

UN MODELO DE PERFIL PARA GESTIÓN DE PERSONAL: “DIEZ COMPETENCIAS DEL DOCENTE DE POSGRADO”

Azucena Leticia Herrera Aguado, Universidad Tecnológica De Puebla, México

RESUMEN

El presente artículo expone resultados innovadores en materia de gestión de personal docente en Instituciones de Educación Superior (IES). El trabajo integra un mapa internacional de requisitos de perfil para el puesto “docente universitario”, previo estudio de políticas, programas, normativas federales, manuales de categorización, convocatorias de reclutamiento, estatutos y reglamentos internos que aplican IES en España, República Serbia, Estados Unidos de América, Botswana y México, considerando también recomendaciones de BM, OCDE, UNESCO y ONU, y fundamentos del EEES. Partiendo de esa definición de perfil, se diseñan competencias (habilidades, destrezas, conocimientos y comportamientos) que estructuran un modelo de perfil para gestión de personal: “Diez Competencias del Docente de Posgrado”. El modelo puede aplicarse a cualquier IES (o grupo de ellas) interesada en apoyar su gestión de personal docente en parámetros objetivos, uniformes y medibles, en concordancia con estándares internacionales y sustentados en bases científicas. Su flexibilidad radica en fragmentación en unidades de competencia y su amplitud de cobertura resulta de la particularización a procesos, funciones y sub funciones de la gestión de personal docente, así como de la posibilidad de implementación por administradores de recursos humanos o directivos a cargo del diseño e implementación de políticas y programas de fomento a la calidad de educación superior.

PALABRAS CLAVE: Modelo, Administración, Competencias, Docente Posgrado

A MODEL FOR PERSONNEL MANAGEMENT: TEN COMPETENCES FOR POSTGRADUATE TEACHERS

ABSTRACT

This article explains innovative results in the management of teaching staff in Higher Education Institutions (IES). This work integrates an international map of profile requirements for the position of "university professor." Previous studies include policies, programs, federal regulations, manuals for categorization, recruitment, statutes and internal regulations that apply IES in Spain, Serbia Republic, United States of America, Botswana and Mexico. These studies also consider recommendations of the World Bank, OECD, UNESCO and UN and fundamentals of the EHEA. Starting from this definition of profile, competencies (abilities, skills, knowledge and behaviors) are designed that later help structure a profile model for personnel management. The model can be applied to any IES (or group of them) interested in supporting the management of teaching staff. We use objective parameters that are unified, measurable and consistent with international standards and sustained on scientific evidence. Their flexibility resides in fragmentation in units of competence and a range of coverage resulting from the individualization processes, functions and sub functions of personnel management, as well as the possibility of implementation by human resources department or executives in charge of design and implementation of policies and programs.

JEL: M510, M120

KEY WORDS: Management Model, Competencies, Postgraduate Professor

INTRODUCCIÓN

En las Instituciones de Educación Superior (IES), desde la perspectiva de la Administración de Personal (AP), se distinguen dos tipos de funciones, las sustantivas (enfocadas a docencia, investigación y extensión) y de apoyo (administrativas, jurídicas, de mantenimiento, por citar). En ese entendido, la función de gestión de personal al interior de la institución corresponde al administrador de recursos humanos (administrador o gestor de personal o del capital humano), quien tiene a su cargo actividades de apoyo a las sustantivas, como reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación, desarrollo, compensación, evaluación al desempeño, estímulos o promoción, por mencionar las más comunes, para las cuales, teóricamente debe apoyarse en perfiles diseñados expresamente para cada puesto de la estructura administrativa de la organización.

En ese sentido, y previa consideración de investigaciones del área educativa sobre competencias del docente (que no especifican competencias del docente por niveles educativos), la autora de este trabajo ha detectado que en México hay carencia de políticas de carácter federal, con su respectiva normativa, que definan un perfil uniforme o estandarizado para el puesto de docente de educación superior, lo cual ha generado políticas de exigencias desarticuladas a nivel nacional, las cuales propician que la práctica docente universitaria, que incluye el posgrado, se lleve a cabo en un entorno de menor nivel cualitativo que los normados e impartidos en instituciones homólogas en otros puntos geográficos externos a México; afirmación derivada del análisis de documentos, criterios, políticas y programas, coincidiendo con el propio Consejo de Ciencia y Tecnología (CONACYT, 2007), el cual apunta que: “México necesita de un modelo de desarrollo para crecer y competir globalmente”.

A decir de Graciela Bar (1999), las instituciones de educación deben contar con estructuras de gestión de personal que contemplen el establecimiento de estándares, que constituyan un conjunto de parámetros interrelacionados con base en los cuales es posible evaluar el nivel académico de los profesores de las distintas disciplinas, no sólo en lo conceptual, sino en lo procedimental y actitudinal, de manera estandarizada, ya sea de cobertura regional o en la totalidad del territorio mexicano. Con lo expuesto se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un modelo de administración (gestión) por competencias que pueda aplicar el área de recursos humanos de la IES, al personal docente que imparte en posgrado, permitiendo que la gestión de personal docente se lleve a cabo con sustento científico.

Así, procesos como integración (contratación) de personal docente, organización (estructura orgánica, puestos, perfiles, funciones, evaluación al desempeño) para docentes, retención o mantenimiento de personal, desarrollo del personal y su formación continua, y auditoría (entendida como controles) puedan ser aplicadas bajo un modelo de gestión de personal que rinda en mayores indicadores y estándares de calidad en la IES que lo aplique apropiadamente. Asentados los antecedentes de las líneas previas, se presenta la estructura que guarda el presente trabajo. En la sección de revisión literaria se comenta sobre las teorías de la gestión de personal docente, y teorías de competencias profesionales que debe poseer este actor bajo diferentes perspectivas de expertos; se analiza el perfil del docente universitario en México, a través de políticas y programas de carácter federal; para finalmente exponer la ausencia de parámetros estandarizados en el perfil del docente de educación superior en México que permitan realizar una gestión de personal con bases científicas. En el apartado de metodología, se define que el tipo de estudio que sustenta este trabajo es cualitativo, aleatorio y correlacional; en su desarrollo se analizan fuentes documentales relativas a las competencias profesionales, perfil del docente y al proceso de administración de personal en las organizaciones; continúa con la consideración de diagnósticos emitidos por organismos internacionales (BM, OCDE, UNESCO y ONU) quienes recomiendan a México diversas acciones en

materia de educación, competencias y perfil del docente; acto seguido, se eligen para estudio en materia de gestión de personal docente en México a la UNAM y la BUAP analizando sus normativas institucionales, en tanto que cuatro IES externas a este país (ubicadas en EUA, España, República Serbia y Botswana) son seleccionadas como referentes de comparación para la realización del mismo proceso de gestión de personal basado en el perfil docente.

En la sección de resultados, se determina un mapa internacional para el perfil del docente de posgrado con parámetros de IES nacionales e internacionales, recomendaciones de organismos y tomando en cuenta políticas y programas vigentes en México, siempre basándose en competencias (habilidades, destrezas, conocimientos y comportamientos) que permiten la estructuración de un modelo que apoya el proceso de gestión de personal académico en IES bajo esa teoría; culmina con la presentación de la exposición de las Diez Competencias del Docente de Posgrado y la definición de cada una de ellas, siendo el presentado un modelo de perfil para gestión de personal diseñado con parámetros objetivos, uniformes y medibles, en concordancia con estándares internacionales y sustentados en bases científicas. Se exponen los aspectos que le otorgan relevancia al modelo y se comenta sobre la amplitud de su cobertura. En las conclusiones se retoma la información más relevante de la investigación, para finalizar con una breve exposición relativa a limitaciones del estudio y expectativas para futuras investigaciones.

REVISIÓN LITERARIA

Gestión de Personal Docente en las IES

Acorde a Lillo (*et al.*, 2007), la ventaja competitiva de una organización está positivamente relacionada con las capacidades de los recursos humanos. Uriel (*et. al.*, 2001) sostiene que cualquier empresa moderna ha interiorizado la importancia que llegan a representar los recursos humanos en el pleno desarrollo de su actividad. La Administración de Recursos Humanos (ARH), según Arias Galicia (*et. al.*, 1999), se apoya en cinco subsistemas cruciales en la competitividad organizacional: a) reclutar a las personas y seleccionarlas; b) integrarlas y orientarlas; c) hacerlas trabajar y desarrollarlas; d) recompensarlas y evaluarlas; y, e) controlarlas (entendidas como revisión o auditoría). Ninguna de estas cinco funciones puede realizarse adecuadamente si no se cuenta con un perfil de puesto adecuado y definido de antemano. Y conforme a Lindgren (*et al.* 2004), las competencias laborales son responsabilidad de los procesos de gestión de recursos humanos. En efecto, es McClelland (1973) quien atribuyó el éxito de los individuos en su trabajo más a características propias de la persona (competencias) que a sus conocimientos. De esa manera, definió que las competencias aparecen vinculadas a un perfil que causa un rendimiento superior en el trabajo. Con Cuesta (2005) se incluye a la gestión de competencias en el marco de actuación de la gestión de los recursos humanos.

Para los recursos humanos que laboran en las IES, la autora del presente ha identificado dos tipos de perfiles: personal académico (docente) y personal administrativo. La diferencia deriva de la clasificación de las funciones propias de su puesto: el personal académico de educación superior tiene a su cargo las funciones sustantivas de la organización: docencia, investigación y extensión (vinculación, gestión académica, etc.); mientras que el personal administrativo se encarga de funciones de apoyo a la organización: servicios administrativos, contables y jurídicos, servicios generales (mantenimiento, limpieza, etc.), así como representación y dirección de la institución, incluyendo, por supuesto, la gestión de personal académico. En ese sentido, Medina (*et al.*, 2012) afirma que la implementación de modelos de gestión por competencias en las organizaciones es un factor que garantiza el éxito y la supervivencia; siendo el área de recursos humanos la más beneficiada, fundamentalmente en sus políticas de selección de personal, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y estimulación. Y finalmente, lo estratégico del servicio al cliente (interpretando como clientes en el ámbito de las IES a alumnos y sectores productivo, científico, social, etc.) demanda identificar competencias y unificar criterios para propiciar acciones de mejora orientadas al cierre de brechas de calidad (Zárraga *et al.* 2010).

De allí surge la necesidad de proporcionar a los administradores de personal en IES las guías que les permitan realizar de manera óptima la gestión del personal docente.

Las Competencias y el Rol del Docente.

Es importante definir Competencia como la capacidad o habilidad de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz en un contexto determinado. Y para ello es necesario movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada (Zabala y Arnau, 2008). Perrenaud (2004) define competencia como la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizándolo a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento. Según Zabala (2005), una competencia es un conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitamos para desarrollar algún tipo de habilidad. Obviamente cada actividad suele exigir la presencia de un número variado de competencias que pueden posteriormente ser desglosadas en unidades más específicas de competencia, en las que se especifican las tareas más concretas que están incluidas en la competencia global. Un aspecto importante de las competencias profesionales es que la capacidad de actuación no surge de manera espontánea ni por una vía puramente experiencial (por la simple práctica) sino que precisa de conocimientos especializados. Marín (2002) indica que se requiere con urgencia diseñar competencias para que el docente universitario cumpla en su ingreso a la IES y desarrolle, con la capacitación y formación continua, un perfil para actuar en los procesos de extensión académica, que permitan conectar el desarrollo académico a las necesidades coyunturales del desarrollo económico, cultural y tecnológico del entorno. Según Tejedor y Jornet (2008), no pueden darse recetas de valor universal, pero sí afirmar que determinados comportamientos docentes pueden asociarse claramente con la consecución de objetivos deseables.

Competencias Profesionales del Docente Bajo Diversas Perspectivas.

