta nacional *educación de calidad* es desarrollar el potencial humano de los mexicanos y su estrategia es establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico por lo que sus líneas de acción textualmente son:

-
- “Estimular el desarrollo profesional de los maestros, centrado en la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, en el marco del Servicio Profesional Docente.
 - Robustecer los programas de formación para docentes y directivos.
 - Impulsar la capacitación permanente de los docentes para mejorar la comprensión del modelo educativo, las prácticas pedagógicas y el manejo de las tecnologías de la información con fines educativos.
 - Fortalecer el proceso de reclutamiento de directores y docentes de los planteles públicos de educación básica y media superior, mediante concurso de selección.
 - Incentivar a las instituciones de formación inicial docente que emprendan procesos de mejora.
 - Estimular los programas institucionales de mejoramiento del profesorado, del desempeño docente y de investigación, incluyendo una perspectiva de las implicaciones del cambio demográfico.
 - Constituir el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela, para acompañar y asesorar a cada plantel educativo de acuerdo con sus necesidades específicas.
 - Mejorar la supervisión escolar, reforzando su capacidad para apoyar, retroalimentar y evaluar el trabajo pedagógico de los docentes” (PND 2013-2018, p.123)

En el PSE (2013-2018), se incluyó como objetivo 2 “Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México” (p. 48). Una de las líneas de acción es promover que más egresados cuenten con capacidades suficientes para ser admitidos en los mejores programas de posgrado de México y el mundo, por ello no se deja a lado la labor del docente y de las autoridades académicas para atender los requerimientos que exige el estado.

2.2.1. Programas relacionados con la formación docente

Respecto al docente de educación superior el PROMEP surge a finales de 1996. Tiene como objetivo principal mejorar sustancialmente la formación, la dedicación y la consolidación de los cuerpos académicos, de tal manera que se favorezca la acreditación de los programas educativos como un medio estratégico para elevar la calidad de la educación superior. Este programa ha sido una herramienta importante en el PND de cada sexenio para profesionalizar a los Profesores de Tiempo Completo (PTC) para que alcancen las capacidades de investigación-docencia, desarrollo tecnológico e innovación.

El Programa en sí, fortalece y promueve la habilitación de docentes para lograr los perfiles óptimos en los subsistemas que integran el sistema público de educación del país, además, se buscan la integración y desarrollo de cuerpos académicos que generen investigaciones de impacto regional y nacional, de esta forma se busca mayor calidad en el profesorado para beneficio de los(as) alumnos(as) y la sociedad.

En la planeación que a nivel nacional se realiza, cada proyecto que se elabora se encamina a la calidad educativa, con el PDN (2013-2018), se busca dar continuidad a los programas de éxito relativo en la administración anterior.

Para que México avance significativamente en los proyectos educativos necesita involucrar a padres de familia, docentes, administradores, organismos internacionales y a todo aquel individuo u organización que quiera formar parte del cambio educativo.

2.3. Las labores docentes y algunos aspectos de la normativa nacional

La educación es el medio fundamental para lograr un cambio social y cultural, es por ello que el sistema educativo será el responsable, al igual que cada uno de los involucrados en el proceso educativo para el cumplimiento de los objetivos y metas plasmados en la respectiva normativa.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) vigente establece en su Artículo 3ro que toda persona tiene derecho a recibir educación. El Estado, Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios, impartirán educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica, aunque ésta y la media superior, serán obligatorias.

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

“El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.” (CPEUM, 2017, p. 5)

Y en su fracción II textualmente indica que el criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Además en el inciso d) reitera que “será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos...” (CPEUM, 2017, p. 6)

Así mismo, en la fracción V, establece que impartirá la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior, señaladas en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos incluyendo la educación inicial y a la educación superior necesarios para el desarrollo de la nación

En el caso de las instituciones de educación superior, la fracción VII establece que las universidades y las instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad de realizar sus funciones educativas y de investigación, respetando la libertad de cátedra, la determinación de sus planes y

programas de estudio, así como los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico.

Por otra parte, La LGE (2017) en el artículo segundo establece que todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad en condiciones de equidad, en la que todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso, tránsito y permanencia en el sistema educativo nacional. La educación es concebida como el proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, la cual es factor determinante para la adquisición de conocimientos formando hombres y mujeres con sentido de solidaridad social. Para ello, el docente tendrá una participación activa en este nuevo proceso educativo que busca día con día contribuir al desarrollo integral del individuo.

De igual manera el artículo 22 menciona que las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia, calidad y eficiencia.

Como se puede observar, la normativa de México y, sobre todo, de las instituciones es muy completa, por lo que las autoridades académicas de cada institución deberán visualizar y retomar cada uno de los puntos mencionados en las leyes con respecto al servicio docente para poder seleccionar al personal altamente calificado.

La organización de la planta docente debe garantizar la asignación a cada una de las asignaturas, considerando la relación entre profesores y su función descrita en sus nombramientos, con lo que se garantizará el objetivo de los planes y programas de estudio, fortaleciendo la vida de la institución educativa.

Es preciso mencionar que ante el nuevo modelo educativo para la educación obligatoria *“Educar para la libertad y la creatividad”* (2017), las autoridades educativas en todos los niveles deben proporcionar a los docentes los elementos

para desempeñar su labor de forma exitosa, haciendo frente a los desafíos del país. En el caso de educación superior, también parte de la libertad y creatividad, es preciso que los docentes respondan a las necesidades socioeconómicas del país participando en la formación de profesionales especializados en las diferentes disciplinas. Reflejo de ello es el incremento en la matrícula en las instituciones de educación superior, por lo que los docentes deben estar en acompañamiento del estudiante en su proceso de aprendizaje. Así que, el docente y su “formación continua debe contribuir al desarrollo de liderazgos directivos como líderes académicos con altas expectativas de sus comunidades de aprendizaje que impulsen la autonomía de gestión y cada vez una mayor transparencia y rendición de cuentas ante la comunidad”. (SEP, 2017, p. 139)

2.4. La docencia en las instituciones de educación superior en México

Las IES desarrollan las funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como de extensión y difusión de la cultura y a su vez, juegan un papel fundamental en la transformación de la sociedad. A través de ellas se preparan individuos con conocimientos intelectuales en las diferentes áreas del conocimiento. Mediante los programas y planes de estudio se forman ciudadanos capaces de enfrentar los retos en el entorno social y sobre todo en el sector productivo. Quienes participan en esta labor tan importante son los docentes, ya que de acuerdo a los integrantes de la UNESCO, la OCDE, y expertos como Delors (1996), Gimeno (1992), Barth (1990), entre otros, interesados en el tema educativo hacen referencia al “docente deseado” con perfil ideal y eficaz que cuente con habilidades tales como; dominio de saberes (contenidos y pedagogías); capacidad de comprender la cultura y la realidad local; quien realiza un trabajo colaborativo con sus colegas; desarrolla ideas y proyectos innovadores; impulsa las actividades educativas más allá de la institución escolar; se acepta como aprendiz permanente y se transforma en un líder del aprendizaje; se abre a la incorporación y manejo de las nuevas tecnologías dentro y fuera del área; prepara a sus alumnos para utilizar

críticamente la información; es atento y es sensible a los problemas de la comunidad y es percibido por los alumnos como un amigo y un modelo (Torres, 1998, p. 4).

Los docentes que participan en el sistema educativo deben ser capaces de desarrollar en sus alumnos, individuos íntegros, que respondan a la realidad, llena de cambios políticos, sociales, tecnológicos y culturales y logren consolidar una educación digna y de calidad para quienes seguramente forjarán el futuro de México.

2.4.1. Los docentes en el Instituto Politécnico Nacional

El IPN, como un órgano desconcentrado de la SEP y que es creado para consolidar la independencia económica, científica, tecnológica y cultural, se rige por normas jurídicas. Cuenta con la Ley Orgánica del IPN que establece quienes serán las autoridades del Instituto, desde su Director General, Secretarios, Coordinadores, Subdirectores, así como las facultades y obligaciones que cada uno de ellos tendrá en todo el proceso educativo.

Respecto al personal del IPN queda sujeto a la Ley Federal de los Trabajadores del Estado, que a su vez está reglamentada por el artículo 123 constitucional y al de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

También existe el Reglamento Orgánico del IPN, además de que el Director General y su equipo de trabajo expiden los manuales de organización, de procedimientos y de servicios para el funcionamiento del Instituto, los cuales contienen información sobre su estructura orgánica y las funciones de sus unidades académicas y administrativas. Los manuales de organización regulan toda la estructura administrativa, definiendo el sistema de distribución y asignación del trabajo.

Con el fin de atender las leyes rectoras, se destaca la importancia del RCITPA y del MODCH del IPN, los cuales serán las referencias para el proceso de estudio en la asignación de los docentes a las unidades de aprendizaje. Para ello se hace mención de los conceptos destacados referentes a las funciones de la división de admisión y

desarrollo del personal de capital humano, así mismo, el proceso para el ingreso y promoción del personal docente a la institución, así como las prestaciones sociales y económicas.

También se cuenta con las Comisiones Mixtas que son los organismos colegiados pactados paritariamente entre el titular del IPN y la Sección 10 del Sindicato Nacional de Trabajadores del Estado (SNTE), para planear, analizar, discutir y resolver asuntos que correspondan a la aplicación de leyes y reglamentos de observancia para el personal académico.

Como primer punto se describen las funciones generales, de acuerdo MODCH, de la División de Admisión y Desarrollo del Personal de Capital Humano.

- Coordinar la formulación y actualización de reglamentos, instructivos, convocatorias e instrumentos administrativos y técnicos, así como en el desarrollo de propuestas de modificación al proceso y procedimientos de su competencia.
- Coordinar y supervisar el cumplimiento de las normas, políticas, lineamientos y acuerdos en materia de reclutamiento, selección, evaluación y promoción del personal del Instituto.
- Coordinar y supervisar la operación de los procesos de promoción docente, evaluación de categoría docente, así como de selección y promoción del personal de apoyo y asistencia a la educación.
- Coordinar y supervisar la emisión y control de dictámenes y comunicados oficiales de evaluación de categoría docente, promoción docente, de selección y promoción del personal de apoyo y asistencia a la educación.
- Supervisar la elaboración de los reportes de los procesos de promoción docente y evaluación de categoría docente, selección y promoción del personal de apoyo y asistencia a la educación.

-
- Coordinar el proceso de integración y funcionamiento de las Comisiones Central Mixta Paritaria de Promoción Docente, Mixta de Categoría docente, Mixta de Catálogo de Puestos, Mixta de Selección de Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, Mixtas Paritas IPN-SNTE Secciones 60 y 11.
 - Organizar y supervisar la realización de los programas de detección de necesidades de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación, en coordinación con las instancias correspondientes del Instituto.
 - Coordinar el apoyo para consolidar la información y la elaboración de estadísticas relativas a los procesos de evaluación de categoría docente, promoción docente, selección y promoción del personal de apoyo y asistencia a la educación, así como del Servicio Profesional de Carrera para presentarlas a la Dirección de Capital Humano.
 - Autorizar el envío de la información del cambio de plazas del personal participante en los procesos de promoción, de selección y de evaluación de categoría, para la consolidación del analítico de plazas del personal del Instituto.
 - Supervisar la emisión de las constancias de categoría docente para la obtención de becas, apoyos y estímulos al desempeño docente.
 - Establecer las bases de operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, así como de los subsistemas que lo integran, para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso y desarrollo del servicio público de la Dependencia.
 - Coordinar la elaboración de estudios prospectivos y situacionales de los procesos de promoción docente, selección y promoción horizontal y vertical del personal de apoyo y asistencia a la educación y los correspondientes al Servicio Profesional de Carrera que sustenten la toma de decisiones.

-
- Comunicar a la Dirección de Capital Humano los resultados de los procesos de promoción y evaluación al personal académico y de apoyo y asistencia a la educación, así como del Servicio Profesional de Carrera.
 - Organizar y coordinar la participación de la División y sus departamentos en la formulación de los programas Operativo Anual y Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo de la Dirección, así como en los seguimientos respectivos, en su ámbito de competencia.
 - Elaborar e integrar los reportes y estadísticas acerca del desarrollo y los resultados de las funciones y programas a su cargo, así como proporcionar, en el ámbito de su competencia, la información que le sea solicitada en el marco de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
 - Atender las demás funciones que se le confieran conforme a su competencia.

Como segundo punto se enlistan aquellas prestaciones sociales y económicas a las que se el docente se hace acreedor una vez que ingresa al Instituto y que están descritas en la Guía de prestaciones y servicios para el personal de apoyo y asistencia a la educación del IPN (2015-2017). En el Capítulo I menciona que el docente tiene derecho a las siguientes prestaciones económicas:

- a) Ayuda para trabajadores con hijos con capacidades diferentes.
- b) Ayuda por defunción de familiares.
- c) Canastilla maternal.
- d) Días económicos.
- e) Pago de los días de descanso obligatorio.
- f) Estímulo por eficiencia en el trabajo.
- g) Estímulo al trabajador por obtención de grado.
- h) Reconocimiento por antigüedad.
- i) Festejo del día del empleado federal.
- j) Festejo para el día del niño.

-
- k) Festejo del día de las madres.
 - l) Fomento y práctica del deporte.
 - m) Gastos de administración.
 - n) Actividad de gestoría y mensajería.
 - o) Pago por renuncia.
 - p) Pago de Despensa.
 - q) Pago de guardería.
 - r) Pago por ajuste de calendario.
 - s) Pago por defunción.
 - t) Pago por incapacidad total y permanente (riesgo profesional).
 - u) Pago por invalidez.
 - v) Pago por pensión (gratificación por jubilación).
 - w) Prima de antigüedad.
 - x) Prima vacacional.
 - y) Puntualidad y asistencia.

En el Capítulo II enlista las prestaciones sociales:

- a) Anteojos, lentes de contacto, aparatos ortopédicos, auditivos, silla de ruedas y prótesis.
- b) Apoyo para enfermedad terminal o enfermedad crónico degenerativa.
- c) Becas para educación especial.
- d) Facilidades para estudiar.
- e) Facilidades para recoger a sus hijos en centros escolares.
- f) Servicio de guardería.
- g) Vales de libros.

De acuerdo a lo anterior se puede ver que una vez que los docentes ingresan al IPN cuentan con muchas prestaciones (económicas o sociales), es por ello que diversos profesionistas deciden realizar su proceso de ingreso al Instituto y disfrutar de los beneficios adicionales a las prestaciones de ley que ofrecen otras escuelas, como los

apoyos o estímulos para continuar estudiando, en el caso de las mujeres los apoyos de guardería o canastilla maternal. Adicional a esto, los docentes del IPN cuentan con las licencias para cuidados familiares, maternos y paternos, licencia médica por gravidez, por paternidad, prepensionaria, para titulación y permisos para especialización, todas ellas con goce de sueldo. Otras licencias que ofrece el IPN, pero sin goce de sueldo, son por asuntos particulares, para crianza de los hijos menores de dos años o por pasar a otro empleo dentro del Instituto.

Es importante resaltar que para acceder a cada una de estas prestaciones deberá cubrir ciertas exigencias, las cuales se encuentran dentro de la misma Guía que describe de forma detallada a que se refiere cada prestación, quien es el área responsable, los requisitos a cumplir y, en su caso, algunos comentarios de la forma en cómo se cobra la prestación y los artículos normativos que la fundamentan.

Como tercer punto se definen los diferentes tipos de personal académico en la institución, los cuales son clasificados de la siguiente manera:

Personal académico definitivo: Es aquél que cubre una vacante definitiva o una plaza de nueva creación y adquiere el carácter de inamovible.

Personal académico provisional: Es el que ocupa una vacante temporal, mayor de seis meses, originada por licencia sin goce de sueldo.

Personal académico interino: Es aquél que cubre licencia temporal del personal académico de base, hasta por seis meses.

Personal académico de tiempo fijo: Es aquél que presta sus servicios con una fecha establecida para su terminación.

Por obra determinada: es aquél que presta sus servicios para realizar una obra concreta y perfectamente definida.

Para poder comprender a fondo el significado de la docencia en el IPN, el mismo Reglamento establece en el artículo 14 que la docencia puede definirse como...”el conjunto de actividades que se desempeñan en el aula, laboratorio o taller, esta

función incluye la preparación de clases, atención de alumnos, preparación de prácticas, aplicación y evaluación de exámenes” (p. 84).

El personal académico en el Instituto se divide en las siguientes categorías; el profesor, que será el responsable de las funciones específicas de docencia, de investigación científica y tecnológica, desarrollo tecnológico e investigación educativa y demás asociadas. Complementarias a las anteriores, el técnico docente o de apoyo a la docencia e investigación y al desarrollo tecnológico, será el responsable de las funciones técnicas y profesionales propias de su especialidad.

En el caso del personal académico en educación superior por cuanto a su permanencia podrá ser profesor de asignatura, cuyo nombramiento podrá ser hasta de diecinueve horas y, de carrera, quien tiene la responsabilidad de todas las actividades que lleven a la realización y superación académica e investigación, y estos podrán ser de tiempo completo, con cuarenta horas de trabajo por semana, de tres cuartos de tiempo, con treinta horas de trabajo por semana y de medio tiempo, con 20 horas de trabajo por semana.

Todo el personal académico conforme a su categoría o nivel deberá cubrir los requisitos y la experiencia profesional de acuerdo a lo que se establece en el Artículo 21 del RCITPA, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 7. Requisitos y experiencia a profesores e investigadores de enseñanza superior.

PROFESORES E INVESTIGADORES DE ENSEÑANZA SUPERIOR					
Categoría	Nivel	Requisitos y experiencia			
		Académicos o equivalentes		Docente o profesional	
	A	Dos años de haber obtenido el título en una carrera a nivel de licenciatura.		3 años de ser profesor asistente.	6 años experiencia profesional. 2 años experiencia docente Haber aprobado cursos formación profesores (programas reconocidos)
Asociado	B	Ser candidato a Maestro en Ciencias o haber realizado alguna especialidad cuya duración mínima sea de 10 meses efectivos o estar realizando alguna de mayor duración.	5 años de haber obtenido el título en alguna carrera profesional a nivel de licenciatura.	2 años de ser profesor asociado A. Haber realizado actividad académica (apuntes, textos y material didáctico) Haber participado en un grupo de investigación.	8 años experiencia profesional. Haber colaborado en trabajos (proyectos., planeación, producción o equivalente) 2 años experiencia docente. Haber aprobado cursos formación profesores (programas reconocidos)
	C	Tener grado de Maestro en Ciencias y candidato a Doctor.	6 años de haber obtenido el título de alguna carrera profesional a nivel de licenciatura.	2 años de ser profesor asociado "B". Haber publicado algún artículo científico. Haber realizado trabajos de investigación o actividades experimentales equivalentes.	Tener 10 años de experiencia profesional. Haber desempeñado puestos como gerente, jefe de proyectos. Haber desempeñado cargos o actividades relevantes dentro de su profesión y tener 2 años de experiencia documentada. Y haber aprobado cursos de formación profesores de programas reconocidos

(Continúa)

Tabla 7. (Continuación)

PROFESORES E INVESTIGADORES DE ENSEÑANZA SUPERIOR				
Categoría	Nivel	Requisitos y experiencia		
		Académicos o equivalentes		Docente o profesional
TITULAR	A	Tener el grado de Doctor en Ciencias obtenido en una institución de prestigio reconocido.	4 años de haber obtenido el grado de Maestro en Ciencias u 8 años de haber obtenido el título profesional.	2 años de ser profesor asociado "C". Trabajo mínimo de 4 años en labores docente (o de investigación). Haber impartido cátedra a nivel de graduados y de licenciatura. Haber publicado trabajos importantes de investigación que hayan contribuido al desarrollo del área de su especialidad.
	B	Tener el grado de Doctor en Ciencias obtenido en una institución de prestigio reconocido.	Tener 5 años de haber obtenido el grado de Maestro en Ciencias u 11 años de haber obtenido el título profesional.	2 años de ser profesor titular "A". Trabajo mínimo de 8 años en labores docentes o de investigación. Haber impartido cátedra a nivel de graduados. Haber publicado trabajos de docencia y de investigación ampliamente reconocidos. Haber participado y dirigido grupos de investigación o doc. Haber publicado artículos en organizaciones reconocidas en los últimos 5 años.
	C	Tener 2 años de haber obtenido el grado de Doctor en Ciencias obtenido en una institución de prestigio.	6 años de haber obtenido el grado de Maestro en Ciencias o 14 años de haber obtenido el título profesional.	2 años de ser profesor titular "B". Trabajo mínimo de 6 años en la docencia y de investigación. Haber impartido cátedra a nivel de graduados. Tener prestigio internacional por los trabajos publicados en el campo de la investigación y la docencia. Haber impartido cursos o conferencias en el extranjero. Formar parte de comisiones internacionales. Haber organizado o dirigido sistemas educativos. Haber formado investigadores o docentes y que ejerzan.

Así mismo, los docentes de asignatura de enseñanza superior deberán cubrir los siguientes requisitos y experiencia de acuerdo a la categoría A, B o C como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Requisitos y experiencia a profesores de asignatura de enseñanza superior.

PROFESORES DE ASIGNATURA DE ENSEÑANZA SUPERIOR		
Categoría o nivel	Requisitos y experiencia	
	Académico o equivalentes	Docente o profesional
A	Tener título de licenciatura correspondiente a la disciplina del conocimiento relacionada con la asignatura que vaya a impartir y aprobar el examen de oposición correspondiente a la asignatura que se vaya a impartir de acuerdo con el reglamento y criterios vigentes.	
B	Tener título de licenciatura correspondiente a la disciplina del conocimiento relacionada con la asignatura que vaya a impartir y aprobar el examen de oposición correspondiente a la asignatura que se vaya a impartir de acuerdo con el reglamento y criterios vigentes al efecto.	Haber trabajado cuando menos 2 años en labores docentes en la categoría "A" y obtener de la comisión dictaminadora el correspondiente aval de haber cumplido satisfactoriamente con tales funciones.

Como se puede observar en la tabla 8 los requisitos para los profesores de asignatura en la enseñanza superior son mínimos comparados con las categorías de asociado y titular que se mostraron anteriormente, ya que para ingresar como profesor asistente solo requiere que el candidato sea pasante de una carrera profesional o en su caso, contar con título de licenciatura correspondiente a la disciplina del conocimiento de la asignatura y aprobar el examen de oposición de la misma, así como años mínimos de experiencia.

Tabla 9. Requisitos y experiencia para profesores e investigadores asistentes.

PROFESORES E INVESTIGADORES DE ENSEÑANZA SUPERIOR					
Categoría	Nivel	Requisitos y experiencia			
		Académico o equivalente		Docente o profesional	
Asistente	A	Ser pasante de una carrera profesional a nivel licenciatura			
	B	Tener título profesional en una carrera a nivel de licenciatura.	Tener 4 años como pasante de una carrera profesional a nivel licenciatura.	Tener 2 años de ser profesor asistente "A".	Tener 1 año de experiencia profesional. Tener 2 años de experiencia docente y haber aprobado cursos de formación de profesores de programas reconocidos.
	C	Tener título profesional en una carrera a nivel de licenciatura.	Tener 5 años como pasante de una carrera profesional a nivel licenciatura.	Tener 2 años de ser profesor asistente "B".	Tener 3 años de experiencia profesional. Tener 2 años de experiencia docente y haber aprobado cursos de formación de profesores de programas reconocidos.

Otro de los puntos de gran relevancia en el RCITPA es lo descrito en el artículo 50 en donde el profesor de carrera superior tiene la obligación de profesar cátedra de acuerdo con el nombramiento que se le otorgue y las actividades que se plasmen en su programa de trabajo, la categoría y los límites para impartir clase serán las siguientes:

-
- I. Titular: Tiempo completo, un mínimo de seis horas y un máximo de doce horas semanales. Tres cuartos de tiempo, un mínimo de seis horas y un máximo de catorce horas semanales. Medio tiempo, un mínimo de seis horas y un máximo de diez horas semanales.
 - II. Asociado: Tiempo completo, un mínimo de nueve horas y un máximo de dieciocho horas semanales. Tres cuartos de tiempo, un mínimo de nueve horas y un máximo de catorce horas semanales. Medio tiempo, un mínimo de nueve horas y un máximo de doce horas semanales.
 - III. Asistente: Tiempo completo, un mínimo de doce horas y un máximo de veintidós horas semanales. Tres cuartos de tiempo, un mínimo de doce horas y un máximo de veinte horas semanales. Medio tiempo, un mínimo de diez horas y un máximo de doce horas semanales.

Independientemente de la categoría o nivel para poder ser aspirante y formar parte del Instituto se deben cubrir los siguientes requisitos:

- a) Ser de nacionalidad mexicana, o en el caso de extranjeros, contar con la autorización legal,
- b) comprobar haber realizado estudios completos en cualquier institución educativa nacional o extranjera, en la especialidad relacionada con el trabajo que va a desempeñar,
- c) aprobar el concurso de oposición de cátedra correspondiente, y
- d) cumplir con las disposiciones y requisitos del presente reglamento, y demás aplicables al efecto.

La admisión solo se podrá obtener mediante el concurso de oposición de cátedra, el cual consiste en seleccionar a uno o varios aspirantes, a quienes se hace una evaluación de conocimientos, competencia pedagógica, experiencia laboral y de su producción académica.

