

Tipo de artículo: Artículo original

Observatorio para el Sistema de Gestión del Talento del sector público y su impacto en el Derecho Procesal Laboral

Observatory for the Talent Management System of the public sector and its impact on Labor Procedural Law

Jhon Gilmar Macías Crespo ¹, <https://orcid.org/0009-0001-3403-2575>

Mercedes Marianella Crespo Mendoza ^{2*}, <https://orcid.org/0009-0001-4556-3371>

Noel Batista Hernandez ³, <https://orcid.org/0000-0002-2975-2113>

¹ Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE). jgmaciasc@ube.edu.ec

² Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE). mmcrespom@ube.edu.ec

³ Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE). nbatistah@ube.edu.ec

* Autor para correspondencia: jgmaciasc@ube.edu.ec

Resumen

El Observatorio para el Sistema de Gestión del Talento Humano en el sector público ecuatoriano se establece como una herramienta analítica fundamental para optimizar la gestión de recursos humanos en las entidades gubernamentales. Su creación responde a la necesidad de garantizar una administración justa y eficiente, en consonancia con los principios de transparencia y equidad estipulados en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). La revisión de experiencias previas en otros sectores confirma que el uso de observatorios ha mejorado la recolección y análisis de datos, lo que favorece decisiones informadas para el desarrollo del capital humano. A través de una encuesta a 217 servidores públicos y entrevistas a expertos en Derecho Laboral y Gestión Pública, se evidenció un amplio respaldo a esta iniciativa, lo que valida su alineación con la normativa vigente y su idoneidad para la gestión pública. Además, la propuesta de reforma a la LOSEP, fundamentada en sólidos argumentos teóricos y en la retroalimentación recabada, enfatiza la importancia de contar con un marco legal que apoye la innovación en la gestión del talento humano. La recomendación de desarrollar un sistema informático para validar y ajustar la propuesta a las expectativas del sector público es vista como un paso crítico para su relevancia y viabilidad. La evaluación positiva por parte de expertos resalta la pertinencia del Observatorio, augurando mejoras significativas en la eficacia y eficiencia en la gestión del talento humano en Ecuador.

Palabras clave: observatorio; gestión del talento; sistema informático; principios de transparencia y equidad

Abstract

The Observatory for the Human Talent Management System in the Ecuadorian public sector is established as a fundamental analytical tool to optimize human resources management in government entities. Its creation responds to the need to guarantee fair and efficient administration, in accordance with the principles of transparency and equity stipulated in the Organic Law of Public Service (LOSEP). The review of previous experiences in other sectors confirms that the use of observatories has improved the collection and analysis of data, which favors informed decisions for the development of human capital. Through a survey of 217 public servants and interviews with experts in Labor Law and Public Management, broad support for this initiative was evident, which validates its alignment with current regulations and its suitability for public management. In addition, the proposed reform of the LOSEP, based on solid theoretical arguments and the feedback collected, emphasizes the importance of having a legal framework that supports innovation in human talent management. The recommendation to develop a computer system to validate and adjust the proposal to the expectations of the public sector is seen as a critical step for its relevance and viability. The positive evaluation by experts highlights the relevance of the Observatory, predicting significant improvements in the effectiveness and efficiency of human talent management in Ecuador.



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Keywords: *observatory; talent management; computer system; principles of transparency and equity*

Recibido: 08/07/2024

Aceptado: 26/09/2024

En línea: 01/10/2024

Introducción

La Gestión del Talento Humano se define como el enfoque estratégico que las organizaciones adoptan para atraer, desarrollar, motivar y retener a sus empleados, considerando a estos como el recurso más valioso para el logro de los objetivos organizacionales (Jara Martínez et al., 2018). Este enfoque integral contempla procesos como la planificación de la fuerza laboral, la selección, capacitación, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y compensación, buscando maximizar el potencial humano dentro de un entorno laboral positivo y dinámico (Lewis & Heckman, 2006). La importancia de la Gestión del Talento Humano radica en su capacidad para impactar directamente en la productividad, innovación y competitividad de las organizaciones (Kravariti & Johnston, 2020). Una adecuada gestión del talento fomenta el compromiso de los empleados, mejora la satisfacción laboral y reduce la rotación, lo que se traduce en un clima organizacional favorable (Cooke et al., 2014). En un mundo laboral cada vez más globalizado y cambiante, la habilidad para gestionar efectivamente el talento humano se convierte en un diferencial clave para el éxito de cualquier organización (Jeronimo et al., 2023).