Son abundantes y variadas las definiciones de las competencias (o grupos de ellas) que según los expertos (Comellas, 2002; Perrenaud, 2004; Zabala, 2005; Cano, 2005; Bain, 2007; y Rueda, 2008 y 2009), deben poseer los docentes en general. Por lo anterior, para su análisis y manejo, la autora considera necesario concentrar y clasificar en la Tabla 1 aquellas competencias del docente que son pertinentes al presente trabajo de investigación, para luego enfocarlo al docente universitario.

Cabe precisar que ninguno de los expertos en competencias mencionados en la Tabla 1 se enfoca de manera particular al docente que imparte en posgrado. Por su parte Medina (2009), considera que el docente universitario debe poseer competencias básicas, genéricas y específicas, afirmando el propio Medina (*et al.* 2008) que definir las competencias de un docente ayuda a orientar la función de formar integralmente al alumnado y lograr una educación de calidad. A su criterio, en las definiciones de competencias del docente universitario hay una inclinación muy pronunciada hacia los temas de la parte didáctica y disciplinar, y poca relación con el entorno socio laboral y práctico en que se desenvuelve tanto el docente como sus estudiantes, por lo que recomiendan que se incluya la competencia que implique el dominio de un entorno global y competitivo (aprendizaje continuo, autonomía y responsabilidad). Afirma que en la actualidad se demanda un profesional docente (sea cual fuere su especialidad) que incluya en su perfil competencias relacionadas con calidad ISO, dominio de las TIC, responsabilidad social, trabajo en contexto de la ciencia, técnica, valores y sociedad, así como la capacidad para construir ambientes donde se desarrolle la reflexión, la crítica y la autocrítica.

Tabla 1: Comparativo de Competencias del Docente con Diversas Perspectivas

Comellas (2002)	Perrenaud (2004)	Zabalza (2005)	Cano (2005)	Bain (2007)	Rueda (2008 y 2009)
Planificar su puesta a punto, teniendo presentes todos los agentes.	Organizar y animar situaciones de aprendizaje.	Ser capaz de planificar el proceso de enseñanza y el de aprendizaje (la capacidad de hacer los propios programas).	De comunicación.	Preparar la clase.	Planear el curso de la asignatura.
Dirigir su aplicación modulando los posibles cambios.	Gestionar la progresión de los aprendizajes.	Gestionar las metodologías de trabajo didáctico y las tareas de aprendizaje.	De trabajar en equipo	Conocer sobre el proceso de aprendizaje.	Gestionar la progresión de los aprendizajes (plan de clase).
Cooperar con otros profesionales siempre que sea necesario.	Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación.	Seleccionar y presentar los contenidos disciplinares.	De utilizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación	Dirigir la clase	Utilizar formas de comprensión adecuadas para apoyar el trabajo académico.
Sacar conclusiones y aprendizaje para una nueva situación.	Implicar (involucrar) a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo.	Ofrecer informaciones y explicaciones comprensibles.	De planificación y organización del propio trabajo.	Tratar adecuadamente a sus estudiantes.	Llevar a cabo la interacción didáctica en el aula.
Respetar, durante todo el proceso, ciertos principios de derechos (equidad, libertad, etc.).	Trabajar en equipo.	Relacionarse constructivamente con los alumnos.	De autoevaluación constante de nuestras acciones para mejorar la calidad.	Cómo se evalúan a sí mismos.	Utilizar formas adecuadas para valorar el proceso de enseñanza aprendizaje, así como su impacto.
Dominar las propias emociones, valores, simpatías, entre otras.	Participar en la gestión de la escuela.	Ofrecer tutorías y acompañamiento a los estudiantes.	De disponer de un auto concepto positivo.	Cómo evalúan a sus estudiantes.	
Identificar los obstáculos o los problemas.	Informar e implicar a los padres.	Involucrarse institucionalmente (sintiendo que uno forma parte de un equipo, jugando como miembro, participando de la definición de la misión institucional, de los objetivos que se proponen, del plan formativo de la facultad).	De establecer relaciones interpersonales satisfactorias y de resolver conflictos.	Expectativas de aprendizaje de sus estudiantes.	
Entrever diferentes estrategias realistas.	Utilizar las nuevas tecnologías.	Estar alfabetizado tecnológicamente y dominar el manejo de las TIC.			
Elegir la mejor estrategia, considerando los riesgos.	Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión. Organizar la propia formación continua.	Reflexionar e investigar sobre la enseñanza.			

Esta Tabla muestra en forma clara y comparable las teorías de competencias que señalan los expertos como necesarias en el docente (Comellas, 2002; Perrenaud, 2004; Zabalza, 2005; Cano, 2005; Bain, 2007; y Rueda, 2008 y 2009. En el encabezado de cada columna se identifica el nombre del autor, precisando el año de su obra que da origen a tal información, seguido de sus ideas. Cabe mencionar que de los seis autores que se exponen, únicamente Bain (2007) refiere específicamente su obra al docente universitario, el resto de los autores no especifica el nivel educativo en el que enseña el docente que muestran como modelo. Fuente: elaboración propia.

Habiendo abordado el tema de competencias del docente, es importante mencionar que la UNESCO, basada en las teorías de Morín (1999) orienta la reflexión educativa y pedagógica comentando que para las IES, el elemento esencial es una enérgica política de formación de personal. Sugiere el establecimiento de directrices claras sobre los docentes de educación superior, con competencias adecuadas en materia de investigación, pedagogía, formación continua, innovación en planes de estudio, métodos de enseñanza y aprendizaje, bajo una concepción más amplia y humana. Por su parte, Henry Marín (2002) considera que en las universidades sigue prevaleciendo la enseñanza orientada a la adquisición fragmentada y acumulada de conocimientos, más que el uso estratégico e innovador; el trabajo individual, más que el desarrollo de competencias de trabajo interdisciplinario y en equipo; de igual manera, la formación sigue siendo pobre en desarrollos aptitudinales y actitudinales para potenciar el liderazgo que están demandando las organizaciones sociales en los nuevos ambientes. Plantea también que las universidades están limitadas para desarrollar profesionales con competencias investigativas y estratégicas y, por supuesto, así contribuyen poco al desarrollo de organizaciones empresariales con esas competencias, precisamente porque los docentes que lideran estos procesos de formación en las universidades no las poseen.

Desde la percepción de la autora, en diversos documentos que refieren a la normativa aplicable al personal docente en las IES, se detectan algunas ideas que pudieran equipararse a las competencias que, de acuerdo a las innovadoras currículas, deben generar los docentes en los alumnos. Sin embargo, esas cualidades, destrezas o habilidades del docente de educación superior, no son clarificadas en cuanto a su definición e implementación práctica, puesto que los requisitos para ingreso y principalmente para promoción de un docente en el ámbito de la educación superior, se enfocan en antigüedad en la función docente frente a grupo (no necesariamente en nivel superior), en cursos de actualización disciplinar y pedagógica poco profundos, en años de experiencia en el desempeño de la profesión (disciplinaria en “la práctica” de su profesión como arquitecto, ingeniero, contador, etc.) y, finalmente, en el grado académico, y el área de especialidad en la cual lo obtuvo. En el sentido de las competencias del docente, Marín (2002) asegura que las que posee el docente, podrá desarrollarlas en sus estudiantes; pero si no las tiene, representa un reto casi imposible de lograr. Por su parte, Tejada (2005) refiere que la formación basada en competencias nos introduce de manera sistemática en la descripción de las actividades que se aplican en la resolución de problemas vinculados a un perfil profesional determinado, en los resultantes esperados y en los conocimientos que se vinculan en ellos.

El Perfil Docente Universitario en México

En México, la Secretaría de Educación Pública (SEP) se apoya en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, 2007) en lo tocante a desarrollo científico, tecnológico, innovación y formación de recursos humanos en posgrado (principalmente), siendo este Consejo el responsable de elaborar las políticas de ciencia y tecnología nacionales. El CONACYT, para cumplir los fines de su creación, en su vertiente de apoyo a los recursos humanos adscritos a centros de investigación (CI) e IES, se apoya en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI, 2010), creado en 1984. Las políticas generales de administración de SNI/CONACYT, así como los lineamientos de ingreso y mantenimiento de la membresía SNI (que implica el otorgamiento mensual de una beca al investigador) han constituido parámetros (perfiles de puestos) a seguir por el personal académico de las IES y CI mexicanos.

Los académicos que concursan y logran obtener el reconocimiento de alguno de los cuatro niveles de membresía SNI (2012), categorías que inician con el nombramiento de Candidato SNI, y siguen con los niveles SNI I, SNI II y SNI III, cumplen los perfiles que les señala el Sistema más por convicción personal y por la beca que reciben, que por obligatoriedad, puesto que la mayoría de sus instituciones de adscripción, sobre todo las IES, no consideran (ni para contratación ni para promoción) esos perfiles que señala un programa federal, en sus procesos de gestión de personal (reclutamiento, selección, contratación, evaluación al desempeño, estímulos, capacitación, etc.), dado que consideran que la

autonomía universitaria o la pertenencia a subsistemas dependientes de la Secretaría de Educación Superior donde les dictan sus políticas de gestión (por citar a la Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas –CGUTyP-), es el fundamento para realizar una gestión de personal docente, independiente a las políticas, programas y necesidades tanto nacionales como internacionales en materia de educación superior, de investigación o de ciencia, tecnología e innovación. Por otra parte, y atendiendo el sentir de aquellos docentes y gestores de IES que reclamaban apoyo para aquellos docentes que realizan sus labores con una ponderación mayoritaria hacia la docencia y producción de materiales académicos más que investigativos, la SEP (1997), con el apoyo del Consejo Nacional de Tecnología (CONACYT) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2000), creó en 1996 el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP, 2006), el cual a partir de 2014 cambia su nombre por el de Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el Tipo Superior (PRODEP), y continúa con sus mismas funciones.

Este programa es sumamente importante en el medio académico universitario, pues representa la instancia que otorga, a través del concurso en convocatorias, el principal financiamiento para estimular el incremento de la habilitación académica, la producción académica e investigativa (artículos, libros, memorias, manuales, informes técnicos), la formación y dirección de estudiantes con efectos de titulación, la gestión institucional, formación de grupos de trabajo y redes interinstitucionales. Sumando a los esfuerzos de SNI y principalmente de PRODEP, se encuentra el programa federal de Estímulos al Desempeño del Personal Docente (ESDEPED), regulado por los Lineamientos Generales para la Operación del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente de Educación Media Superior y Superior bajo el cual la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2002) otorga recursos financieros a las universidades mexicanas autónomas para estimular el desempeño de personal académico (profesores, profesores investigadores y técnicos académicos, de tiempo completo y medio tiempo, definitivos en las categorías de titular o asociado, con grado mínimo de licenciatura), se sustenta en la evaluación de tres rubros: permanencia (antigüedad), 20%; dedicación a la docencia (clase pizarrón), 30%; calidad en el desempeño de las actividades académicas: en la docencia, generación y aplicación del conocimiento (investigación), tutelaje y participación en actividades colegiadas (gestión institucional), 60%. Este programa de alguna manera, sea por reconocimiento, otorgamiento de beca (o ambos) y siempre mediante concurso apegado a una convocatoria diseñada por personal administrativo de cada IES, con sub rubros, criterios y ponderaciones diversas en cada institución (sin atender, en su diseño y ponderación de cada indicador de desempeño, a resultados de investigación de modelos de administración de personal docente), procura estimular el desempeño docente destacado. La cobertura de este programa es exclusiva de IES autónomas y, por tanto, excluyente de IES públicas diferentes a las autónomas y a todas las privadas.