2.4.2. Procedimiento para nombrar al personal académico de nuevo ingreso

De acuerdo al artículo 28 del RCITPA del IPN, el procedimiento para nombrar al personal académico de nuevo ingreso, deberá desarrollarse en un término no mayor de dos meses a partir de la publicación de la convocatoria respectiva:

La dirección de la escuela o centro de trabajo, publica la convocatoria para el personal requerido de acuerdo a las plazas con presupuesto disponible, la que se da a conocer ampliamente por medio de los órganos oficiales de información del IPN, y en particular, de la escuela o centro de trabajo correspondiente

- a) La convocatoria² indica las categorías y número de horas de las plazas disponibles; los requisitos para ocuparlas; la fecha límite para recibir solicitudes, misma que no podrá ser menor de quince días hábiles. Los temarios de examen y las características bajo las cuales habrá de celebrarse, serán dados a conocer a los candidatos al presentar su solicitud, acompañadas de la documentación probatoria del cumplimiento de los requisitos estipulados en la convocatoria.
- b) La dirección de la escuela o centro de trabajo, turnará los currículum vitae que fueron recibidos, a los jurados correspondientes, para la realización de los concursos de oposición.
- c) Los jurados para los exámenes de oposición se integrarán por los siguientes miembros:
 - Un representante de la Dirección de Estudios Profesionales o de la Dirección de Estudios de Posgrado e Investigación, según sea el caso, si el maestro se desempeñará como tal en licenciatura o posgrado,
 - Un representante de la autoridad responsable de la dirección de la escuela o centro de trabajo.
 - Un representante de la autoridad responsable de la academia de que se trate.

² Ver Anexo 2. Ejemplo de convocatoria publicada en 2017 para la selección de docentes en la ESCASTO

-
- Dos profesores designados por dicha academia.
- Un representante del sindicato.
- d) Los jurados analizarán el currículum vitae de los aspirantes, efectuando examen de oposición a aquéllos que satisfagan los requisitos del nivel mínimo de la categoría objeto de la convocatoria, eligiendo a los más idóneos a través de este procedimiento, dando preferencia al personal de la escuela y del IPN, en activo. Así que de acuerdo al currículum vitae se le otorga el nivel que corresponda a cada uno, dentro de la categoría estipulada en la convocatoria.
- e) Los jurados someterán a consideración de las autoridades correspondientes, los dictámenes emitidos, para los trámites a que den lugar.
- f) La representación sindical de la escuela o centro de trabajo correspondiente, participará en los exámenes de oposición como observador, verificando que el procedimiento de admisión se haya efectuado conforme a lo aquí establecido. Una vez comprobado el proceso que se ajusta a lo establecido en los artículos 25, 26 y 27 firmará de conformidad la propuesta respectiva.

Así mismo, todo el personal académico interino será tomado en consideración al publicarse la convocatoria, con preferencia de derechos de igualdad ante los docentes de nuevo ingreso.

Una vez que es nombrado como personal académico la Dirección de Capital Humano del IPN asume el compromiso de planificar, coordinar y controlar la administración y desarrollo del capital humano del Instituto para que cuente con el personal calificado manteniendo la armonía de las relaciones personales.

Es importante resaltar que durante el proceso de selección el Instituto ofrecerá como parte del proceso, un curso propedéutico con carácter formativo y de orientación para los aspirantes de nuevo ingreso el cual será de suma importancia una vez que el docente sea asignado en la unidad de aprendizaje y destaca el papel de la Institución por su compromiso con su personal académico.

El proceso de selección antes mencionado corresponde a los docentes de nuevo ingreso, sin embargo, existe otro medio utilizado por el Instituto para asignar a los docentes en las unidades de aprendizaje, el cual corresponde a la promoción del personal académico.

La convocatoria de promoción para el personal académico es publicada por el Instituto el primer día hábil de mes de Enero de cada año. Dicha promoción corresponde al cambio de una categoría a la inmediata superior dentro del tabulador vigente, siempre y cuando cumplan con los requisitos académicos y profesionales, los cuales deberán entregar en la dirección de su centro de adscripción.

Las opciones y requisitos para obtener la promoción se establecen en el artículo 69 y 70 del RCITPA, los cuales mencionan que existen dos opciones para obtener la promoción, primero puede realizarse por acumulación de cien unidades de promoción en el desarrollo de diversas funciones o, por obtención de pasantía de licenciatura, grado de licenciatura, maestría o doctorado y los requisitos para obtener la promoción son los siguientes:

- I. Tener plaza en propiedad.
- II. Tener categoría dictaminada
- III. Haber laborado en la categoría actual cuando menos dos años.
- IV. Cumplir con la carga académica establecida en el RCITPA del IPN.
- V. El personal con dictamen de asignatura que posea en propiedad más de diecinueve horas y desee promoverse, deberá obtener su dictamen de profesor de carrera y cumplir una antigüedad de dos años en la última categoría asignada.
- VI. Los méritos académicos objeto de promoción, serán únicamente los correspondientes al período que abarque la fecha del último dictamen de categoría, a diciembre del año anterior en que se solicite la promoción.
- VII. Anexar a la encuesta los originales de las constancias de validación y/o constancias de registro de proyectos de investigación, así como originales o copias fotostáticas de aquellos documentos que se requieran.

VIII. Cumplir con los requisitos señalados en la convocatoria.

Las instancias que participan en el proceso de promoción del personal académico en las diversas etapas de evaluación son: la Dirección de Recursos Humanos, la Comisión Central Mixta Paritaria de Promoción, la Comisión de Promoción de los Centros de Adscripción y los Jurados Calificadores de Promoción de los Centros de Adscripción.

El IPN al igual que muchas instituciones de educación superior tiene la responsabilidad de establecer sus lineamientos que comprendan aspectos muy particulares en sus procesos dentro de la institución, no por ello se caracteriza por la preparación y el compromiso de los docentes quienes aseguran la excelencia académica en las aulas, cumpliendo las demandas sociales y educativas que surgen en el país.

2.5. La administración y los recursos humanos

Los maestros adscritos en cualquiera de las licenciaturas responden a un proceso de gestión que inicialmente se identificaba en los principios de la administración, que por años se han implementado como un procedimiento que considera a la planeación, a la dirección, a la integración y al control, dentro de las organizaciones. Dicha práctica de la administración es ligada y comparada con la gestión. A partir de la segunda mitad del siglo XX, se habla ya de una gestión como un campo estructurado y se desplaza la administración como proceso, dando lugar a la gestión como aquél que articula todos los recursos con los objetivos de la organización.

Para poder vincular ambos términos y no perder de vista cuál es el papel que desempeñan en cada fase, así como las diferencias se quiere resaltar que etimológicamente hablando, "Administración" proviene del latín "Administratione" que está compuesto por dos vocablos: ad y ministrare, que significa conjuntamente "servir" para algo o para alguien.

A continuación, a través de la tabla 10, se muestran algunas definiciones de la administración a lo largo de la historia de acuerdo al enfoque o teoría las cuales son relevantes en la presente investigación.

Tabla 10. Definiciones de la administración por enfoque o teoría (1900-1972).

Definición	Autor	Enfoque o teoría (objeto de estudio)
<i>Del latín ad que significa dirección para y minister que significa subordinación u obediencia, por tanto, administración es realizar una función bajo el mando de otro</i>	Por origen del concepto	Etimológica (raíces)
<i>Analizar el trabajo mediante métodos científicos para determinar la “mejor” manera de realizar las tareas de producción.</i>	Frederick W. Taylor	Científico (trabajo-producción)
<i>Conjunto de todas las operaciones que se desarrollan en la empresa y que se distribuyen en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, registro (contabilidad), seguridad y elementos administrativos.</i>	Henri Fayol	Clásico (funciones)
<i>Capacidad para lograr la cooperación del grupo y promover la satisfacción en el trabajo y la creación de normas de grupos congruentes con las metas de la organización. Las necesidades sociales tienen precedencia sobre las económicas.</i>	Elton Mayo	Relaciones humanas (grupo, satisfacción en el trabajo, normas, necesidades sociales)
<i>Interacción con el ambiente para recopilar elementos de entrada y transformarlos en elementos de salida de su producción (bienes o servicios).</i>	Robert L. Kahn	De sistemas (entornos interno y externo)
<i>Realizar las funciones y alcanzar los objetivos bajo condiciones inciertas o eventuales, que pueden suceder o no, dependiendo de las circunstancias.</i>	Paul R. Lawrence Jay W. Lorsh	De contingencias (condiciones cambiantes)

NOTA: Torres, Z. (2013). *Teoría general de la administración*. IPN CIECAS. p.31.

Otras definiciones de la administración son las realizadas por autores contemporáneos las cuales se muestran en la tabla 11.

Tabla 11. Definiciones sobre administración realizadas por autores contemporáneos.

Definición	Autor (es)	Contenido con énfasis en
<i>Un proceso mediante el cual recursos humanos, materiales, económicos, de espacio y tiempo-m no relacionados entre sí, se integran en un sistema para el logro de uno o más objetivos.</i>	Mario Martínez Silva (1974)	Recursos humanos, materiales, económicos, de espacio y de tiempo
<i>La coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos administrativos mediante cuatro elementos:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección de los objetivos. 2. A través de la gente. 3. Con técnicas. 4. Dentro de una organización. 	Fremont E. Kast (1980)	Hombres y recursos materiales
<i>Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.</i>	Wilburg Jiménez Castro (1980)	Conjuntos humanos
<i>Proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar las metas de la organización</i>	T. S. Bateman y S. A. Snell (1990)	Personas y recursos
<i>La actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetos predeterminados.</i>	Sergio Hernández (2000)	Trabajo individual y colectivo

NOTA: Torres, Z. (2013). *Teoría general de la administración*. IPN: CIECAS. p. 31.

Las definiciones de administración a lo largo de la historia se han realizado con base en el contexto de la época que se vive, ha ido evolucionando y cambiando de acuerdo a la perspectiva con la que se mira, articulando los recursos financieros, materiales y humanos, con los procesos y los objetivos organizacionales.

De acuerdo a Ruiz (2004) la administración orienta y guía sus acciones con el fin de alcanzar los objetivos basado en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye.

De acuerdo a Rivas (2002), Taylor (1911) fue uno de los precursores claves de la administración científica del trabajo. Desempeñaba la administración en los departamentos de personal, proponiendo sistemas de incentivos, métodos de control y evaluación del desempeño, así como de estrategias para la selección de personal. Dicho estudioso creía que la racionalización del trabajo eficiente era la causa del progreso y proponía los cuatro principios siguientes:

1. Separación del trabajo entre las personas que estudien el trabajo y quienes lo ejecutan.
2. Fragmentación del trabajo de una tarea global a otras tareas más simples.
3. Incentivar a los trabajadores por medio de primas e incentivos económicos.
4. Difundir la idea de que los objetivos del trabajador y la empresa son los mismos

Como se puede observar Taylor y sus estudios en la administración del capital humano hicieron aportaciones fundamentales, las cuales han permitido que cientos de organizaciones, apliquen sus teorías, métodos y técnicas para el control del personal, entonces; por qué no utilizar estrategias similares en las instituciones educativas, para que se realice una acción minuciosa del personal académico vigente con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Terry (1956) define la administración como “un proceso cuyo principal objetivo es lograr que se hagan las cosas mediante otras personas y otros recursos, la administración es llegar a un objetivo mediante el esfuerzo ajeno.

2.5.1. Aportaciones de la administración con enfoque humanístico

Tres de las aportaciones más sobresalientes de la administración con enfoque humanístico y del comportamiento fueron la escuela de las relaciones humanas, la escuela behaviorista y del comportamiento y el desarrollo organizacional las cuales se describen a continuación.

La Escuela de las Relaciones Humanas. Se desprende de la psicología industrial con aportaciones de H. Münsterberg (1913) sobre psicología y eficiencia. (Torres, 2013). La psicología industrial centra su enfoque en el comportamiento del trabajador, la investigación comienza primero por averiguar cómo podría seleccionarse al trabajador científicamente, para lo cual se emplearon técnicas para un sistema de administración más refinado. Estas técnicas comprenden los procesos de administración del personal; reclutamiento y selección; orientación y capacitación; fisiología del trabajo; estudio y prevención de accidentes y; estudios sobre la fatiga. (Villamil, 2012)

La psicología industrial se centra en el trabajador y en los jefes que ejercen la dirección y autoridad para un mejor desempeño.

En los Estados Unidos de América es donde surge la escuela de las Relaciones humanas como consecuencia de algunos fenómenos que se presentaban en la industria de aquel país, entre los que se destacan:

- “Los estudios de Hawthorne que realizó Elton Mayo entre 1927-1932
- La sistematización de la administración que dio lugar a la teoría clásica, que le daba gran importancia a la mecanización del trabajo, olvidándose un tanto de la vida del trabajador y sus condiciones de trabajo. Se habían centrado en la estructura, en las tareas y en las máquinas.

-
- El surgimiento de la psicología industrial y de las ciencias de la conducta que pusieron atención a la parte humana del trabajo.
 - La ineficiencia de los resultados que continuaban presentándose en las fábricas. Se manifestaba de distintas maneras como el ausentismo y la deserción, pese a la escasez de empleos”. (Torres, 2013, p.133)

El sociólogo Elton Mayo es considerado como el padre de esta escuela, por desarrollar estudios en la fábrica de Western Electric Company en Chicago, mediante la observación y entrevistas que realizó a sus empleados con las que pretendía incrementar la productividad y mejorar la calidad de vida del empleado al conocer una opinión de su puesto de trabajo. Con los resultados de esta escuela surgen temas de interés de estudio como; el trabajo en equipo; el comportamiento organizacional; el liderazgo y la comunicación, los cuales siguen siendo estudiados por las diferentes organizaciones para lograr alcanzar sus metas en compañía de sus empleados.

La Escuela Behaviorista. Surge en los años cincuenta como consecuencia de las críticas emitidas a la Escuela de las Relaciones Humanas, su principal objetivo era el estudio del comportamiento y conducta de las personas que integraban a la organización, mediante las teorías de motivación como la X y Y de McGregor (1960), la Teoría Z de Ouchi (1983), así como las teorías de las necesidades de Maslow (1954) y la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), con las que se pretendía aumentar los niveles de productividad, eficiencia y eficacia dentro de la organización (Torres, 2013).

La Escuela Behaviorista considera que la motivación para el trabajo depende de dos factores fundamentales: el nivel cultural de los miembros de la organización y el estilo de dirección establecido.

El Desarrollo Organizacional (DO). Hace su aparición a partir de 1964 integrando conceptos tales como; el individuo; el grupo; la organización y el medio ambiente. Algunos autores definen el DO de la siguiente manera:

“Wendell L. y Cecil han sugerido la siguiente definición:

Es un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de la cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración (destacando especialmente la cultura de los equipos formales de trabajo) con ayuda de un agente de cambio o catalizador, y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicadas e incluyendo la investigación de la acción.

Bennis (1969) dice, es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercado, tecnología y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.” (Torres, 2013, p. 208)

Como se observa el DO y las escuelas con enfoque humanista son aportaciones sobresalientes dentro del ámbito de la administración, debido a que permite identificar y solucionar problemas de comunicación, de productividad, de motivación, de grupos de personas, de liderazgo, de toma de decisiones y de calidad.

Es por ello que la alta dirección, o en su caso el equipo directivo en las instituciones educativas deben involucrarse debidamente en todos los procesos para lograr resultados positivos de su personal a cargo. Se basa en diversas técnicas que permiten conocer las necesidades de sus integrantes, analizar su comportamiento, reconociendo que cada integrante tiene habilidades y competencias diferentes. Atender de forma anticipada estas situaciones permite centrar a cada integrante con la misión y visión de la institución y dirigirse armónicamente al logro de los objetivos institucionales.

Capítulo 3 La gestión y los recursos humanos

3.1. El capital humano como recurso en las organizaciones

El capital humano es el recurso más importante en las organizaciones, es el medio por el cual se cumplen los objetivos y metas. Este recurso humano le da sentido y personalidad a la organización, y en este caso los administradores de este recurso, tan valioso, deberán estar preparados para lograr con éxito la selección de candidatos, no solo eligiendo a la persona adecuada para el puesto adecuado sino, brindarles capacitación y fomentar el desarrollo de sus capacidades, pero sobre todo lograr el mejor desempeño laboral de cada persona haciendo de la organización un grupo que se integre como una familia.

A medida de que una organización crece debe fortalecer a los administradores o gerentes de las organizaciones quienes, tienen diversas responsabilidades hacia el capital humano, como brindarles una inducción a los nuevos empleados, el llegar a integrarlos para lograr una mayor colaboración, creando un ambiente de paz y armonía.

Algunos ejemplos de puestos que realiza la Gestión de Recursos Humanos (GRH) son los reclutadores, que buscan a los aspirantes calificados para ingresar a la empresa, los analistas de puestos, quienes examinan la información sobre los puestos de trabajo para preparar descripciones de los mismos, los gerentes de compensaciones, quienes manejan todas aquellas prestaciones de los trabajadores, los especialistas en capacitación, quienes planean, organizan y dirigen las actividades de capacitación y los especialistas en relaciones laborales, quienes atienden todos los aspectos de las relaciones entre sindicato y empresa (Dessler y Varela, 2017).

Aunque existen diversos puestos para la GRH pocas son las organizaciones que cuentan con estos gerentes o personas especializadas en el capital humano, en su mayoría solo cuentan con un departamento encargado de dicha labor y solo es una

persona la que está a cargo de todas las actividades y responsabilidades que implica gestionar al capital humano.

3.2. La gestión

El término gestión surge en el siglo pasado, considerado como estrategia para el mejoramiento y reforzamiento de las organizaciones y, es en las dos últimas décadas del siglo XX, cuando comienza a tener reconocimiento en el ámbito educativo, aunque la mayoría de las organizaciones utilizaban la gestión para el logro de sus metas y objetivos. Se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la organización.

La Real Academia Española define la gestión como “la acción y efecto de administrar”, por lo tanto la gestión y la administración van de la mano, sin embargo la gestión tiene un impacto más profundo al momento de su aplicación, ya que implica como tal la ejecución de las respectivas acciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La UNESCO (2011) en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, hace referencia a la importancia que tiene la gestión educativa, la cual tiene como objetivo propiciar en los directores la reflexión sobre su función directiva, el análisis de la gestión en sus instituciones y proponer instrumentos y procedimientos que les permitan implementar una propuesta de gestión institucional orientada hacia el logro de una Educación de Calidad. La gestión se define como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno” (p. 21).

Hay distintas maneras de definir la gestión, según sean el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.

De acuerdo a la perspectiva es la definición de gestión, siendo consideradas por la UNESCO, las siguientes:

- Movilización de recursos. La gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.
- Priorización de procesos. Concibe a la gestión como la generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.
- Interacción de los miembros. Se dice que la gestión es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.
- Comunicación. Desde esta perspectiva la gestión es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.
- Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje. En este se define como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación, entre estructura, estrategia, sistemas, estilos, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

Una vez que se puede diferenciar cada concepto se requiere puntualizar que en las instituciones educativas la gestión está siendo aplicada mediante técnicas innovadoras que permiten obtener los resultados esperados. Todo ello, sin dejar de mencionar que las instituciones educativas se rigen mediante Leyes, Normas, Reglamentos y Manuales, siendo estos dos últimos los que establecen los criterios y procedimientos en cada una de las instituciones para el proceso de gestión. Por lo tanto, en cada organización educativa deben existir estrategias de gestión para el cumplimiento de la norma nacional y la propia de la institución.

Los directores son los responsables del proceso de la gestión escolar, pedagógica y administrativa, con lo cual lograrán las condiciones óptimas para que los docentes desempeñen su papel de forma eficaz y logren estimular las competencias de cada estudiante.

En el caso de esta tesis, se hace referencia a la dimensión administrativa la cual tiene que ver con todas las acciones y estrategias de conducción de recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y de control de la información que está relacionada con todos los miembros de la institución educativa; como también el cumplimiento de la normativa y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje (UNESCO, 2011).

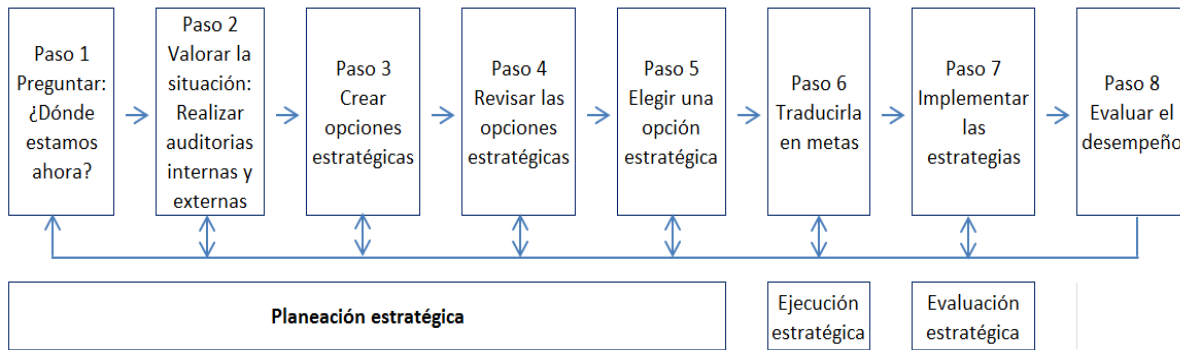
Entre las acciones de la dimensión administrativa está la que corresponde a la Administración del personal, desde el punto de vista laboral, cómo se asignan sus funciones y en todo caso la evaluación del desempeño docente.

Hay que tener en cuenta que dentro del proceso de la administración de personal se encuentra la planeación estratégica, la cual consiste en la elaboración de un plan estratégico en el que una organización ajusta sus fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas externas (Dessler y Varela, 2017).

Todo plan estratégico está diseñado para darle rumbo a la organización, mediante una línea de acción en la que la organización pueda alcanzar sus metas, la cual se denomina estrategia.

Elaborar un plan estratégico es partir de la siguiente pregunta: ¿En dónde está situada la organización en estos momentos?, es aquí donde el director, gerente o personal involucrado en la línea estratégica de la organización definen su misión y visión, es el comienzo para tener éxito. Dessler y Varela (2017) hacen referencia al proceso de la planeación estratégica y lo muestra de la siguiente manera:

Figura 4. Proceso de administración estratégica.



NOTA: Dessler y Varela (2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Pearson. México. p. 21.

Este proceso de la planeación estratégica parte de la identificación de la organización en sí, sus fortalezas y debilidades para poder crear las estrategias, las cuales serán esenciales para iniciar y culminar el proceso.

Para poder explicar de manera específica todo el proceso de planeación estratégica es necesario definir en primera instancia qué es una estrategia, la cual deriva del latín *strategía*. La estrategia es un plan que especifica una serie de pasos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

Por lo tanto, una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. Son utilizadas en todos los niveles de la organización, tanto a nivel estratégico como en el nivel de gestión y el nivel operativo.

De acuerdo a Dessler y Varela (2017) existen tres tipos de estrategias utilizadas por los gerentes de recursos humanos en toda planeación estratégica, la primera corresponde a la estrategia corporativa, la segunda a la estrategia competitiva y por último la estrategia funcional.

Para estos autores la estrategia a nivel corporativo identifica el portafolios de los negocios que abarca a toda la organización y la forma en que estos negocios se

relacionan entre sí. Este tipo de estrategia es implementada por los altos mandos y van dirigidas a la misión y visión de la organización.

Por otra parte, la estrategia competitiva como su nombre lo indica busca construir y fortalecer a largo plazo la posición y la participación competitiva en el mercado. Este tipo de estrategia permite que los productos de la organización se distingan de los de la competencia lo que en consecuencia llevará a la consolidación del producto en el mercado.

Otro tipo de estrategia, es la funcional, esta última se refiere a todas las actividades que realiza cada departamento para que la organización cumpla sus objetivos y metas.

Como se puede observar, los tres tipos de estrategias tienen su importancia dentro de la organización puesto que son cursos de acción a largo plazo lo que conlleva a los mejores resultados.

En función de lo anterior la GRH está ligada a la visión y planeación estratégica del negocio puesto que la estrategia tiene ciertas características que permiten definir los objetivos de la empresa en todos sus niveles, definir las tareas directivas en sus ámbitos corporativos y evalúa objetivamente los recursos y las capacidades (Rivas, 2002).

Teniendo en cuenta esto, la gestión tendrá una incidencia en la misión y la visión de la organización ya que si se cuenta con muy poca visión estratégica difícilmente se logra un crecimiento, estabilidad o en muchos casos la supervivencia de la misma.

3.2.1. Incidencia de la gestión en la misión-visión

Las organizaciones están representadas por un grupo de personas que al crearla declaran una misión y una visión para conocer el rumbo de la misma. La misión describe la razón de ser de la organización, la que se define dependiendo de la actividad que realice y de la disposición de sus recursos con los que se cuente. Un

ejemplo de la misión es la que se presenta en el IPN, la cual describe como “El Instituto Politécnico Nacional contribuye al desarrollo económico y social de la nación, a través de la formación integral de personas competentes; de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación. Además tiene reconocimiento internacional por su calidad e impacto social” (www.ipn.mx).

Por otro lado, la visión hace referencia a la imagen de la organización a largo plazo, lo que indica una expectativa de como se ve a futuro y en el caso del IPN busca ser una “Institución educativa incluyente de prestigio internacional, que con su comunidad contribuye al desarrollo científico, tecnológico e innovación con impacto social en el país” (www.ipn.mx).

Ambos conceptos representan parte de la estrategia de la empresa, definir sus metas y objetivos será la pauta para visualizar su futuro, reconociendo sus fortalezas y debilidades, y tomándolas acciones necesarias en el momento en que se presente alguna amenaza.

3.3. La gestión de los recursos humanos en las IES

Se entiende por recursos humanos al conjunto de trabajadores que tienen una o varias tareas específicas dentro de la organización, es considerado el recurso más importante porque de él depende el buen funcionamiento y el logro de las metas organizacionales.