La relevancia de la Gestión del Talento Humano es particularmente significativa en los países en desarrollo, donde la inversión en capital humano puede ser un motor crucial para el crecimiento económico y la sostenibilidad. En estos contextos, donde a menudo existen limitaciones en recursos y oportunidades, una estrategia efectiva de gestión del talento humano puede optimizar el uso de estos recursos, potencializando las capacidades de la fuerza laboral local (Kaliannan et al., 2023). Además, la promoción de competencias y habilidades en estos países no solo contribuye al desarrollo organizacional (Liu et al., 2021), sino que también ayuda a elevar el nivel de vida de las comunidades y a fomentar una mayor equidad social, creando un entorno más propicio para el desarrollo integral del país.

En este contexto, diversas investigaciones han sugerido la creación de un Observatorio para el Sistema de Gestión del Talento del sector público (CEXTEC, 2019; Ministerio, 2023; Salud, 2022). Un observatorio es una entidad o sistema diseñado para la recolección, análisis y difusión de información específica sobre un área determinada, con el propósito de evaluar y mejorar las condiciones y prácticas existentes (Díaz Pérez et al., 2021). En el contexto del talento humano, un sistema de gestión del talento se refiere a un conjunto de procesos y herramientas organizacionales que permiten identificar, desarrollar y retener el capital humano de una institución (Rodríguez Perdomo, 2018). Este sistema abarca



diversas funciones, como la selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional, con el objetivo de optimizar el rendimiento individual y colectivo.

Un observatorio para el Sistema de Gestión del Talento del sector público se configura como una plataforma analítica que recopila y examina datos relacionados con la gestión de los recursos humanos en entidades gubernamentales. Su funcionamiento se basa en la observación sistemática de indicadores clave de desempeño, tendencias laborales y las necesidades de capacitación y desarrollo dentro del sector (Leyva Henderson & Sánchez Cabrera, 2019). A través de esta vigilancia, el observatorio busca identificar brechas en la gestión del talento humano, proponer estrategias para abordar desafíos específicos y promover prácticas innovadoras que favorezcan el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados públicos. Además, facilita la toma de decisiones informadas y el diseño de políticas públicas efectivas que respondan a las dinámicas cambiantes del entorno laboral en el sector público.

En el contexto jurídico ecuatoriano, la creación del Observatorio para el Sistema de Gestión del Talento Humano en el sector público es esencial para garantizar una administración eficiente y justa del personal público (Bell Heredia et al., 2015), alineada con los principios de transparencia, equidad y eficiencia establecidos en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).

El análisis de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) en Ecuador revela un marco legal orientado a la regulación de los derechos y obligaciones de los servidores públicos, así como a la administración del talento humano en el sector estatal. La LOSEP establece principios fundamentales como la transparencia, equidad y eficiencia en los procesos de selección, promoción, evaluación y reclasificación de los servidores públicos, con el objetivo de asegurar un servicio público de calidad (Santana, 2016). Sin embargo, uno de los retos más importantes ha sido la implementación efectiva de estos principios, especialmente en un contexto de reformas laborales y cambios estructurales en la administración pública.