Ausencia de Parámetros Estandarizados en el Perfil del Docente de Educación Superior en México

Cabe mencionar que la pertenencia tanto a PRODEP, como al SNI (entendida como el fomento al desempeño docente bajo ciertos indicadores de calidad), no implica obligatoriedad ni para el docente ni para la institución educativa, puesto que se obtiene únicamente a solicitud personal del docente interesado en concursar por el reconocimiento (y la beca), siempre y cuando se encuentre adscrito a una IES o CI, contratado en alguna categoría de tiempo completo (o medio tiempo a partir de 2012 únicamente para convocatoria del SNI) y cumplimente los perfiles indicados por la política nacional correspondiente (SEP-CONACYT-SNI-PRODEP). En cuanto a la contratación de profesores, las IES, tanto públicas como privadas, tienen la opción de hacerlo mediante contratación de profesores de tiempo completo (PTC) que se dedican a las funciones docentes propias de la educación superior (docencia, investigación y extensión); sin embargo, la mayoría de IES prefieren apoyarse en la contratación de profesores de asignatura (PA), quienes sólo imparten clase frente a grupo y su remuneración se basa en las horas-clase-pizarrón prestadas. La mayoría de los PA se ven en la necesidad de colaborar en múltiples instituciones educativas para “completar” un salario que les permita llevar una vida digna, económicamente hablando,

sin que haya una regulación federal aplicable, sobre el máximo de horas diarias laborables, autorizadas para un docente por asignatura. En México no existe ninguna normativa de cobertura federal que señale y obligue a las IES a cumplir con un porcentaje mínimo de PTC que deben tener contratados en su plantilla académica, ni el máximo de PA, tampoco la relación de uno y otro respecto de la matrícula inscrita, a efectos de que la SEP les otorgue los Registros de Validez Oficial de Estudios (REVOES) para sus programas educativos (PE). Por otra parte, en lo que respecta a las convocatorias del PRODEP sólo aplica a docentes que comprueben contratación en el puesto de PTC y que laboren en IES públicas, quedando también excluidos de este apoyo los docentes de tiempo completo que laboran en IES privadas y todos los PA que presten sus servicios docente en IES.

En materia de investigación, el Estado otorga beca SNI al 100% a docentes que comprueben contratación en el puesto de PTC y que laboren en IES públicas, siempre que cubran los parámetros de desempeño que señala su convocatoria anual. Para aquellos PTC que laboran en IES privadas ha implementado una estrategia política para involucrar el apoyo financiero del capital generado en el sector educativo privado para desarrollar ciencia y tecnología en México: el SNI otorga el reconocimiento y el 50% de la beca de investigación y la IES privada entrega el 50% restante de la beca lograda por su docente en concurso. Sin embargo, el apoyo gubernamental que amplió el SNI a estos profesores contratados en instituciones privadas se ha convertido más en una limitante que en un factor de crecimiento, puesto que desde la perspectiva de los administradores de las IES privadas, un profesor con el perfil idóneo y de calidad garantizada por SNI, resulta muy “caro”, pues además de su salario normal tendrá que entregarle mensualmente el 50% de beca SNI y, por si fuera poco, asignarle una carga máxima en el rango de 8 a 12 horas semanales frente a grupo dependiendo de su nivel de reconocimiento (puesto que la legislación que rige al SNI y a las IES afiliadas, establece que los profesores con este perfil deberán tener una carga máxima frente a grupo de 12 horas para el docente con reconocimiento de “candidato SNI” hasta 8 horas semanales para el docente con reconocimiento “SNI nivel IIP”). El resto de las horas de su contratación para completar 40 o 20 semanales (según sea tiempo completo o medio tiempo) se compromete a dedicarlas a la investigación y extensión (entendidas como gestión, tutorías, asesorías, diseño curricular), lo cual les resulta muy poco costeable a las IES privadas, en relación al costo de la nómina que les implica contratar al docente PA al cual se le remunera en relación directa por cada hora frente a grupo.

Este modo de organización en las IES mexicanas les permite establecer su normativa interna, de manera que se encuentran en libertad total de establecer categorías, perfiles docentes, tabuladores salariales, sistemas de evaluación y estímulos al desempeño, promoción y otras funciones de administración o gestión de personal (reclutamiento, selección, contratación y promociones, por citar algunas), que son objeto de estudio de este trabajo. Entonces aunque hay programas federales de apoyo a los docentes universitarios, las Instituciones de Educación Superior (IES) en México no cuentan con modelos de gestión de personal por competencias, que guíen a su personal a cargo de la Administración de Recursos Humanos (ARH) para aplicarse a los procesos de gestión o administración de sus académicos o docentes. Aun cuando el tema del docente de calidad es un tema muy trillado y casi siempre abordado desde el área de la educación, poco se ha investigado desde la perspectiva del área del conocimiento de la ARH, particularmente para el docente de posgrado. Por tal razón, esta investigación se concreta en un modelo de gestión del docente de posgrado por competencias (determinación del perfil del docente de posgrado con estándares internacionales), para establecer una propuesta de perfil por competencias.

METODOLOGÍA

El tipo de estudio que sustenta este trabajo es cualitativo y correlacional, y en los siguientes párrafos de este apartado se detalla la metodología seguida para su desarrollo. Primeramente, como parte de su vertiente cualitativa, se analizaron exhaustivamente fuentes documentales relativas a las competencias profesionales en general, para luego estudiar fuentes documentales relativas al perfil del docente en general y al proceso de administración de personal en las organizaciones en general. Posteriormente se

consideraron diagnósticos de organismos internacionales como Banco Mundial (BM), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Organización de las Naciones Unidas (ONU), quienes han dirigido a México diversas recomendaciones en materia de educación, competencias y perfil del docente, para luego sumar el análisis de las Declaraciones de Bolonia (EEES, 1999), puesto que afirman que para referirse a educación superior, siempre se deben considerar dimensiones intelectuales, culturales, sociales, científicas y tecnológicas. Acto seguido, se realizó una profunda búsqueda de parámetros estandarizados en la definición del perfil del docente universitario en México, entre los cuales se contemplan políticas de organismos mexicanos como SEP y CONACYT principalmente, y de sus programas relacionados al tema, como SNI, PRODEP y ESDEPED, los cuales señalan de manera implícita un gran número de los requerimientos del perfil docente universitario, referente sólido para realizar investigación que aporte información a este trabajo.

Como complemento a las políticas y programas nacionales que definen el perfil del docente en IES, se eligieron como referentes a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), ambas IES Mexicanas. El criterio de elección radica en que la primera es la universidad pública de México con mayor reconocimiento nacional e internacional y, la segunda, una universidad pública autónoma con una de las matrículas más altas a nivel nacional y con amplia diversidad de Programas Educativos (PE) que oferta, situada en el Estado de Puebla y con amplia cobertura para los estados del sur del país y Centroamérica. Cabe mencionar que en ella se están llevando a cabo por la autora, estudios más profundos sobre el modelo de gestión de personal docente presentado en este trabajo, en sus etapas posteriores. Previo análisis del Estatuto de Personal Académico de la UNAM (1988) y del Reglamento de Ingreso Permanencia y Promoción de Personal Académico (RIPPPA) de la BUAP (2014), se identificaron nueve categorías de docentes relevantes para este estudio, agrupadas en bloques de tres, en los que la categoría “C” es superior al resto de su bloque: Profesor Investigador Titular C, Profesor Investigador Titular B, Profesor Investigador Titular A, Profesor Titular C, Profesor Titular B, Profesor Titular A, Profesor Asociado C, Profesor Asociado B y Profesor Asociado A.

A efectos de ser congruentes con las categorías de profesor y los requisitos que señalan IES en el extranjero, se acotará en este apartado al análisis de características para las categorías Profesor Investigador Titular A, Profesor Investigador Titular B y Profesor Investigador Titular C, para contratación o promoción en la UNAM y la BUAP según lo señalan su Estatuto del personal académico (Capítulo IV de los Profesores e Investigadores de Carrera, artículos 42, 43 y 44 y Reglamento de ingreso, permanencia y promoción (Título Cuarto Procedimiento de Ingreso, artículos 57, 58 y 59), respectivamente, ya mencionados en el párrafo anterior. A manera de compendio, se presenta en la Tabla 2 un comparativo de los requisitos de perfil con efectos de ingreso y promoción, aplicables a categorías de Profesor investigador Titular A, Profesor investigador Titular B y Profesor investigador Titular C en UNAM y BUAP.

Tabla 2: Comparativo de Requisitos de Perfil Docente Para Ingreso y Promoción a Categorías de Profesor Investigador Titular A, Profesor Investigador Titular B y Profesor Investigador Titular C en UNAM y BUAP.

Estatuto del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 1988). Capítulo IV. de los Profesores e Investigadores de Carrera		Reglamento de Ingreso, Permanencia y Promoción del Personal Académico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP, 2014). Título Cuarto. Procedimiento de Ingreso	
Artículo 42.- Para ingresar a la categoría de profesor o investigador titular nivel A	<p>Tener título de doctor o los conocimientos y la experiencia equivalentes.</p> <p>Haber trabajado cuando menos cuatro años en labores docentes o de investigación.</p> <p>Tener publicaciones originales en la materia o área de su especialidad.</p> <p>Haber demostrado capacidad para formar personal especializado en su disciplina.</p>	Artículo 57. Los requisitos mínimos para ocupar una plaza de Profesor Investigador Titular "A", son: II. Para el nivel superior:	<p>Contar con Grado de doctor y/o especialidad troncal y con certificación, en el caso de Medicina. Deberá presentar cédula profesional, en los casos que sea un requisito para el ejercicio de la profesión.</p> <p>Con experiencia profesional o en funciones académicas de dos años, en la disciplina pertinente a la formación requerida por los alumnos del programa educativo correspondiente.</p> <p>Acreditar su competencia en la docencia o en la investigación por la evaluación integral de su trayectoria.</p> <p>Contar con la certificación del dominio del idioma inglés o de alguna otra lengua extranjera en el nivel B1 o su equivalente.</p>
Artículo 43.- ...para ingresar o ser promovido a titular nivel B, es necesario:	<p>Tener título de doctor o los conocimientos y la experiencia equivalentes</p> <p>Haber trabajado cuando menos cinco años en labores docentes o de investigación.</p> <p>Tener publicaciones originales en la materia o área de su especialidad.</p> <p>Haber demostrado capacidad para formar personal especializado en su disciplina.</p> <p>Haber demostrado capacidad para dirigir grupos de docencia o de investigación.</p>	Artículo 58. Los requisitos mínimos para ocupar una plaza de Profesor Investigador Titular "B" son: II. Para el nivel superior:	<p>Contar con Grado de doctor y/o especialidad troncal y con certificación, en el caso de Medicina. Deberá presentar cédula profesional, en los casos que sea un requisito para el ejercicio de la profesión.</p> <p>Con experiencia profesional o en funciones académicas de tres años, en la disciplina pertinente a la formación requerida por los alumnos del programa educativo correspondiente.</p> <p>Acreditar su competencia en la docencia o en la investigación por la evaluación integral de su trayectoria.</p> <p>Contar con la certificación del dominio del idioma inglés o de alguna otra lengua extranjera en el nivel B1 o su equivalente.</p>
Artículo 44.- Para ingresar o ser promovido a la categoría de profesor o investigador titular nivel C...es necesario:	<p>Tener título de doctor o los conocimientos y la experiencia equivalentes</p> <p>Haber trabajado cuando menos seis años en labores docentes o de investigación, en la materia o área de su especialidad.</p> <p>Haber publicado trabajos que acrediten la trascendencia y alta calidad de sus contribuciones a la docencia, a la investigación, o al trabajo profesional de su especialidad, así como su constancia en las actividades académicas.</p> <p>Haber demostrado capacidad para formar personal especializado en su disciplina.</p> <p>Haber demostrado capacidad para dirigir grupos de docencia o de investigación.</p> <p>Haber formado profesores o investigadores que laboren de manera autónoma.</p>	Artículo 59. Los requisitos mínimos para ocupar una plaza de Profesor Investigador Titular "C" son: II. Para el nivel superior:	<p>Contar con Grado de doctor y/o especialidad troncal y con certificación, en el caso de Medicina. Deberá presentar cédula profesional, en los casos que sea un requisito para el ejercicio de la profesión.</p> <p>Con experiencia profesional o en funciones académicas de cinco años, en la disciplina pertinente a la formación requerida por los alumnos del programa educativo correspondiente.</p> <p>Acreditar su competencia en la docencia o en la investigación a través de evaluaciones realizadas por organismos externos reconocidos.</p> <p>Contar con la certificación del dominio del idioma inglés o de alguna otra lengua extranjera en nivel B1 o su equivalente.</p>

En esta Tabla se relacionan los requisitos de perfil del personal para ser contratados o promovidos en las categorías (puestos) de Profesor Investigador Titular A, Profesor Investigador Titular B y Profesor Investigador Titular C en UNAM y BUAP, las cuales son IES mexicanas de referencia para este estudio. La primera y tercera columnas enlistan el fundamento legal aplicable para profesores e investigadores en el Estatuto del personal académico de la UNAM y el ingreso, permanencia y promoción en el RIPPPA de la BUAP, respectivamente; mientras que en la segunda y cuarta columnas se muestran los requisitos de perfil para los puestos señalados. Fuente: elaboración propia.

