

Análisis para la propuesta de un **manual para el proceso de ascenso y selección del personal en el ITST**

Autor: Cirilo Reyes Antonio

Resumen

El artículo examina en profundidad el proceso de escalafón y promoción en el Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale (ITST), destacando su importancia para el desarrollo profesional del personal. Se enfoca en los lineamientos y normativas pertinentes, así como en la revisión de expedientes para comprender y mejorar el proceso. El objetivo principal es garantizar la excelencia académica y satisfacer las necesidades del Tecnológico Nacional de México campus Tamazunchale mediante una evaluación precisa y constante de los procedimientos de selección y promoción del personal, promoviendo el conocimiento, la transparencia, la apreciación y la objetividad en todas las etapas del proceso.

Palabras clave: Conocimiento, Transparencia, Promoción, Escalafón, Objetividad

INTRODUCCIÓN

Históricamente, la implementación del escalafón y la promoción ha sido una preocupación constante en el ámbito educativo. “Según el “Reglamento de Carrera y Escalafón del Personal Académico del Sistema de Educación Superior” de Ecuador, publicado en 2021, se establecen normas para regular la carrera, ingreso, promoción, estabilidad, evaluación y perfeccionamiento del personal académico en las instituciones de educación superior “ (Superior C. –C., 2021). La implementación de evaluaciones de desempeño y sistemas basados en el mérito ha sido fundamental para mejorar la calidad del profesorado. “El fin de la evaluación de la actividad docente es la mejora en la calidad de la docencia y el incremento de la satisfacción y rendimiento de los estudiantes, identificando fortalezas y áreas de mejora, promoviendo una cultura de excelencia y desarrollo profesional entre los docentes” (Patricia Abigail Calle-Quezada, 2024). Un estudio reciente resalta que la evaluación educativa es un proceso dinámico y multifacético que se lleva a cabo al comienzo, a lo largo y al concluir el proceso de enseñanza. Este enfoque facilita la recolección de datos relacionados con los objetivos de enseñanza y aprendizaje, así como su procesamiento y análisis, lo que permite emitir juicios de valor y tomar decisiones que optimicen el proceso educativo (Freire, 2022). Con el tiempo, se introdujeron evaluaciones de desempeño y sistemas basados en el mérito para mejorar la calidad del profesorado. “Maestros (LGSCMM), promulgada en 2019, establece procesos de evaluación para el ingreso, promoción y reconocimiento del personal educativo, orientados a garantizar la idoneidad de los conocimientos y

capacidades de quienes ejercen la docencia” (México, 2020).

“En los últimos años, México ha reforzado su compromiso con la formación continua y el desarrollo profesional de los docentes, implementando estrategias que promueven la adquisición de nuevas competencias y habilidades. Un ejemplo es la “Estrategia Nacional de Formación Continua 2024”, elaborada por la Dirección General de Formación Continua a Docentes y Directivos de la Secretaría de Educación Pública. Este documento establece lineamientos para la formación de maestras y maestros de Educación Básica, enfatizando la importancia de la actualización profesional para mejorar la calidad educativa “ (Pública S. d., 2024) Se realizará un análisis crítico de los resultados obtenidos para la implementación de un manual, identificando posibles desafíos o áreas de oportunidad durante el proceso de selección y promoción, bajo reglas y procedimientos establecidos, que buscan garantizar la igualdad de oportunidades e imparcialidad en la toma de decisiones. El debate epistemológico revelará que el proceso de escalafón y promoción en el TECNM incorporará diferentes perspectivas y enfoques teóricos, para valorar tanto la formación académica como el desempeño y habilidades demostradas.