Los sustentos teóricos del Derecho Laboral ecuatoriano subrayan la importancia de proteger los derechos de los trabajadores, tanto en el sector privado como en el público. El Derecho Laboral en Ecuador tiene como fundamento la defensa de los principios de dignidad humana, estabilidad laboral y justicia social (Toapanta, 2024). La estabilidad laboral es especialmente importante en el sector público, donde los cambios en la administración pueden generar inestabilidad en los cargos. Sin embargo, la falta de un sistema robusto de control y supervisión ha permitido que se presenten irregularidades en los procesos de reclutamiento y gestión del personal, afectando la equidad y la eficiencia en el servicio público (Vargas Rojas, 2020).

Es aquí donde la creación de un Observatorio para el Sistema de Gestión del Talento Humano en el sector público encuentra su justificación. Este observatorio, al encargarse de monitorear la implementación de las políticas de la



LOSEP, garantizaría una aplicación efectiva de los principios de transparencia y equidad, además de fortalecer el cumplimiento de las normas del Derecho Procesal Laboral. Según (Jara Martínez et al., 2018), los observatorios pueden actuar como mecanismos de control y supervisión que promueven la rendición de cuentas y la evaluación continua de las políticas públicas, asegurando que se respeten los derechos de los trabajadores y que se optimice la calidad del servicio público. La no existencia de un Observatorio para la Gestión del Talento Humano en el sector público, se presenta varias problemáticas que afectan directamente la calidad de la administración pública.

- Sin un ente que supervise la planificación y dotación del talento humano, los diagnósticos pueden ser inadecuados, resultando en una mala asignación de perfiles y recursos, lo cual impacta negativamente en la eficiencia institucional.
- La insuficiencia en el sistema de un órgano externo para monitorear los procesos de selección, reclutamiento, capacitación y promoción genera desigualdades de oportunidades y pone en riesgo la imparcialidad en la evaluación de méritos.
- Sin un mecanismo que garantice la correcta aplicación de procedimientos de reclasificación, los derechos laborales, especialmente en términos de estabilidad, podrían ser vulnerados, llevando a despidos arbitrarios y precarización laboral.
- La ausencia de supervisión a la evaluación continua y objetiva del desempeño limita la capacidad de identificar áreas de mejora, lo que impide implementar incentivos o sanciones adecuadas. Esto, a su vez, puede provocar un deterioro en el clima laboral y la seguridad de los servidores públicos, afectando su bienestar y, en última instancia, el servicio que se brinda a la ciudadanía.

Por todo esto, se determinó por los investigadores formular esta problemática a través de la interrogante: ¿Cómo impacta, la creación del Observatorio para la Gestión del Talento Humano en el sector público, en la calidad de la gestión y el cumplimiento de las normas del Derecho Procesal Laboral, en Ecuador?, en este contexto, se parte de la siguiente hipótesis: La creación del Observatorio para la Gestión del Talento Humano en el sector público mejorará significativamente la calidad de la gestión y garantizará el cumplimiento de las normas del Derecho Procesal Laboral en Ecuador, promoviendo una mayor transparencia y equidad.

Por tal razón se definió como objetivo general: evaluar el impacto de la creación del Observatorio para la Gestión del Talento Humano en el sector público, en la calidad de la gestión y en el cumplimiento de las normas del Derecho Procesal Laboral en Ecuador, asegurando transparencia y equidad.

Materiales y métodos



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional** (CC BY 4.0)

La investigación sobre el impacto de la creación del Observatorio para la Gestión del Talento Humano en el sector público de Ecuador se llevará a cabo mediante un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Este enfoque permite obtener una evaluación precisa de la efectividad del Observatorio y su alineación con la normativa del Derecho Procesal Laboral. Se establece un estudio descriptivo y analítico que examinará la calidad de la gestión del talento humano y el cumplimiento de las normas laborales. La población se conformará por 217 empleados del sector público, directores de recursos humanos y expertos en derecho laboral, utilizando un muestreo estratificado para asegurar la representación adecuada de las diversas entidades gubernamentales.