Asentado el perfil de ingreso de profesores en UNAM y BUAP (los cuales no incluyen las funciones a realizar por el docente), fue necesario remitirse a estudiar algunas IES situadas fuera de México, para analizar la manera que emplea el personal a cargo de gestión de recursos humanos para realizar los subprocesos de administración de personal docente, como son reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, promoción, desarrollo, motivación, etc. Esas actividades que constan los subprocesos mencionados y sus fuentes documentales son referente importante sobre la manera indirecta en que se dicta el perfil docente que se considera idóneo en esas instituciones. En este punto cabe mencionar que esta selección de IES externas a México para ser objeto de estudio fue cualitativa y aleatoria, ya que en la mayoría de los casos, su elección atendió al contacto personal que se tuvo con algunos docentes que imparten en los posgrados de estas IES, quienes proporcionaron, a solicitud expresa de la autora, el documento fuente o guiaron la búsqueda electrónica del mismo, además de apoyar con interpretaciones y aclaraciones, e incluso con traducciones al castellano de aquellos idiomas diferentes a éste o al inglés (ver apartado de reconocimientos). Desafortunadamente, la ausencia de recursos financieros y descarga académica limitó la visita física a tales universidades u organismos internacionales. Con esos antecedentes, y considerando que las IES mexicanas de referencia (UNAM y BUAP) se localizan geográficamente en la región continental conocida como Latinoamérica, se proyectó la inclusión de las IES que se muestran a continuación en la Tabla 3 y que se detallarán de manera posterior a ella.

Tabla 3: Relación de IES Externas a México Por Región, País y Periodo de Estudio de Documentos Fuente.

Región	Unión Europea (Europa Occidental)	Europa del Este	Africa	América	Latinoamérica		
País	España	República Serbia	Botswana	EUA	México		
Organismo o Universidad	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)	Diario Oficial de la Federación (Ministerio de Educación)	Universidad de Nis	Universidad de Botswana	Universidad de Iowa	UNAM	BUAP
Documento Fuente	Programa Academia. Principios y Orientaciones para la Aplicación de los Criterios de Evaluación	Ley de Educación	Reglamento sobre requisitos de perfil aplicables al personal docente universitario de la República Serbia.	Convocatorias publicadas en su página web http://www.ub.bw/jobs/Galleries >> Job Opportunities	Manual de categorización docente o Handbook: Faculty Appointments & Review. Criteria for Faculty Rank	Estatuto de Personal Académico	Reglamento de Ingreso Permanencia y Promoción de Personal Académico (RIPPPA)
Puestos De Referencia (de mayor a menor jerarquía)	Catedrático de Universidad y Profesor Titular de Universidad	Catedrático, Profesor asociado y Docente	Profesor, Profesor asociado y Profesor ayudante	Profesor, Profesor asociado y profesor asistente	Profesor Investigador Titular C, Profesor Investigador Titular B y Profesor Investigador Titular A		
Fecha inicial de análisis	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010
Fecha final de revisión de información	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016
Aclaraciones	El documento fuente de cada región tuvo adiciones y actualizaciones que no alteraron la información consultada en la fecha inicial de análisis, respecto de la revisión a la fecha final de análisis para elaboración del presente trabajo.						

En esta Tabla se relacionan los documentos fuente analizados por región y país, relativos a la gestión de personal académico en IES. Se destaca la mención de los puestos docentes por institución/región que se eligieron como referente para análisis, comparación y determinación de un mapa de perfil docente internacional. La primera consulta documental se inició en 2010 y la revisión documental final en 2016, encontrándose que en el caso de modificaciones a las fuentes, el apartado de perfil y requisitos y funciones para los puestos de referencia no fueron alterados. Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar que la inclusión de IES puede ser tan amplia como se quiera, sin embargo esta investigación, por razones financieras, de delimitación de cobertura y tiempo, incluye únicamente dos nacionales y cuatro extranjeras, ya mencionadas. La gestión de personal docente que se desarrolla en las seis IES seleccionadas, tanto nacionales como extranjeras, es observable a través de sus manuales de contratación, reglamentos de promoción, certificaciones para el desempeño de la profesión docente o desde un sencillo anuncio para reclutamiento y posterior selección, hasta llegar a aquellos parámetros que sirven de base a evaluación del desempeño, para luego recompensar al docente de posgrado. Con el análisis de los documentos proporcionados se identificaron los requisitos que de manera explícita o implícita son considerados idóneos y necesarios para que los posea un docente de posgrado. A manera de refuerzo al fundamento metodológico que sustenta el presente trabajo, se muestra un breve apartado para cada una de las cuatro regiones que se incluyen en este trabajo como referentes de estudio externos a México, mencionando el país y nombre de la institución de educación superior u organismo de carácter estatal que es fuente de documentos donde se desglosan categorías docentes de referencia y otras precisiones y particularidades propias de cada caso. Se inicia con la región Norteamérica, seguida de Unión Europea (Europa occidental), Europa del este y finaliza con África.

Norteamérica: Manuales de categorización docente en IES de Estados Unidos de América. En Estados Unidos de América, el sistema de educación superior, a través de Institutos y Universidades, emplea un Modelo de Perfil Docente, que constituye la base para la administración de su personal, concretamente para la contratación de primera vez, así como para promociones de docentes ya adscritos a la institución. Este modelo se fundamenta en la evaluación del perfil de los aspirantes a cierta categoría en apego a sus Manuales de Categorización Docente, función a cargo de órganos colegiados internos (integrados por docentes que ocupan las máximas categorías y cuentan con los perfiles más altos de su academia) quienes aportan a la normativa institucional ciertos criterios particulares que consideran necesarios en los perfiles del personal que será adscrito o promovido en su academia. Bajo este esquema de gestión de personal docente que se presenta en EUA, se seleccionó a la Universidad de Iowa, Estados Unidos de América (EUA) por las facilidades otorgadas por el Vicerrector Asociado Ejecutivo (*Executive Associated Dean*) de esa Universidad, Dr. Raúl Curto, para orientar la localización electrónica del Manual de categorización docente. Así, de su Manual de categorización docente o *Handbook*, se extrajeron y tradujeron al castellano los requisitos para los puestos de *Assistant Professor*, *Associate Professor* y *Professor*, encontrados en el documento *Faculty Appointments & Review, Criteria for Faculty Rank (University of Iowa, 2010)*.

Unión Europea (Europa Occidental): Evaluación y Acreditación Docente Por la ANECA en España.

Por otra parte y con la finalidad de ampliar la selección geográfica y diversidad de instituciones extranjeras y, atendiendo a la reforma educativa universitaria normada por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) en España (ubicada en Europa occidental), se eligió a esta fundación estatal creada en 2002 para contribuir a la mejora de la educación superior, ante la inminente necesidad de encontrarse en condiciones requeridas para mantenerse como miembro de la Unión Europea, en el marco del EEES y cuyos objetivos son la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones (ANECA, 2007). El programa de evaluación del profesorado por ANECA tiene dos vertientes: contratación y acreditación, ambas de cobertura y obligatoriedad nacional en España. La primera vertiente (contratación) evalúa la actividad docente e investigadora y la formación académica de los solicitantes para el acceso a las figuras de profesor universitario contratado (profesor contratado doctor, profesor ayudante doctor, profesor colaborador y profesor de universidad privada) establecidas en la Ley Orgánica de Universidades (LOU). La segunda (acreditación nacional) evalúa el perfil de los solicitantes para el acceso a los cuerpos de funcionarios docentes universitarios (Profesores Titulares de Universidad y Catedráticos de Universidad).

Derivado de lo expuesto y previa consulta del documento denominado Programa Academia. Principios y Orientaciones para la Aplicación de los Criterios de Evaluación (ANECA, 2008), es que se toma a la acreditación nacional y los puestos de Profesor Titular y Catedrático como referentes de este estudio. Es recomendable consultar el extenso del Programa si se desea conocer el detalle de sus categorías, criterios de evaluación y acreditación, los cuales son un vivo ejemplo de un programa de gestión de personal docente basado en perfiles de puesto normados como requisito para laborar en las universidades españolas, tanto para nacionales y extranjeros a ese país.

Europa del Este: Ley de Educación y Reglamento Sobre Requisitos de Perfil Aplicables al Personal Docente Universitario de la República Serbia

Derivado de las facilidades, apoyo y labores de traducción brindadas por el Dr. Slavisa Djordjevic profesor de tiempo completo, quien es reconocido internacionalmente por su trayectoria académica y científica, formado en la Universidad de Nis, con amplia experiencia en esa institución y en otras mexicanas entre las que puede contarse un Centro de Investigación de CONACYT y la BUAP, es que se elige a la República Serbia y la Universidad de Nis (segunda institución pública reconocida por su calidad e importancia en ese país), como representante de Europa del este, para analizar los requisitos de perfil aplicables al personal docente universitario. En ese contexto, el citado país cuenta con un Modelo de Perfil Docente Universitario y, a diferencia de muchos otros Estados, se fundamenta en una legislación de cobertura nacional y de observación obligatoria, la Ley de Educación Superior (*ZAKON O VISOKOM OBRAZOVANJU, Sl. glasnik RS, br. 76/2005, 100/2007*), publicada por el Diario Oficial de la Federación de la República Serbia (2007), la cual se mantiene vigente al 2016 con algunas actualizaciones. Esta Ley contempla en su cláusula 64 los Requisitos legales mínimos y las Recomendaciones del Consejo Nacional para la Educación Superior para el perfil de cada categoría docente establecida. De manera complementaria a esta Ley, cada IES de la República Serbia elabora su propio Reglamento Universitario, siempre alineado con la Ley de Educación Superior vigente, en el cual se establece un perfil de puesto más detallado para cada categoría, siendo el cumplimiento de las “Condiciones para nombramiento a docentes”, desglosadas en sus apartados de Perfil de Contratación (criterios mínimos de contratación de profesores universitarios) y Criterios de Evaluación al Desempeño Docente (indicadores de desempeño en docencia, investigación y vinculación; métodos; y fuentes de evaluación), un requisito estricto para nombramiento y posterior contratación.