La (GRH) tiene un papel preponderante en las organizaciones y las instituciones, la cual implica obtener, conservar y sobre todo mejorar a las personas que trabajan en las mismas. La gestión del personal va más allá de solo dirigir y organizar, es proyectada al DO. Gestionar los recursos humanos integra las políticas, los métodos y los procedimientos que las organizaciones aplican para atraer, seleccionar y administrar a sus empleados, es decir, todo gira en torno a los empleados.

La GRH ha cobrado una gran relevancia, debido a que los resultados de las organizaciones en cuanto a su visión y misión dependen del desempeño de las

personas que la integran, por lo que las IES deben mejorar las técnicas usadas al organizar al personal, con el fin de reclutarlo, seleccionarlo, capacitarlo y motivarlo para que cumpla su papel dentro de la institución.

Ante los cambios constantes y la complejidad en el mundo laboral, las instituciones educativas se ven en la necesidad de allegarse de un personal docente altamente especializado para afrontar los retos presentes y futuros. Para ello existen tres actividades que son muy comunes en las organizaciones relacionadas con el proceso de gestión de personal las cuales son:

- ❖ Obtención de los recursos humanos: implica el análisis del puesto de trabajo, la planificación de los recursos humanos, así como la búsqueda y selección de los candidatos.
- ❖ Conservación de los recursos humanos: lleva a cabo actividades de compensación, seguridad e información sobre los recursos humanos disponibles y las relaciones laborales.
- ❖ Mejora de los recursos humanos: la formación, valoración de rendimiento, desarrollo individual y trayectoria de carrera, son elementos esenciales para la mejora en las organizaciones. (De Miguel Fernández, 1998, p. 587)

Así que al retomar lo correspondiente a la obtención de recursos humanos, se considera que es una función administrativa que se encarga de realizar todo el proceso de búsqueda de personal, comprende los procesos de reclutamiento, selección, inducción, compensación, desarrollo profesional, tomando en cuenta el retiro.

Para Castetter (1996), la administración de recursos humanos se divide en 11 áreas: planeación, presupuesto, reclutamiento, selección, inducción, valoración, desarrollo, compensación, seguridad, continuidad e información.

Si bien la administración de recursos humanos está orientada a las organizaciones, es importante precisar que en una institución educativa el proceso es exactamente el mismo, ya que busca lograr sus metas u objetivos. Aquí los docentes son los

candidatos que se postulan para que sean asignados a una o varias unidades de aprendizaje.

3.3.1. Su importancia y repercusiones en las metas institucionales

Para que una institución educativa alcance las metas y objetivos plasmados en los planes y programas de estudio es importante contar una gestión de los recursos en general (materiales, financieros, tecnológicos y humanos) ya que cada uno determina un papel fundamental dentro de la institución. Sin embargo, la función que tiene el recurso humano (en este caso el personal docente y administrativo) es aún más trascendental debido a que este recurso está relacionado de manera más directa con los propósitos educativos. Si las habilidades y cualidades de cada persona son aprovechadas al máximo dentro de la institución se conseguirá la función de la gestión de los recursos humanos.

Los objetivos generales que rigen esta gestión pretenden:

- Buscar a los posibles candidatos que cumplan con el perfil establecido por la institución.
- Crear un clima de trabajo agradable en donde cada uno de los integrantes del grupo se sienta motivado para realizar sus actividades.,
- Asegurar las condiciones salariales y los beneficios suficientes para cubrir las necesidades del personal y su familia.
- Otorgar todos los medios necesarios para el desarrollo profesional, desde capacitación, formación, actualización, becas, etc. para el buen desempeño de las funciones en el aula.

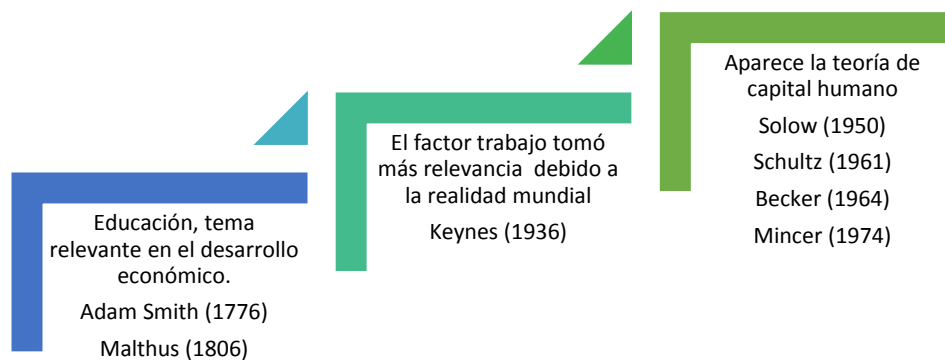
3.4. Teorías del capital humano

Dentro de esta investigación se incluyen algunos aportes teóricos sobre la administración y la GRH, sin embargo, se debe tomar en cuenta que más allá de

esos aportes existen otros efectuados desde una visión distinta, por ejemplo, como es que la educación impacta directamente en la generación del capital humano.

En la figura 5 se muestra la evolución de las teorías de capital humano partiendo de la educación como factor importante para el desarrollo del recurso humano.

Figura 5. Evolución a la teoría de capital humano.



NOTA: Cardona, Montes, Vázquez, Villegas, Brito (2007). *Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Semillero de investigación. Medellín. p. 8.

Como se puede observar en la figura 5 el antecedente de las teorías de capital humano están aquellas enfocadas al desarrollo económico, como Smith (1776) quien consideró que la educación era el punto de partida para desarrollar de forma eficaz al capital humano.

Por su parte Keynes (1936), vincula la economía norteamericana con el factor humano, debido a las consecuencias que había dejado la guerra y sobre todo la crisis de 1929. Así se van gestando grandes cambios que se generaron en todo el mundo, diversas naciones deciden emplear una mejor atención al recurso humano y es en la década de los sesenta cuando las teorías de capital humano surgen y se consolidan con las aportaciones de diversos autores las cuales se presentan a continuación:

-
- Para Schultz (1961, citado en Cardona, Montes, Vázquez, Villegas, Brito, 2007) invertir en escuela es invertir en capital humano, es decir, que si uno invierte en educación para los hijos en un futuro se convertirán en el recurso humano de alguna organización.
 - Para Becker (1964) el capital humano se forma a partir de las capacidades productivas que un individuo adquiere por la acumulación de conocimientos, lo que significa que comparte la idea de Schultz (1961) y Thurow (1978) quienes afirman que la educación brinda de competencias y habilidades que en un futuro serán la base para ingresar al sector productivo (citados en Cardona, et al., 2007).
 - Para Bustamante (2003) el capital humano es el resultado de todos esos conocimientos y habilidades que se adquieren no solo por el hecho de invertir en educación, sino en otros ámbitos como la salud, seguridad, cultura y todas aquellas experiencias que va adquiriendo en su vida diaria (citado en Cardona, et al., 2007).

Se quiere resaltar que Schultz (1961) es pionero en la teoría de capital humano. Hace énfasis en la educación como una inversión y en sus palabras decía: “Propongo tratar la educación como una inversión en el hombre y tratar sus consecuencias como una forma de capital. Como la educación viene a formar parte de la persona que la recibe, me referiré a ella como capital humano” (citado en Cardona, et al., 2007. p. 12).

Para Mincer (1974) realizó un modelo basado en la racionalidad económica del sujeto en el mercado laboral, el cual mostró “cómo la capacitación en el trabajo es causa de un aumento de los salarios y en qué medida contribuye a agrandar la brecha de desigualdad en los ingresos” (citado en Cardona, et al., 2007. p. 15).

Aunque las teorías de capital humano han sido criticadas debido al vínculo que existe entre educación y producción, el cual no garantiza que si un individuo invierte en educación con seguridad se puede insertar al mundo productivo con una base salarial mayor que quienes no vayan a la escuela, pero se debe tener en cuenta que estas teorías fueron pilares para el desarrollo de nuevas formas de generar el capital humano.

3.5. La gestión docente como capital humano

Hablar específicamente en lo referente al personal académico lleva al concepto de la Administración en las instituciones educativas (que surge a inicios del siglo XX). Dicho término fue creado con el fin de disminuir los conflictos en las organizaciones y que las personas alcanzaran un ambiente estable que permitiera la eficiencia y la eficacia, así como el cumplimiento de los objetivos de la organización pero, sobre todo, referido a gestionar los procesos y procedimientos para el reclutamiento y selección de su personal académico.

Trista (2004) menciona que “los proceso de selección y promoción no han estado en manos de los directivos, sino de los mismo profesores...ha sido una responsabilidad individual del profesor, y la institución solo crea las facilidades correspondientes (licencias de superación, años sabáticos, financiamiento para beca)” (pp. 223-224). El docente es la pieza clave para el cambio en la calidad educativa por lo que el cuerpo directivo de la institución educativa mediante las acciones pertinentes que realice en el proceso de gestión de los recursos humanos, elegirá a los mejores candidatos.

Entonces, al hablar de la administración de recursos humanos se hace referencia al “conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los integrantes de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.” (Torres, 2003, p. 39).

En la administración de recursos humanos, un concepto importante que destaca es el de la selección del personal, que de acuerdo a varios puntos de vista de estudiosos, mencionan que es *seleccionar al hombre adecuado para el puesto adecuado*. Esto se convierte en un trabajo arduo en las instituciones de educación superior, ya que actualmente en algunas de ellas, se selecciona personal para cierto puesto sin verificar si es la persona indicada, que cuenta con habilidades, competencias y experiencias para el desarrollo del mismo.

La administración de recursos humanos abarca la planeación de personal, en la cual se fija la misión, los objetivos, la plantilla de personal, así mismo, el DO en el que se realiza un análisis y diseño de puestos, se elaboran los manuales de organización y de procedimientos. En las instituciones de educación superior se establece la normativa con la que se lleva a cabo la selección del personal, los perfiles, características y documentación comprobatoria con la que se garantiza el cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma nacional y con las leyes y reglamentos de la institución, así que el área de recursos humanos de las instituciones lleva a cabo acciones que les facilitan ubicar al personal en el área apropiada con base en sus características.

El proceso de gestión del personal realiza acciones relacionadas con el análisis de puestos, reclutamiento, selección y la formación y desarrollo.

El objetivo de la gestión del personal académico es el llevar a cabo un procedimiento justo entre las diferentes áreas de una organización para lograr el mejoramiento y la calidad en el producto o servicio para el cual se está trabajando, es por ello que en las instituciones de educación superior es importante realizar una gestión del personal con el fin de lograr los objetivos de la institución centrados en la calidad educativa y en consecuencia alcanzar las metas nacionales.

3.5.1. Métodos de selección de personal

Al hablar del proceso de gestión que realizan las autoridades académicas para la selección docente, es importante señalar que el buen uso e implantación de las estrategias en las IES permitirá alcanzar el aprendizaje esperado en los alumnos.

Por ello, los especialistas en la planeación y selección docente deben tener en cuenta que las estrategias de gestión que se utilicen para dicho proceso se desarrollen mediante modelos de selección de recursos humanos que han sido base para alcanzar los objetivos y metas a nivel organizacional.

González (2014) hace referencia a modelos contemporáneos en el ámbito de recursos humanos, los cuales surgieron a finales del siglo XX, diversos autores como Bustillo, C. (1994), Davis, K. Werther, W. (1991), Harper y Lynch, (1992), Chiavenato, I. (1993, 2007), Besseyre Des Horts, Ch. H. (1989), Hax, A. (1992) y Beer, M. de, H.B.S., (1989) desarrollaron dichos modelos de selección los cuales, la autora de esta tesis, presenta en la tabla 12.

Tabla 12. Modelos de selección de personal (finales Siglo XX).

Autores	Aspectos principales del modelo
Besseyre Des Horts, Ch. H. (1989)	Presenta un procedimiento general donde la función de recursos humanos es la que asegura el desarrollo de las competencias de los individuos que integran la empresa, mediante el desarrollo de prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas.
Beer, M de, H.B.S (1989)	Se describe un modelo de consistencia entre objetivos y necesidades tanto del individuo como de la empresa. Los resultados se miden mediante las cuatro "c,s" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces).

(Continúa)

Tabla 12. (Continuación)

<p>Davis, K. Werther, W. (1991)</p>	<p>Está conformado por siete elementos: fundamentos y desafíos, planeamiento y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, servicios al personal, relaciones con el sindicato y perspectiva general de la administración de personal, en donde cada actividad se relaciona directamente con las demás. Los trabajadores son los más importantes en la organización y por lo mismo, deben ser protegidos de cualquier riesgo incluyendo accidentes y enfermedades profesionales.</p>
<p>Harper, y Lynch. (1992)</p>	<p>Fundamentado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano para así contar con el personal calificado. Hay relevancia en la auditoría de recursos humanos como mecanismo de control del sistema.</p>
<p>Hax, A (1992)</p>	<p>La formulación de este modelo es personalista, ya que se encuentra enfocada por completo a las características del individuo y no a las necesidades de la organización.</p>
<p>Bustillo, C (1994)</p>	<p>Hace énfasis al puesto de trabajo, el cual es definido como consecuencia en el establecimiento de las estrategias para alcanzar las metas organizacionales. Se interrelacionan los procesos de selección y reclutamiento con los factores motivacionales y los sistemas de remuneración.</p>
<p>Chiavenato, I. (1993, 2007)</p>	<p>Constituido por subsistemas interdependientes los cuales se refiere a: subsistema de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo, y control de recursos humanos, los cuales dependerán de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos, principalmente.</p>

Como se pudo observar en la tabla 12, algunos de los modelos establecen que el desarrollo de las competencias es una de las funciones del área de recursos

humanos, por lo que a continuación se aborda lo correspondiente al desarrollo de habilidades que integran las competencias, necesarias para la solución de problemas y la ejecución propia del puesto de trabajo. De ahí que también la autora de esta tesis (de acuerdo a lo que aportan los autores mencionados) ha concebido el proceso para la gestión de competencias tal como se indica en la figura 6.

Figura 6. Proceso para la gestión de las competencias.



1. *Adquisición*: su primer fase es la definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos los cuales definirán la importancia de las competencias.

2. *Estimulación*: se establece un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, con el objetivo de optimizar resultados (estimular incluye prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

3. *Desarrollo*: se pone en práctica la formación profesional, información y comunicación.

Dichos modelos, en su momento, fueron considerados apropiados para aplicarse en el contexto del siglo XX; sin embargo ante este mundo cambiante la transformación ha sido inevitable, por lo que las nuevas tendencias presentan la flexibilidad en el proceso de selección y asignación del personal en función de los avances científicos y tecnológicos. Actualmente se puede observar que al utilizar buscadores de información como google, se puede encontrar información sobre diversos puestos y

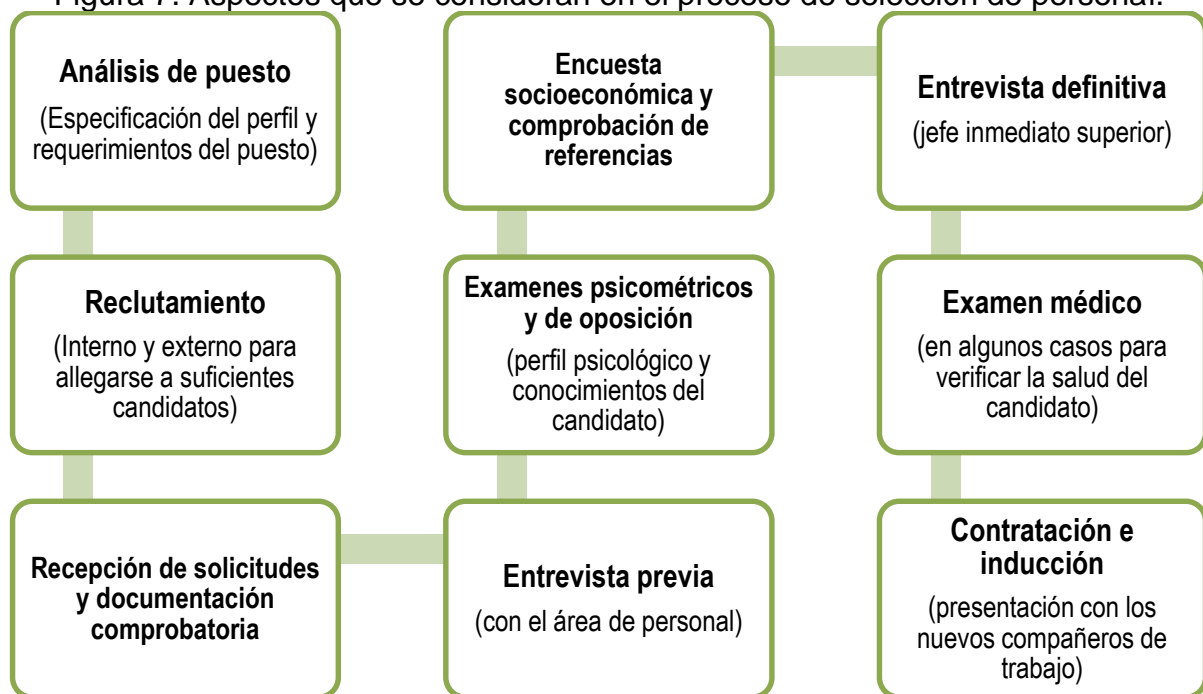
los interesados pueden acceder a través de la red al listado de los requisitos y a los trámites a cubrir e incluso llevar a cabo la entrevista inicial.

3.5.2. La selección del personal académico

Como ya se ha dicho, el factor humano -como un recurso en la institución- es considerado el más importante, ya que de su desempeño depende el correcto aprovechamiento y manejo de los demás recursos. En el caso de la institución educativa el docente es la pieza clave para lograr los mejores resultados dentro del aula, entonces, al hacer una búsqueda minuciosa para elegir al candidato idóneo para el puesto se obtendrán la calidad en el aprendizaje del alumno.

Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización. La selección del personal requiere de todo un proceso que garantice que los actores que formen parte de la institución (docentes, directivos, administrativos, personal técnico y de apoyo) reúnan las características que demanda el puesto, por lo que se parte de un análisis de puestos, hasta culminar con la contratación del personal.

Figura 7. Aspectos que se consideran en el proceso de selección de personal.



Un claro ejemplo de éxito en la gestión de recursos humanos es en la empresa Hewlett-Packard en España (HP), la cual establece una serie de políticas de implicación de los empleados, lo que pretende es pasar de una forma tradicional de organización donde solo ejecutan las actividades que le son encomendadas por su superior, para aportar (en todos los niveles de la organización) conocimiento, creatividad, iniciativa y diseñen la forma de hacer su trabajo. Por lo que se les brinda, pertenencia a la empresa, interés y entusiasmo por el trabajo y confianza en los líderes de la organización (Torres, 2013).

Para HP administrar los recursos humanos implica poner total atención a:

- ❖ *Selección de personal.* La selección de los empleados que van a ingresar deben hacerse teniendo en cuenta las nuevas tendencias dentro de la organización a la que se le va a incorporar, considerando las necesidades y la cultura propias. No todas las personas quieren o pueden asumir las nuevas responsabilidades que las prácticas de implicación requieren. Hay que contratar individuos que puedan adaptarse a esta cultura y a los distintos puestos de trabajo que habrán de desempeñar a lo largo de sus carreras profesionales. Se requiere el uso de criterios de selección más amplios, que vayan más allá de la evaluación de las aptitudes que el candidato tiene para un puesto específico, contemplando y valorando las diferentes áreas funcionales y puestos por los que el interesado podría optar en un futuro. Por tanto, se debe ponderar su capacidad y disposición para aprender y su necesidad individual de implicación.

- ❖ *Formación y desarrollo.* Los programas de formación de HP promueven la constitución de equipos de trabajo flexibles, capacitados para desenvolverse en mercados cada vez más dinámicos y competitivos. Es importante desarrollar la capacidad de cambio y de gestionarlo. Los supervisores de cada área son los responsables de seleccionar los cursos que estimen necesarios para cada empleado, en función del puesto específico que desempeñe.

❖ *Definición de los puestos de trabajo.* Si se quiere conseguir un alto nivel de implicación de los empleados hay que comenzar por un diseño atractivo y estimulante del propio puesto de trabajo, donde el mismo empleado pueda tener voz y voto a la hora de establecer sus tareas y responsabilidades. Se trata de buscar fuentes de motivación intrínsecas y no solo extrínsecas que, a través del enriquecimiento de las funciones realizadas, sirvan de estímulo para una continua progresión profesional. La rotación de diferentes puestos de trabajo es una de las herramientas más utilizadas en HP, cumpliendo la misión motivadora antes expuesta, así como la de propiciar la formación de trabajadores versátiles, aptos para un crecimiento y calificaciones mayores. Al respecto, conviene recordar que no todas las personas son iguales ni se motivan por las mismas cosas, de ahí que sea crucial encontrar, ya desde el proceso de selección, los individuos con el perfil psicológico adecuado.

❖ *Evaluación del desempeño.*

❖ *Compensación (retribución salarial)* (Torres, 2013).

Tomando en cuenta el ejemplo de HP como una gran organización líder en su ramo, se observa que el éxito de cualquier organización depende en gran medida del compromiso de la dirección, la administración y la gestión de los recursos humanos.

En el caso de las IES, si las autoridades académicas y el equipo directivo en las instituciones tienen el compromiso hacia el centro educativo y, sobre todo, al logro de los aprendizajes de los alumnos, asignarán al docente idóneo para la impartición de las unidades de aprendizaje, y en consecuencia se alcanzarán los objetivos institucionales. A pesar que el ámbito es diferente al de una empresa con fines de lucro, aprender de las empresas productoras de bienes y servicios, permitirá desarrollar nuevas formas de organización dentro de las IES.

3.5.3. La formación permanente y la motivación

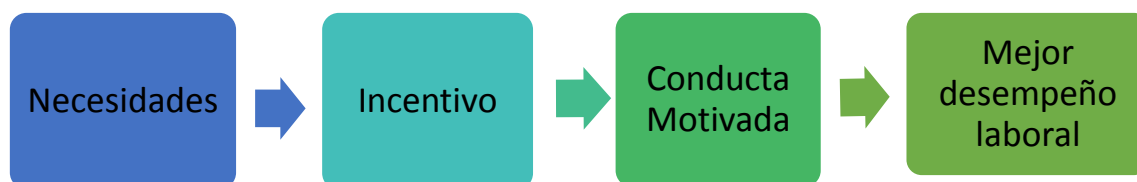
Una recomendación para los procesos de cambio dentro de la organización es la formación permanente del personal, por lo que es un factor de apoyo para hacerlos posible (innovación).

Las acciones formativas en las instituciones educativas son las que mejor ayudan a promover la innovación que se busca en el ámbito educativo a nivel mundial. El proceso de formación parte de la iniciativa y el deseo del equipo de profesores para desarrollar nuevas y mejores habilidades. Se considera el contexto escolar y las necesidades propias de la institución, a su vez, la toma de decisiones se realizan y se construyen por ambas partes, tanto docentes como asesores externos y, lo más importante, es que la evaluación está basada en los efectos dentro de la institución.

La motivación en la gestión de recursos humanos. Es uno de los elementos que tiene mayor importancia en el logro de los objetivos educativos. El proceso de dirección comprende una serie de elementos: la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización; mediante la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades; con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la institución.

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente al logro de los objetivos, por lo que la autora de esta tesis, la ilustra a través de la figura 8.

Figura 8. Proceso para obtener un mejor desempeño laboral.



3.5.3.1. Teorías de la motivación

Abraham Maslow. Jerarquía de necesidades (1943)

La teoría más conocida sobre la motivación es la jerarquía de necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow (1943), quién concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba. Concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia son las siguientes:

Necesidades Fisiológicas. Estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

Necesidades de Seguridad. Corresponde a las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

Necesidades de Asociación o Aceptación. Se refieren a lo experimentado por las personas respecto a la necesidad de pertenencia, de ser aceptados como parte de los grupos en los que participa.

Necesidades de Estimación. De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

Necesidad de Autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Figura 9. La pirámide de necesidades de Maslow.



NOTA: Recuperado de <http://conceptodefinicion.de/piramide-de-necesidades-de-maslow/>

Frederick, Herzberg. Teoría de la motivación- higiene (1959)

El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Éstos se propusieron formular en su investigación una teoría de dos factores de la motivación. Partieron de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? realizaron sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos).

En un grupo de necesidades se encontrarían las correspondientes a las políticas, administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. La existencia de dichas necesidades correspondientes a los factores extrínsecos no producen satisfacción, pues no son motivadoras.

El segundo grupo de satisfactores (y por lo tanto motivadores), está relacionado con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran, el logro, el reconocimiento, el

trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción e insatisfacción. Como se indica en la figura 10, los satisfactores e insatisfactores identificados se asemejan a los factores propuestos por Maslow.

Figura 10. Los factores motivacionales y los factores higiénicos de Herzberg.



NOTA: Vazquez, J., 2016., Recuperado de <http://deconomiablog.blogspot.mx/2016/02/teorias-de-motivacion-maslow-y-herzberg.html>

Douglas McGregor. Teoría X y Y (1960)

Este autor postuló dos puntos de vista sobre los seres humano: uno negativo llamado teoría X y el otro, positivo, denominado la teoría Y.

Teoría X. Se basa en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Sus premisas son:

- Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitan tanto como sea posible dada esta característica humana de disgusto

por el trabajo. La mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

McGregor afirma que "Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión" (López, 2001, p. 1)

Teoría Y. De acuerdo a esta posición, los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esfuerzan siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. Los supuestos en que se fundamentan son:

- La invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla distribuida en la población.