Se elaborará un cuestionario que incluirá preguntas cerradas y escalas de Likert para evaluar la percepción sobre la gestión del talento humano, la eficacia del observatorio, la calidad del cumplimiento normativo y la equidad en los procesos. Un grupo de 11 expertos en recursos humanos y derecho laboral revisará el cuestionario para garantizar su validez y relevancia. Las encuestas se aplicarán a la muestra seleccionada, tanto en formato físico como digital, para aumentar la tasa de respuesta. Complementariamente, se llevarán a cabo entrevistas semi-estructuradas con expertos y directores de recursos humanos para profundizar en la comprensión de la situación actual y las expectativas respecto al Observatorio. Además, se realizarán grupos focales con empleados para recopilar opiniones y experiencias sobre la gestión del talento humano y el contexto normativo.

Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas se analizarán mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, utilizando el software SPSS. Por otro lado, las entrevistas y sesiones de grupos focales se transcribirán y analizarán mediante análisis de contenido, identificando temas y patrones relevantes. Los hallazgos de los datos servirán para justificar la creación del Observatorio, enfatizando su potencial para mejorar la gestión del talento humano y fortalecer el cumplimiento del derecho laboral. Asimismo, se incluirá un análisis de literatura existente que apoye la necesidad de un enfoque sistemático para la gestión del talento humano y los beneficios esperados.

Con base en los hallazgos y el análisis, se elaborará una propuesta de reforma a la Ley Orgánica del Servicio Público que integre la creación del Observatorio y su función en la mejora de la gestión del talento. Esta propuesta será publicada en un sistema informático desarrollado, para que se realice la validación mediante criterio de expertos en derecho administrativo y laboral para asegurar su viabilidad y pertinencia. Además, a la propuesta tendrán acceso actores clave, incluidos representantes del gobierno, sindicatos y la comunidad académica. Se recogerán observaciones y sugerencias, que serán integradas en la versión final.

Resultados y discusión

Se llevó a cabo una revisión de la literatura científica enfocada en la creación de observatorios en diversos sectores, con la intención de identificar y destacar las potencialidades que estas herramientas pueden ofrecer para la Gestión del



Talento Humano. Este análisis abarcó un amplio espectro de estudios y publicaciones que documentan la implementación de observatorios en áreas como la salud, la educación, la industria y el empleo, lo que permitió obtener una visión holística de su impacto y eficacia:

Observatorio de Talento Humano en Salud

El Observatorio de Talento Humano en Salud en Colombia destaca como una herramienta clave para la planificación y formación del personal sanitario en Colombia (Salud, 2022). Se ha descrito el fortalecimiento de este observatorio a través de colaboraciones con diversas instituciones, así como el uso de datos y evidencias para mejorar la toma de decisiones en el sector salud. Dentro de sus puntos clave se encuentran: La identificación de necesidades de planificación y formación del personal sanitario en Colombia; La promoción de la colaboración entre instituciones académicas, investigadores y organismos internacionales para fortalecer el observatorio; El acceso a datos reales para la correcta interpretación de la información del Observatorio; La utilización de un sitio web dedicado a la difusión de información útil para los interesados en el desarrollo del talento humano en salud.

Observatorio del Talento CEXTEC

El observatorio CEXTEC se dedica a analizar el mercado laboral, enfocándose en la gestión del talento y los recursos humanos, divulgando investigaciones relevantes a través de su plataforma y canales asociados (CEXTEC, 2019). Esta iniciativa incluye estudios realizados por CEXTEC y aportaciones de sus entidades asociadas, proporcionando un diagnóstico continuo sobre la gestión del talento en Santiago de Compostela a través de encuestas anuales que reflejarán la evolución del mercado. Además, busca establecer un panel representativo de empresas para recopilar información valiosa sobre las tendencias y las preocupaciones de los empleadores en la región. Dentro de sus objetivos se encuentran los siguientes: Analizar el mercado laboral y las tendencias en gestión del talento; Publicar estudios en su sitio web y difundirlos a través de diversas plataformas; Incluir estudios realizados por entidades asociadas a la red; Crear un panel de empresas en Santiago de Compostela para investigar la gestión del talento; Realizar encuestas anuales para obtener un diagnóstico continuo del mercado; Recoger información sobre percepciones y demandas de los responsables de contratación; Establecer un sistema de indicadores que permita evaluar la evolución del mercado de talento a lo largo del tiempo.