Como caso concreto de Reglamento Universitario se analizó para la realización del presente estudio el Reglamento para nombramiento y contratación de docentes en la Universidad de Nis (2010) (*ПРАВИЛНИК О ПОСТУПКУ СТИЦАЊА ЗВАЊА И ЗАСНИВАЊА РАДНОГ ОДНОСА НАСТАВНИКА УНИВЕРЗИТЕТА У НИШУ*), considerando sus actualizaciones hasta el 2016. Para fines prácticos, únicamente se ha extraído del Reglamento Universitario información para las categorías denominadas Docente, Profesor asociado y Catedrático, que guardan correspondencia con aquellas que son referencia en México para el caso particular, Profesor-investigador Titular A, B y C, respectivamente.

África: Perfil del docente universitario como base de gestión de personal en la Universidad de Botswana. Tratando de incluir las prácticas de gestión de personal en otras universidades y ya teniendo a Norteamérica, Latinoamérica, Europa occidental y Europa del este, es que se opta por una IES de otro punto geográfico que otorgue un equilibrio a las ya elegidas, surgiendo así la elección aleatoria de la Universidad de Botswana, África. En esta Universidad, el proceso de administración de personal docente (reclutamiento, selección, contratación, evaluación al desempeño, salarios, capacitación, etc.) se basa en el diseño de perfiles estructurados para puestos de personal docente, que luego le permiten realizar, entre otras funciones y sub funciones, la publicación de convocatorias (reclutamiento) dirigidas a quienes deseen concursar para ser contratados (contratación) en el supuesto de cumplimentar lo requerido (selección). La convocatorias son publicadas en su página *web* (University of Botswana, 2010), bajo la liga Galería, seguida de Oportunidades de trabajo (*Galleries>> Job Opportunities*), y en ellas se detalla el

nombre de la categoría vacante, la Facultad o área académica convocante, el departamento responsable del proceso (que regularmente es Recursos Humanos), las fechas de publicación y cierre de convocatoria, así como las funciones y deberes, requisitos, salario y datos adicionales que el aspirante deba considerar.

Ese modelo de gestión de personal ha sido tomado como referente de este trabajo de investigación, de manera que los perfiles de puesto que maneja para categorías como Profesor ayudante, Profesor Asociado y Profesor, puedan ser comparados con los de Profesor investigador Titular A, B y C, respectivamente. Retomando la metodología de investigación descrita hasta este momento, puede decirse que ésta tiene la característica de ser cualitativa en la selección de referencias documentales en torno de las competencias para el docente de niveles diferentes al de posgrado, principalmente por la ausencia de referencias específicas para el de posgrado, como puede corroborarse en la revisión literaria en su apartado de competencias docentes. Metodológicamente puede mencionarse que este estudio es también correlacional porque establece la relación entre el perfil idóneo del docente de posgrado con la teoría de las competencias: el modelo que se propone, representa en lenguaje de competencias profesionales (habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos) las consideraciones para diseño de un perfil docente, mismo que luego permitirá realizar apropiadamente los procesos de administración o gestión de personal en cualquier institución de educación superior.

RESULTADOS

Determinación de un Perfil Para Docente de Posgrado Con Parámetros de IES Nacionales e Internacionales

Teniendo en cuenta la diversidad de formación de un docente universitario de posgrado, sus áreas de desempeño, políticas nacionales vigentes (y ausencia de otras) sumado a otros factores, es urgente comparar el perfil de los docentes de posgrado en México, con los perfiles docentes que en la actualidad se encuentran vigentes a nivel internacional, para diseñar un modelo de gestión de personal docente de posgrado por competencias, de aplicación a las IES de México, que a la vez cumpla con las recomendaciones realizadas a las autoridades de este país por organismos internacionales cuya función es, entre otras, la regulación de calidad en la educación. En ese tenor, es conveniente referir en el presente a *“Las políticas y tendencias dominantes en el contexto nacional e internacional que influyen en la educación superior”*, que forma parte del documento denominado Modelo Universitario Minerva (MUM), empleado por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP, 2006) para sustentar la implementación de un modelo educativo que le rigiera a partir de esa fecha. El mencionado plasma las posturas de BM, OCDE, UNESCO Y ONU en relación a la educación superior y los docentes. En este contexto, tales posturas son entendidas como referentes a gobiernos de los países que agrupan, entre ellos el mexicano, al cual, por cierto, han emitido recomendaciones.

El BM considera que una acción urgente para expandir la cantidad y mejorar la calidad de la educación superior es verla como una de las más altas prioridades en el desarrollo de un país, señalando acciones en cuatro grandes áreas: financiera, tecnológica, gobierno, desarrollo curricular (flexible, enfatizando en ciencia y tecnología). En su apartado gobierno sugiere su intervención con la introducción de políticas diseñadas para dar prioridad a las funciones de calidad y equidad en educación superior. La OCDE propone hacer énfasis en ciertos aspectos de la relación educación superior-desarrollo social, insistiendo en el vínculo entre ciencia, tecnología y educación. Para el nivel de educación superior su diagnóstico arroja que la mitad de la matrícula egresada no se titula, la mayor parte de los programas profesionales se encuentran en instituciones públicas, un buen número de posgrados son profesionalizantes, no de formación para la docencia o la investigación, y existe poca continuidad de políticas.

Por su parte, la UNESCO considera tres criterios orientados a la educación superior: pertinencia en el ejercicio integral de las funciones sustantivas de las IES (docencia, investigación y extensión y difusión

de la cultura y los servicios); calidad en el logro de objetivos educativo-académicos teniendo a la evaluación como su mejor herramienta; y, la internacionalización como universalidad del aprendizaje y de la investigación. LA ONU identificó en el año 2000 algunos de los problemas y retos más urgentes a los que se enfrenta la humanidad, llamándolos Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). En cuanto a educación superior los compromisos a cumplir para el año 2015 por los gobiernos agrupados en esta organización son: garantizar que se forme a un número suficiente de profesores para satisfacer las necesidades de cada país; y promover la igualdad de género en todas las actividades docentes, de investigación y de proyección exterior.

Por otra parte, las Declaraciones de Bolonia que sentaron el marco de actuación en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES, 1999), consideran que para referirse a educación superior, no se debe remitir únicamente a la normativa y situación particular de un país o región y se deben considerar dimensiones intelectuales, culturales, sociales, científicas y tecnológicas. Entre sus objetivos se encuentra el incremento de la competitividad internacional del sistema de enseñanza superior sustentado en: desarrollo curricular; movilidad para profesores, investigadores y personal técnico-administrativo; reconocimiento y valorización de periodos de investigación relacionados con la docencia y la formación; y, colaboración interinstitucional. También en el marco internacional generado en el EEES (2009), es importante mencionar la Declaración de *Leuven and Louvain-la-Neuve*, puesto que, en su apartado de educación, investigación e innovación, solicita a las instituciones de educación superior pertenecientes a su sistema la mejora de la calidad de la enseñanza de sus programas de estudio y el incremento en el número de personal docente con competencias de investigación.

Mapa Internacional de Requisitos de Perfil Para el Docente de Posgrado

Previo estudio de posturas de organismos internacionales y otras instancias de la misma naturaleza en materia de educación superior, IES mexicanas de referencia (UNAM y BUAP) y las cuatro IES sujetas de estudio en el extranjero (EUA, España, República Serbia y Botswana) definidas y detalladas en el apartado de metodología, la autora elabora tres Tablas en las cuales se concentran, a manera de mapa internacional de requisitos de perfil para el docente de posgrado. Primeramente se presenta la Tabla 4 en la cual se relacionan los requisitos de perfil del docente de posgrado aplicables a todas las IES en España y República Serbia, en la Universidad de Botswana y en la Universidad de Iowa en EUA para la categoría o puesto docente que en las IES de referencia mexicanas se denomina “Profesor Investigador Titular C”.

Tabla 4: Mapa Internacional de Perfil Docente Para el Puesto Denominado Profesor-Investigador Titular C.

Requisitos	Unión Europea	Europa del Este	África	América	Latinoamérica	
	España	Serbia	Botswana	E U A	México UNAM	BUAP
Categoría De Referencia	Catedrático De Universidad	Catedrático	Professor	Professor	Profesor Investigador, Titular "C"	
Título de doctor	X	X	X	X	X (o experiencia equivalente)	X (o especialidad para Medicina)
Experiencia docente en licenciatura y posgrado	X	X	X (8 años)	X	X (5 años)	X
Dirección de tesis	X	X (mínimo 5; 2 de posgrado)	X	X (de posgrado)	X	X
Publicación de artículos, libros y capítulos de libros con ISBN y publicados en editoriales de reconocido prestigio y alto impacto científico	X	X (al menos 10 artículos SCI o JCR y 10 citas).	X (al menos 24 publicaciones de investigación)	X	X	X
Participación en congresos, conferencias y seminarios, preferentemente plenarios y por invitación	X	X (al menos 10 ponencias)				
Líder y evaluador de proyectos de investigación, artículos y otras actividades similares	X	X	X	X	X	
Movilidad	X					
Actividades de gestión y vinculación	X		X	X		
Proyectos de investigación y elaboración de material didáctico en docencia	X		X			

En esta Tabla se relacionan los requisitos de perfil del docente que imparte en posgrado en las IES de referencia en España, República Serbia, EUA y Botswana, las cuales son equivalentes a la categoría de contratación o puesto que en las IES mexicanas de referencia (UNAM y BUAP) se denomina "Profesor Investigador Titular C". La primera columna enlista el grado académico requerido, así como las funciones que debe realizar el docente; las siguientes 6 columnas tienen como encabezado el país de origen de las IES que se comparan, señalando con "X" en cada renglón (y aclaraciones adicionales si es necesario), si el grado o función enlistados son requeridas para el docente que se contrata en cada IES. Fuente: elaboración propia.

Enseguida, en la Tabla 5 se relacionan los requisitos de perfil del docente de posgrado aplicables a todas las IES en España y República Serbia, en la Universidad de Botswana y en la Universidad de Iowa en EUA para la categoría o puesto docente que en las IES de referencia mexicanas se denomina "Profesor Investigador Titular B". Finalmente, en la Tabla 6 se relacionan los requisitos de perfil del docente de posgrado aplicables a todas las IES en España y República Serbia, en la Universidad de Botswana y en la

Universidad de Iowa en EUA para la categoría o puesto docente que en las IES de referencia mexicanas se denomina “Profesor Investigador Titular A”.

Tabla 5: Mapa Internacional de Perfil Docente Para el Puesto Denominado Profesor-Investigador Titular B.

Requisitos	Unión Europea	Europa del Este	África	América	Latinoamérica	
	España	Serbia	Botswana	E U A	México	
Categoría de Referencia	Profesor Titular De Universidad	Associate Professor	Associate Professor	Associate Professor	UNAM Profesor Investigador Titular "B"	BUAP
Título de doctor	X	X	X	X	X (o experiencia equivalente)	X (o especialidad para Medicina)
Experiencia docente en licenciatura y posgrado	X	X	X (5 años).	X	X (5 años)	X (3 años)
Dirección de tesis	X (de posgrado).	X (mínimo 2)	X	X (de posgrado)		
Publicación de artículos, libros y capítulos de libros con ISBN y publicados en editoriales de reconocido prestigio y alto impacto científico	X	X (mínimo 5 SCI o JCR)	X (al menos 12 publicaciones de investigación)	X	X	X (competencia en investigación)
Participación en congresos, conferencias y seminarios, preferentemente plenarias y por invitación	X	X (al menos 5 ponencias)				
Líder y evaluador de proyectos de investigación, artículos y otras actividades similares	X	X			X	
Movilidad	X					
Actividades de gestión y vinculación	X		X	X		
Proyectos de investigación y elaboración de material didáctico en docencia	X		X			

En esta Tabla se relacionan los requisitos de perfil del docente que imparte en posgrado en las IES de referencia en España, República Serbia, EUA y Botswana, las cuales son equivalentes a la categoría de contratación o puesto que en las IES mexicanas de referencia (UNAM y BUAP) se denomina “Profesor Investigador Titular B”. La primera columna enlista el grado académico requerido, así como las funciones que debe realizar el docente; las siguientes 6 columnas tienen como encabezado el país de origen de las IES que se comparan, señalando con “X” en cada renglón (y aclaraciones adicionales si es necesario), si el grado o función enlistados son requeridas para el docente que se contrata en cada IES. Fuente: elaboración propia.

