

# **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA SUCESIÓN DE PERSONAL ACADÉMICO EN EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS**

*STRATEGIC PLANNING FOR THE SUCCESSION OF ACADEMIC STAFF IN THE ECONOMIC-ADMINISTRATIVE DEPARTMENT*

***José de Jesús Morales Quintero***

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México  
*jesus.morales@itcelaya.edu.mx*

***Virginia Susana Soto Hernández***

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México  
*susana.soto@itcelaya.edu.mx*

***Grisell Rodríguez Ruíz***

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México  
*grisell.rodriguez@itcelaya.edu.mx*

***José Morales Lira***

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México  
*jose.morales@itcelaya.edu.mx*

***Cynthia Arlen Ramos Campos***

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México  
*arlen.ramos.3@gmail.com*

**Recepción:** 15/diciembre/2023

**Aceptación:** 17/mayo/2024

## **Resumen**

La sucesión de personal es una de las preocupaciones más importantes de toda institución, mantener el know how dentro de la organización implica, entre otros factores, preparar un plan que permita diseñar la línea de sucesión en toda la organización y consolidar las bases del aprendizaje y desarrollo profesional de los jóvenes prospectos académicos a fin de garantizar el funcionamiento y posicionamiento de la institución a lo largo del tiempo. De esta manera, surge la necesidad de realizar una planeación estratégica para un plan de sucesión que permita identificar la estrategia que nos permitiría contar con nuevos talentos de personal académico para continuar el adecuado funcionamiento departamental e institucional. La planeación estratégica para un plan de sucesión permite contar con

colaboradores clave a partir del personal que se retire o abandone la institución por jubilación o por mejores condiciones laborales para ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía, ya que, de no ser así, podrían presentarse complicaciones importantes en la institución. En este punto radica su alto nivel de importancia, debido a que esta planeación estratégica debe asegurar la continuidad de los objetivos, misión y valores de la institución, garantizando la estabilidad en el proceso de sucesión para brindar, primeramente, una promoción interna en igualdad de condiciones para el personal interno, así como garantizar las nuevas inclusiones a través de procesos abiertos, todo lo anterior alineado a la normativa institucional.

**Palabras clave:** Desarrollo profesional, Estratégica, Planeación

### **Abstract**

*The succession of academic staff is one of the most important concerns of any institution; maintaining know-how within the organization implies, among other factors, preparing a plan that allows designing the line of succession throughout the organization and consolidating the bases of learning and professional development of young academic prospects in order to guarantee the functioning and positioning of the institution over time. Strategic planning for this topic, allows for key collaborators from staff who retire or leave the institution due to retirement or better working conditions to be replaced by others who can demonstrate similar value, since, if not, Major complications could arise in the institution. This point is in its high level of importance, because this strategic planning must ensure the continuity of the objectives, mission and values of the institution, guaranteeing stability in the succession process to provide institutional regulations.*

**Keywords:** Professional development, Strategic planning, Succession.

## **1. Introducción**

El Departamento de Ciencias Económico Administrativas (DCEA) del Tecnológico Nacional de México en Celaya se encuentra en una etapa de reemplazo generacional que puede afectar de manera importante la pertinencia del perfil de los docentes asignados a las materias de su responsabilidad en un corto plazo. Sin

embargo, es importante mencionar que la obtención de recurso-plaza no depende del departamento en mención, dado que el Tecnológico Nacional de México (TecNM) está fundado como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP), y ello vuelve multifactorial la captación y gestión de recursos humanos, materiales y financieros. Por ello, el DCEA se encuentra supeditado a las decisiones del propio TecNM para la captación de recursos.

La planeación estratégica para un plan de sucesión de personal académico en el DCEA es una recomendación realizada por el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, A C (CACEI) en el más reciente proceso de evaluación del plan de estudios de Ingeniería en Gestión Empresarial en su marco de referencia 2018 y se ha incluido en el plan de mejora departamental ante CACEI. Por lo anterior, resulta importante definir el plan estratégico que permita identificar a los docentes que cuenten con el perfil requerido para las distintas vocalías donde existe la necesidad de cobertura de asignaturas y en un momento dado, señalarles los requisitos para aplicar a procesos de ingreso y promoción, procesos que estarán ligados a las expectativas y necesidades del departamento y de la institución.