-
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad.

William Ouchi Teoría Z (1981)

William Ouchi realizó un estudio comparativo entre la cultura empresarial japonesa y la norteamericana. Estableció que las técnicas japonesas de administración también sirven fuera del Japón, a esta teoría la denominó como Z.

La teoría Z se basa en los valores referidos a las confianza, intimidad y sutileza.

Confianza. En este caso se demostró que al brindar confianza a sus empleados ellos se comportarían bien dentro de la organización y, por ende, sus niveles de productividad aumentarían.

En cuanto a la intimidad, se decía que el trabajador era más que un ser que produce, era un ser humano que siente, que tiene alegrías, angustias, triunfos, entre otros, y cada jefe debía comprender y apoyar a todas las personas propiciando un buen clima organizacional.

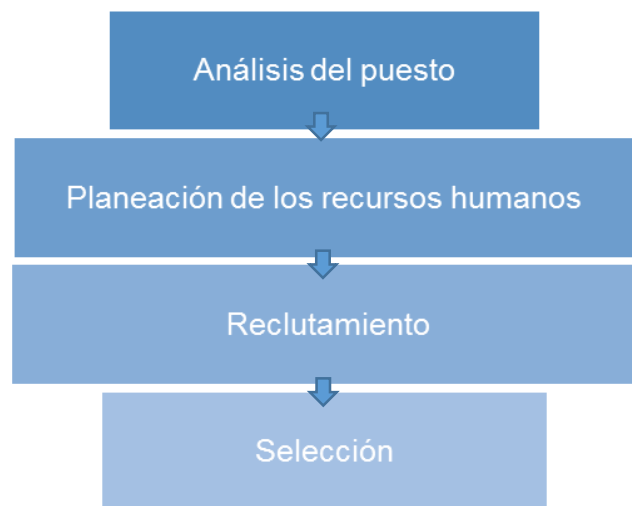
La sutileza se refería al considerar las diferencias que como seres humanos se tienen. Cada trabajador es diferente, por lo tanto, cada uno necesita un trato específico (Ouchi, 1981).

Ouchi aseguró que al establecer estos valores la organización lograría aumentar sus niveles de productividad, surgieron cambios en su sistema financiero y operativo y, sobre todo, un cambio en las personas.

Capítulo 4 El proceso de reclutamiento y selección en las IES

Para poder lograr una adecuada selección del personal docente en la institución educativa, es importante que la función del director y, en su caso, el personal de recursos humanos, realice una planeación estricta sobre los perfiles en cada una de las unidades de aprendizaje para escoger al candidato deseado y cumplir los niveles de calidad requeridos a nivel nacional. Las actividades que intervienen para lograr un perfil idóneo del personal son las siguientes:

Figura 11. Actividades para una obtención eficaz de los recursos humanos



A continuación se desarrollan de forma más detallada las actividades que intervienen en el proceso.

4.1. Análisis de puestos

El análisis de puestos es un proceso para obtener de forma acertada las características de un trabajo, mediante esta técnica se identifican los deberes, condiciones de trabajo y riesgos, así como las cualidades necesarias para su desempeño.

Antes de buscar a la persona que estará desempeñando funciones en el puesto es necesario comprender la naturaleza del trabajo. Mediante el análisis del puesto de trabajo se pueden identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades inherentes al mismo.

Para conseguir esa información se requiere hacer entrevistas personales y cuestionarios a los ocupantes del puesto o en su caso al jefe inmediato, y con la información recolectada se logra realizar una descripción y especificación del puesto. Cuando un puesto no está bien diseñado o se elige a la persona incorrecta para desempeñarse, existe el riesgo de que la productividad sea deficiente y genere un clima de estrés dentro de su área o departamento.

Dessler y Varela (2017) describieron el análisis de puesto como un “procedimiento para establecer las responsabilidades y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debería contratar para ocuparlo” (p.47). Es así que en el análisis de puestos se reúne la información siguiente:

- ❖ Actividades laborales
- ❖ Conductas humanas
- ❖ Máquinas, herramientas y equipo de trabajo
- ❖ Contexto del puesto
- ❖ Requisitos humanos
- ❖ Manejo de idiomas extranjeros (Dessler y Varela, 2017).

La idea central del análisis de puestos es obtener información detallada acerca de las actividades reales del puesto, cuáles conductas debe adoptar el individuo en su trabajo dependiendo el contacto con otras personas y cuáles van a ser las herramientas a utilizar. También se contemplan los conocimientos para su manejo, los horarios, las personas a su cargo, los años de experiencia y grado de conocimientos que requiere el candidato para postularse al puesto, tal como se muestra en la figura 12.

Figura 12. Cuestionario de análisis del puesto de trabajo.

Cuestionario de análisis del puesto de trabajo	
Objetivo e instrucciones	
Debido a que nadie conoce mejor el trabajo que la persona que lo realiza, le pedimos que responda este formulario. El objetivo consiste en obtener información actualizada sobre su puesto, con base en la revisión de sus responsabilidades. Las preguntas no se refieren a su desempeño laboral, sino a lo que el puesto requiere.	
Datos del empleado (por favor, escriba con letra de molde):	
Su nombre:	Fecha de hoy:
Número de empleado:	Lugar/Departamento:
Nombre de su puesto:	Código del puesto:
Cuanto tiempo ha ocupado su puesto actual:	
Número telefónico del trabajo:	
Nombre del supervisor:	Puesto del supervisor:
Resumen de las responsabilidades	
Proporcione una breve descripción de las principales funciones u objetivos de su puesto de trabajo. Ésta debe ser un resumen de las responsabilidades que se enlistan en la siguiente sección.	
Lista de las responsabilidades del puesto	
¿Qué hace en su trabajo? Por favor, haga una lista de las responsabilidades específicas de su puesto en el espacio de abajo. Para ello:	
Por favor, liste primero las responsabilidades más importantes. Redacte un párrafo separado para cada obligación/responsabilidad.	
Al final de cada frase, indique por favor el porcentaje aproximado de su día laboral (25 por ciento, 7 por ciento, etcétera) que dedica a esa obligación.	
Por favor, anote un asterisco (*) junto a las responsabilidades que considere que son absolutamente esenciales para este puesto.	
(Agregue responsabilidades en caso necesario)	
¿Hay actividades que realice actualmente que no estén incluidas en la descripción de su puesto? Si es así, por favor, lístelas en la parte de atrás de esta página.	

Nota: Dessler y Varela (2017). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pearson, México. p. 53.

Con el análisis de puestos y teniendo la información anterior se inicia la descripción del puesto que es una “lista de las responsabilidades de un puesto, la relación de reporte, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo” (Dessler y Varela, 2017, p. 47).

Una vez que se describe el puesto, se elabora una lista de requisitos humanos, es decir, los estudios, habilidades, conocimientos y personalidad que requiere el candidato como producto del análisis del puesto (Dessler y Varela, 2017).

En resumen, todo análisis de puesto permite obtener información acerca de las responsabilidades que serán las que describan el puesto, y todos aquellos requisitos humanos que se obtengan formaran parte de la especificación del puesto.

4.2. Perfil del docente en las IES

Para comprender el perfil que debe tener el docente en las IES es necesario precisar el concepto del perfil profesional el cual describe de forma clara el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.

En la actualidad es necesario que el docente aborde los nuevos paradigmas en la enseñanza aprendizaje cerciorándose no solo de los contenidos transmitidos en el aula, sino que se garanticen el análisis y la comprensión de los mismos, logrando con ello un aprendizaje significativo.

Los esfuerzos de las IES por lograr el desarrollo y actualización de los docentes no deben detenerse, es necesario siempre estar enterado de las necesidades y características que se demandan dentro de la Institución, fortaleciendo los medios con los que se está llevando el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza docente. Tanto el director, el jefe de carrera, el personal académico, entre otros, deben de garantizar que el proceso para la asignación de unidades de aprendizaje a los docentes se lleve a cabo con las técnicas adecuadas, optimizando tiempos,

costos y sobre todo garantizando la selección del docente mejor calificado en la impartición de la unidad de aprendizaje.

De acuerdo a los aspectos que se consideran en el apartado correspondiente al PROMEP (1996) de las Instituciones de Educación Superior textualmente se menciona que “para poder cumplir satisfactoriamente con las funciones señaladas, es deseable que los cuerpos académicos de las IES tengan como atributos generales:

- Tener una conciencia clara de sus responsabilidades como profesores ante sus estudiantes, sus instituciones y la sociedad.
- Estar comprometidos con la mejora continua de las funciones a ellos encomendadas.

Además, es deseable que los profesores de tiempo completo tengan los siguientes atributos:

- Dedicarse de tiempo completo y efectivo a sus funciones y a su superación académica.
- Tener la formación académica apropiada para el buen desempeño de sus funciones académicas.
- Mantener un balance adecuado entre la docencia y la generación del conocimiento o su aplicación.
- Mantenerse actualizados y en interacción personal con los medios nacionales e internacionales de generación o uso del conocimiento.

Los profesores de asignatura requieren, además de los atributos generales, los siguientes:

- Distinguirse por la relevancia de su práctica profesional.
- Tener una formación académica apropiada a su disciplina y a sus tareas docentes.

-
- Ser aptos en comunicar su experiencia práctica profesional.” (PROMEP, 1996, párr. 34)

Así que, en el caso del IPN, y del docente de la carrera de Contaduría Pública, se debe garantizar, que al realizar su labor docente en el aula, se transmitan aprendizajes, generen valores, actitudes y compromiso hacia el alumno promoviendo el desarrollo de habilidades intelectuales a lo largo de la vida.

4.3. Caracterización del docente en la educación superior

El docente, como académico responsable de la formación de los futuros profesionales, debe tener cubiertas las áreas de vocación, formación académica personal y un manejo apropiado en cuanto a los aspectos personales. De ahí que se hable de la importancia de caracterizarse por tener cubiertas las áreas siguientes:

Área personal

1. Poseer salud física y mental, con una personalidad equilibrada.
2. Mostrar actitud permanente hacia el cambio.
3. Poseer sensibilidad social hacia el mejoramiento de la calidad de vida de su país.
4. Demostrar habilidad para la comunicación permanente y eficaz.
5. Demostrar habilidad de liderazgo participativo.
6. Mantener un alto grado de autoestima y demostrar seguridad en sí mismo.
7. Mantener una actitud de investigación permanente.
8. Mantener apariencia física y lenguaje adecuados.
9. Capacidad de análisis y síntesis.
10. Aprender de las experiencias de otros docentes.
11. Poseer la capacidad de organización y planificación.
12. Poseer la capacidad de gestión de la formación.
13. Debe tener conocimiento de otras culturas y costumbres.

-
14. Elevar constantemente sus conocimientos pedagógicos, científico-técnicos y culturales.
 15. Poseer espíritu emprendedor y de iniciativa.
 16. Tener la capacidad de tomar decisiones y resolución de problemas.

Área profesional

1. Debe saber diagnosticar las necesidades instruccionales.
2. Diseñar y crear condiciones para la instrucción.
3. Manejar técnicas de evaluación.
4. Tener una sólida información de arte, ciencia y tecnología para establecer la crítica relación entre los contenidos y la realidad social.
5. Incorporar nuevos conocimientos y experiencias, los que traduce a estrategias de enseñanza y de aprendizaje.
6. Mantenerse actualizado en el uso de la tecnología de la información y la comunicación.
7. Estimular la autonomía de los alumnos y apoyarlos según las necesidades específicas de aprendizaje, promoviendo el trabajo colaborativo.
8. Propiciar un ambiente que genere confianza, para el desarrollo de la autoestima y el aprendizaje permanente.
9. Promover el trabajo colaborativo con otros docentes, compartiendo experiencias.
10. Ser capaz de orientar en el proceso de aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer, y aprender a convivir.

En el área social:

1. Asumir niveles de compromiso en la solución de problemas comunales, regionales, nacionales e internacionales que permitan una mejor calidad de vida.
2. Practicar los principios democráticos y de respeto a los derechos de los demás.

-
3. Poseer sensibilidad social.
 4. Propiciar el trabajo cooperativo y la solidaridad humana.
 5. Ser capaz de fortalecer los valores de la familia con base fundamental para el desarrollo de la sociedad.
 6. Propiciar acciones conducentes al logro de la paz y el amor

4.4. Hacia un nuevo perfil docente

Ante un panorama incierto debido al avance tecnológico las exigencias hacia el nuevo perfil del docente de acuerdo a Santos Guerra (2001; 2003); Escudero (2010); Pérez (2010); Shön, (1992); Dewey (2004), Zeichner(2010), Russell (2007) citados en Ruiz (2012) deberá concebir al docentes como un profesional con valores, creencias, compromiso ético y social, madurez emocional, capaz de reflexionar y ser crítico ante su realidad, ser capaz de crear escenarios abiertos de aprendizaje diverso y compartido, que cuente con competencias para valorar y desarrollar tanto aprendizajes emocionales como intelectuales, que esté preparado para el cambio constante, sin que esto le produzca frustración.

Un docente que pueda generar espacios de reflexión entre el alumno y la comunidad escolar, que fomente en todo momento la equidad, la justicia social y los espacios democráticos, así mismo que cuente habilidades y actitudes para la apertura y disposición al cambio.

De acuerdo a Atalaya (2001) una de las premisas básicas en la selección de personal son las diferencias individuales entre las personas, que pueden ser de naturaleza como la personalidad, las habilidades, los intereses, entre otras, las cuales les permitirán lograr mayor o menor éxito en sus respectivos puestos de trabajo, aspectos resumidos en la figura 13.

Figura 13. Dinámica de la personalidad y diferencias individuales entre las personas.

Personalidad	Intereses	Habilidades	Actitud
<ul style="list-style-type: none">•Responsable•Curioso•Persistente•Creativo•Objetivo•Organizado	<ul style="list-style-type: none">•Comprometido socialmente•Asumir retos•Interes por las problemáticas sociales y el desarrollo humano	<ul style="list-style-type: none">•Capacidad de análisis•Comprensión y reflexión•Expresión oral y escrita•Trabajo en equipo•Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none">•Apertura y disposición al cambio•Aprendizaje continuo

4.5. Planeación y reclutamiento de los recursos humanos en las IES

La planeación de recursos humanos es un proceso en el cual se realiza una proyección y un pronóstico de la cantidad de empleados que se requieren en una organización para un funcionamiento eficaz y eficiente dentro de la misma. Para Trista (2004) la planeación es “el proceso de determinación anticipada de personal, en correspondencia con los planes integrales de cada institución, e implica tener la cifra correcta y el personal preparado en el momento oportuno” (p. 226).

Esta planeación abarca el tipo de habilidades y capacidades que requiere el personal para cada área dentro de la organización, se trata de contar con el personal correcto en el área correcta con el fin de maximizar los recursos y cumplir los objetivos de la organización lo cual se concreta a través del reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso que efectúa la organización para obtener a su fuerza de trabajo, lo cual permitirá alcanzar los objetivos establecidos y que fueron considerados en la planeación. La meta del reclutamiento es obtener un grupo de personas disponibles para trabajar en una empresa en particular.

Existen dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo, cuando la organización necesita de una o varias personas para atender un puesto, esa persona puede provenir del exterior de la organización y, por lo general, se solicita el servicio de alguna agencia privada dedicada al reclutamiento de personal, así mismo, realizan

publicaciones de vacantes mediante avisos en periódicos, revistas de negocios, páginas web, entre otras. Algunas empresas se acercan a las escuelas para obtener el recurso humano, dándole la oportunidad a las nuevas generaciones de participar en el mundo laboral. (Bolsa de trabajo en la institución educativa).

Así mismo, se realiza un reclutamiento interno con el conjunto de empleados con los que cuenta. Algunas empresas realizan la publicación de la vacante mediante sistemas formales dentro de la organización, en la que hacen saber a sus empleados el requerimiento de personal, se realiza una evaluación del desempeño y con base a ello se le da la oportunidad al empleado para seguir desarrollando competencias dentro de la organización. Las ventajas que se tienen al realizar este tipo de reclutamiento es que los empleados se sienten motivados, tienden a elevar su moral y, lo más importante, es que fortalece la lealtad del personal.

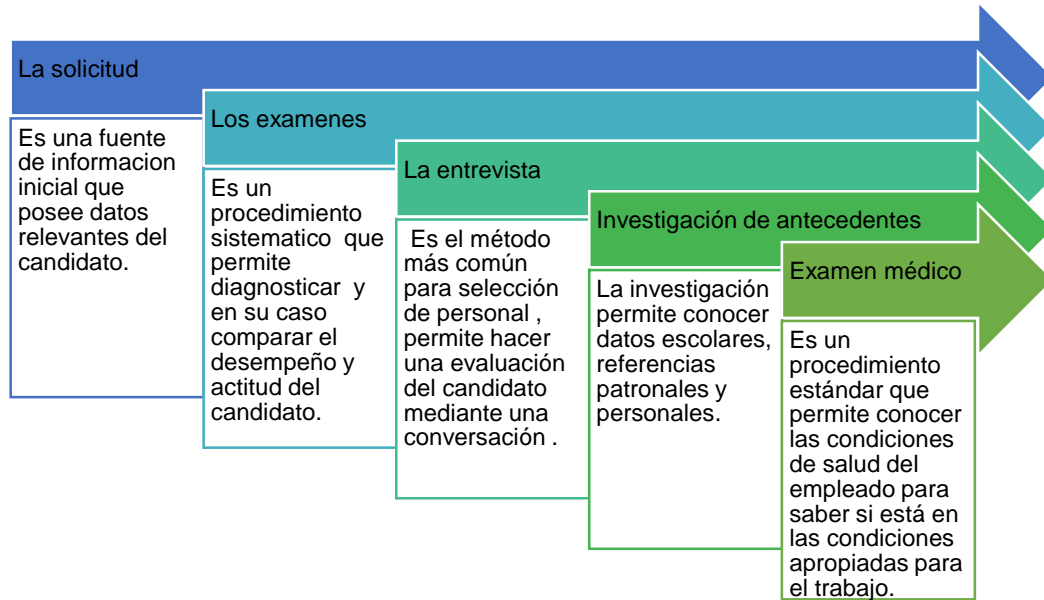
Es importante resaltar que muchas organizaciones prefieren realizar un reclutamiento externo para traer nuevas formas de pensar en la organización, sin embargo todo dependerá de las políticas y necesidades de cada organización.

4.6. Selección del personal docente

El proceso de selección se refiere a escoger entre varios participantes a uno solo o a varios. El objetivo principal de la selección es eliminar a aquellos candidatos que no cubren el perfil requerido por la organización.

Las personas responsables de realizar el proceso de selección emplean diversas técnicas para elegir de forma correcta al candidato, las más comunes son: la solicitud, los exámenes, la entrevista, la investigación de los antecedentes (verificando referencias personales) y el examen médico, las cuales, la autora de esta tesis, representa en la figura 14.

Figura 14. Técnicas aplicadas comúnmente en la selección de personal.



Capacitación o inducción docente. Una vez que se admite al aspirante al puesto de trabajo, el cuerpo directivo debe orientar al recién llegado, la presentación con los compañeros de trabajo, con su área de trabajo, a las instalaciones de la institución, así como las políticas, valores, cultura y procedimientos son el punto de partida para que el docente reconozca su papel dentro de la institución.

Evaluación del desempeño docente. Es importante mencionar que en todo el proceso de reclutamiento, selección, inducción y contratación se lleva a cabo una evaluación permanente para identificar diferentes áreas de oportunidad y en su caso realizar acciones correctivas para un proceso más eficiente.

Figura 15. Evaluación permanente de las etapas del proceso.



4.7. Perfil del profesorado en las IES para el Siglo XXI

La profesión del docente a través del tiempo ha cambiado y se ha ido amoldando a las necesidades y características de la institución y del alumno. El desarrollo de habilidades y competencias por parte de la fuerza docente ha impactado directamente en los aprendizajes alcanzados por los estudiantes, es por ello que ante un mundo globalizado y en constante cambio, el docente, como pieza clave en el progreso educativo, debe estar cada vez más interesado en su desarrollo profesional.

Un buen docente es quien logra desarrollar sus capacidades intelectuales, emocionales y sociales (competencias) en el proceso de formación de profesionales capaces de atender las necesidades de su país. Para lograr llegar a este punto, el docente debe ser el modelo perfecto de los estudiantes a nivel superior. Por tanto, las instituciones educativas han puesto en práctica la gestión por competencias ya que se le agrega valor a la institución a través del desempeño de sus integrantes. Este tipo de técnica ha llegado a ser un poco compleja, pero su aplicación garantiza que las tareas de los recursos humanos estén orientadas a la estrategia institucional.

Las competencias en sí se definen como “los comportamientos formados por habilidades cognitivas, procedimentales y actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad. La capacidad, la habilidad la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado” (Olea, 2016, p. 240).

En la tabla 13 se muestra la propuesta de las competencias básicas que un docente debe alcanzar para desempeñar su función dentro del aula con resultados positivos. Es preciso mencionar que estas competencias motivan a los estudiantes a construir sus conocimientos y es la base para que el docente reflexione sobre su papel dentro del sistema educativo.

Tabla 13. Competencias del profesional dedicado a la educación en el nivel superior.

Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene información de los desafíos de la educación • Existe actitud de liderazgo • Maneja eficientemente el uso de las TIC • Asume el compromiso ético relacionado con su práctica • Participa en acciones de formación continua
Competencias para la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Genera un ambiente de facilitación propicio y de apertura • Comunica sus ideas en los distintos escenarios de acción • Utiliza diversos medios tecnológicos para comunicarse • Procura una interacción respetuosa con los participantes
Competencias para el acompañamiento socio afectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la negociación • Habilidad para resolver problemas • Favorece la toma de decisiones • Anima y motiva al aprendizaje • Desarrolla la intuición • Hace frente a crisis o conflictos entre personas
Competencias para el acompañamiento pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece el trabajo en equipo • Ajusta la ayuda pertinente e individual • Practica un apoyo integrado • Gestiona el tiempo en función de las necesidades • Comprende la diversidad y atiende las diferencias
Competencias para la orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los planes de estudio • Participa en la gestión institucional • Promueve que el estudiante se asuma como agente de cambio • Apoya la trayectoria escolar • Ayuda a la inserción profesional

NOTA: Salazar, R. en Olea, E. (2016). *Los docentes y su práctica emergente en el siglo XXI modalidad no escolarizada. Algunas experiencias en la ESCA Unidad Santo Tomás*, Práctica y experiencia en el desarrollo de competencias para la acción tutorial, p. 75.

Dichas competencias básicas si bien están enfocadas al tutor en la modalidad no escolarizada, muestra que el docente no solo de la carrera de Contaduría Pública, sino de toda IES debe desarrollar cada una de ellas para mejorar su práctica educativa y por consecuencia logre alcanzar los objetivos de la(s) unidad(es) de aprendizaje y las metas institucionales.

Otro ejemplo trascendente son las competencias docentes del siglo XXI (Olea, 2016) en donde se muestra un listado de competencias cognoscitivas que tienen que ver con la forma en cómo se desarrolla el pensamiento lógico; las procedimentales, tanto en el ámbito de la enseñanza como en el ámbito administrativo; y las de valores-actitudinales que van de la mano con los pilares de la educación “saber ser” y “saber convivir”; cada una de ellas se desarrollan en la tabla 14.

Tabla 14. Competencias docentes del Siglo XXI.

Cognoscitivas		Procedimentales		Valores-actitudinales	
Habilidad cognoscitiva y física	Específica del área	Metodología de la enseñanza	Administrativas	Saber ser	Saber convivir
Comprensión de conceptos y principios.	Conocimiento de teorías.	Diseño curricular.	Reporte del avance programático.	Humildad.	Responsabilidad social.
Análisis-síntesis. Vinculada a la comprensión.	Conocimientos técnicos.	Manejo de la motivación y el aprendizaje.	Gestión escolar.	Amorosidad (vocación).	Trabajo colaborativo.
Facilidad para comunicarse en diferentes ámbitos.	Resolución de problemas de acuerdo con su materia.	Estrategias de enseñanza.	Control del avance académico de los alumnos.	Valentía.	Tolerancia.
		Uso de recursos.	Conocimiento y manejo de la normatividad.	Templanza.	Solidaridad-cooperación.
		Actividades lúdicas.	Manejo del programa.	Seguridad.	Empatía.
		Secuencia didáctica.		Capacidad de decisión.	

NOTA: Olea, E. (2016). *El tutor como figura académica para el éxito en las unidades de aprendizaje*, p. 85.

Como se muestra en el círculo de competencias, los docentes deben contar con habilidades que propicien el pensamiento crítico de los estudiantes, así mismo, desarrollen las habilidades sociales de comunicación, gestión de conflictos y

negociación que son de suma importancia para el egresado en su buen desempeño dentro de las organizaciones nacionales e internacionales.