Tabla 6: Mapa Internacional de Perfil Docente Para el Puesto Denominado Profesor-Investigador Titular A.

Requisitos	Unión Europea	Europa del Este	África	América	Latinoamérica	
	España	Serbia	Botswana	E U A	México	
					UNAM	BUAP
Categoría De Referencia	No Existe El Puesto	Docente	Senior Lecturer	Assistant Professor	Profesor Investigador Titular "A"	
Título de doctor	El perfil de puesto para esta categoría de profesor en México, no existe en España, dado que considera que es un perfil tan bajo, que la mínima contratación pertinente, es la de Profesor Investigador Titular B.	X	X	X	X (o experiencia equivalente)	X (o especialidad para Medicina)
Experiencia docente en licenciatura y posgrado		X (excepto en caso de primera contratación)	X (3 años)	X (habilidad para impartir)	X (4 años)	X (2 años)
Dirección de tesis			X			
Publicación de artículos, libros y capítulos de libros con ISBN y publicados en editoriales de reconocido prestigio y alto impacto científico		X (al menos 1 artículo SCI o JCR)	X (al menos 6 publicaciones de investigación).	X (solo encaminado en trabajos de investigación prometedores)	X	X (competencia en investigación)
Participación en congresos, conferencias y seminarios, preferentemente plenarias y por invitación		X (al menos 1 ponencia)				
Líder y evaluador de proyectos de investigación, artículos y otras actividades similares						
Movilidad						
Actividades de gestión y vinculación			X			
Proyectos de investigación y elaboración de material didáctico en docencia						

En esta Tabla se relacionan los requisitos de perfil del docente que imparte en posgrado en las IES de referencia en España, República Serbia, EUA y Botswana, las cuales son equivalentes a la categoría de contratación o puesto que en las IES mexicanas de referencia (UNAM y BUAP) se denomina "Profesor Investigador Titular A". La primera columna enlista el grado académico requerido, así como las funciones que debe realizar el docente; las siguientes 6 columnas tienen como encabezado el país de origen de las IES que se comparan, señalando con "X" en cada renglón (y aclaraciones adicionales si es necesario), si el grado o función enlistados son requeridas para el docente que se contrata en cada IES. Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que no se realizaron comparativos de requisitos para perfil del docente de posgrado para categorías inferiores a la de “Profesor Investigador Titular A”, puesto que el primer hallazgo de este análisis comparativo es que en IES externas a México sólo se contrata a docentes con perfiles que en México corresponden a profesor investigador y superiores. El segundo hallazgo derivado del análisis de información que dio origen a las Tablas previas es que en muchas de las IES mexicanas, especialmente en aquellas que ofrecen Programas Educativos (PE) que no pertenecen al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), reconocimiento de calidad otorgado por el CONACYT (2012), realizan contratación por honorarios para los docentes que imparten en posgrado, los cuales pueden ser los mismos docentes que tienen contratados para PE de pregrado (pero con una segunda contratación y consecuente pago adicional) o inclusive docentes externos a las IES, los cuales sólo prestan sus servicios en ese nivel en una o más IES, privadas o públicas. Mientras que en México acontece lo referido, en IES externas, no se hace distinción ni precisión alguna en el momento de la contratación de un docente, en cuanto al nivel educativo en el cual laborará (pregrado o posgrado), puesto que la universidad extranjera siempre supone que quien enseña en IES, debe contar con un perfil que le permita desempeñarse en programas educativos de pre y posgrado, ya que esa es la naturaleza de enseñanza y funciones de una institución de ese tipo, incluyendo, lógicamente el parámetro o requisito de contratación inicial para el candidato a docente, que es el de poseer necesariamente el grado de doctor y contar además con el resto de los requisitos del puesto, adicionales a la formación académica.

Diez Competencias del Docente de Posgrado: un Modelo de Perfil Para Gestión de Personal

Cuando en el apartado de Metodología se mencionó la característica del presente trabajo en cuanto a ser correlacional, se refería a que establece la relación entre el perfil idóneo del docente de posgrado con la teoría de las competencias, lo cual constituye una aportación innovadora desde el punto de vista científico. Puede decirse entonces que, con la revisión literaria y análisis de información previos, habiendo comparado y determinado el perfil del docente, el resultado de investigación que se propone representa, en el lenguaje de competencias profesionales (habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos), la estructuración correlacionada de un modelo de administración o gestión de personal académico por competencias, de aplicación a cualquier institución de educación superior, nacional o internacional. En este punto es momento preciso para presentar en la Tabla 7, como resultado de investigación del presente trabajo, a las Diez Competencias del Docente de Posgrado: un modelo de perfil para gestión de personal.

Tabla 7: Diez competencias del perfil docente de posgrado.

Diez Competencias del Perfil Docente de Posgrado	
I	Gestionar dinámicamente la metodología del proceso de enseñanza-aprendizaje.
II	Realizar planes de materia considerando la diferenciación/inclusión de alumnos.
III	Elaborar dispositivos de evaluación acordes a objetivos planeados y expectativas de aprendizaje de sus estudiantes.
IV	Comunicación eficiente y eficaz respetando derechos y valores.
V	Ofrecer tutorías y acompañamiento a los estudiantes.
VI	Fomentar en la formación de los alumnos principios éticos, valores, inclusión y ecología.
VII	Utilizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
VIII	Fomentar situaciones de auto aprendizaje y trabajo en equipo.
IX	Participar en la gestión de la institución.
X	Autoevaluación permanente y desarrollo continuos.

En esta Tabla se muestran las Diez Competencias del Docente de Posgrado: un modelo de perfil para gestión de personal. Este modelo constituye la principal aportación de este trabajo de investigación a la teoría de la administración o gestión de personal docente basada en competencias (habilidades, destrezas, conocimientos y comportamientos). Constituye un trabajo innovador que aporta una posibilidad a cualquier IES (o grupo de ellas) interesada en apoyar su gestión de personal docente en parámetros objetivos, uniformes y medibles, en concordancia con estándares internacionales y sustentados en bases científicas. Fuente: elaboración propia.

El modelo de perfil para gestión de personal: “Diez Competencias del Docente de Posgrado” es una propuesta innovadora que puede aplicarse a cualquier IES (o grupo de ellas) interesada en apoyar su gestión de personal docente en parámetros objetivos, uniformes y medibles, en concordancia con estándares internacionales y sustentados en bases científicas. Su flexibilidad radica en fragmentación en unidades de competencia y su amplitud de cobertura resulta de la particularización a procesos, funciones y sub funciones de la gestión de personal docente, así como de la posibilidad de implementación por administradores de recursos humanos o directivos a cargo del diseño e implementación de políticas y programas de fomento a la calidad de educación superior.

Definición de las Diez Competencias del Perfil del Docente de Posgrado.

En las siguientes líneas se muestra la definición general de cada una de las diez competencias que debe poseer el docente de posgrado, desde la percepción de la autora del Modelo, con el sustento que le otorga la investigación expuesta en el presente. Competencia I. Gestionar dinámicamente la metodología del proceso de enseñanza-aprendizaje por el docente de posgrado. Esta competencia del docente de posgrado le implica la posesión de habilidades, destrezas y conocimientos relacionados al dominio de los contenidos de la asignatura que imparte (además de comprobar formación académica en esa disciplina), realizar la planeación y preparación de materiales y recursos que le permitan impartir la clase adecuadamente, además de tener disposición para atender las dudas e inquietudes de los estudiantes dentro de la clase o en los periodos previstos en su carga horaria para ello (asesorías), ajustando todo lo anterior a las características y necesidades que detecte en el alumno y el grupo. Esta competencia supone una disciplina y consistencia de la labor docente, entendida como asistencia y puntualidad, dado que el docente ausente, no podrá ejercer la competencia I a cabalidad.

Competencia II: Realizar planes de materia considerando la diferenciación/inclusión de los alumnos. Se define como el grado de atención que el docente de posgrado brinde a sus alumnos, recomendando que se atienda de manera individual y personalizada a cada alumno, siempre con buena actitud y disposición para brindarle lo mejor de sí mismo. El docente de posgrado que posee la competencia II además de diseñar materiales didácticos acorde a contenidos, incluirá en sus planes de clase comentarios y ejemplos, casos y prácticas, considerando siempre la diversidad de ideologías, preferencias sexuales y principios de equidad de género, que le impriman a su manera de conducirse tolerancia, respeto e inclusión. Competencia III. Elaborar dispositivos de evaluación acordes a objetivos planeados y expectativas de aprendizaje de sus estudiantes. Está dada por las habilidades del docente de posgrado para elaborar dispositivos de evaluación acordes a objetivos planeados y expresos en su programa y planes de clase, incluyendo la destreza para comunicarlos oportunamente a sus estudiantes tanto en indicadores de expectativas de aprendizaje, como de criterios de evaluación claros. Esta competencia debe incluir la retroalimentación a la evaluación con fines de mejora.

Competencia IV: Comunicación eficiente y eficaz, respetando derechos y valores. Esta competencia requiere que el docente de posgrado posea un amplio conocimiento del idioma en el que se comunica con un alumno o grupos de ellos, así como del lenguaje técnico; tanto en su comunicación verbal como escrita, debe ser claro en la exposición de ideas, objetivos, expectativas de aprendizaje y parámetros de evaluación, entre otros, con apego al plan de clase y contenidos de asignatura. El docente de posgrado hará saber a sus estudiantes que está abierto a escucharlos, atenderlos, criticarlos y recibir críticas (entendido como retroalimentación o simple posturas ideológicas), para luego servirles como guía o facilitador de información que requieran. Sus habilidades de comunicación se refuerzan con un lenguaje corporal congruente.

Competencia V: Ofrecer tutorías y acompañamiento a los estudiantes. Esta competencia se define por la función de un docente de posgrado adicional a la impartición de clases frente a grupo, pero que le implica el contacto con sus estudiantes. En ella, el docente debe realizar funciones de tutoría y asesoría, entre las

cuales se encuentran: consejería o guía general a un estudiante o grupo de ellos; seguimiento a su desempeño académico en una o más asignaturas, alentando a la mejora, proporcionando información y canalizando a otras instancias que brinden apoyo especializado; apoyo académico con atención individual en horario diferente al de clase; apoyo y guía durante estadías académicas o de investigación que realicen los estudiantes en empresas, organizaciones gubernamentales u otras IES; dirección o codirección de trabajos de investigación que concluyan en titulación u otros productos de investigación; participación como miembro de comités que regulen las actividades que definen la competencia V.

Competencia VI: Fomentar en la formación de los alumnos, principios éticos, valores, inclusión y ecología. Es aquel conjunto de habilidades y destrezas del docente de posgrado que impregnan su comportamiento cotidiano y desempeño de su labor con principios éticos y valores universales, considerando la inclusión de individuos o grupos con ideologías y culturas diversas, siempre consciente de la responsabilidad de cada individuo en el cuidado del medio ambiente.

Competencia VII: De utilizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Se define por el grado de alfabetización tecnológica que debe poseer el docente de posgrado, el cual debe considerar en el diseño de materiales, recursos didácticos y comunicación que aplicará en clase y en otras funciones docentes, el uso de equipo visual, audiovisual, plataformas educativas, fuentes de información electrónicas y manejo de paquetería de software.