El objetivo general es desarrollar un manual para el proceso de escalafón y promoción que promueva el ascenso o selección del personal en el ITST, con objetivos específicos como identificar el tipo de promoción y nivel educativo, los instrumentos utilizados y criterios de puntaje, la estructura normativa y el procedimiento, y el tipo de evaluación y registro de la ficha escalafonaria para la

selección del personal. La justificación del proyecto resalta la necesidad de implementar propuestas para los trabajadores de base, asignándolos a diferentes áreas mediante un examen. Crear un manual de escalafón y promoción para el Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale es esencial, ya que actualmente no existe un documento que permita al personal ascender o tener una promoción. Es necesario crear un comité para establecer los requisitos para subir de nivel en cierto tiempo. La investigación busca responder preguntas sobre cómo el proceso de escalafón y promoción promueve el ascenso o selección del personal en el ITST, el tipo de promoción y nivel de preparación, los instrumentos y criterios de puntaje, la estructura normativa y procedimiento, y el tipo de evaluación y registro de la ficha escalafonaria.

Este estudio aporta nuevo conocimiento a la ciencia de la gestión educativa al proporcionar un análisis detallado y recomendaciones específicas para mejorar los procesos de escalafón y promoción en instituciones educativas. Estas recomendaciones pueden ser adaptadas y aplicadas en contextos similares, contribuyendo al desarrollo profesional y organizacional. Entre los límites del estudio se encuentra la dependencia en las percepciones de los encuestados, lo que puede introducir sesgos. Además, la implementación de las recomendaciones podría variar en eficacia dependiendo del contexto específico y la disposición de la institución para adoptar cambios.

MARCO TEÓRICO

Crear un manual de escalafón y promoción para el Instituto Tecnológico Superior de

Tamazunchale, debido a que no existe un documento para que el personal pueda ascender o para que tenga una promoción. La idea es realizar el proceso de escalafón y promoción para el personal del ITST. Para ello es necesario crear un comité para ver que requisitos deberá cumplir cada persona para poder subir de nivel en cierto tiempo. A lo largo del tiempo, se han desarrollado diferentes modelos y enfoques para abordar este tema. Por ejemplo, tenemos los siguientes Modelos de Escalafón y Promoción: (1) Modelo Tradicional de Escalafón: Este modelo permite que los empleados avancen a través de niveles predefinidos basados en antigüedad y desempeño. Las promociones dependen de años de servicio, evaluaciones de rendimiento y cumplimiento de objetivos específicos. Entre sus ventajas están la claridad en las expectativas y la motivación a largo plazo; sin embargo, puede ser rígido y no adaptarse rápidamente a los cambios organizacionales. “Un ejemplo de este modelo es el Reglamento del Sistema Escalafón de Carrera Administrativa y de Apoyo a la Academia, que fortalece e incentiva la excelencia en el Instituto Tecnológico de Costa Rica” (Instituto Tecnológico de Costa Rica. (s.f.), 2020) (2) Modelo Basado en Competencias: “Este enfoque en la administración de recursos humanos se orienta hacia la identificación, desarrollo y evaluación de competencias y conocimientos específicos requeridos para lograr un desempeño exitoso en un puesto determinado. Se define las competencias para cada puesto, se evalúan las habilidades de los empleados, se identifican brechas y se proporcionan oportunidades de desarrollo” (Arenas, 2024). (3) Modelo de Promoción en Banda Ancha: “Este modelo reduce el número de niveles jerárquicos y agrupa

a los empleados en “bandas” amplias, permitiendo mayor flexibilidad en ajustes salariales y responsabilidades. Sus ventajas incluyen la simplificación de la estructura organizacional y una mayor flexibilidad en la gestión de talento, aunque puede llevar a ambigüedades en responsabilidades y expectativas” (Gómez-Mejía, 2021).

Reflejando la evolución de las ideas y las necesidades de las instituciones. Por ejemplo, en la publicación de la Secretaría de Educación Pública de México que aborda el tema del Escalafón Docente y los mecanismos de promoción para los docentes y el personal administrativo. (Pública S. d., 2020) menciona que mediante “El Servicio Profesional Docente tiene como uno de sus objetivos mejorar, en un marco de inclusión y diversidad, la calidad de la educación y el cumplimiento de sus fines para el desarrollo integral de los educandos y el progreso del país”. (Pineda-Baez, 2024) concluye que “en los países de Latinoamérica estudiados se requiere avanzar en la formulación de un sistema de evaluación que trascienda la estandarización y rendición de cuentas, tanto en los criterios propios con los que se evalúa a los directores como en el proceso de realimentación de los resultados, con miras a la mejora. Esto, porque actualmente existe una tendencia a evaluar aspectos generales de la gestión y liderazgo con lógicas de control y verticalismo evaluativo. Lo anterior implica, principalmente, superar la evaluación de carácter burocrático; es decir, aquella que se realiza con el propósito de cumplir requisitos o como un trámite administrativo.” “Reglamento de Carrera Y Escalafón del Profesor de Educación Superior no promulgado en Registro Oficial. Esta norma legal ha sido incorporada por