4.8. El futuro de la gestión de recursos humanos

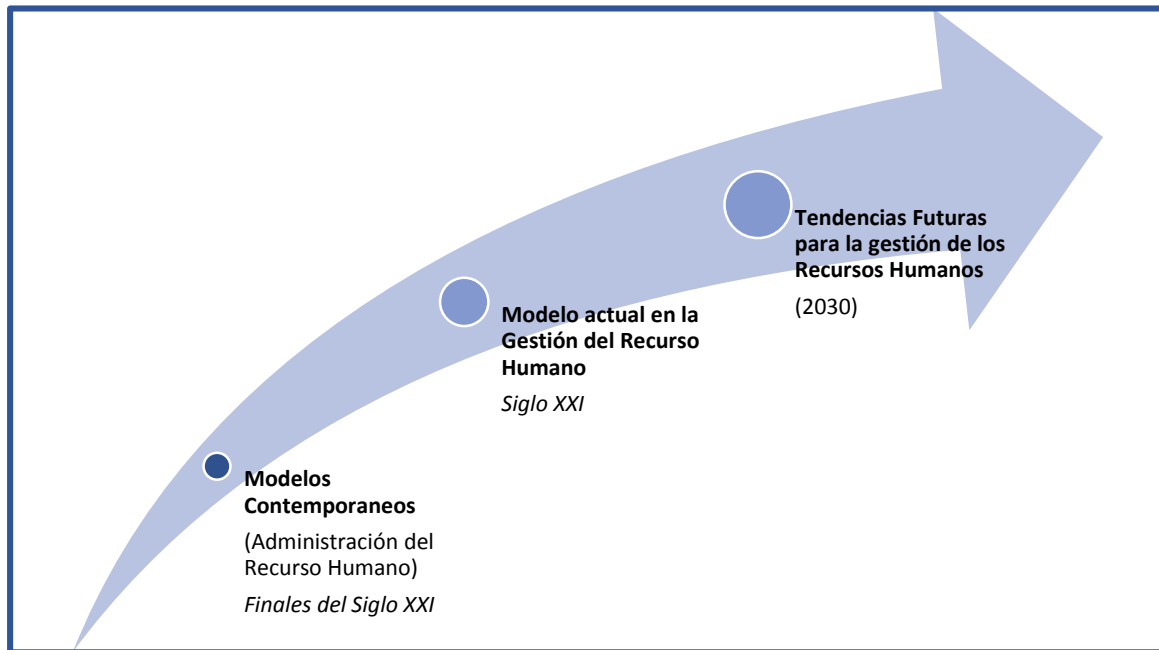
Actualmente en una organización el recurso humano es el recurso más importante, debido a que es el máximo generador de riqueza y mediante él se puede conseguir el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Sin embargo, ante un mundo en constante cambio, en donde el uso de las tecnologías y el acceso a la información están aumentando de manera acelerada, las organizaciones se ven en la necesidad de romper paradigmas, adoptar nuevas filosofías, modelos y técnicas para seleccionar al personal que formará parte integrante de la organización.

Ante este panorama, las organizaciones utilizan medios avanzados para conseguir al personal adecuado mediante el uso de las páginas web en donde se puede localizar un sinnúmero de candidatos con habilidades y competencias capaces de desarrollar de forma efectiva funciones dentro de la organización. Toda esta información es de fácil acceso para quien esté interesado en captar personal de forma rápida. Sin embargo, aunque este medio sea considerado como uno de los más utilizados a nivel mundial, no todas las organizaciones llevan un estricto control, planeación y gestión en la selección del personal.

Es importante reconocer que al seleccionar al personal de la organización deban existir estrategias con las que se perciba si es y será el candidato perfecto para el puesto y desde el primer filtro saber quién sí y quien no formará parte del equipo.

Flexibilizar los modelos de selección para un aprovechamiento óptimo del ser humano quien será el elemento que piensa, siente, motiva a sus compañeros y aprende de sus errores, todo ello derivado de la preparación y capacitación que la misma organización le brinde.

Figura 16. Panorama en la Gestión de Recursos Humanos.



Una vez que se ha realizado una introducción a los modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos, los cuales han sido la base para el desarrollo de nuevos modelos, se llega a un análisis del contexto en el siglo XXI, el cual da la pauta para gestionar de forma asertiva al personal en la organización.

Como ya se ha mencionado, la globalización ha traído consigo una serie de cambios en los ámbitos sociales, culturales, económicos y políticos, por lo que el mercado laboral también sufre este impacto, debido a ello las personas que deseen insertarse en el mundo laboral deben formarse académicamente y sobre todo especializarse para no ser víctimas del desempleo.

En el futuro los nuevos modelos en las organizaciones para la selección de su personal estarán fuertemente ligados hacia un perfil el cual de acuerdo a Atalaya (2001) deberá reunir algunas características básicas entre las cuales estarían:

- “Debe tener un conocimiento general sólido sobre el negocio al que se dedica ‘su organización’ y un dominio total de su rol y puesto de trabajo en particular.

-
- Se bueno en general y un excelente especialista.
 - El empleado debe estar preparado para asumir cualquier rol en cualquier momento, (polivalencia).
 - Todos, desde el Gerente hasta un asistente, entienden el mercado, tienen los conocimientos y competencias adecuadas.
 - Saben cuándo y cómo movilizar sus recursos a lo largo de la empresa.
 - La organización inteligente requiere que el empleado tome iniciativa, asuma múltiples roles y colabore espontáneamente a la vez que innova, educa y aprende.
 - Facilidad para adaptarse a los cambios estructurales, tecnológicos y a diferentes personas.
 - Internalización de la visión de la organización.
 - Dominio de sí, buena autoestima, asertividad e inteligencia emocional.
 - Con facilidad de aprender y transmitir.
 - Dotado de ética y valores.
 - Capacidad para trabajar bajo presión.
 - Facilidad para trabajar en equipo.
 - Sólida cultura, con identidad y profundo conocimiento de su país.
 - Dotes de negociador.” (Atalaya, 2001, p. 3)

Es por ello que la selección del personal adquiere gran relevancia como procedimiento básico en la gestión de recursos humanos, de modo que al contar con el recurso apropiado que posea las características y requerimientos exigidos por el puesto se estará alcanzando el éxito en la organización.

Ante este panorama la selección del personal en un futuro deberá considerar las tendencias a nivel mundial y su impacto en las organizaciones, así como las leyes y normas laborales que se encuentren vigentes y gestionar sobre todo el vínculo existente entre el individuo y la organización para fortalecer el bien en común.

Capítulo 5 Estrategia Metodológica y análisis de resultados

5.1 Tipo de Investigación

Es una investigación descriptiva – transversal, de carácter cuantitativo debido a que a través de ésta se pudo identificar las características que conlleva el proceso de selección del personal docente asignado en las unidades de aprendizaje del área fiscal en la Licenciatura de Contaduría Pública de la ESCA Santo Tomás (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

5.1.1. Supuesto y variables

“La formación académica, la experiencia y trayectoria profesional del docente son consideradas en la selección de docentes del área fiscal de la carrera de Contaduría Pública”.

Tabla 15. Definición de las variables.

Definición conceptual	Definición operacional	No. de ítem del instrumento
Estrategias de gestión para la selección del recurso humano en la ESCASTO. Son todas aquellas acciones que permiten atraer a los mejores docentes a la institución y están relacionadas con el análisis de puesto, la planeación, la selección y el reclutamiento estratégico del recurso humano.	Son las estrategias utilizadas en todos los niveles de la organización, tanto a nivel estratégico o corporativo, como a nivel de gestión y el nivel operativo, mismas que son implementadas para seleccionar a los docentes que impartirán cátedra en las unidades de aprendizaje.	1, 2, 4, 6, 8, 11, 12
Perfil del docente de la carrera en Contaduría Pública. Características personales y profesionales que de acuerdo a la normativa del IPN tienen que cubrir los candidatos para ejercer la docencia.	Deberá ser un Licenciado en Contaduría Pública que demuestre con documentos oficiales lo correspondiente a su formación profesional, experiencia y comprobantes de haber realizado funciones docentes ³ , lo cual se puede observar en el uso de estrategias que aplica en clase y que vincula la teoría con la práctica.	3, 5, 7, 9, 10, 13, 14

³De acuerdo a la publicación de la convocatoria para interinatos en la ESCASTO, de junio de 2017, se solicita que estos docentes que tengan una experiencia de cinco años en el área de impuestos en despachos, empresas, dependencias fiscales y dos años como docente y que tenga habilidades como el empleo de léxico contable fiscal, facilidad de palabra, manejo de Leyes y ordenamientos fiscales.

5.1.2. Cuestionario para recabar información

A partir de la definición y el análisis de las variables, se elaboró un cuestionario tipo Likert⁴. Además de cuatro preguntas abiertas que se incluyeron al final.

En la primera parte del instrumento se preguntó acerca de las características generales de los docentes como son: edad, sexo, formación profesional, años de experiencia en el área fiscal y como docente, así como los cursos realizados en los últimos cinco años.

La segunda parte abordó la información correspondiente a las variables. Se integró por catorce reactivos y se usaron cuatro niveles de respuesta (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo). En la tercera parte, se realizaron cuatro preguntas abiertas en los que se solicitó la opinión sobre el proceso de selección y reclutamiento que realiza la ESCASTO.

5.1.3. Población y muestra

De acuerdo a los datos obtenidos en la jefatura de carrera de Contaduría Pública respecto a los docentes que se encuentran en servicio y que integran la población del área fiscal, suman una N = 25. La tabla 16 muestra el desglose del área, por unidad de aprendizaje.

Tabla 16. Población de docentes del área fiscal, por unidades de aprendizaje.

Nombre de unidades de aprendizaje	Masculinos	Femeninos
Contribuciones indirectas	1	1
Tributación de personas morales	4	-
Auditorias Fiscales	3	1
Tributación de personas físicas	5	4
Estructura de tributación de personas morales	4	-
Seminario de impuestos y casos especiales	2	-
Total	19	6

La muestra de tipo convencional no aleatoria que se obtuvo se resume en la tabla 17, la cual representó el 76% de la población

⁴ Ver Anexo 1. Cuestionario aplicado a la muestra

Tabla 17. Muestra de docentes, de quienes se obtuvo información.

Nombre de unidades de aprendizaje	Masculinos	Femeninos
Contribuciones indirectas	1	1
Tributación de personas morales	3	-
Auditorías Fiscales	3	-
Tributación de personas físicas	5	3
Estructura de tributación de personas morales	1	-
Seminario de impuestos y casos especiales	2	-
Total	15	4

5.2. Análisis de resultados

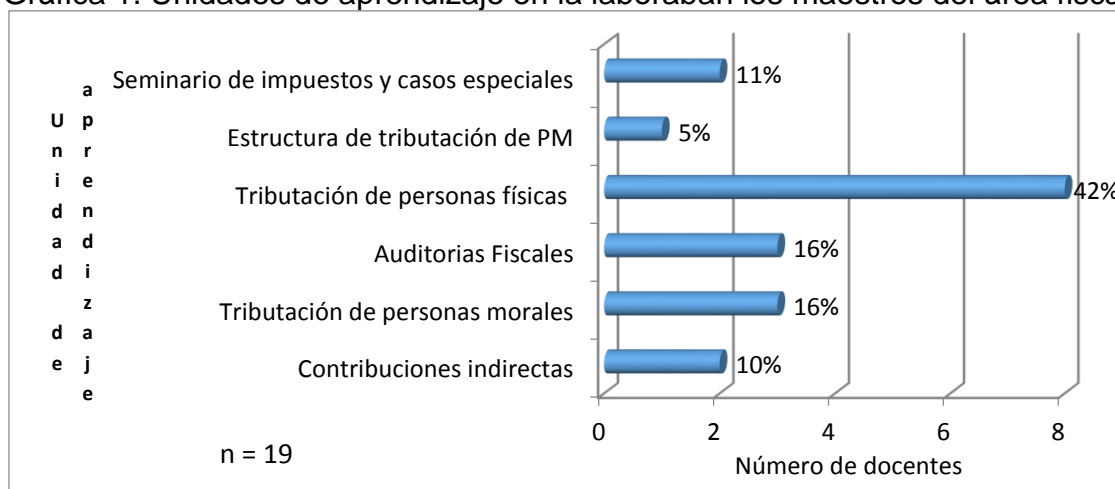
Este capítulo quedó integrado inicialmente por las características de los docentes que dieron respuesta al cuestionario, lo que corresponde a una $n = 19$ docentes.

5.2.1 Características de los docentes de la muestra

Sexo

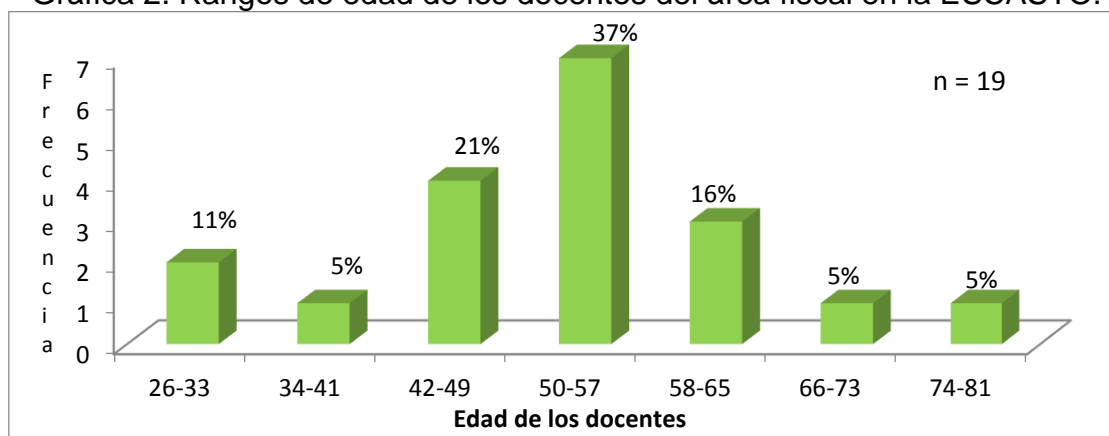
De acuerdo a los datos se tiene que 21% eran mujeres y 79% eran hombres y las unidades de aprendizaje en las que laboraban estos maestros se presentan en la gráfica 1.

Gráfica 1. Unidades de aprendizaje en la laboraban los maestros del área fiscal.



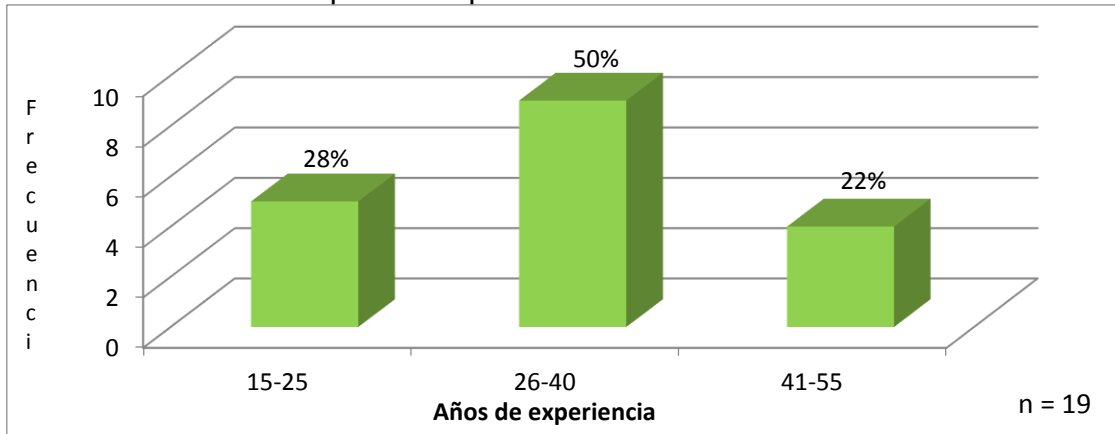
De acuerdo a la gráfica 1, se puede observar que los docentes de la unidad de aprendizaje Tributación de personas físicas fueron los que más participaron con un 42% lo cual puede deberse a que está programada en el Nivel III y por su ubicación hay mayor cantidad de grupos que los correspondientes a las materias del área pero ubicadas en los Niveles IV y V. Esto puede corroborarse en el caso de *Estructura de tributación de personas morales* ubicada en el Nivel IV fue la unidad de aprendizaje de la que menos se obtuvieron datos de los docentes ya que solo alcanzó un 5%, ya que los maestros, en algunos casos, atienden más de un grupo.

Gráfica 2. Rangos de edad de los docentes del área fiscal en la ESCASTO.



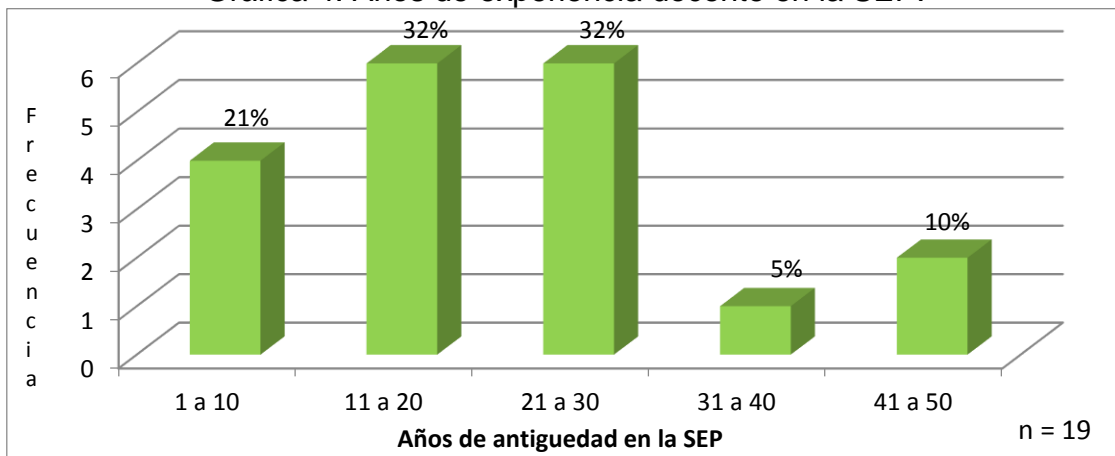
A partir de los datos de la gráfica 2 se pudo inferir que las tres cuartas partes de los maestros tenían una edad que fluctuaba entre los 42 y los 65 años, lo que permite interpretar que cuentan con un nivel de experticia aceptable ya que seguramente tienen de 15 a 40 años de experiencia. Existe un pequeño grupo de estos maestros (10%) que se encuentran en edad de jubilarse y otro 16% integra al grupo más joven ya que se encuentran en un rango de edad entre los 26 y los 41 años.

Gráfica 3. Años de experiencia profesional de los docentes de la ESCASTO.



Con base en la gráfica 3 se corrobora la experiencia profesional en los docentes. La mitad de ellos tiene una experiencia que va de los 26 a los 40 años. Un 22% supera los 40 años de experiencia lo que significa que la planta docente cuenta con un muy buen nivel de experticia en la profesión. Solo un pequeño grupo (28%) cuenta con una experiencia que también es aceptable, ya que fluctúa entre los 15 y 25 años.

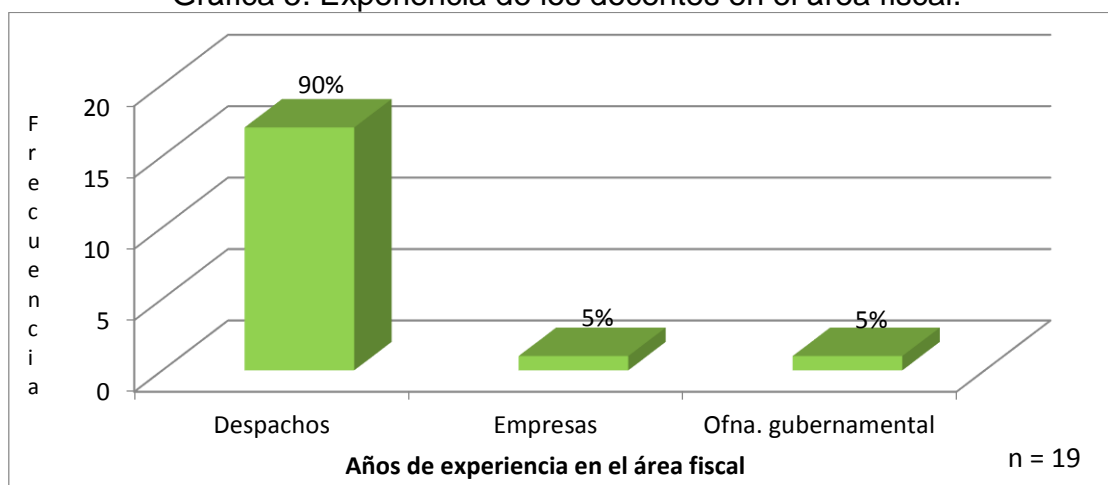
Gráfica 4. Años de experiencia docente en la SEP.



Retomando los datos de la gráfica 4, se detecta que los maestros de esta área tienen un nivel alto de experiencia como docente ya que solo el 21% tiene de 1 a 10 años. Se detectaron dos grupos con el 32% cada uno de ellos, declarando uno tener de 11 a 20 años de experiencia y el otro de 21 a 30 años lo que implica una experiencia

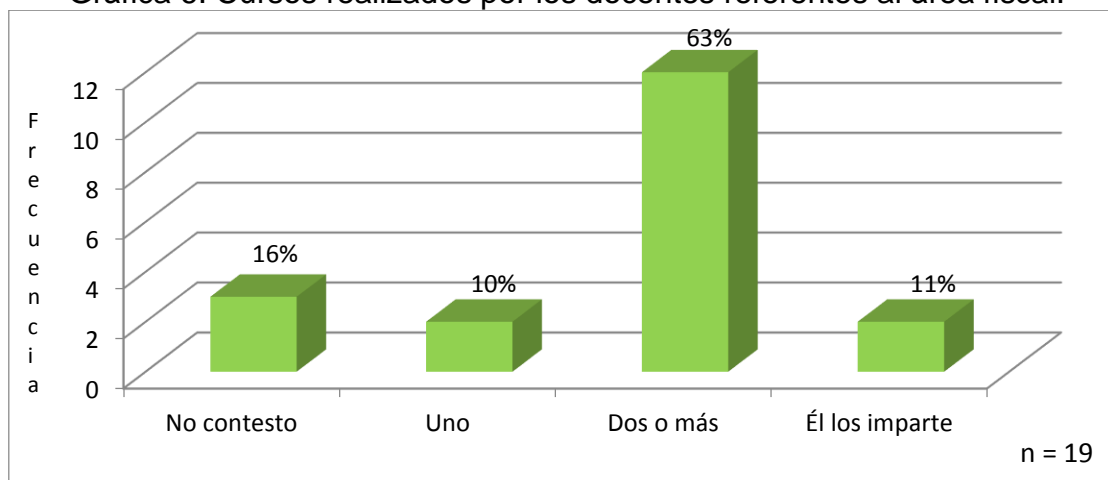
importante. Todavía más, un 15% tiene más de tres décadas impartiendo clases por lo que se infiere que tienen la posibilidad de vincular la teoría con la práctica.

Gráfica 5. Experiencia de los docentes en el área fiscal.



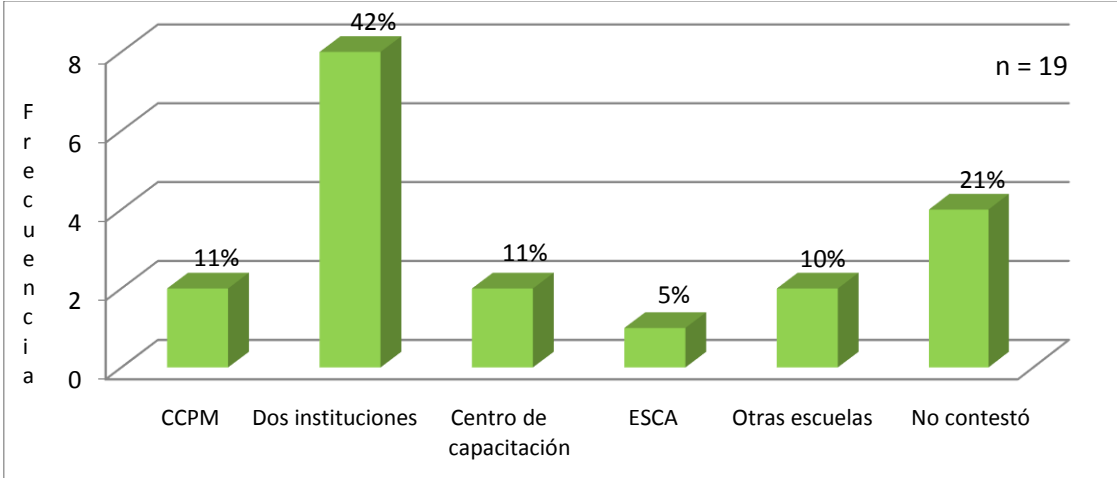
La gráfica 5 muestra que el 90% de los maestros tienen experiencia en el área fiscal, específicamente en despachos contables donde comúnmente hacen el cálculo de impuestos en diversos giros de empresas, por lo que están actualizados en las nuevas disposiciones fiscales que a nivel gubernamental y por sector productivo se establecen. Pocos de ellos, han adquirido esta experiencia en empresas u oficinas gubernamentales.

Gráfica 6. Cursos realizados por los docentes referentes al área fiscal.



Como se observa en el gráfico 6, el 73% de los docentes ha realizado uno o más cursos en el área fiscal para su actualización. Lo que corrobora su compromiso por mantenerse actualizado en el área fiscal. En este apartado sobresale un pequeño grupo (11%) quienes imparten cursos dentro y fuera del IPN en beneficio de los estudiantes y los docentes interesados en el área.