Competencia VIII: Fomentar situaciones de auto aprendizaje, vinculación y trabajo en equipo. Se pone de manifiesto que en tanto el docente de posgrado motive a sus alumnos a reflexionar y aprender por sí mismos, fomente el trabajo en equipo al incluir actividades que les permitan prepararse para esa modalidad de trabajo, los impulse a vincularse con los sectores productivos, sociales o educativos (para realizar servicio social, estancias de investigación o académicas, intercambios, estadías prácticas, etc.), el propio docente comprueba que posee esas destrezas que conforman esta competencia.

Competencia IX: Participar en la gestión de la institución. Se refiere a las actividades de extensión, conocidas también como funciones de gestión que realiza el docente de posgrado en su IES de adscripción, definen a la competencia IX. En ésta se agrupan habilidades y conocimientos que derivan en participación del docente en: programas educativos pregrado y posgrado (participación simultánea, preferentemente en programas de continuidad y siempre de la misma IES); revisión y actualización de planes y programas de estudio del área del conocimiento de su especialidad; coordinación de programa educativo, de academia, de tutores; revisión de tesis, dirección de tesis o de trabajos de investigación de alumnos; jurado de exámenes de pre y posgrado como modalidad de titulación; liderazgo o participación en proyectos de investigación o académicos (en los que fomente la participación de alumnos); organización de eventos académicos y de investigación con participación de alumnos; consejería de unidad académica y consejerías de niveles superiores en su IES; otras actividades de extensión o difusión en las que involucre la participación de sus estudiantes, con resultados contundentes como formador de recursos humanos.

Competencia X: Autoevaluación permanente y desarrollo continuos. Se define al agrupar aquellas habilidades y destrezas que derivan en conocimientos observables a través de comportamientos del docente de posgrado que le llevan a comprobar: el dominio de uno o más idiomas alternos al materno; formación y actualización continua; gestión de proyectos académicos o de investigación; generación y aplicación del conocimiento (impartición de talleres, ponencias, conferencias, publicación de memorias, artículos, capítulos de libro o libros, por citar los productos más representativos); participación en comités editoriales y de arbitraje científico. Todos estos comportamientos del docente se miden por su impacto en el ámbito local, regional, nacional e internacional, comprobando su disposición para estar actualizado, a la vanguardia y siempre en pro de su IES de adscripción y su estudiantado.

Relevancia y Cobertura de un Perfil Por Competencias Para el Docente de Posgrado

El modelo de gestión de personal docente de posgrado por competencias en IES brinda condiciones de eficacia, uniformidad y objetividad, en concordancia con estándares internacionales, para que el personal dedicado a la administración del recurso humano cuente con elementos sustentados en bases científicas para realizar sus labores, fomentando a la par la calidad educativa. Este modelo tiene un ámbito de aplicación muy amplio, ya que su carácter general le permite su aplicación a cualquier institución de educación superior, en todo México o, inclusive, en cualquier IES internacional. El modelo de gestión de personal docente de posgrado tiene la ventaja de que puede particularizarse para cada uno de los procesos, funciones y sub funciones empleados en la gestión administración de personal docente de posgrado. Cabe mencionar que puede ser tomado como referencia por aquellas personas que participan en el desarrollo de programas federales en México; para establecer programas federales que definan perfiles docentes, categorías, evaluaciones, promociones, tabuladores salariales homogéneos; y, para otros subprocesos de la administración de personal que son necesarios de implementación o mejora en todas las IES del país. Sin embargo, aún si no se considera de obligatoriedad federal, el modelo puede ser tomado, y en su caso adecuado, a las necesidades que surjan en torno a la administración de personal docente por cualquier área de recursos humanos o personal directivo que realice sus funciones en ámbitos universitarios.

CONCLUSIONES

Los recursos humanos que laboran en las IES pueden clasificarse en dos tipos de perfiles: el personal académico y el personal administrativo. Conforme a lo anterior, la función de gestión de personal docente al interior de la institución corresponde al administrador de recursos humanos (administrador o gestor de personal o del capital humano), quien debe apoyarse para la realización de su labor en perfiles diseñados exprofeso para cada puesto de la estructura administrativa de la organización. Por otra parte, en México la Secretaría de Educación Pública (SEP) fomenta ciertos comportamientos en los docentes de IES a través de sus programas federales como el PRODEP y el ESDEPED, además de la política de apuntalamiento de ciencia y tecnología que realiza CONACYT a través del SNI. A pesar de esa política federal y programas de la misma naturaleza, se detecta una ausencia de parámetros estandarizados, consistentes, pertinentes, de cobertura federal y con parámetros de calidad internacionales, para el perfil del docente de educación superior. Se nota también que se dejan de lado (o no se atienden en su totalidad) las recomendaciones que dictan a México los organismos regulatorios de los perfiles docentes universitarios como BM, OCDE, UNESCO y ONU, para orientarle en la procuración de un sistema de educación superior de calidad para los estudiantes universitarios.

Este modo de organización en las IES mexicanas les permite establecer su normativa interna, de manera que se encuentran en libertad total de establecer categorías, perfiles docentes, tabuladores salariales, sistemas de evaluación y estímulos al desempeño, promoción y otras funciones de administración o gestión de personal como mejor les convenga. Y pese a los programas federales de apoyo individual al docente universitario ya mencionados, las IES en México no cuentan con modelos de gestión de personal por competencias, que guíen a su personal a cargo de la Administración de Recursos Humanos (ARH) para aplicarse a los procesos de gestión o administración de sus académicos o docentes. En ese sentido, las políticas y programas de exigencias desarticuladas a nivel nacional, propician que la práctica docente universitaria, incluyendo la de posgrado, se lleve a cabo en un entorno de menor nivel cualitativo que los normados e impartidos en instituciones homólogas en otros puntos geográficos externos a México.

Frente a esta situación, Marín (2002), indica que se requiere con urgencia diseñar competencias para que el docente universitario cumpla en su ingreso a la IES y desarrolle, con la capacitación y formación continua, un perfil para actuar en los procesos de extensión académica, que permitan conectar el desarrollo académico a las necesidades coyunturales del desarrollo económico, cultural y tecnológico del entorno. Conforme a lo expuesto, se analizaron las competencias profesionales del docente en general (ya

que para el docente de posgrado no se encontraron) bajo las perspectivas de destacados investigadores, (principalmente Comellas, 2002; Perrenaud, 2004; Zabalza, 2005; Cano, 2005; Bain, 2007; y Rueda, 2008 y 2009), para establecer un marco de referencia para la presente investigación, además de tener siempre presente a Tejedor y Jornet (2008), quienes afirman que “no pueden darse recetas de valor universal, pero sí afirmar que determinados comportamientos docentes pueden asociarse claramente con la consecución de objetivos deseables” y a Medina (2008, 2009 y 2012).

La metodología de esta investigación cualitativa, iniciada con el marco de referencia de las competencias del docente en general, del proceso de administración de personal en las organizaciones; de posturas de instancias y organismos nacionales e internacionales frente a la educación superior y el perfil del docente; de parámetros estandarizados en la definición del perfil del docente universitario en México, continuaron las investigaciones con el análisis del perfil del docente requerido en posgrado en instituciones de educación superior en México (UNAM y BUAP); continuando con la investigación de casos concretos sobre administración de recursos humanos (personal docente) en IES de diversos puntos geográficos aleatorios (EUA, España, República Serbia y Botswana), externos a México; finaliza con la propuesta de un modelo correlacionado de la teoría de competencias con el mapa internacional de perfil para el docente de posgrado. En ese orden de ideas, se eligieron como referente en México UNAM y la BUAP. La elección atendió a que la primera es la universidad pública de México con mayor número de PE y matrícula, además de reconocimiento nacional e internacional y, la segunda, por ser una IES autónoma con una de las matrículas más altas a nivel nacional y con amplia diversidad de PE que oferta, situada en el Estado de Puebla y con amplia cobertura para los estados del sur del país y Centroamérica. De ellas se analizó el Estatuto de Personal Académico (1988) de la UNAM y el RIPPPA (2014), documentos de los cuales se tomaron como referencia de estudio los puestos de profesor investigador titular A, B y C, siendo el último en mención el de mayor jerarquía.

Para el acceso a información documental relativa a los procesos de gestión de recursos humanos docentes que emplean en algunas IES externas a México, la autora se apoyó principalmente en docentes que laboran en esas instituciones para orientar la búsqueda e interpretación de las fuentes siguientes: Manual de Categorización Docente de la Universidad de Iowa de Estados Unidos de América (EUA); el Programa Academia, Principios y Orientaciones para la Aplicación de los Criterios de Evaluación y Acreditación Docente por la ANECA (2008) en España; la Ley de Educación Superior y el Reglamento federal que emite el Consejo Nacional de Educación Superior Docente, aplicable al personal docente en la República Serbia; y, las prácticas de gestión de personal en la Universidad de Botswana. Cabe comentar que la inclusión de referentes de IES externas a México puede ser tan amplia como se quiera, sin embargo, por razones financieras, de delimitación de cobertura y espacio, se acotó el estudio a las mencionadas.

Después del análisis exhaustivo de los anteriores documentos, se elaboró un mapa de los requisitos de perfil para el docente de posgrado basado en comparativos y políticas internacionales, para las categorías mexicanas de referencia, denominadas profesor investigador titular A, B y C. El primer hallazgo relevante de este análisis es que en IES externas a México sólo se contrata a docentes con perfiles que en México corresponden a profesor investigador titular A y superiores. El segundo hallazgo es que en muchas de las IES mexicanas, especialmente en aquellas que ofrecen Programas Educativos (PE) que no pertenecen al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), reconocimiento de calidad otorgado por el CONACYT (2012), realizan contratación por honorarios para los docentes que imparten en posgrado, los cuales pueden ser los mismos docentes que tienen contratados para PE de pregrado (pero con una segunda contratación y consecuente pago adicional) o inclusive docentes externos a las IES, los cuales sólo prestan sus servicios en ese nivel en una o más IES. Mientras que en México acontece lo referido, en IES externas, no se hace distinción ni precisión alguna en el momento de la contratación de un docente, en cuanto al nivel educativo en el cual laborará (pregrado o posgrado), puesto que la universidad extranjera siempre supone que quien enseña en IES, debe contar con un perfil que le permita desempeñarse en programas educativos de pre y posgrado, ya que esa es la naturaleza de enseñanza de una institución de

ese tipo, incluyendo, lógicamente el parámetro o requisito de contratación inicial para el candidato a docente, que es el de poseer necesariamente el grado de doctor y contar además con el resto de los requisitos del puesto, adicionales a la formación académica que señala cada institución.

Lo descrito sentó las bases para obtener el producto de investigación consistente en la estructuración de un modelo de perfil docente de posgrado con base en competencias, de aplicación a IES mexicanas y extranjeras. El modelo se denomina Diez Competencias del Docente de Posgrado: un modelo de perfil para gestión de personal y se compone de competencia I, gestionar dinámicamente la metodología del proceso de enseñanza-aprendizaje por el docente de posgrado; competencia II, realizar planes de materia considerando la diferenciación/inclusión de los alumnos; competencia III, elaborar dispositivos de evaluación acordes a objetivos planeados y expectativas de aprendizaje de sus estudiantes; competencia IV, comunicación eficiente y eficaz, respetando derechos y valores; competencia V, ofrecer tutorías y acompañamiento a los estudiantes; competencia VI, fomentar en la formación de los alumnos, principios éticos, valores, inclusión y ecología; competencia VII, de utilizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación; competencia VIII, fomentar situaciones de auto aprendizaje, vinculación y trabajo en equipo; competencia IX, participar en la gestión de la institución; y, competencia X, autoevaluación permanente y desarrollo continuos.