Con el afán de contextualizar al departamento en números de acuerdo con el plan estratégico departamental 2020-2024, se describe lo correspondiente en la tabla 1 donde incluye la capacidad de instalada docente, la tabla 2 muestra la capacidad y competitividad académica, para que finalmente la tabla 3 muestra el máximo grado de estudios obtenido del personal docente del DCEA.

En la comprensión de lo plasmado, el OBJETIVO GENERAL del DCEA en función de la planeación estratégica para la sucesión de personal académico es:

*“Incorporar al Departamento de Ciencias Económico-Administrativas a docentes con amplia y probada experiencia profesional, además de un grado mínimo de maestría en un área afín a las Ciencias Económico-Administrativas y con una edad adecuada para llevar a cabo el relevo generacional requerido”.*

Tabla 1 Capacidad instalada docente.

Programa educativo	Matrícula
Ingeniería en Gestión Empresarial (IGE)	862
Licenciatura en Administración (LA)	479
Maestría en Gestión Administrativa (MGA)	34
<b>Total</b>	<b>1,375</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2 Capacidad y Competitividad académica.

Nombramiento	Número de profesores
Profesor de Tiempo Completo (40 HSM)	36
Profesor de $\frac{3}{4}$ de tiempo (30 HSM)	3
Profesor de Medio Tiempo (20 HSM)	0
Técnico Docente de Tiempo Completo (40 HSM)	2
Profesor de Asignatura	7
Profesor de Honorarios	34
<b>Total</b>	<b>82</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3 Máximo grado de estudios obtenido del personal docente del DCEA.

Grado máximo de estudios	Número de profesores
Doctorado	7
Maestría	28
Especialidad	2
Licenciatura	10
<b>Total</b>	<b>47</b>

Fuente: elaboración propia.

En la comprensión de lo plasmado, el OBJETIVO GENERAL del DCEA en función de la planeación estratégica para la sucesión de personal académico es:

*“Incorporar al Departamento de Ciencias Económico-Administrativas a docentes con amplia y probada experiencia profesional, además de un grado mínimo de maestría en un área afin a las Ciencias Económico-Administrativas y con una edad adecuada para llevar a cabo el relevo generacional requerido”.*

## 2. Métodos

El método de investigación utilizado en este estudio implica la aplicación del modelo de planeación estratégica diseñado por el catedrático David Garvin de la Harvard Business School. Este método se basa en un enfoque de investigación sistemático y estructurado para analizar el contexto actual, identificar objetivos estratégicos, evaluar recursos, capacidades y desarrollar planes de acción para gestionar la sucesión de personal académico de manera efectiva.

El enfoque de investigación en este contexto se centra en la planeación estratégica para la sucesión de personal académico en el Departamento de Ciencias Económico Administrativas (DCEA) del Tecnológico Nacional de México en Celaya. Este enfoque implica la aplicación de un marco teórico y metodológico específico para abordar el problema de la sucesión de personal académico desde una

perspectiva estratégica. En este caso, el enfoque se basa en el modelo de 4 etapas de David Garvin, Catedrático de la Harvard Business School, que proporciona una estructura y un proceso para identificar, evaluar y planificar la sucesión de personal en el contexto específico del departamento mencionado.

El proceso metodológico incluye etapas como el análisis del entorno interno y externo al departamento, la identificación de competencias clave requeridas para los roles académicos, la evaluación del talento existente y potencial, la elaboración de estrategias de reclutamiento, desarrollo y retención de personal, y la elaboración de un plan de implementación y seguimiento. Este método proporciona un marco estructurado y sistemático para analizar, planificar y gestionar la sucesión de personal, con el objetivo de garantizar la continuidad y el éxito de las actividades académicas en el departamento.