ser de interés general, aunque no haya sido publicada en el Registro Oficial.” (Superior E. , 2024). En términos conceptuales, el escalafón y la promoción se refieren a los mecanismos mediante los cuales se evalúa y clasifica al personal de una institución, logrando su progresión en la carrera profesional. Estos procesos tienen como objetivo reconocer y premiar el mérito, la competencia y el desempeño sobresaliente de los profesionales, garantizando así la excelencia en la función que desempeñan. “Es la estructura ocupacional que comprenderá los cargos pertenecientes a la estructura organizacional vinculados al desarrollo y aplicación de instrumentos de gestión, a la determinación de objetivos, a la planificación, programación, coordinación, gestión y dirección de actividades, al control y evaluación de resultados y al asesoramiento y asistencia al jerarca de la unidad ejecutora de que se trate”, es como lo define. (18.172, IMPO. (n.d.). Ley, 2023). “La meritocracia se considera un mecanismo principal de acceso a cargos públicos, no solo desde su aspecto formal, sino también material, proponiendo un modelo de selección acorde a los postulados constitucionales” señala (Varela, 2023) “Implementación de un sistema de escalafón docente para el cumplimiento del objetivo estratégico No11 del plan operativo del programa académico de Ingeniería de Sistemas e Informática de la UDH en el 2019”: (Palomino Ingunza, 2022). “En Colombia, la formación docente se respalda en la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), que promueve la capacitación y actualización profesional para ofrecer un servicio educativo de calidad, considerando estos títulos válidos para el ascenso en el escalafón docente “ (Jiménez, 2023)

El artículo de (Anccasi Ruiz, 2022). examina cómo la gestión del talento humano afecta el rendimiento de los docentes en escuelas públicas de Lima. A través de un enfoque cualitativo, se evidencia que la gestión en este ámbito es inadecuada, principalmente por la sobrecarga administrativa que enfrentan los directores, la ausencia de seguimiento y apoyo constante, así como la limitada colaboración con los docentes y la comunidad educativa. La investigación de (Monzon Coaquira, 2024) "explora la relación entre la calidad del desempeño laboral docente y la gestión de las remuneraciones según la Ley N° 29944 en instituciones educativas secundarias de Huancané. Se analizan factores como la capacitación docente, la evaluación del desempeño, el logro de enseñanza-aprendizaje y el nivel de remuneraciones, destacando cómo estos influyen en la calidad del desempeño." El proyecto de (ESPINOSA ANDRADE MONICA, 2023). "Diseña un manual de procesos para áreas de psicología, trabajo social, legal y administrativo del CEPAM. Este manual busca organizar las funciones del personal que trabaja directamente con personas VVG, mejorando la coordinación entre áreas y ofreciendo una solución a los problemas de coordinación." Para este estudio se utilizó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. La razón detrás de esta elección es la necesidad de obtener una comprensión holística y detallada del proceso de escalafón y promoción en el Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale (ITST). El enfoque mixto permitió no solo recoger datos numéricos que cuantificaron la eficacia de los procesos, sino también profundizar en las percepciones y experiencias de los empleados y directivos mediante entrevistas cualitativas.