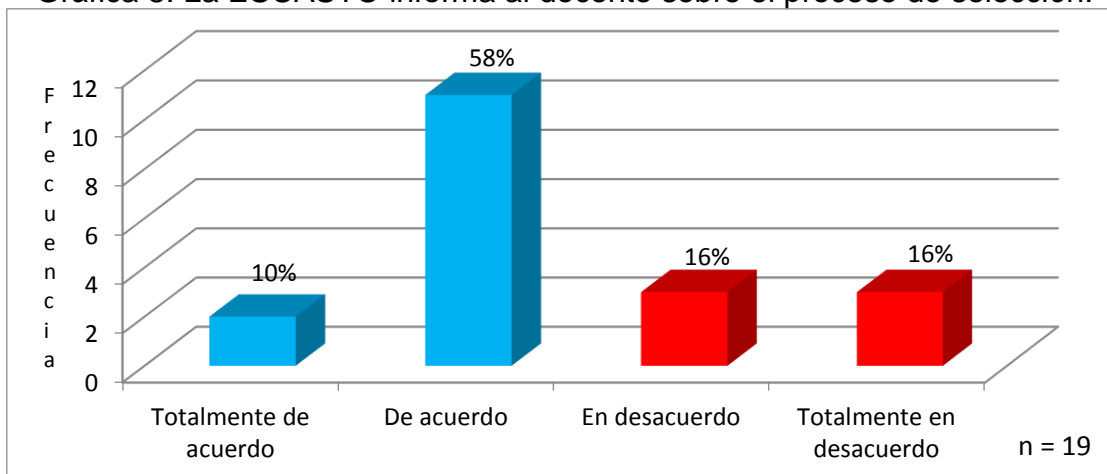
Gráfica 7. Institución donde tomaron los cursos de actualización en el área fiscal.



La información que muestra la gráfica 7 indica que el 42% de los docentes ha tomado los cursos en dos instituciones. El 22% han realizado cursos en el Colegio de Contadores Públicos Mexicanos o en un centro de capacitación (11% cada uno). Es importante señalar que muy pocos docentes (lo que corresponde al 5%) ha tomado cursos en la ESCASTO lo que ha permitido inferir la importancia de programar cursos acordes a las necesidades del docente de acuerdo al área y licenciatura en la que están adscritos lo que se traduce en mayor participación de las academias. La quinta parte de los docentes no respondió a este reactivo.

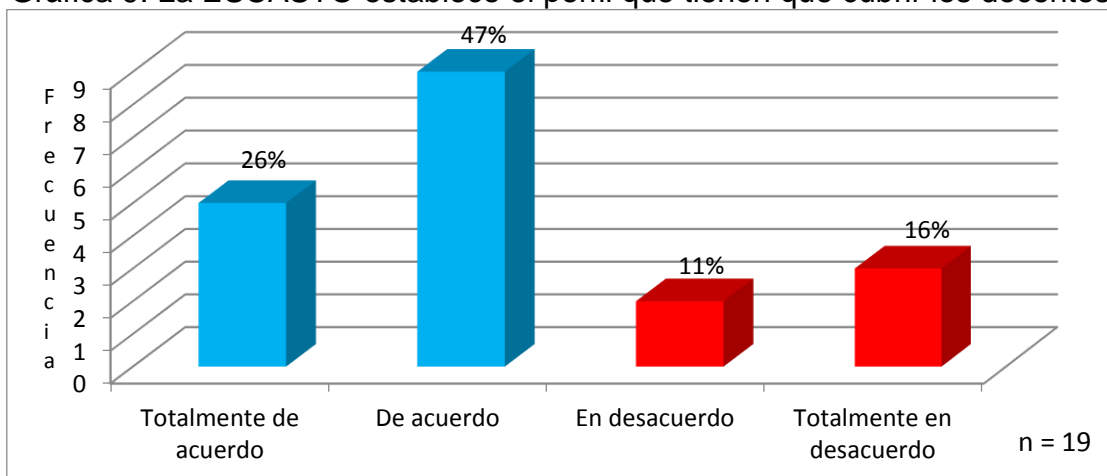
5.2.2. Proceso de selección docente del área fiscal.

Gráfica 8. La ESCASTO informa al docente sobre el proceso de selección.



De acuerdo a los datos emitidos por los docentes en la gráfica 8 se identificó que para 68% de ellos la escuela les orientó en el proceso de selección, lo que indica que existe comunicación en cuanto a los trámites que se deben de cubrir; sin embargo, para el resto de los docentes es insuficiente el tipo de información que reciben, punto que es importante considerar.

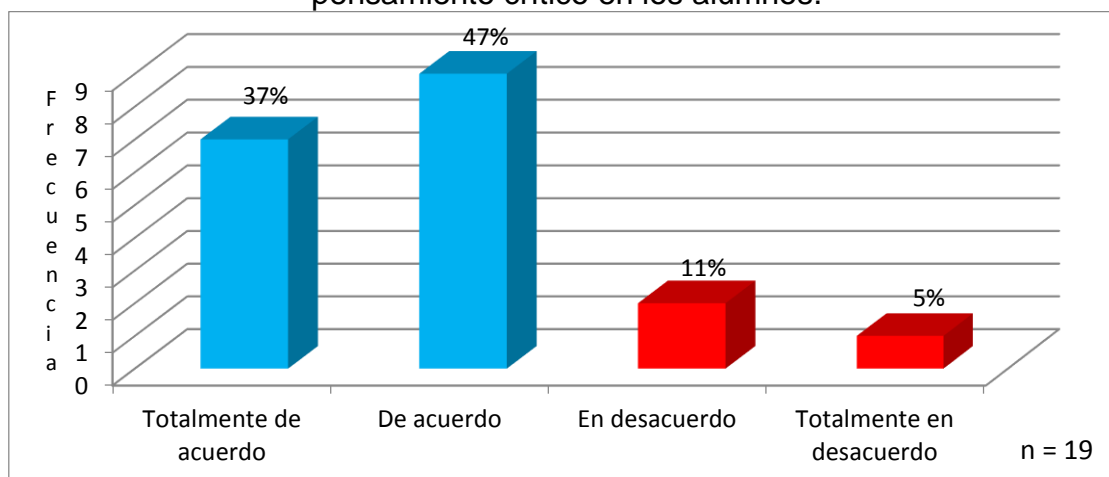
Gráfica 9. La ESCASTO establece el perfil que tienen que cubrir los docentes.



Respecto a la gráfica 9, se puede afirmar que para casi las tres cuartas partes de los docentes (73%) la ESCASTO establece un perfil del docente idóneo para impartir clase en las unidades de aprendizaje del área fiscal. Sin embargo, una cuarta parte

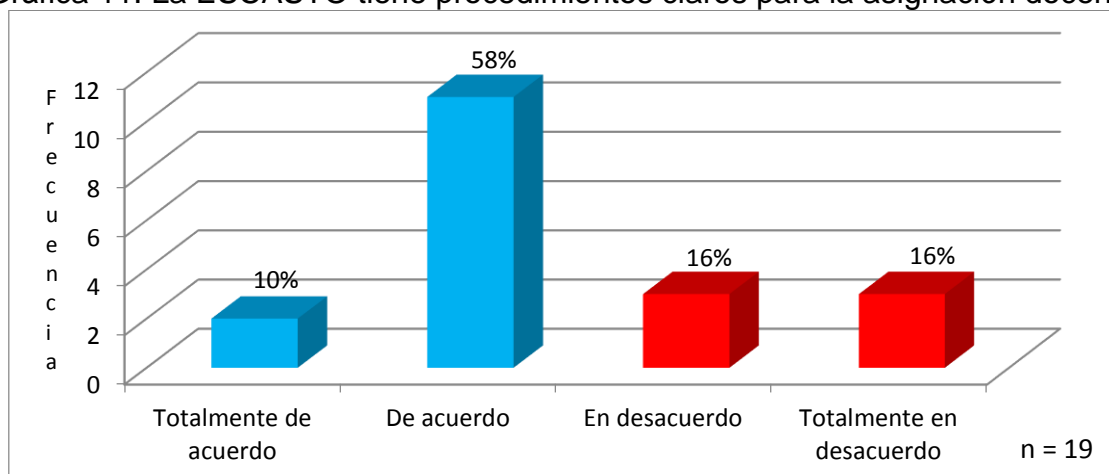
de ellos no está de acuerdo, puesto que solo se toman en cuenta -de manera general- los requisitos mínimos de la convocatoria, dejando de lado el perfil idóneo que deberían cubrir los aspirantes a hacer docencia en el área.

Gráfica 10. Los maestros usan estrategias de enseñanza que desarrollan el pensamiento crítico en los alumnos.



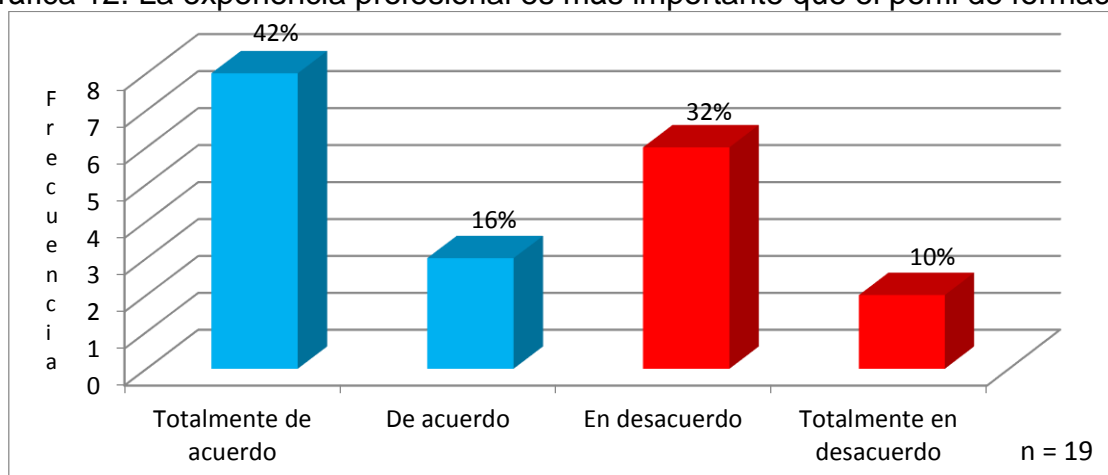
Con base en el análisis de la gráfica 10, la mayoría de los docentes (84%) opinó que usaban estrategias de enseñanza que favorecían el desarrollo del pensamiento crítico del estudiante; aunque para el 16% de ellos esto no se lleva a cabo puesto que se repite la aplicación de los mismos casos prácticos y de la normativa sin actualización.

Gráfica 11. La ESCASTO tiene procedimientos claros para la asignación docente.



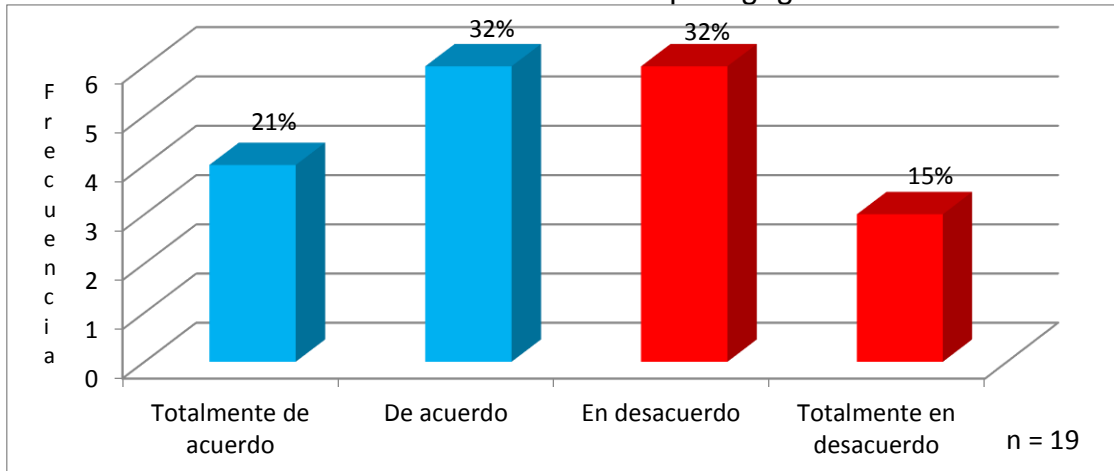
Para el 68% de los maestros con base en la gráfica 11 la ESCASTO cuenta con procedimientos claros para la asignación de docentes al área fiscal; aunque para resto de los docentes, los procedimientos que se publican no siempre corresponden a las fases que se dan a conocer mediante la convocatoria que se ofrece a los aspirantes en general.

Gráfica 12. La experiencia profesional es más importante que el perfil de formación.



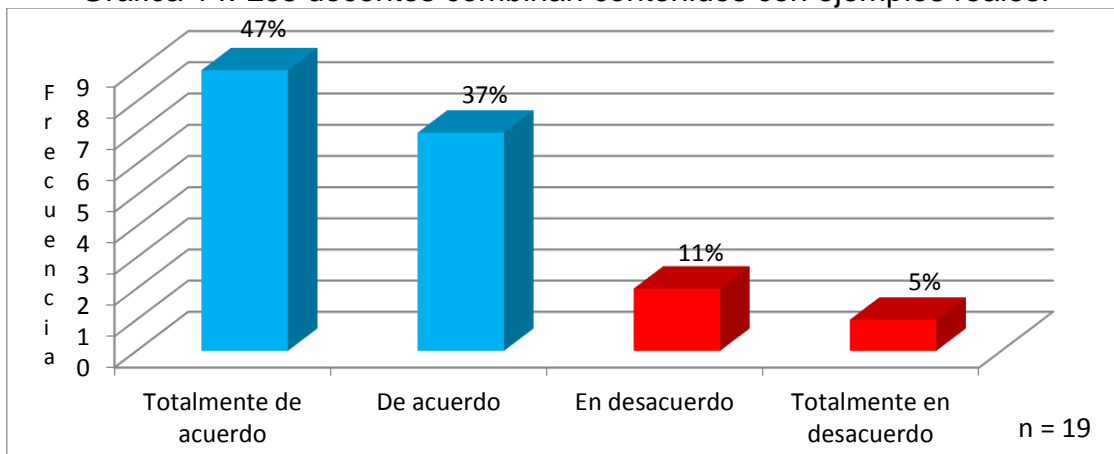
La gráfica 12 permite inferir que para el 58% de los docentes es más importante la experiencia profesional que su propia formación académica. El hecho de haber trabajado en varios despachos contables, empresas u organismos gubernamentales les ha brindado la oportunidad de contar con diversos ejemplos de la vida real. Una buena parte de ellos (42%) consideraron como más trascendente la formación profesional aunque no se tenga vivenciada una vinculación entre la teoría y la práctica.

Gráfica 13. La coordinación del área fiscal forma pedagógicamente a sus docentes.



De acuerdo a los datos de la gráfica 13 se identificaron dos grupos en los que hay una pequeña variación, uno de ellos afirmó que la coordinación del área fiscal sí forma pedagógicamente a los docentes (53%) y el otro grupo de maestros opinaron lo contrario (47%). Esto puede deberse a que las políticas y requisitos de contratación hace algunos años requería que los docentes tomaran un curso de didáctica para poder participar en la convocatoria.

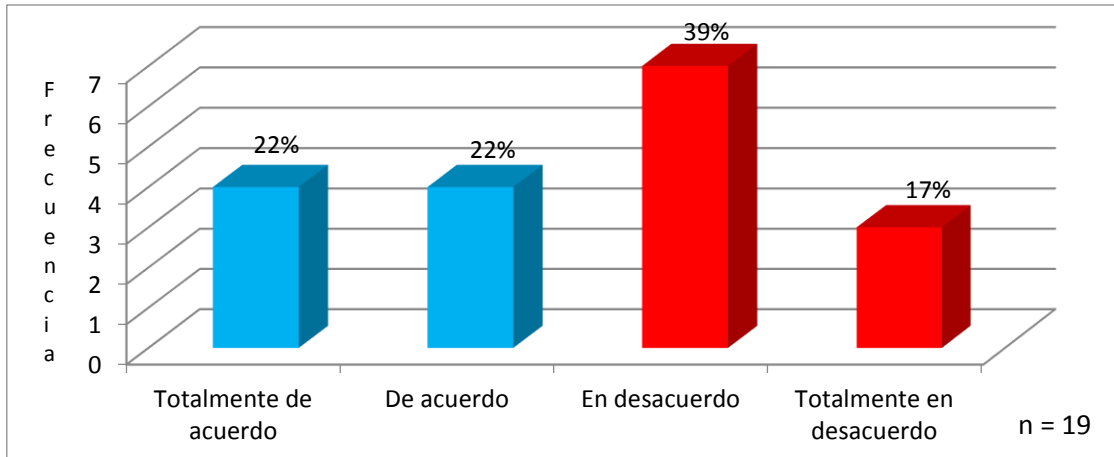
Gráfica 14. Los docentes combinan contenidos con ejemplos reales.



Respecto a la información del gráfica 14, la mayoría de los docentes (84%) indicó que sí hacían uso de ejemplos reales, debido a que son esenciales para que en todo momento el alumno vincule su formación profesional con la vida real. El 16% opinó lo

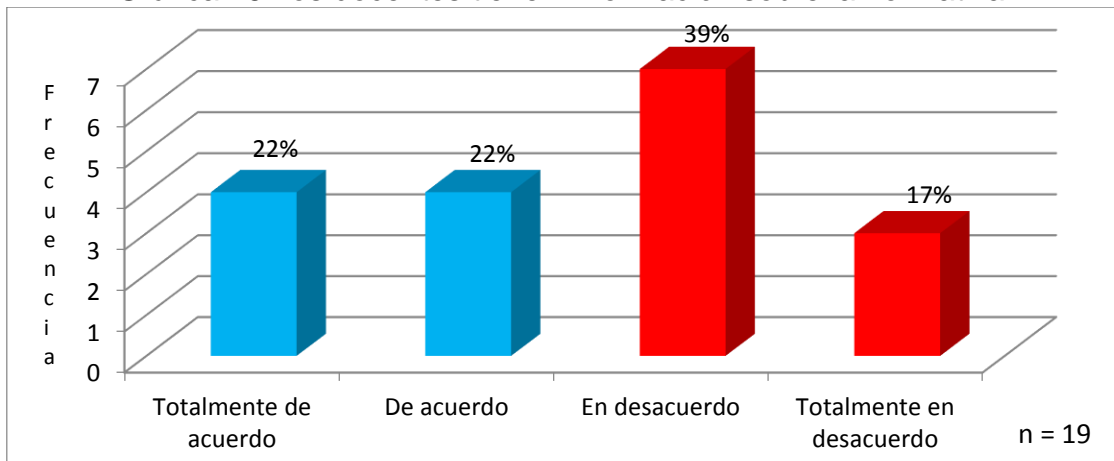
contrario, centrándose más en la teoría y lo establecido en las leyes fiscales de ese momento.

Gráfica 15. La ESCASTO tiene planeado un proceso de inducción.



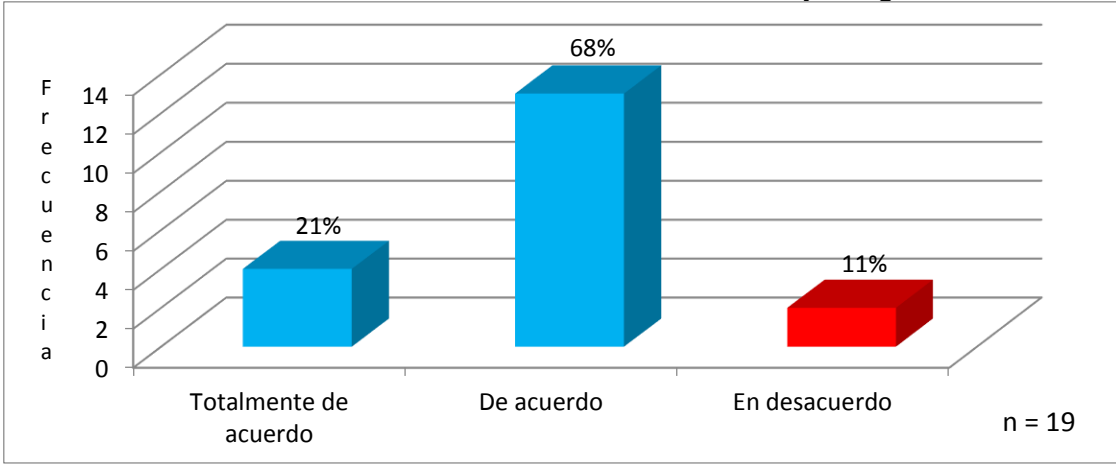
Con los datos de la gráfica 15 se puede interpretar que un poco más del 40% afirmó que la ESCASTO tenía planeado un proceso de inducción. Sin embargo, más de la mitad de ellos (56%) mencionó lo contrario, lo que significa que la institución carece de un programa estable que facilite la integración de los docentes a la escuela y al área. Es importante mencionar que en este reactivo uno de los docentes omitió la respuesta, por lo que no se consideró para calcular porcentajes.

Gráfica 16. Los docentes tienen información sobre la normativa.



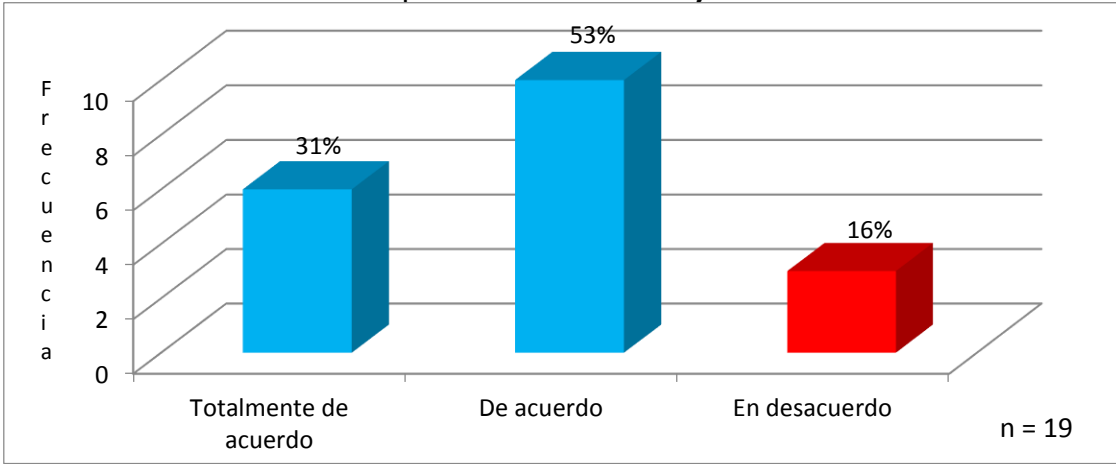
La gráfica 16, permite inferir que se desconoce la normativa del IPN ya que un 56% de los académicos indicó ignorar el contenido de la normativa referida a la selección de docentes en el IPN. Es importante indicar que en este reactivo uno de los docentes omitió la respuesta, por lo que no se consideró para calcular porcentajes.

Gráfica 17. Los docentes conocen sus derechos y obligaciones.



La gráfica 17, permite inferir que el 89% de los docentes tiene información sobre sus derechos y obligaciones como maestros en el IPN. Aunque un pequeño porcentaje de ellos, 11% afirmó lo contrario, sería importante dar a conocer de manera general los derechos y obligaciones que se adquieren en el momento de pasar a ser parte de la comunidad politécnica.

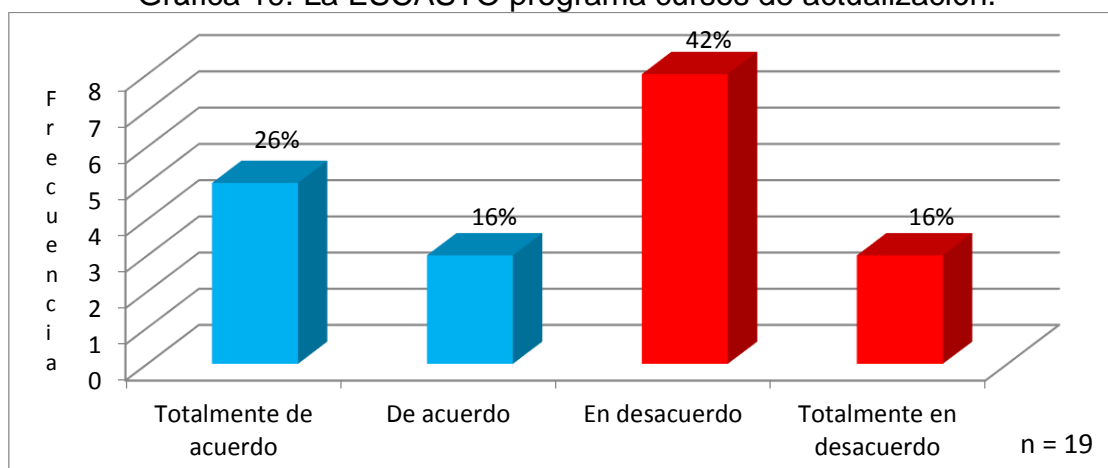
Gráfica 18. Las academias del área fiscal y el coordinador mantienen una buena relación que beneficia el trabajo docente.



En la gráfica 18 se muestra que el 84% afirmó que las academias y el coordinador del área fiscal mantenían una buena relación que favorece el trabajo docente, así mismo, el 16% opinó lo contrario.

Lo recomendable es que existiera armonía entre el coordinador y las academias (usualmente el coordinador además de su formación académica, tiene experiencia docente y en el área que representa). Por tanto, de acuerdo al Reglamento de Academias del IPN (página web), el coordinador apoya a los docentes en los aspectos técnicos y prácticos de los planes y programas de estudio y en la distribución de las actividades de extensión académica de acuerdo con las necesidades de los estudiantes.