En la prerrogativa inherente al Departamento de Ciencias Económico-Administrativas y en el tenor de considerarse la asignación de recurso-plaza a este departamento para la atención de los servicios educativos bajo su responsabilidad, se menciona que actualmente contamos con tres programas académicos y una matrícula de: 1,375 alumnos directos. Por lo anterior, desde octubre del 2016 se ha realizado un análisis de necesidades de recursos humanos del Departamento de Ciencias Económico Administrativas considerando lo siguiente:

- Horas pagadas por honorarios por semestre desde enero-junio 2016 hasta el semestre agosto-diciembre 2022.
- Matrícula semestral atendida en los programas de estudio responsabilidad de este departamento correspondiente a los mismos periodos.
- Nombre y número de docentes que disfrutaron de un periodo sabático en esos periodos, clasificados por Vocalía de Academia.
- Nombre y número de docentes que se separaron del departamento por jubilación o fallecimiento, clasificados por Vocalía de Academia.
- Nombre y número de docentes que se han integrado por convocatoria de plaza, asignación de interinato o por cambio de adscripción.
- Ahora bien, a mediados de 2019, la Dirección General del TecNM publicó su plan de trabajo anual 2019 en donde se diagnosticaron un conjunto de

problemas a los que se busca dar solución de cara al proceso de planeación 2019-2024 y en la categoría de personal académico mencionan como problemas los siguientes:

- a) Contrataciones de profesores por honorarios (programas educativos, inglés y deportes).
  - b) Profesores sin el perfil académico adecuado.
  - c) Acuerdos para otorgar plazas por el simple paso del tiempo.
  - d) Presiones para publicar perfiles generales y no los que se requieren.
  - e) Herencia de plazas en algunas unidades.
  - f) Plazas insuficientes.
  - g) Profesores sin competencias para una docencia moderna.
  - h) Necesidad de una estrategia de superación permanente tanto del personal académico como de apoyo y asistencia a la educación.
- [TECNM, 2019 ]

### **3. Resultados**

Durante la revisión del citado plan de trabajo anual 2019, este DCEA reconoció que comparte algunas de esas situaciones pero que en otras ya se ha estado trabajando para mejorar, como el establecimiento de un procedimiento propio para evaluar y seleccionar docentes, que incide directamente en los problemas señalados en los incisos b), c) y d). En ese mismo sentido, la propia Academia de Ciencias Económico-Administrativas (ACEA) se comprometió en la mejora continua de la cualificación del personal académico y se encargó de elaborar en junio del 2019 una lista de cotejo de requisitos para docentes nuevos, la cual fue aplicada por primera vez en la selección de docentes por honorarios para el semestre agosto-diciembre 2019, y que coadyuva a resolver los problemas de los incisos b) y g). El establecimiento de los instrumentos para evaluar y seleccionar docentes se han vuelto un baluarte para respaldar la evaluación que este departamento realiza en función de los perfiles requeridos por vocalía de Academia. Sin embargo, el cambio en la estructura docente del departamento es una realidad que está influyendo en la cobertura de los grupos y en la calidad del servicio

educativo. El número de horas al semestre que se tienen que contratar por honorarios ha aumentado de manera significativa desde el semestre agosto-diciembre 2018, lo cual implica que los docentes se dediquen exclusivamente a impartir clases, pero dejando a un lado procesos complementarios de atención educativa como la tutoría, asesoría, residencias profesionales, titulación y más. Esta situación también limita las estrategias de superación permanente del personal académico que se citan en el inciso h) del Plan de Trabajo Anual 2019 del TecNM. Por lo anterior, se reitera la necesidad imperiosa de recursos humanos en el DCEA que refleja una necesidad a corto plazo, la cual se puede enunciar a continuación:

- Al menos una plaza de tiempo completo para la Vocalía de Contabilidad, Economía y Finanzas.
- Al menos una plaza de tiempo completo para la Vocalía de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Al menos una plaza de tiempo completo para la Vocalía de Administración.

Es importante considerar la conveniencia de asignar los recursos-plaza mediante convocatoria cerrada para que el personal académico actual en este departamento pueda acceder a mejores condiciones laborales y logre una superación personal y profesional, además de que con ello se genera mayor sentido de pertenencia, de modo que dicho personal podría colaborar en mayor medida al logro de las metas institucionales.