La revisión de la literatura no solo se limitará a la teoría, sino que también examinará las metodologías empleadas en investigaciones previas relacionadas con los procesos de escalafón y promoción en instituciones educativas nacionales e internacionales. Se buscará identificar enfoques exitosos, herramientas de evaluación y métodos de recopilación de datos que puedan adaptarse al contexto específico del Tecnológico Superior de Tamazunchale. El proyecto ofrecerá recomendaciones metodológicas basadas en la evidencia encontrada, destacando prácticas de investigación que permitan una evaluación precisa y objetiva de los criterios de escalafón y promoción. Estas recomendaciones contribuirán a fortalecer la rigurosidad y validez de los procesos de evaluación interna en la institución. El objetivo de esta investigación es evaluar y mejorar el sistema escalafonario y los procedimientos de ascenso y selección de personal en el Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale (ITST). Se realizó una encuesta entre el personal para identificar las áreas de mejora y proponer soluciones, así como entrevistas a administrativos y directivos y personal docente. El proceso de investigación se estructuró en varias etapas, con el objetivo de garantizar un análisis completo y riguroso de los procedimientos actuales y la propuesta de mejoras. Estas etapas incluyen: Se realizó una exhaustiva revisión de la literatura existente sobre escalafón y promoción en instituciones educativas a nivel nacional e internacional. Esto permitió identificar enfoques exitosos y herramientas de evaluación que puedan ser adaptadas al contexto del ITST. Se diseñaron y aplicaron encuestas a los empleados del ITST para recoger datos cuantitativos sobre sus experiencias y percepciones respecto

al sistema de escalafón y promoción. Además, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con personal directivo y de recursos humanos para obtener una visión cualitativa y más detallada de los procesos y desafíos actuales. Se revisaron los documentos institucionales relacionados con los procesos de ascenso y selección de personal. Esto incluyó reglamentos, manuales, y documentos relevantes que ofrecieron información sobre los procedimientos vigentes y su aplicación.

En este estudio se incluyeron como participantes: (a) Empleados del ITST: Se encuestó a una muestra representativa de los empleados, tanto académicos como administrativos, para obtener una visión general de las percepciones y experiencias relacionadas con el escalafón y la promoción. (b) Personal Directivo y de Recursos Humanos: Se entrevistó a miembros clave del personal directivo y de recursos humanos, quienes tienen un papel central en la implementación y gestión de los procesos de escalafón y promoción. Los instrumentos utilizados en este estudio fueron: (a) Encuestas: Se diseñaron encuestas estructuradas para recoger datos cuantitativos sobre las experiencias y percepciones de los empleados. Estas encuestas incluyeron preguntas cerradas y de opción múltiple para facilitar el análisis estadístico. (b) Entrevistas Semiestructuradas: Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con personal directivo y de recursos humanos. Estas entrevistas permitieron explorar en profundidad las experiencias, percepciones y sugerencias de los entrevistados. (c) Revisión Documental: Se utilizaron herramientas de análisis de contenido para revisar y analizar los documentos institucionales relevantes.

Esto ayudó a identificar los procedimientos actuales, su aplicación y posibles áreas de mejora.

El procedimiento de recolección de datos se desarrolló de la siguiente manera, se distribuyeron encuestas electrónicas entre los empleados del ITST. Las encuestas se diseñaron para ser anónimas, garantizando la confidencialidad de los participantes. Se realizaron entrevistas semiestructuradas en persona o por videoconferencia, dependiendo de la disponibilidad de los entrevistados. Las entrevistas fueron transcritas para su análisis posterior. Se recopilaron y analizaron los documentos institucionales utilizando herramientas de análisis de contenido. Se buscaron patrones y temas recurrentes que ofrecieron información sobre los procesos actuales y su efectividad. Para asegurar la validez y confiabilidad de los datos recogidos, se establecieron los siguientes criterios: Se garantizó que las encuestas y entrevistas aborden todos los aspectos relevantes del proceso de escalafón y promoción. Esto se logró mediante la revisión de la literatura y la consulta con expertos en el campo. Se aseguró que los instrumentos de recolección de datos realmente midieran los conceptos. Esto se logró mediante la elaboración de preguntas claras y específicas basadas en teorías y modelos establecidos. Se busca que los resultados del estudio sean generalizables a otras instituciones educativas con características similares. Esto se logrará mediante la selección de una muestra representativa y la comparación de los hallazgos con estudios previos en contextos similares. Se utilizaron pruebas estadísticas (como el coeficiente de alfa de Cronbach) para evaluar la consistencia interna de las encuestas. Esto garantizará

que las preguntas del cuestionario sean coherentes y midan de manera consistente el mismo constructo. Se aplicó un test-retest a una submuestra de participantes para evaluar la estabilidad de las respuestas a lo largo del tiempo. En el análisis cualitativo, se utilizaron múltiples codificadores para revisar y codificar las transcripciones de las entrevistas. Se calculará el coeficiente kappa de Cohen para evaluar la concordancia entre codificadores.