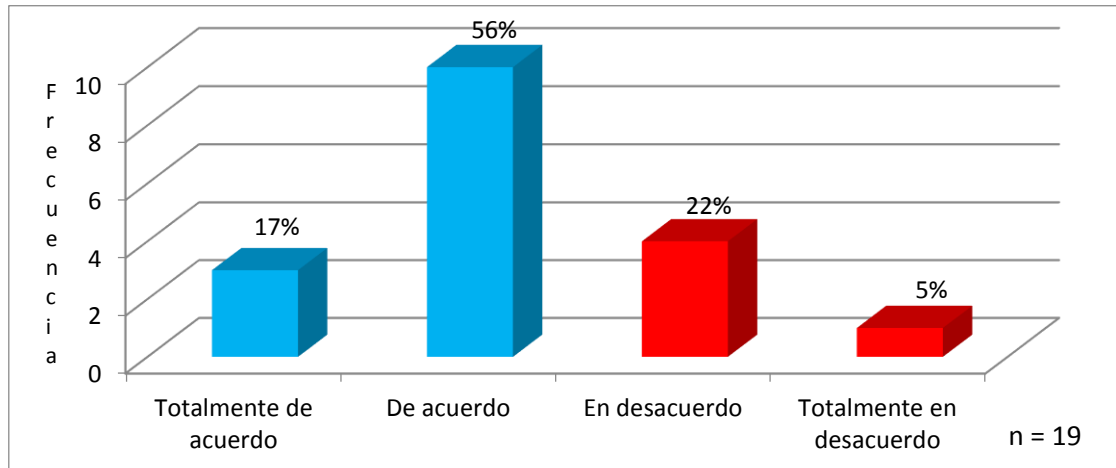
Gráfica 19. La ESCASTO programa cursos de actualización.



La gráfica 19, muestra que el 58% de los docentes afirmó que la ESCASTO no programa cursos de actualización de acuerdo a las reformas fiscales. Sin embargo, un 42% consideró que la escuela sí actualiza a los docentes de esta área.

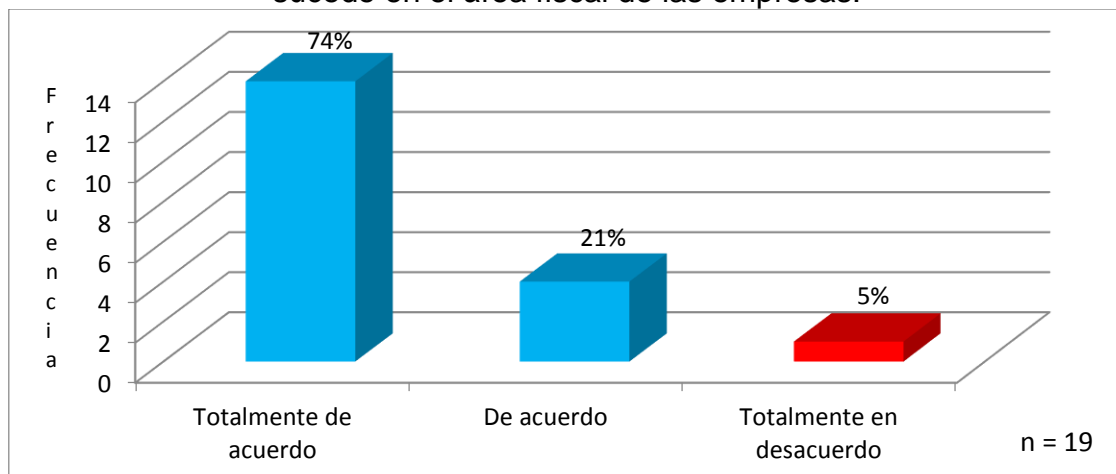
Sería recomendable que se revisara la programación de los cursos que se ofrecen intersemestralmente, procurando incluir algunos de esta área, de acuerdo a las modificaciones fiscales que se vayan teniendo en el país. El área fiscal es determinante para el cumplimiento del perfil del egresado, por lo que se requiere la asignación de docentes actualizados en las disposiciones fiscales.

Gráfica 20. El horario en que se programan las materias influye en el interés de los estudiantes.



Respecto a la gráfica 20, el 73% de los docentes consideró que el horario en que se planean las materias del área fiscal influye en el interés del estudiante, ya que entre más tarde se programan es menor el interés pues los estudiantes ya desean salir de la escuela. Sin embargo, una quinta parte de la muestra opinó lo contrario, expresando que dependía de las estrategias usadas por los docentes, el que los alumnos desean estar en clase. Es importante señalar que en este reactivo uno de los docentes omitió la respuesta, por lo que no se consideró para calcular porcentajes.

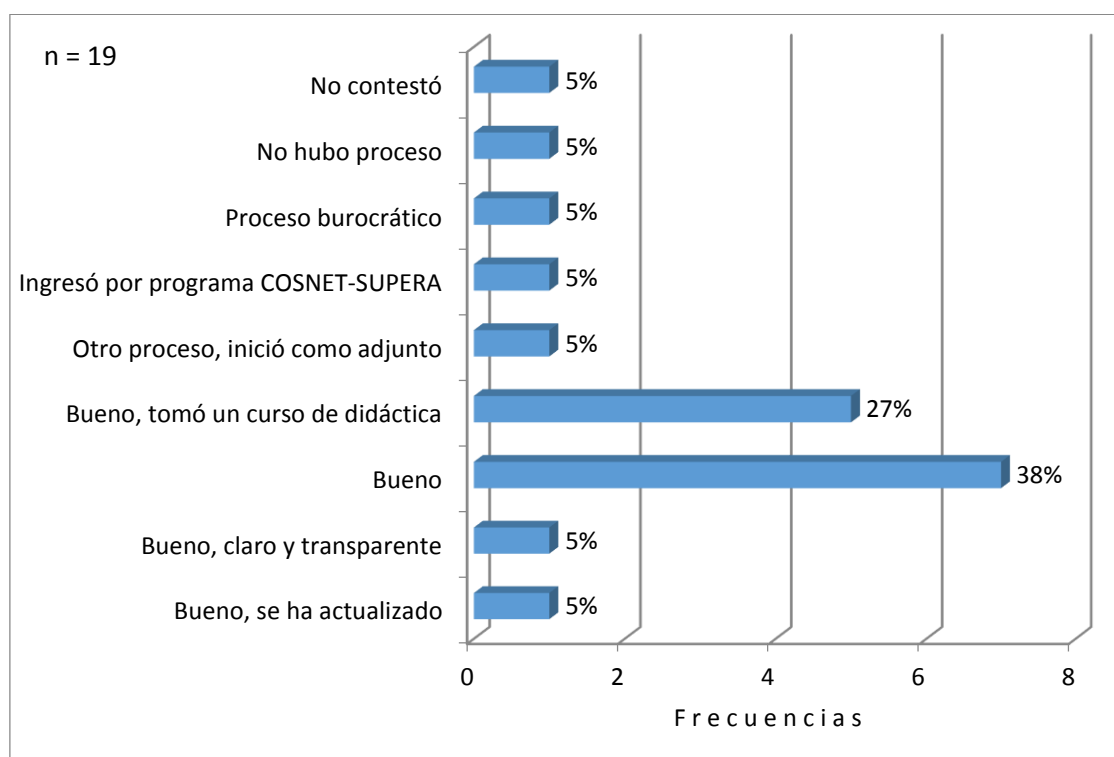
Gráfica 21. Es relevante hacer uso de ejemplos que ilustren claramente lo que sucede en el área fiscal de las empresas.



En la gráfica 21, se pudo detectar que para la mayoría de los docentes, el 95%, era importante hacer uso de ejemplos que ilustraran claramente el comportamiento fiscal que se presenta en las empresas, debido a ello cobra gran relevancia el que los docentes cuenten con experiencia en esta área.

5.2.3. Opiniones finales emitidas por los docentes

Gráfica 22. Proceso de selección y reclutamiento al que fueron sometidos los docentes para su ingreso a la ESCASTO.

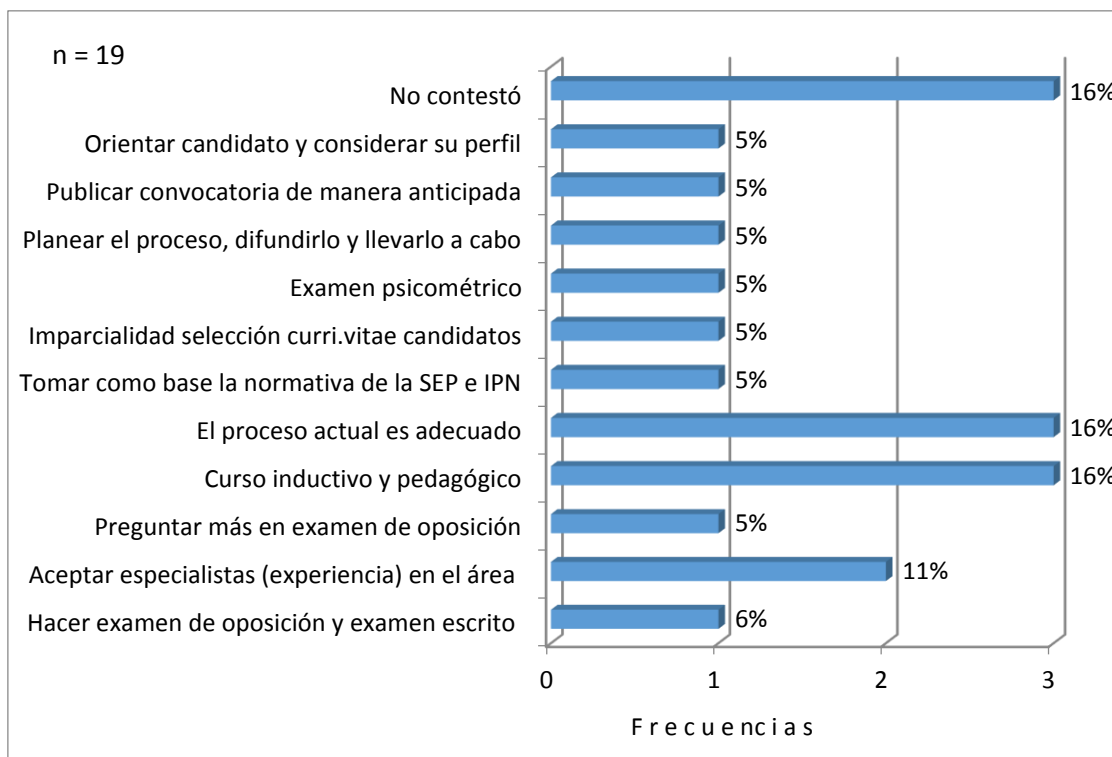


De acuerdo a la información vertida en la gráfica 22 respecto al proceso de selección y reclutamiento al que fueron sometidos, un poco más de la tercera parte comentó que era adecuado dicho proceso, un 38% también estuvo de acuerdo en considerarlo apropiado puesto que no dejaba dudas, aunque un 27% de ellos indicó que antes de estar frente a grupo tomó un curso de didáctica⁵. Así mismo, el 5% mencionó que

⁵ En las últimas décadas del Siglo XX, era obligatorio realizar un curso de didáctica antes de fungir como docente.

siguió otro proceso para su ingreso, ya que éste fue el resultado de un programa especial como el COSNET y un 5% más indicó que se inició como maestro adjunto.

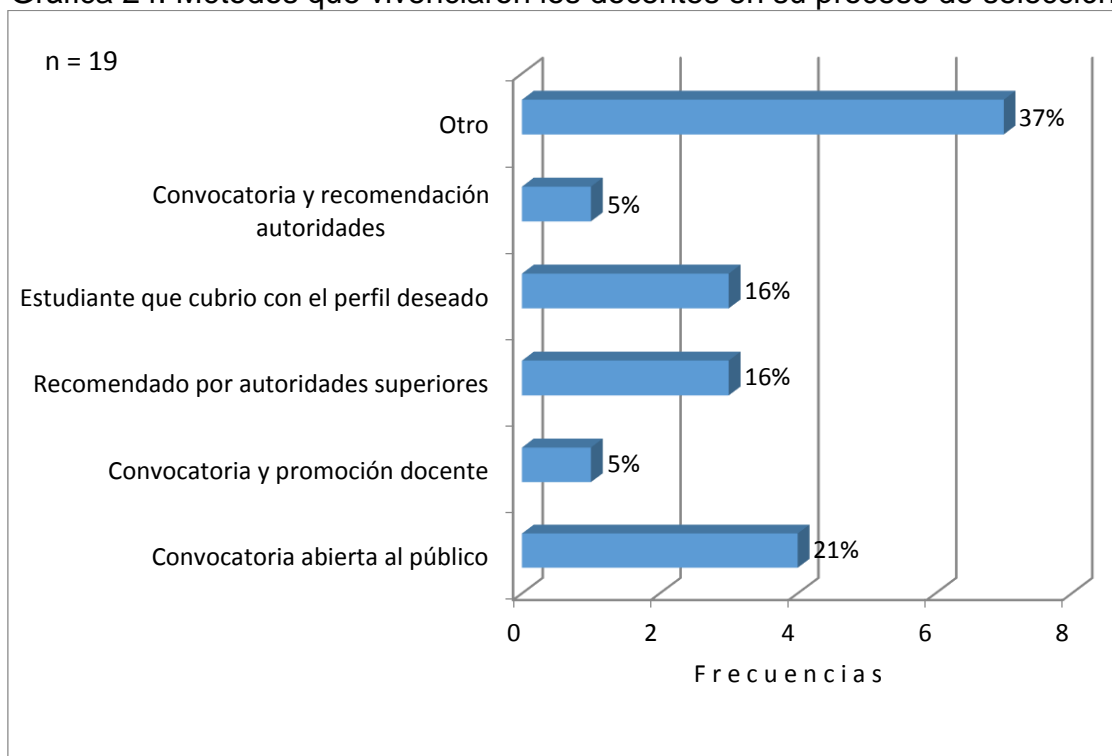
Gráfica 23. Recomendaciones del docente para el proceso de selección/reclutamiento en la ESCASTO.



La gráfica 23 presenta las recomendaciones que hicieron los docentes sobre el proceso de selección-reclutamiento. Sobresale un 16% de los maestros quienes indicaron que el proceso actual era adecuado por lo que no hacen recomendación alguna. Otro 16% consideró que es necesario que se realice un curso inductivo, además de uno de carácter pedagógico. Un 11% opinó que se deberían aceptar a especialistas con experiencia en el área. Un 6% sugirió que debería haber un examen oral y uno escrito. También hubo un pequeño grupo de 7 docentes que hicieron recomendaciones diversas tales como preguntar más en el examen de oposición, apearse a la normativa, o bien, dar más orientación respecto a la

convocatoria, planeación, análisis de curriculum vitae y hacer un examen psicométrico, además del de oposición.

Gráfica 24. Métodos que vivenciaron los docentes en su proceso de selección.



De acuerdo a la información de los docentes que integraron la muestra, se identificaron variantes en los procesos de selección que vivenciaron, por lo que en la gráfica 24 se puede identificar lo siguiente: una quinta parte de los docentes afirmó que se publicó una convocatoria abierta al público, una tercera parte comunicó que fue mediante la recomendación de mandos superiores o por ser un estudiante distinguido y otro poco más de la tercera parte fue seleccionado por otro medio.

Se identificó que un 37% indicó que se usaron otras formas como: servicio social, solo entregó curriculum vitae, por adjuntía, a consecuencia de haber realizado un diplomado docente, por interinatos, por acudir frecuentemente a la escuela (estar al pendiente de las convocatorias) e incluso por un programa de reclutamiento docente.

Gráfica 25. Razones por las que al docente le gusta impartir clase en el área fiscal.



La gráfica 25 presenta las razones por las que a un docente le gusta impartir clases en el área fiscal. Para una tercera parte de ellos, el estar adscrito a las unidades de aprendizaje de área fiscal favorece su desarrollo y le impulsa a estar actualizado. El 21% manifestó que esto le permite vincular su vida laboral con la docencia, el 11% indicó que le gustaba porque hay muchas orientaciones en las áreas de la Contabilidad y otro 11% afirmó su gusto por trabajar en esta área porque es dinámica. Hay varios grupos pequeños de 5% que indicaron que por satisfacción personal, porque le entusiasma trabajar con los futuros profesionales de la contaduría pública, así como optimizar sus capacidades para hacerlos más competitivos.

Conclusiones

Antes de incluir las conclusiones sobre la gestión en el proceso de selección docente de la ESCASTO, se quiere mencionar que los docentes integrantes de la muestra todos eran contadores públicos y solo una pequeña parte de ellos ha realizado estudios de posgrado. Respecto a su experiencia como docentes, más de la mitad tienen entre veinte y cuarenta años haciendo esta labor, por lo que se puede inferir que son académicos maduros con mucha experiencia, quienes no hicieron comentario alguno respecto a la preparación que debieran dar a docentes que los relevaran. Más de la mitad de ellos se encuentra desarrollándose profesionalmente en despachos contables propios o como socios. Dicha situación se refleja en que en sus clases pueden hacer uso de ejemplos reales respecto a lo que sucede en las empresas.

Al tomar en consideración el objetivo de esta tesis referido al análisis de la gestión en el proceso de selección de los docentes del área fiscal, se concluyó, de acuerdo a la opinión de la mayoría de los docentes de la muestra, que la ESCASTO realiza una gestión adecuada. El Departamento de Capital Humano de la escuela orienta a los profesionales en cuanto a las fases a seguir respecto a la selección de docentes. Dessler y Varela (2017) indican que existen tres tipos de estrategias utilizadas por los gerentes de recursos humanos en toda planeación estratégica, en el caso del IPN responde al uso de estas tres, ya que utiliza una estrategia corporativa, la cual abarca la organización del todo el Instituto al emitir sus leyes y reglamentos. La segunda es la estrategia competitiva, permite que cada Unidad Académica tenga la capacidad de elegir a los mejores docentes y alumnos que pongan en alto el nombre de IPN y por último, la estrategia funcional refiriéndose a todas las actividades que realiza cada departamento de la Dirección de capital humano para que el IPN cumpla sus objetivos y metas institucionales.

Por ello, se concluye que la ESCASTO cuenta con una planeación estratégica de los recursos humanos ya que aplica diversas estrategias en el proceso de selección, en las que se encuentran acciones como la publicación de una convocatoria abierta al

público en general, la evaluación de los currículos vitae de los candidatos (aspirantes) y el cumplimiento de la norma para ser seleccionados, así mismo tiene el apoyo de la Dirección de capital humano que es la autoridad superior encargada de difundir la normatividad, de asesorar a las unidades académicas y difundir los sistemas de promoción, entre otras funciones.

En el caso de la acción de formación y desarrollo del personal en toda gestión del recurso humano, se menciona que usualmente se aprovecha el capital humano de la propia comunidad en especial de contaduría pública puesto que en el momento en que sale una convocatoria, los docentes que pertenecen a esta escuela intentan aprovechar, ya sea incrementando sus horas o mejorando su tipo de nombramiento por lo que se postulan como aspirantes para entrar en posesión de la plaza ofrecida.

Se puede afirmar que no se tiene planeado un proceso de inducción que permita integrar a los nuevos docentes y, a su vez, se carece de una programación de cursos del área fiscal para que el docente se mantenga actualizado. Todo ello ha permitido inferir la necesidad de fortalecer estos rubros.

Con respecto al proceso de selección y reclutamiento al que fueron sometidos los docentes para su ingreso en la ESCASTO, se concluyó que fue bueno, claro y transparente, sin embargo, un poco más de la tercera parte de ellos informaron que habían pasado por un proceso que involucra las actividades académicas internas de la propia escuela, como que fueron seleccionados por haber realizado servicio social, por adjuntía, diplomado docente, interinatos y un programa de reclutamiento docente dentro de la institución o bien producto de la recomendación por autoridades superiores o por ser un estudiante distinguido. Solo una mínima parte de estos docentes ingresó mediante la convocatoria abierta al público, lo que permite deducir que desde siempre, la convocatoria capta pocos aspirantes fuera de la comunidad politécnica.

Los docentes que integraron la muestra hicieron algunas recomendaciones, para consolidar la gestión que realiza la ESCASTO. Entre ellas destacan: la publicación

anticipada de la convocatoria para analizar los perfiles de los candidatos sin contratiempos y para que las personas externas puedan postularse a la vacante, la realización de un examen oral y escrito que abarque diversos temas relacionados con las reformas fiscales vigentes, la planeación del proceso y su difusión dentro de la institución y, realizar un curso inductivo y pedagógico que les permita obtener nuevas estrategias de enseñanza en beneficio de sus alumnos.

Por otro lado, las políticas de contratación académicas son normadas por la reglamentación propia del IPN y, en específico, por el Reglamento de las Condiciones Interiores de Trabajo del Personal Académico, en el que se definen los requisitos y experiencia profesional de acuerdo a su categoría o nivel. Así que se aplica dicho reglamento en todas las unidades académicas del IPN sin importar área en que se ubique, ni la unidad de aprendizaje ya que únicamente establece el grado académico que se requiere y la experiencia docente dependiendo de la categoría o nivel al que se postule.

Una vez que se cumple con la norma algunos de los aspectos que se consideran por parte de la ESCASTO y de los profesionales en el área fiscal es la evaluación de los curriculos vitae en donde se verifica si han realizado cursos de actualización en el área fiscal y los años de experiencia profesional y como docente. En el examen de oposición los evaluadores analizan al docente mientras él da su cátedra haciendo preguntas que les permitan conocer las habilidades de comunicación, de técnicas didácticas y del dominio del tema.

Recomendaciones

- Se recomienda que los altos mandos de la ESCASTO y sus respectivos departamentos en cargados en la selección docente revisen minuciosamente cada una de las etapas que implica la administración y la gestión del recurso humano, tales como el análisis de puesto, la descripción del puesto, la capacitación e inducción que realiza, o debe llevar a cabo.
- Es necesario que la Jefatura de carrera en Contaduría Pública y el Departamento de Capital Humano amplíe la orientación que dan a los docentes respecto a la forma en que se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección, desde el momento en que se publica la convocatoria y hasta la asignación a las unidades de aprendizaje.
- La gestión con el departamento de evaluación y seguimiento es indispensable, por lo que se debe realizar la programación de los cursos de capacitación en los periodos intersemestrales considerando a los docentes del área fiscal.
- Aunque existe un manual de procedimientos aplicable a las unidades académicas y que está publicado en la página del IPN, se debe considerar la elaboración de un manual de procedimientos acorde a las necesidades de la ESCASTO en donde se aborde el proceso para el reclutamiento-selección de docentes, así como el análisis de puestos.
- Así mismo, en la página del IPN se encuentran publicados todos los ordenamientos legales aplicables al Instituto, por lo que la ESCASTO debe difundir con sus docentes todo lo correspondiente a la normativa, respecto a sus derechos y obligaciones inherentes a su nombramiento.

-
- La Jefatura de carrera y el Departamento de Capital Humano, debe realizar de manera anticipada la publicación de la convocatoria para elegir de forma oportuna al docente, evitando contratiempos y que los alumnos pierdan una o más clases del ciclo escolar.
 - Debido a los grandes cambios con el uso de las TIC, es necesario actualizar los planes y programas de estudio, así como la forma de impartir cátedra, por lo que la Jefatura de carrera de Contaduría Pública debe elaborar un perfil del docente acorde a las necesidades actuales.
 - El personal administrativo de la ESCASTO, específicamente en el Departamento de Capital Humano, debe tener claros los procedimientos que son aplicables en la selección del docente para orientar de forma correcta no solo a los docentes sino a toda persona que requiera información del proceso de selección.

Sugerencias para futuras investigaciones

- Realizar un estudio sobre las variantes que se pueden observar en el reclutamiento y selección de maestros de las diversas áreas y ramas de la contabilidad (finanzas, costos, auditoría, entre otras) ya que cada una debiera tener un perfil de puesto y, por ende, los requisitos de selección.
- Hacer una evaluación por parte de los alumnos acerca del desempeño del docente en el aula, como una estrategia para conservar a los mejores maestros.
- Actualizar la normativa en que se basa el IPN inherente a la gestión en el proceso de selección docente en las Unidades Académicas.
- Para la selección de los docentes, revisar la gestión que realizan tanto la Dirección de Capital Humano del IPN como la unidad académica.
- Realizar un estudio comparativo con otras unidades académicas del Instituto por ejemplo, ESCA Tepepan para reconocer y fortalecer las áreas de oportunidad en lo que se refiere a la selección de personal docente.
- Establecer un perfil docente mínimo que deben de cubrir los aspirantes y que se utilice como requisito para realizar los exámenes de oposición, así como el examen escrito que sea aplicado en el mismo.
- Enriquecer la gestión del recurso humano dentro de la ESCASTO, involucrando a las áreas y departamentos académicos.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario aplicado a la muestra

Estimado profesor:

Se está realizando un estudio sobre la asignación de docentes del área Fiscal en la carrera de Contaduría Pública. Usted como parte del grupo académico en esta unidad de aprendizaje, cuenta con la experiencia al respecto, por lo que le solicitamos atentamente dé respuesta al cuestionario siguiente, contribuyendo con ello al éxito de la investigación. La información que proporcione será tratada de manera confidencial. De antemano ¡muchas gracias!

Sexo <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M	Formación profesional (años cumplidos)	Edad _____
Años de experiencia profesional _____		Años de experiencia docente en la SEP _____
Experiencia en el área fiscal		
Empresa(s) o despacho(s)		Período de tiempo
Cursos realizados sobre el área fiscal en los últimos cinco años		
Fecha	Nombre del curso	Institución

INSTRUCCIONES: Favor de leer atentamente cada reactivo y coloque una "X" en la columna que mejor represente su opinión.

Acciones desarrolladas para la selección de personal docente del área fiscal	Totalmente acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. La institución educativa proporciona la información necesaria para el proceso de selección de docentes.				
2. La escuela establece el perfil que tienen que cubrir los docentes asignados al área fiscal.				
3. Los maestros del área fiscal usan estrategias de enseñanza que favorecen el desarrollo de pensamiento crítico en los estudiantes.				
4. Existen procedimientos claros para la asignación docente al área fiscal.				
5. La experiencia profesional es más importante que el perfil de formación, en los docentes del área fiscal.				