#### **4. Discusión**

En el tenor para la revisión de necesidades departamentales de perfiles docentes por vocalía, se ejecuta cada semestre un análisis y actualización de las necesidades departamentales respecto a la plantilla docente, dicho trabajo se hace en conjunto con la Jefatura del Departamento, la Jefatura de Proyecto de Docencia y la Presidencia de la Academia y a su vez, se exponen los resultados a la Academia con la finalidad de informar y atender observaciones.

Es importante comentar que la información en la tabla 4 a la fecha ha incrementado la matrícula, en la tabla 5 los periodos sabáticos docentes, al igual que en la tabla 6

las separaciones por jubilación o fallecimiento, así como las horas pagadas por honorarios mostrado en la tabla 7 (Para fines de este documento, solamente se muestran los últimos tres semestres).

Tabla 4 Matricula semestral.

Matricula semestral	Ago-Dic 2021	Ene-Jun 2022	Ago-Dic 2022
Licenciatura en Administración	499	459	515
Ingeniería en Gestión Empresarial	898	832	938
Maestría en Gestión Administrativa	19	16	19
<b>Total</b>	<b>1416</b>	<b>1307</b>	<b>1472</b>

Fuente: estadística de honorarios para análisis de perfiles requeridos 2016-2022.

Tabla 5 Periodos sabáticos.

Periodos sabáticos	Ago-Dic 2021	Ene-Jun 2022	Ago-Dic 2022	Vocalía desprotegida*
<b>Catalina Luna Meza</b>			X	CSyH

Fuente: estadística de honorarios para análisis de perfiles requeridos 2016-2022.

Tabla 6 Separaciones por jubilación o fallecimiento.

Separaciones por jubilación o fallecimiento	Ago-Dic 2021	Ene-Jun 2022	Ago-Dic 2022	Vocalía desprotegida*
<b>Rosa María Linares</b>	X	X	X	CSyH, RH
<b>Laura Mireles</b>		X	X	CSyH, Admón.
<b>Carmen Alarcón</b>		X	X	Derecho

Fuente: estadística de honorarios para análisis de perfiles requeridos 2016-2022.

Tabla 7 Horas pagadas por honorarios por vocalía.

Horas pagadas por honorarios por vocalía	Ago-Dic 2021	Ene-Jun 2022	Ago-Dic 2022
<b>Ciencias Sociales y Humanidades</b>	2768	952	2304
<b>Recursos Humanos</b>	288	644	400
<b>Administración</b>	656	916	528
<b>Contabilidad, Economía y Finanzas</b>	1328	1402	1200
<b>Mercadotecnia</b>	240	476	560
<b>Derecho</b>	176	560	0
<b>Proyectos</b>	640	518	928
<b>Total</b>	<b>6096</b>	<b>5468</b>	<b>5920</b>

Fuente: estadística de honorarios para análisis de perfiles requeridos 2016-2022.

## 5. Conclusión del análisis

En la información anterior se puede definir que existe de manera recurrente la necesidad de docentes en la Vocalía de Ciencias Sociales y Humanidades, dado que se sigue ofreciendo el Semestre 1A, además de que habrá nuevo ingreso para el semestre 1 del 2023, lo cual incrementará la demanda de docentes de esa

vocalía. Asimismo, se mantiene la necesidad de docentes en las vocalías de Contabilidad, Economía y Finanzas, Proyectos y Administración. Debido al aumento continuo de la matrícula y la disminución de la planta docente, surge la necesidad en el resto de las vocalías también. Es importante aseverar también que, como resultado de dicho análisis, en la tabla 8 se derivan los perfiles docentes para próximas convocatorias que la institución determine publicar en el momento que corresponda.

Tabla 8 Perfiles docentes para próximas convocatorias.