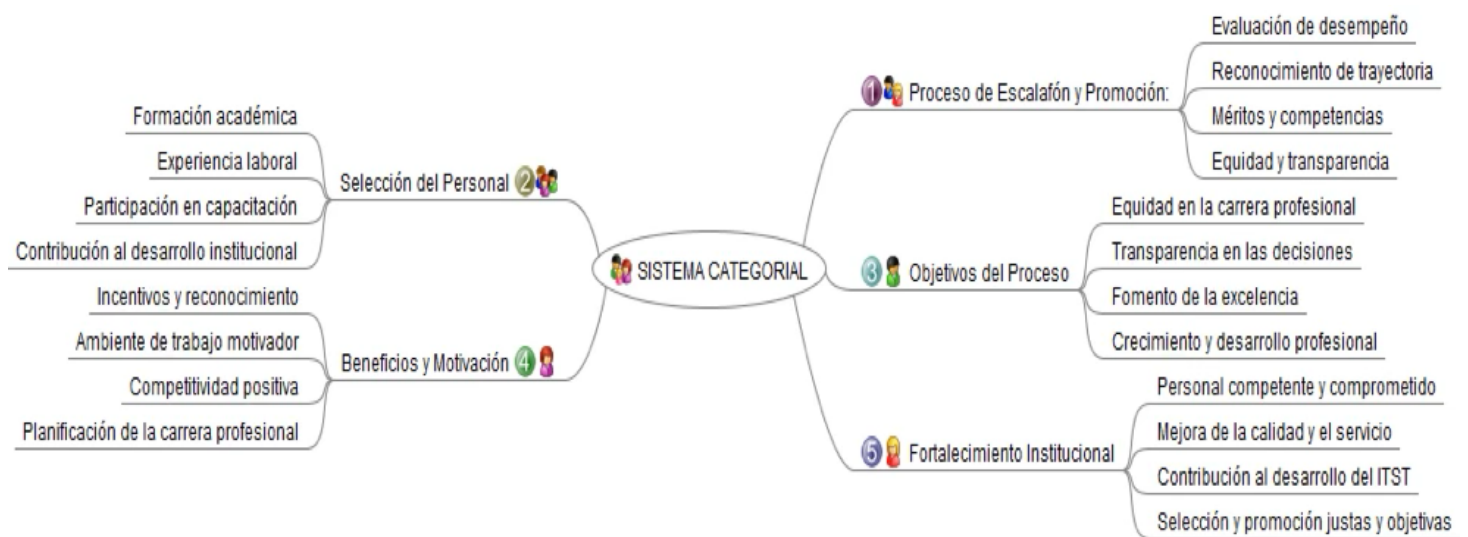
El análisis de los datos recogidos se llevó a cabo utilizando técnicas tanto estadísticas como de análisis de contenido. Se utilizó software estadístico para analizar las respuestas de las encuestas. Se llevó a cabo análisis descriptivos para identificar tendencias y patrones en los datos. Las transcripciones de las entrevistas fueron analizadas utilizando técnicas de análisis temático. Se identificaron y categorizaron los temas y patrones recurrentes en las respuestas de los entrevistados. Finalmente, el proyecto ofrece recomendaciones metodológicas basadas en la evidencia encontrada. Estas recomendaciones destacarán prácticas de investigación que permitan una evaluación precisa y objetiva de los criterios de escalafón y promoción. Estas prácticas contribuirán a fortalecer la rigurosidad y validez de los procesos de evaluación interna en el ITST, facilitando la implementación de mejoras efectivas y sostenibles.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La mayoría de los encuestados (80%) identificaron que el sistema escalafonario tiene como propósito establecer las bases de control aplicables en las promociones y ascensos del personal. Este propósito es