La relevancia del modelo radica en que brinda condiciones de eficacia, uniformidad y objetividad, en concordancia con estándares internacionales, para que el personal dedicado a la administración del recurso humano cuente con elementos sustentados en bases científicas para realizar sus labores, fomentando a la par la calidad educativa. La cobertura del modelo es tan amplia que permite su aplicación a cualquier institución de educación superior, en todo México o, inclusive, en cualquier IES internacional, puesto que puede particularizarse para cada uno de los procesos, funciones y sub funciones empleados en la gestión administración de personal docente de posgrado. El modelo puede ser un referente para quienes tengan a su cargo políticas y programas federales que fomenten la calidad de la educación superior, a través de una definición clara y homogénea de perfiles docentes (categorías, evaluaciones, promociones, tabuladores salariales homogéneos y otros subprocesos de la administración de personal que son necesarios de implementación o mejora).

Limitaciones del Estudio

Es importante precisar que en el modelo propuesto en este trabajo, una limitación es la falta o desconocimiento que presente el gestor respecto de las competencias y sus indicadores asociados. En ese sentido, quien tenga a su cargo la implementación de este modelo gestión por competencias para el docente de posgrado, debe tener en cuenta que las competencias no pueden ser observadas directamente, sino inferidas siempre por el desempeño que se obtenga en indicadores previamente establecidos para cada una de ellas. Así, el actor que decida adoptarlo deberá determinar cuáles indicadores o grupos de ellos son representativos de cada una de las Diez Competencias del Modelo propuesto, cuidando que tales indicadores cumplan con las características de ser pertinentes y medibles, de manera que le permita una gestión integral de personal docente de posgrado.

Investigación Futura

Con la aportación de este trabajo, concretamente con el modelo de perfil para gestión de personal docente, basado en diez competencias y la definición de cada una de ellas, se ha establecido una teoría que es plataforma para continuar con investigaciones en materia de gestión de personal docente. El modelo de perfil docente propuesto contempla una gestión de personal integral, que puede extenderse para desarrollar ampliamente y basado en competencias, los cinco subsistemas de administración de personal que definen Arias Galicia y Heredia Espinosa (1999) quienes afirman que quienes se dedican a la administración de recursos humanos, saben que no puede realizarse ninguna de las cinco funciones si

no se cuenta con un perfil adecuado para cada puesto, el cual debe ser definido de antemano. Así, los interesados en continuar por esta línea de investigación tienen la posibilidad de guiar las funciones y subfunciones de gestión de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, integración, promoción y transferencia, motivación del personal, desarrollo del personal, capacitación, entrenamiento, protección y vigilancia y proyección de la organización en sentido estructural, tecnológico y económico) basándose en el modelo de perfil basado en las diez competencias y generando como parte de su investigación los indicadores de cada competencia que se ajusten a la organización educativa de su interés, siempre que contemplen la relación directa del modelo con factores particulares, además de los fines e impactos que se deseen lograr. De esta manera se aportarán múltiples alternativas a las necesidades urgentes de administración o gestión de personal docente.

REFERENCIAS

Arias G. y Heredia E. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, Trillas. México.

ANECA. (2007). *Historia. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación*. España. Consultado el 01 de abril de 2010 en <http://www.aneca.es/ANECA/Historia>

ANECA. (2008). *Programa Academia. Principios y Orientaciones para la Aplicación de los Criterios de Evaluación*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. España. Consultado en 10 de abril de 2010 en file:///C:/Users/Usuario/Downloads/academia_14_ppiosyorientaciones.pdf

ANUIES. (2000). *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*. México. Consultado el 14 de mayo de 2009 en http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista113_S5A2ES.pdf

Arias G. y Heredia E. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, Trillas. México.

Bain, Ken. (2007). *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. Traducción de Oscar Barberá. 2ª Edición. Publicacions Universitat de Valencia.

Bar, Graciela. (1999). *Perfil y competencias en el contexto institucional educativo*. Ministerio de Cultura. Argentina. Biblioteca digital de la OEI. Consultado el 23 de abril de 2009 en <http://es.slideshare.net/LilianaReyes4/perfil-y-competencias-del-docente-en-el-contexto-institucional-educativo>

BUAP. (2006). *Las políticas y tendencias dominantes en el contexto nacional e internacional que influyen en la educación superior*. Fundamentos del Modelo Universitario Minerva (MUM), pp. 12-17. México. Consultado el 7 de mayo de 2008 en http://transversalidad-mum.wikispaces.com/file/view/OI_Fundamentos.pdf

BUAP. (2014). *Reglamento de Ingreso Permanencia y Promoción de Personal Académico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Consultado el 20 de abril de 2010 en <http://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/nosotros/autoridades/sec-acad/reglamentos/RIPPPA.pdf>

Cano, Elena. (2005). *Cómo mejorar las competencias de los docentes*. Editorial Graó. Barcelona, España.

Comellas, María. (2002). *Las Competencias del Profesorado para la acción tutorial*. Editorial Wolters Kluwer Education. ISBN 9788471977366.

CONACYT. (2007). *Acerca del CONACYT*. Consultado el 10 de abril de 2010 en http://www.conacyt.gob.mx/Acerca/Acerca_conacyt.html

CONACYT. (2012). *Convocatorias Sistema Nacional de Investigadores*. Consultado el 30 de mayo de 2012 en <http://www.conacyt.gob.mx/index.php/sni/convocatorias-conacyt/convocatorias-sistema-nacional-de-investigadores-sni>

CONACYT. (2012). *Programa Nacional de Posgrados de Calidad*. Consultado el 30 de mayo de 2012 en <http://conacyt.gob.mx/index.php/becas-y-posgrados/programa-nacional-de-posgrados-de-calidad>

CONACYT. (2010). *Sistema Nacional de Investigadores*. Consultado el 30 de mayo de 2012 en <http://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/sistema-nacional-de-investigadores>

Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. 2ª. Edición. Editorial Academia. La Habana, Cuba.

Diario Oficial de la República Serbia. (2007) *Ley de Educación Superior (ZAKON O VISOKOM OBRAZOVANJU, Sl. glasnik RS"*, br. 76/2005, 100/2007). República Serbia. Consultado el 20 de marzo 2010 en <http://www.ff.uns.ac.rs/Files/Zakon%20o%20visokom%20obrazovanju%202014.pdf>

EEES. (1999). *Declaraciones de Bolonia*. Consultado el 30 de abril de 2010 en http://www.educacion.gob.es/boloniaensecundaria/img/Declaracion_Bolonia.pdf

EEES. (2009). *Declaración de Leuven and Louvain-la –Neuve*. Consultado el 30 de abril de 2010 en http://www.une.es/media/Ou1/File/DocumentosEEES/lovaina_abril_09.pdf

Lillo, A. et al.. (2007). *El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico*. Cuadernos de turismo, 19, pp. 47-69.

Lindgren, R., Henfridsson, O. y Schultze, U. (2004). Design principles for competence management research? Yes. *Academy of Management Review*, Vol. 26, Núm 1, pp. 41-56.

Marín, H. (2002). *Desarrollo de competencias en el docente universitario de acuerdo a las exigencias de los actuales procesos organizacionales*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* ISSN: 1315-9518, vol. VIII, núm. 1, enero -abril, 2002. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. Vol. 28, Núm. 1, pp. 1-14, January, 1973.

Medina, M., López, S. y Molina, V. (2008). *Las 20 competencias profesionales para la práctica docente*. *Revista Internacional de Administración y Finanzas (RIAF)*, Vol. 1, Núm. 1, 2008, pp. 95-109.

Medina, M. (2009). *La formación profesional basada en competencias en la era del conocimiento y la información*. Tesis de Doctor en Ciencias de la administración. Biblioteca de la Universidad Autónoma de México. UNAM. Octubre de 2009.

Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L. y Barquero, J. (2012). *Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño*. *Revista Internacional de Administración y Finanzas (RIAF)*, Vol. 5, Núm. 2, 2012, pp. 79-100.

Morín, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Editora Correo de la UNESCO, ISBN 9687474076.

Perrenaud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Invitación al viaje. Ed. Graó. España.

PROMEP. (2006). *Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de la universidades públicas*. México.

Rueda, M. (2008). *La evaluación del desempeño docente en la universidad*. Revista Electrónica de Investigación Educativa. Número Especial. Consultado el 9 de diciembre de 2008 en <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/196>

Rueda, M. (2009). *La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11 (2). Consultado el 20 de diciembre de 2009 en <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/234>

SEP-ANUIES-CONACYT (1997). *Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) de las Instituciones de Educación Superior*. Propuesta 12 de marzo de 1997. México.

SHCP. (2002). *Lineamientos Generales para la Operación del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente de Educación Media Superior y Superior*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Gobierno de México. México.

Tejada, J. (2005). *El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo*. Conferencia. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 7 (2). Consultado el 4 de enero de 2008 en <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/192>

Tejedor, F.J. y Jornet, J. M. (2008). *La evaluación del profesorado universitario en España*. Revista Electrónica de Investigación Educativa. Especial. Consultado el 4 de enero de 2009 en <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-tejedorjornet.html>

UNAM. (1988). *Estatuto del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México*. Consultado el 27 de abril de 2010 en [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/OA/UNAM/Estatutos/22031988\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/OA/UNAM/Estatutos/22031988(1).pdf)

University of Iowa. (2010). *Faculty Appointments & Review. Criteria for Faculty Rank*. Consultado el 01 de abril 2010 en <https://clas.uiowa.edu/faculty/faculty-appointments-review-criteria-faculty-rank>

University of Botswana. (2010). *Galleries. Job Opportunities*. Consultado el 20 de febrero de 2010 en <http://www.ub.bw/jobs/>

Universidad de Nis. (2016). *Reglamento para nombramiento y contratación de docentes en la Universidad de Nis (ПРАВИЛНИК О ПОСТУПКУ СТИЦАЊА ЗВАЊА И ЗАСНИВАЊА РАДНОГ ОДНОСА НАСТАВНИКА УНИВЕРЗИТЕТА У НИШУ)*. Nis. República Serbia. Consultado el 20 de marzo 2010 en file:///C:/Users/Usuario/Downloads/20080803_01.pdf

Uriel, E., Monfort, V., Ferri, J y Fernández de Guevara, J. (2001). *El sector turístico en España*. Editorial Caja de ahorros del Mediterráneo. España.

Zabalza, M. (2005). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo Profesional*. Ed. Narcea. España.

Zabala, A. y Arnau, L. (2008). *Evaluar competencias es evaluar procesos en la resolución de situaciones problema. En 11 Ideas clave: como aprender y enseñar competencias*. Ed. Graó, 4ª reimpresión 2008. Barcelona España. ISBN: 978-84-7827-500-7.

Zárraga, L., Corona, E. y Molina, V. (2010). *Las competencias de los guías de turistas como ventaja competitiva en el sector turístico: caso Cancún Quintana Roo*. Revista Internacional de Administración y Finanzas (RIAF), Vol. 3, Núm. 3, 2010, pp. 11-24.

RECONOCIMIENTO

La autora reconoce y agradece la valiosa colaboración en materia de traducción que ha realizado el profesor Dr. Slavisa Djordjevic, de los documentos denominados Ley de Educación Superior de la República Serbia y Reglamento para nombramiento y contratación de docentes en la Universidad de Nis, del mismo origen, del idioma serbio al castellano.

BIOGRAFÍA

Azucena Leticia Herrera Aguado es profesora de Tiempo Completo de la Universidad Tecnológica de Puebla (México), adscrita a la División Académica de Negocios. Formada como Doctora en Administración, trabaja la línea de investigación “Administración de capital humano en instituciones de educación superior”. Contacto: azucena.herrera@utpuebla.edu.mx