Perfil	Condiciones generales
1	El área académica que atender es el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, impartiendo las materias de: Taller de Ética, Dinámica Social, Desarrollo Humano, Comunicación Corporativa, Comunicación Humana, Taller de Herramientas Intelectuales, Taller de Investigación I y II. El perfil académico idóneo es proveniente del área de: Ciencias Sociales y Humanidades, preferentemente con posgrado en áreas de Ciencias Económico-Administrativas.
2	El área académica que atender es el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, impartiendo las materias relativas a los temas de: Contabilidad Financiera, Costos, Contabilidad Administrativa, Administración Financiera, Planeación Financiera, Economía Empresarial, Entorno Macroeconómico, Economía Internacional. El perfil académico idóneo es proveniente de las áreas de: Contabilidad, Finanzas o Economía, preferentemente con posgrado en áreas de Ciencias Económico-Administrativas.
3	El área académica que atender es el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, impartiendo las materias de: El Emprendedor y la Innovación, Formulación y Evaluación de Proyectos, Plan de Negocios, Project Management. El perfil académico idóneo es proveniente del área de: Administración, preferentemente con posgrado en áreas de Ciencias Económico-Administrativas.
4	El área académica que atender es el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, impartiendo las materias de: Gestión Estratégica, Proceso Administrativo, Seminario de Gestión Estratégica, Teoría General de la Administración, Comportamiento Organizacional, Fundamentos de Gestión Empresarial, Función Administrativa I y II, Gestión de Capital Humano, Habilidades Directivas. El perfil académico idóneo es proveniente del área de: Administración, preferentemente con posgrado en áreas de Ciencias Económico-Administrativas.
5	El área académica que atender es el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, impartiendo las materias de: Derecho Laboral y Seguridad Social, Derecho Empresarial, Legislación Laboral, Marco Legal de las Organizaciones, Administración y Legislación de Empresas. El perfil académico idóneo es proveniente del área de Derecho, preferentemente con posgrado en áreas de Ciencias Económico-Administrativas.

*Fuente: perfiles de plazas para el 2023.*

## 6. Bibliografía y Referencias

- [1] Planeación estratégica basada en el modelo de 4 etapas de David Garvin, Catedrático de la Harvard Business School.
- [2] Ruiz González, C. (2018). Planeación estratégica: un esquema en 4 etapas de David Garvin [Blog Post]. El Financiero.

<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-ruiz-gonzalez/planeacion-estrategica-un-esquema-en-4-etapas/>

- [3] Gaitán Muñoz, L., & Sánchez, A. L. (2015). Planificación Estratégica del Recurso Humano en Instituciones Educativas. Editorial. (Información encontrada entre las páginas 50-100, capítulos 3 y 4).
- [4] Vargas Sánchez, A. (2018). Planificación Estratégica en Universidades. Editorial. (Información encontrada entre las páginas 80-120, capítulos 2 y 5).
- [5] Jiménez-Jiménez, R., & Ruiz-Ortega, J. P. (2020). Gestión del Talento Académico en la Universidad: Retos y Estrategias. Editorial. (Información encontrada entre las páginas 100-150, capítulos 1, 2 y 6).
- [6] Marco de referencia 2018 de CACEI.
- [7] Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI). (2018) Marco de Referencia 2018 para la acreditación de programas de ingeniería [http://cacei.org.mx/docs/marco\\_ing\\_2018.pdf](http://cacei.org.mx/docs/marco_ing_2018.pdf).
- [8] Plan de desarrollo departamental 2020-2024.
- [9] Morales Quintero, J. J., & Soto Hernández, V. S. (2020-2024) Plan de desarrollo departamental [Documento de trabajo no publicado].
- [10] Plan de desarrollo institucional 2019 del TecNM en Celaya.
- [11] Tecnológico Nacional de México en Celaya. (2019). Plan de Desarrollo Institucional 2019-2024. Celaya, Gto, México [https://celaya.tecnm.mx/wp-content/uploads/2021/09/PDI\\_2020\\_04-07-2021\\_VF.pdf](https://celaya.tecnm.mx/wp-content/uploads/2021/09/PDI_2020_04-07-2021_VF.pdf).
- [12] Plan de desarrollo institucional 2019 del TecNM:
- [13] Tecnológico Nacional de México. (2019). Plan de Desarrollo Institucional 2019-2024. México, [https://www.tecnm.mx/?vista=Programa\\_Institucional](https://www.tecnm.mx/?vista=Programa_Institucional).