6. La escuela, específicamente la coordinación del área fiscal forma pedagógicamente a sus docentes.				
7. Los docentes del área fiscal combinan el contenido de la unidad de aprendizaje con ejemplos reales.				
8. La escuela tiene planeado un proceso de inducción para los docentes que ingresan a la ESCA.				
9. Los docentes tienen información sobre la normativa aplicada en su proceso de selección.				
10. Los docentes del área fiscal conocen sus derechos y obligaciones como maestros del IPN.				
11. Las academias del área fiscal mantienen una buena relación con el coordinador, lo que beneficia su trabajo docente.				
12. La escuela programa cursos de actualización en el área fiscal, de acuerdo las reformas fiscales.				
13. El horario en que se programan las materias del área fiscal influye en el interés de los estudiantes.				
14. Es importante hacer uso de ejemplos que ilustren claramente lo que sucede en el área fiscal de las empresas.				

1. ¿Qué opina usted del proceso de selección y reclutamiento al que fue sometido al ingresar como docente en la carrera de Contaduría Pública?

2. ¿Recomendaría modificar algo referente al proceso de selección/reclutamiento? En caso de que su respuesta sea afirmativa, indicar ¿qué?

3. ¿Cuál de los siguientes métodos se utilizó en su proceso de selección? (favor de escribir una X en el paréntesis).
 - () Promoción docente
 - () Convocatoria abierta al público
 - () Recomendado por autoridades superiores
 - () Recomendado por familiar
 - () Estudiante distinguido el cual cubrió con el perfil deseado
 - () Otro. ¿Cuál? _____

4. ¿Le gusta dar clases en el área fiscal? ¿Por qué?

Anexo 2. Ejemplo de convocatoria publicada en 2017 para la selección de docentes en la ESCASTO.

C-001-18-2
Ciudad de México, 29 de Enero de 2018

CONVOCATORIA
PERSONAL DOCENTE PARA EL PERIDO ENERO-JUNIO 2018

El Instituto Politécnico Nacional, a través de su Unidad Académica Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás (ESCA) convoca, conforme a lo dispuesto en los artículos 26,27,28 y demás, relativos y aplicables del Reglamento de las Condiciones Interiores de Trabajo del Personal Académico del Instituto Politécnico Nacional, a todos los profesionistas interesados en participar en el Concurso de Oposición para apoyar a la docencia e investigación en actividades de laboratorios de nivel licenciatura, con nombramiento en carácter de interinato, de acuerdo a lo siguiente:

I.- Plazas disponibles

No. De plazas	Área/Academia	Perfil del candidato	Horas/Turno	Unidad de aprendizaje
1	Departamento de Formación Profesional en Contabilidad/ Impuestos	Plaza de docente para apoyar en diversas actividades académicas. Perfil: Contador Público Conocimientos: Fiscal, Finanzas, Contabilidad General, Costos, Auditoría y del Modelo Educativo Institucional Experiencia Profesional: 5 años en el área de impuestos en despachos, empresas, dependencias fiscales y 2 años como docente. Habilidades: Empleo del léxico contable fiscal, facilidad de palabra, manejo de leyes y ordenamientos fiscales. Realizar los diversos procedimientos fiscales. Aplicación del enfoque educativo institucional. Manejo de grupo y manejo de las TIC.	Plaza 1/ 6 horas Interinato limitado/ Lunes, Miércoles, Jueves y Viernes 12:00 a 13:00 Martes 12:00 a 14:00	Estructura de Tributación de Personas Morales

2	Departamento de Formación Profesional en Contaduría Pública/ Matemáticas	<p>Plaza de docente para apoyar en diversas actividades académicas.</p> <p>Perfil: Ingeniero, Contador Público, Economista, con conocimientos en áreas administrativas.</p> <p>Conocimientos: Algebra, Geometría analítica, y calculo diferencial e integral. Conceptos de Matemáticas empresariales y del Modelo Educativo Institucional.</p> <p>Experiencia profesional: Ámbito administrativo, docencia a nivel licenciatura.</p> <p>Habilidades: Manejo de grupo, trabajo en equipo, planeación didáctica, manejo de equipo electrónico destinado a la enseñanza y liderazgo.</p> <p>Actitudes: Responsable, tolerante, honesto, respetuoso, Puntual, trabajador, optimista y con compromiso social.</p>	<p>Plaza 1/ 5 horas interinato limitado Lunes a Viernes 13:00 a 14:00 horas</p> <p>Plaza 2/ 5 horas interinato limitado Lunes a Viernes 18:00 a 19:00 horas</p>	Matemáticas Financieras
---	--	---	---	----------------------------

II.- Entrega y revisión de documentos

Para efectos de su registro y revisión preliminar de documentos, los interesados deberán entregar en físico (copia) y electrónico los documentos solicitados, así como el oficio donde se señale claramente la plaza en la que desea participar.

- Curriculum Vitae resumido.
- Título de licenciatura (obligatorio) y/o maestría, en caso de contar con estudios en el extranjero contar con el apostillamiento requerido.
- Cédula de licenciatura (obligatorio) y/o maestría.
- Acta de nacimiento o carta de naturalización si es mexicano, para aspirantes extranjeros la forma migratoria de permiso para laborar en el país.
- Identificación oficial (INE).
- Documentos probatorios de conocimientos, experiencia profesional, competencias docentes.
- Documento en el que indique la unidad de aprendizaje en la que desea participar en el examen de oposición.

Importante: la copia de los documentos se entrega en folder tamaño carta, color azul (engrapado o con broche baco), el archivo en electrónico deberá ser un solo documento PDF en el orden en que se enlistan.

Entrega de C.V. electrónico enviar a la dirección de correo examenoposicionescasto@gmail.com e impreso y engargolado en el Auditorio Raúl Niño Álvarez ubicado en el edificio C planta baja en un horario de 10:00 a 12:30 y de 17:30 a 20:00 horas, los días 1 y 2 de Febrero de 2018.

Fecha límite para recibir documentación: 2 de Febrero de 2018.

III. Examen de Oposición

En caso de ser seleccionados para aplicar EXAMEN DE OPOSICIÓN, se notificará vía correo electrónico lugar, fecha y hora de la aplicación del examen de oposición, dicho examen se llevara a cabo en Unidad Académica Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, ubicada en Carpio 472, Colonia Casco de Santo Tomás, Delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11340 Ciudad de México.

El nivel de la plaza asignada en interinato limitado al participante seleccionado será de acuerdo al dictamen que emita la Dirección de Capital Humano en términos de evaluación realizada con estricto apego a lo dispuesto por la normatividad institucional.

IV. Resultados

Los resultados del examen de oposición se darán a conocer a partir del tercer día hábil posterior a su aplicación a través de su cuenta de e-mail o vía telefónica.

V. Aspirantes seleccionados

Se le solicitará acudir a la Unidad Académica Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, ubicada en Carpio 472, Colonia Casco de Santo Tomás, Delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11340 Ciudad de México, al Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico, ubicado en el edificio C-123, para proporcionar indicaciones del proceso de ingreso.

Al personal seleccionado conforme a lo establecido en la presente Convocatoria, le será otorgado un nombramiento interino limitado, previo al debido cumplimiento de los requisitos que para efectos de contratación del personal docente, establecen las disposiciones jurídicas y administrativas por las que se rige esta Casa de estudios.

Firma del director de la ESCASTO

Referencias

- ANUIES. (2016). *Educación superior en Iberoamérica Informe 2016*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). Recuperado de [https://www.cinda.cl/download/libros/CINDA-2012-Informe-de-Educaci%C3%B3n-Superior-INTERIOR-101%20\(1\).pdf](https://www.cinda.cl/download/libros/CINDA-2012-Informe-de-Educaci%C3%B3n-Superior-INTERIOR-101%20(1).pdf)
- Atalaya, M. (2001). *Nuevos enfoques en selección de personal*. Revista de Investigación en Psicología. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/5039/5503>
- Cámara de Diputados. Constitución Política de los Estados Unidos de América Vigente. Recuperado de <http://www.sct.gob.mx/JURE/doc/cpeum.pdf>
- Cardona, Montes, Vázquez, Villegas, Brito (2007). *Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Semillero de investigación. Medellín.
- Castetter, W. (1996). *The personnel fuction in educational administration*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. México: Ediciones UNESCO.
- De Miguel Fernández, E. (1998). *Introducción a la gestión (Management) I*. México: Universidad Politécnica de Valencia/ Instituto Politécnico Nacional.
- Dessler, G., Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México. Pearson.
- ESCASTO. (2017). *Oferta educativa. Contador Público*. Recuperado de http://www.escasto.ipn.mx/Oferta_Educativa/Paginas/ContadorPublico.aspx

-
- ESCASTO. (2017). Organigrama estructural de la ESCASTO. Recuperado de <http://www.escasto.ipn.mx/Conocenos/Paginas/Organigrama.aspx>
- Gobierno de la Republica. (2013-2018). *Plan Nacional de Desarrollo*. México. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/>
- Gobierno de la Republica. (2007-2012). *Plan Nacional de Desarrollo*. México. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4989401&fecha=31/05/2007
- Gobierno de la Republica. (2001-2006). *Plan Nacional de Desarrollo*. México. Recuperado de <http://planeacion.uaemex.mx/InfBasCon/PlanNacionaldeDesarrollo2000-2006.pdf>
- González, C. (2014). *Método de selección de personal para equipos de trabajo exitosos en empresas medianas y grandes de la industria automotriz* (Tesis Doctoral, Instituto Politécnico Nacional ESCA Santo Tomas). Recuperada de <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/21645>
- Grados, J. (2001). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: Manual Moderno.
- Hernández, S., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. México.
- Instituto Politécnico Nacional. (2017). *Estadística Básica de inicio de ciclo escolar 2017-2018 y fin de ciclo escolar 2016-2017*. Recuperado de <http://www.gestionestrategica.ipn.mx/Evaluacion/Documents/Estadistica/EBAS ICA 2017-2 V1.pdf>
- IPN. (2017). *Guía de prestaciones y servicios para el personal de apoyo y asistencia a la educación del IPN. 2015-2017*. México. Recuperado de <https://www.ipn.mx/capitalhumano/Documents/GUIAD2015-2017.pdf>
-

-
- IPN. (2017). *Manual de Organización de la Dirección de Capital Humano*. Recuperado de <http://www.ipn.mx/capitalhumano/Documents/MODCH2017.pdf>
- IPN. (2017). *Reglamento de las Condiciones Interiores de Trabajo del Personal Académico del Instituto Politécnico Nacional*. México. Recuperado de <http://www.snte.org.mx/seccion60/assets/466681500.pdf>
- IPN. (1991). *Reglamento de Academias del IPN*. Recuperado de http://www.aplicaciones.abogadogeneral.ipn.mx/reglamentos/reglamento_academia.pdf
- Ley General de Educación. (2017). México. Recuperado de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf
- López, C. (2001). *Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- Lovelock, C. (2004). *Administración de servicios*. México: Pearson Education
- Mancera, 1992. *Breve historia de la profesión de Contaduría Pública en México*. IMCP, México.
- OCDE. (2010). *Mejorar las escuelas: estrategias para la acción en México*. México. Recuperado de <http://www.oecd.org/mexico/mejorarlasescuelasestrategiasparalaaccionemexico.htm>
- OCDE. (2004). *La cuestión del profesorado: atraer, capacitar y conservar a profesores eficientes*. Multilingual Summaries. Recuperado de: <https://www.oecd.org/edu/school/34991371.pdf>

-
- Olea, E. Coordinadora. (2016). *Los docentes y su práctica emergente en el siglo XXI. Modalidad no escolarizada*. Algunas experiencias en la ESCA Unidad Santo Tomás. México: IPN/ESCA.
- Olea, E. El devenir de la educación a distancia. Mitos y realidades en Barrera, M., 2013. La educación a distancia. Dificultades y propuestas para resolverlas. México, Taller abierto.
- Olea, E. (2016). *El tutor como figura académica para el éxito en las unidades de aprendizaje*. México: IPN.
- OREALC. (2004). *Gestión de la educación en América Latina y el Caribe ¿Vamos por un buen camino?*. UNESCO. Puerto rico. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001492/149269s.pdf>
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Perseus.
- PROMEP, 1996. *Programa de Mejoramiento del Profesorado*. Recuperado de: <http://publicaciones.anui.es.mx/acervo/revsup/res101/txt82.htm>
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IIPE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires-Argentina. Recuperado de www.poznerpilar.org
- Rivas, T. L. (2016). *Dirección estratégica. Proceso de la organización en el siglo XXI*. México. Trillas.
- Rivas, T. L. (2002). *Gestión Integral de recursos humanos*. Segunda Edición. México: Ediciones Taller Abierto.
- Rodríguez, Yáñez, Bazarte, Acosta y Félix. (1992). *Pochteca. Crónica de una escuela camino a la excelencia. ESCA, 145 años de historia*. Instituto Politécnico Nacional. México.
-

-
- Robbins, Stephen P. (2009) *Fundamentos de Administración*, Sexta Edición, México: Pearson Educación.
- Ruiz, M. (2012). *La selección docente. Piedra angular para crear un sistema educativo de calidad*. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. pp. 187-194. Zaragoza, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217026228016>
- Seltzer, J. (s/f). *Contabilidad y docencia*. Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/711Seltzer.PDF>
- SEP. (2017). *Modelo educativo para la educación obligatoria. Educar para la libertad y la creatividad*. México.
- SEP (2015). *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnico Pedagógica*. CNSPD. México. Recuperado de www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx
- SEP. (2009). *Antología de gestión escolar*. Programa nacional de carrera magisterial. México. Recuperado de http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/678/Antologia_de_Gestion_Escolar_-_Carrera_Magisterial.pdf
- SEP. (2004). *Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública*. México. Recuperado de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24e8c91d-d2fc-4977-ad19dc572c3e4439/manual_normas_administracion_recursos_humanos_sep.pdf
- SEP. *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. México. Recuperado de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf
- SEP. *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*. México. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5326569
-

-
- SEP. *Programa Nacional de Educación 2001-2007*. México. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=706001&fecha=15/01/2003
- Torres, Z. (2003). *Fundamentos de Administración. Principios Básicos*, 2ª Edición, México:Ediciones Taller Abierto.
- Torres, Z. (2013). *Teoría General de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Trista, B. (2004). *Introducción a la administración académica*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- UNESCO. (2016). *Declaración de Incheon. Hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656s.pdf>
- UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Perú. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- UNESCO. (2010). *Estrategia Regional de Docentes*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/santiago/education/teachers/regional-strategy-on-teachers/>
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Paris. Recuperado de http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- Villamil, S. Yalfa O. 2012. *Introducción a la administración*. Recuperado de <http://humbertoadmonunad.blogspot.mx/2012/05/resumen-unidad-no-2.html>
- Vazquez, J. (2016). *Factores Motivacionales y factores higiénicos*. Recuperado de <http://deconomiablog.blogspot.mx/2016/02/teorias-de-motivacion-maslow-y-herzberg.html>
-

Glosario

Administración de recursos humanos (ARH). Es el conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los integrantes de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Administración estratégica de los recursos humanos. Formulación y ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan las habilidades y los comportamientos de los trabajadores que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.

Administración estratégica. Proceso de identificación y ejecución de la misión del plan estratégico de la compañía al equilibrar sus capacidades con las demandas de su entorno.

Alumno. Persona que aprende de otra(s). Palabra que viene del latín que significa alimentarse, sostener, mantener, incrementar, fortalecer. Se dice de cualquier persona respecto del que la educó desde su niñez, aunque se puede ser alumno de otra persona más joven. También es alumno el discípulo respecto de su maestro, de la materia que aprende o de la escuela, colegio o universidad donde estudia. Sus sinónimos principales son: estudiante, discente, educando, discípulo, escolar, colegial.

Análisis del puesto de trabajo. Procedimiento para establecer las responsabilidades y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debería contratar para desempeñarlo.

Área fiscal. Es lo perteneciente o relativo al fisco. Está vinculada al tesoro público o al conjunto de organismos públicos encargados de la recaudación de impuestos.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Es una asociación no gubernamental, de carácter plural, que congrega a las principales instituciones de educación superior del país, tanto públicas como

particulares, cuyo común denominador es su voluntad para promover el mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios.

Capacitación en el puesto. Entrenar a alguien para que aprenda un trabajo mientras lo lleva a cabo.

Capital humano. Los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una compañía.

Cátedra. Palabra que viene del latín y significa silla, que era otorgada sólo al maestro. Se usa para ponderar la autoridad y su función (real o fingida) con la que alguien que tiene un cargo está firmando algo (de juez, profesor, etc.), siendo la silla o cátedra una forma de designar indirectamente el expresarse con autoridad.

Categorías. Sistema para la clasificación de puestos, similar al sistema de clases, aunque con frecuencia las categorías consideran puestos de trabajo diferentes como secretarías, mecánicos y bomberos. Las descripciones de las categorías se redactan con base en factores sujetos a remuneración listados en sistemas de clasificación.

Código de Ética Profesional del Contador. Documento que describe los requisitos éticos que debe cumplir el profesional de la Contaduría Pública cuando ejecute actividades en cualquier campo de la contaduría.

Compensación. Es el sistema mediante el cual se les retribuye el trabajo a los empleados.

Competencia. Comportamientos formados por habilidades cognitivas, procedimentales y actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad. La capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado. También significa enfrentamiento o la contienda que lleva a cabo dos o más sujetos con respecto a algo.

Contratación. Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Cuestionario para el análisis de puestos. Cuestionario que se usa para recabar datos cuantificables de las obligaciones y responsabilidades de diversos puestos de trabajo.

Curriculum vitae. Es un documento escrito que, de un modo breve y ordenado recoge los datos personales, académicos, formativos y profesionales de una persona.

Desarrollo Organizacional (DO). Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercado, tecnología y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.

Descripción del puesto de trabajo. Lista de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto, las relaciones de reporte, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es el resultado del análisis del puesto.

Dirección de Capital Humano (DCH). Es la encargada de planificar, coordinar y controlar la administración y desarrollo del capital humano del Instituto para contar con personal calificado y mantener la armonía en las relaciones laborales. Algunas funciones de la DCH consisten en dirigir, administrar, controlar, custodiar y evaluar los sistemas de personal, nómina, pago de remuneraciones, servicios de apoyo y atención a las necesidades de información de terceros, de acuerdo con la normatividad aplicable.

Encuesta socioeconómica. Encuesta basada en factores sociales y económicos, que comprenden la estructura de la familia, actitudes sociales, actividades culturales, profesión, empleo regular o estacional, ingreso, poder adquisitivo, nivel de educación, tamaño de la empresa o de la actividad agrícola, entre otros.

Entrevista de Personal. Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información, modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Entrevista estructurada. Entrevista que sigue una secuencia fija de preguntas.

Entrevista no estructurada. Entrevista sin estructura tipo charla, en la cual el entrevistador profundiza en los puntos de su interés a medida que se van dando las respuestas a sus preguntas.

Especificaciones del puesto. Lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, entre otros. Es otro de los productos del análisis de puestos.

Estrategia de nivel corporativo. Tipo de estrategia que identifica el portafolios de negocios que abarca toda la compañía, y la manera como tales negocios se relacionan entre sí.

Estrategia funcional. Estrategia que describe las actividades generales que cada departamento realizará para ayudar a la empresa a lograr sus metas competitivas.

Estrategias de aprendizaje. Proceso mediante el cual el alumno elige, planea y aplica los procedimientos para conseguir un fin relacionado con su aprendizaje. Se apoya en una evaluación (metaconocimiento o meta evaluación) de lo que realmente sabe y de cómo son sus avances en lo que está aprendiendo.

Estrategias de enseñanza. Conjunto de actividades, técnicas y utilización de recursos y medios cuyo uso se planea de acuerdo con las necesidades de los estudiantes a los que van dirigidas, los objetivos que persiguen y la naturaleza de las áreas y cursos, todo esto con la finalidad de hacer más efectivo el proceso de aprendizaje en los alumnos.

Estudiante. Es un sustantivo aplicado tanto al género masculino como al femenino que se refiere al alumno o alumna o educando, quien dentro del ámbito académico se dedica a estudiar, como su actividad principal.

Evaluación del desempeño. Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Examen Médico. Es el examen que se realiza para averiguar el estado de salud de una persona.

Examen psicométricos. Son una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta que nos permiten hacer descripciones y comparaciones de unas personas con otra y también de una misma persona en diferentes momentos de su vida.

Factores motivacionales. Son aquellos factores que están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

Gestión de Recursos Humanos (GRH). Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

Inducción. Implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.

Instituciones Educación Superior (IES). Son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior.

Instituto Politécnico Nacional (IPN). Es la institución educativa del Estado creada para consolidar, a través de la educación, la Independencia Económica, Científica, Tecnológica, Cultural y Política para alcanzar el progreso social de la Nación, de acuerdo con los objetivos Históricos de la Revolución Mexicana, contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley General de Educación (LGE). Es el ordenamiento jurídico que señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

Misión. Es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Se define dependiendo de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone.

Motivación. Es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Organigrama. Diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la empresa, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indica quién reporta a quién y quién se comunica con quién.

Organización. Personas con roles asignados de manera formal, que trabajan en conjunto para alcanzar las metas de la compañía.

Personal Docente. Es el responsable institucional de las funciones y labores académicas, que debe desarrollar de manera permanente. Realiza actividades de docencia, investigación científica, desarrollo tecnológico y además actividades complementarias.

Plan estratégico. Plan que diseña una organización para ajustar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva.

Plan Nacional de Desarrollo (PND). Es el documento rector del Ejecutivo Federal en el que precisan los objetivos nacionales, estrategias y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país. Se elabora dentro del primer semestre del sexenio de

cada gobierno federal y su validez finaliza con el período constitucional que corresponda.

Planeación de recursos humanos. Es el proceso de determinación anticipada de personal, en correspondencia con los planes integrales de cada institución, e implica tener la cifra correcta y el personal preparado en el momento oportuno.

Prestaciones. Pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por seguir trabajando en la empresa.

Proceso de administración. Las cinco funciones básicas de planeación, organización, dotación de personal, dirección y control.

Profesión: acción o efecto de profesar (ejercer un oficio, una ciencia o un arte). La profesión, por lo tanto, es el empleo o trabajo que alguien ejerce y por el que recibe una retribución económica.

Profesor. Quien se dedica profesionalmente a la enseñanza, bien con carácter general, bien especializado en una determinada área de conocimiento, asignatura, disciplina académica, ciencia o arte. Algunos autores usan este concepto para referirse a un maestro de educación superior.

Profesor. Responsable de las funciones específicas de docencia, de investigación científica y tecnológica, desarrollo tecnológico e investigación educativa y demás asociadas, complementarias a las anteriores.

Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Promueve la habilitación de docentes para lograr el perfil deseado en las Instituciones de Educación Superior, como son las Escuelas Normales; es decir, docentes que realicen funciones de docencia, tutoría, generación de conocimiento y gestión – vinculación institucional, además de buscar la integración y el desarrollo de cuerpos académicos que generen investigación de impacto regional y/o nacional que permitan mayor calidad en el profesorado para beneficio de los alumnos y la sociedad.

Reclutamiento en universidades. El hecho de enviar a un representante de la empresa a un campus universitario para preseleccionar aspirantes y crear un grupo de candidatos de los últimos grados escolares.

Reclutamiento. Es el proceso que efectúa la organización para obtener a su fuerza de trabajo, lo cual permitirá alcanzar los objetivos establecidos y que fueron considerados en la planeación.

Reglamento Interno del IPN. Es el ordenamiento que establece las condiciones bajo las cuales en el Instituto Politécnico Nacional se regula el ingreso, la trayectoria escolar, la permanencia y el egreso de los alumnos que cursen programas académicos de los niveles medio superior, superior y posgrado, así como de los usuarios de todos aquellos programas que se ofrezcan para complementar la formación de los alumnos, egresados y público en general con fines de actualización técnica y profesional, y la enseñanza de lenguas extranjeras.

Secretaría de Educación Pública (SEP). Es una secretaría de estado del poder ejecutivo federal de los Estados Unidos Mexicanos, encargada de la educación tanto científica como deportiva en todos los niveles, así como de sus contenidos, y calendarios. Como labor adicional, registra los títulos y expide cédulas profesionales, llevando un registro de profesionistas.

Selección. Es el proceso por el cual se descubre, mediante una serie de técnicas y pruebas, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado. Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia, desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización.

Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE). Es una organización sindical a nivel nacional, está integrada por trabajadores de base, permanentes, interinos y transitorios al servicio de la educación, dependientes de la Secretaría de Educación Pública, de los gobiernos de los estados, de los municipios, de empresas

del sector privado, de los organismos descentralizados y desconcentrados, así como los jubilados y pensionados del servicio educativo de las entidades citadas.

Unidad de aprendizaje. Es una secuencia de actividades que se organizan en torno a un tema eje.

Unidades Académicas. Son las estructuras fundamentales por medio de las cuales la Universidad realiza sus funciones de docencia, investigación y servicio. Su adecuada reglamentación garantiza el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad.

Visión. Es la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. Depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya plateado.

Visitante. Se entiende como visitante, el responsable de funciones académicas específicas, por tiempo determinado, cuyas actividades, obligaciones y derechos quedan sujetos a los contratos celebrados con las autoridades del Instituto, o bien, a los convenios nacionales o internacionales. Su contratación no deberá desplazar al personal docente que presta sus servicios en el IPN, así como tampoco menoscabar sus derechos e intereses.