fundamental para garantizar un proceso estructurado y justo que permita el desarrollo profesional de los empleados del Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale (ITST). Un consenso del 90% de los encuestados indicó que estos procedimientos se basan en la evaluación de méritos y capacidades. Sin embargo, el contexto y la institución pueden influir significativamente en su aplicación, lo que sugiere que el sistema debe ser adaptable y considerar las particularidades de cada caso. La percepción de solidez del sistema es variada entre los encuestados. Algunos creen que hay retrasos y subjetividad en el proceso, mientras que otros consideran que la solidez depende del contexto o de la institución. Un número significativo de respuestas (50%) sugiere que no siempre se garantiza la justicia en estos procedimientos, lo que resalta la necesidad de mejorar la transparencia y equidad en el sistema. La transparencia es un área de preocupación para muchos empleados. Un alto porcentaje de encuestados (70%) siente que los procesos no son completamente transparentes, y hay percepciones de secretismo y subjetividad. Esto indica la necesidad de implementar medidas que aseguren una mayor apertura y claridad en el proceso de ascenso y promoción. La eficiencia y eficacia del sistema también son cuestionadas por una mayoría de los encuestados (60%), quienes mencionan que suele haber retrasos y que no siempre se cumplen con los objetivos esperados. Mejorar estos aspectos es crucial para mantener la confianza de los empleados y asegurar que el sistema cumpla con su propósito. Los encuestados sugieren varias mejoras para incrementar la confiabilidad del sistema como una mayor participación de los empleados, involucrar a más empleados

en el proceso de toma de decisiones puede aumentar la confianza y la percepción de justicia y realizar una evaluación externa independiente, considerar evaluaciones externas puede aportar objetividad y reducir la percepción de subjetividad. Con respecto a la representación sindical y evaluación por pares: mencionaron la inclusión de representantes sindicales y la evaluación por pares como posibles mejoras que pueden aportar equidad y transparencia. La falta de claridad y transparencia en el proceso de ascenso desmotiva a los empleados, afectando su rendimiento y compromiso con la institución. Los altos niveles de estrés asociados con el proceso de selección, combinados con la falta de retroalimentación, reducen la satisfacción laboral, generando un ambiente de trabajo menos favorable.



Una vez analizado estos aspectos, se presenta a continuación una propuesta de un esquema del sistema categorial para el manual de escalafón y promoción del ITST en un mapa mental de elaboración propia, desarrollado en una aplicación Libre denominada FreeMind utilizada para crear y visualizar mapas mentales Copyright (c) 2000-2001, Joerg Mueller.

Las medidas propuestas buscan aumentar la motivación y satisfacción laboral, promoviendo un ambiente de trabajo justo y motivador en el ITST. Implementar estos cambios puede contribuir significativamente a la mejora del sistema escalafonario y de los procedimientos de ascenso y selección de personal, asegurando un proceso más transparente, eficiente y equitativo para todos los empleados. Esta presentación de la propuesta está estructurada para abordar los principales hallazgos de la encuesta y ofrecer soluciones prácticas y efectivas que pueden ser implementadas en el ITST. A partir de estos hallazgos, se recomienda implementar las siguientes medidas para mejorar los procesos de ascenso y selección en el ITST: (a) Transparencia y Claridad: Desarrollar y comunicar criterios claros y objetivos para el ascenso y selección del personal. (b) Retroalimentación: Establecer un sistema de retroalimentación constructiva para todos los participantes en los procesos de selección. (c) Capacitación y Desarrollo: Ofrecer programas de desarrollo profesional y capacitación continua para mejorar las habilidades y competencias del personal. (d) Participación

y Evaluación Externa: Incrementar la participación de los empleados en los procesos y considerar evaluaciones externas independientes para asegurar la objetividad y equidad.

CONCLUSIONES

El análisis para el desarrollo del manual para el proceso de escalafón y promoción en el Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale (ITST) ha logrado cumplir satisfactoriamente tanto los objetivos generales como los específicos planteados. A través de la identificación precisa de los tipos de promoción y niveles educativos, así como de los instrumentos y criterios de puntaje, se ha establecido una estructura normativa clara que guía el procedimiento de selección y ascenso del personal. Además, se han definido los métodos de evaluación y el registro de la ficha escalafonaria, lo que no solo optimiza la gestión del talento humano en la institución, sino que también garantiza un proceso transparente y equitativo para todos los colaboradores. Este análisis se convierte en una herramienta fundamental para la elaboración de un manual que permita fortalecer la profesionalización y el desarrollo del personal del ITST.

Los hallazgos de este estudio respaldan la hipótesis de que un sistema de escalafón y promoción bien estructurado es fundamental para incrementar la motivación y satisfacción laboral del personal del ITST. La investigación revela que la falta de claridad y transparencia en los procesos actuales afecta negativamente la moral de los empleados, lo que resalta la necesidad de implementar mejoras significativas en este ámbito. Propuestas como la retroalimentación

constructiva y la inclusión de los empleados en las decisiones relacionadas con su desarrollo profesional no solo son necesarias, sino que también representan oportunidades valiosas para fomentar un ambiente de trabajo más motivador y satisfactorio. Por lo tanto, se recomienda llevar a cabo estas iniciativas para optimizar el bienestar laboral y el rendimiento del personal.

El análisis del proceso de escalafón y promoción en el ITST revela que, aunque existen mecanismos establecidos para el ascenso del personal, se identifican áreas de oportunidad en cuanto a la transparencia y equidad del mismo. La falta de claridad en los criterios de puntaje y en la normativa vigente plantea retos que deben ser abordados para fortalecer la confianza en el sistema. La implementación de propuestas tales como la evaluación externa y la inclusión de representantes sindicales podría generar mejoras sustanciales en el proceso, fomentando una cultura organizacional más justa y accesible para todos los empleados. Estas medidas no solo potenciarían la legitimidad del escalafón, sino que también contribuirían al desarrollo profesional del personal, asegurando que los ascensos se basen en méritos y competencias evidentes.

A partir de los hallazgos anteriores, se presenta una propuesta para mejorar el sistema escalafonario y los procedimientos de ascenso y selección en el ITST. Desarrollar y comunicar criterios claros y objetivos para el ascenso y selección del personal es fundamental. Esto incluye definir los requisitos y el proceso de manera detallada, asegurando que todos los empleados tengan acceso a esta información. Establecer un sistema de retroalimentación constructiva para todos

los participantes en los procesos de selección ayudará a identificar áreas de mejora y a mantener a los empleados informados sobre su progreso y oportunidades de desarrollo. Ofrecer programas de desarrollo profesional y capacitación continua para mejorar las habilidades y competencias del personal es crucial. Estos programas deben estar alineados con las necesidades del ITST y los objetivos individuales de los empleados. Incrementar la participación de los empleados en los procesos de decisión y considerar evaluaciones externas independientes asegurará la objetividad y equidad del sistema. Incluir representantes sindicales y la evaluación por pares también puede aportar una perspectiva valiosa y equilibrada.

Implementar estas medidas puede contribuir significativamente a aumentar la motivación y satisfacción laboral, promoviendo un ambiente de trabajo más justo y motivador en el ITST. Un sistema escalafonario y de promoción transparente, eficiente y equitativo es fundamental para garantizar la equidad y la calidad en la carrera profesional de los empleados. Estas acciones pueden contribuir a aumentar la motivación y satisfacción laboral, promoviendo un ambiente de trabajo más justo y motivador en el ITST. Las conclusiones son objetivas y están directamente conectadas con el marco teórico presentado, destacando la importancia de modelos de escalafón y promoción basados en méritos y competencias. Los datos analizados respaldan la necesidad de implementar un sistema más estructurado y transparente en el ITST. Se propone explorar nuevas rutas de investigación que incluyan estudios longitudinales para evaluar el impacto a

largo plazo de las mejoras implementadas. También sería valioso investigar cómo diferentes modelos de gestión del talento humano pueden adaptarse y aplicarse en diversas instituciones educativas para mejorar la motivación y satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

18.172, IMPO. (n.d.). Ley. (06 de noviembre de 2023). www.impo.com.uy. Obtenido de www.impo.com.uy: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18172-2007>

Ancasi Ruiz, L. A. (2022). Gestión del talento humano para el desempeño docente en instituciones educativas públicas en tiempos de pandemia. *Dialnet*, 10.

Arenas, M. (2024). Modelo de gestión de competencias: qué es y cómo funciona. *deel*, 2.

ESPINOSA ANDRADE MONICA, Z. J. (2023). Manual de procesos administrativos para el funcionamiento de la organización CEPAM. Ecuador: Trabajos de Titulación ADM.

Freire, E. E. (2022). La evaluación de los aprendizajes. *Conrado*, 120-127.

Gómez-Mejía, L. R. (2021). *Managing Human Resources*. Pearson Education.

Instituto Tecnológico de Costa Rica. (s.f.). (30 de Septiembre de 2020). www.tec.ac.cr. Obtenido de www.tec.ac.cr: www.tec.ac.cr/en/reglamento-sistema-escalafon-carrera-administrativa-apoyo-academia

Jiménez, I. E. (2023). Configuraciones del Desarrollo Profesional Docente. Una revisión de la literatura desde las matemáticas escolares. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, , 25.

México, G. d. (Enero de 2020). <https://www.gob.mx/sep/es/#6115>. Obtenido de <https://www.gob.mx/sep/es/#6115>: <https://www.gob.mx/sep/es/#6115>

[gob.mx/sep/es/articulos/decreto-por-el-que-se-expide-la-ley-general-del-sistema-para-la-carrera-de-las-maestras-y-los-maestros?idiom=es&utm_source=chatgpt.com](https://www.gob.mx/sep/es/articulos/decreto-por-el-que-se-expide-la-ley-general-del-sistema-para-la-carrera-de-las-maestras-y-los-maestros?idiom=es&utm_source=chatgpt.com)

Monzon Coaquira, P. S. (2024). Calidad del desempeño laboral docente y la gestión de las remuneraciones ley N° 29944 en las instituciones educativas secundaria de la Unidad de Gestión Educativa local de Huancané-2022. *Repositorio ALCIRA*, 10.

Palomino Ingunza, F. (1 de 1 de 2022). <https://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3423/Palomino%20Ingunza%2c%20Floriza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Obtenido de <https://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/3423>

Patricia Abigail Calle-Quezada, S. J.-M.-L. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 117.

Pineda-Baez, C. A.-M. (2024). La evaluación de los directores escolares en Latinoamérica: Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México. Santiago Chile: Pensamiento Educativo.

Pública, S. d. (2020). www.gob.mx. Obtenido de www.gob.mx: <https://www.gob.mx/sep/es/acciones-y-programas/coordinacion-nacional-del-servicio-profesional-docente?form=MG0AV3>

Pública, S. d. (2024). <https://formacioncontinua.sep.gob.mx/storage/recursos/BANNERS/XfjwTUaPYX-ENFC%202024.pdf>. Obtenido de <https://formacioncontinua.sep.gob.mx/storage/recursos/BANNERS/XfjwTUaPYX-ENFC%202024.pdf>

recursos/BANNERS/XfjwTUaPYX-ENFC%202024.pdf: <https://formacioncontinua.sep.gob.mx/storage/recursos>

Superior, C. –C. (30 de Julio de 2021). de <http://www.ces.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ces.gob.ec>: <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2022/Marzo/a3/Reglamento%20de%20Carrera%20y%20Escalaf%C3%B3n%20del%20Personal%20Acad%C3%A9mico%20del%20Sistema%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior.pdf>

Superior, E. (10 de septiembre de 2024). www.ces.gob.ec. Obtenido de www.ces.gob.ec: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.ces.gob.ec/lotaip/2022/Marzo/a3/Reglamento%20de%20Carrera%20y%20Escalaf%C3%B3n%20del%20Personal%20Acad%C3%A9mico%20del%20Sistema%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior.pdf>

Varela, P. J. (2023). El principio del mérito incluyente una reformulación del sistema de ingreso al empleo público en Colombia. Colombia: Universidad Externado.