Observatorio Federal de Talento Humano en Salud (OFETHUS)

El Observatorio Federal de Talento Humano en Salud (OFETHUS) es una iniciativa argentina que se encarga de generar y proporcionar información clave para diseñar y desarrollar políticas relacionadas con la gestión del talento humano en el ámbito de la salud (Ministerio, 2023). Su labor se basa en datos obtenidos del Sistema Integrado de Información Sanitaria Argentino, abarcando diversas fuentes y respondiendo a las necesidades locales y nacionales del sector salud.



Esta información se utiliza para evaluar y monitorear las tendencias del talento humano en el país. Dentro de sus actividades principales se encuentran: Realizar la planificación y gestión del talento humano en salud en Argentina; Utilizar los datos del Sistema Integrado de Información Sanitaria Argentino, incluyendo REFEPS y REFES; Analizar la información recopilada para considerar las diversas perspectivas y necesidades regionales de salud; Facilitar la evaluación y el monitoreo del talento humano en salud a nivel nacional; Utilizar la información proveniente de diversas instituciones como la Secretaría de Educación y la Secretaría de Trabajo; Contribuir al desarrollo de políticas más efectivas y adaptadas al contexto de salud de cada región; Promover un enfoque integral en la gestión de recursos humanos en el sector salud, alineando recursos con las necesidades del país.

A través de esta investigación, se evidenció que los observatorios son plataformas valiosas que facilitan la recolección, análisis y difusión de datos críticos relacionados con el talento humano, promoviendo una mejor toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Además, se constató que, al integrar múltiples fuentes de información y generar evaluaciones continuas del mercado laboral y las competencias requeridas, estos observatorios permiten anticiparse a las tendencias del sector, optimizar sus procesos de selección y formación, y contribuir a la retención del talento. La revisión también puso de manifiesto cómo los observatorios pueden actuar como enlaces entre el sector público y privado, fomentando la colaboración y el intercambio de conocimientos, lo que finalmente se traduce en un desarrollo más coherente y alineado de las políticas de talento humano.

Principios del Observatorio para el Sistema de Gestión del Talento del sector público

La creación de un observatorio implica un proceso sistemático que comienza con la identificación de un área de interés y la definición de objetivos claros. Se requiere la formación de un equipo multidisciplinario que incluya expertos en el tema y en análisis de datos, así como la elaboración de un marco teórico y metodológico que guíe las actividades.

El modelo conceptual de un Observatorio para el Sistema de Gestión del Talento del sector público se estructura en varios componentes interrelacionados que permiten monitorizar y evaluar de manera integral la gestión de los recursos humanos en entidades gubernamentales. Este modelo incluye, en primer lugar, un sistema de recolección de datos que abarca diversas fuentes, como encuestas a empleados, análisis de los procesos de selección, evaluación del desempeño y seguimiento de la formación continua. Estos datos se analizan mediante herramientas analíticas y de visualización que proporcionan indicadores clave relacionados con la efectividad de las políticas de gestión del talento, permitiendo la identificación de tendencias y brechas en los procesos actuales.



Otro componente crucial de este modelo es la difusión de resultados y recomendaciones. El observatorio se establece como un ente de comunicación que comparte hallazgos con stakeholders relevantes, incluyendo administradores públicos, sindicatos y académicos, promoviendo así el diálogo y la cooperación en la mejora de la gestión del talento humano. Además, la implementación de recomendaciones basadas en evidencia no solo apoya el desarrollo de políticas más efectivas, sino que también influye en la creación de normativas que regulan las prácticas laborales dentro del sector público.

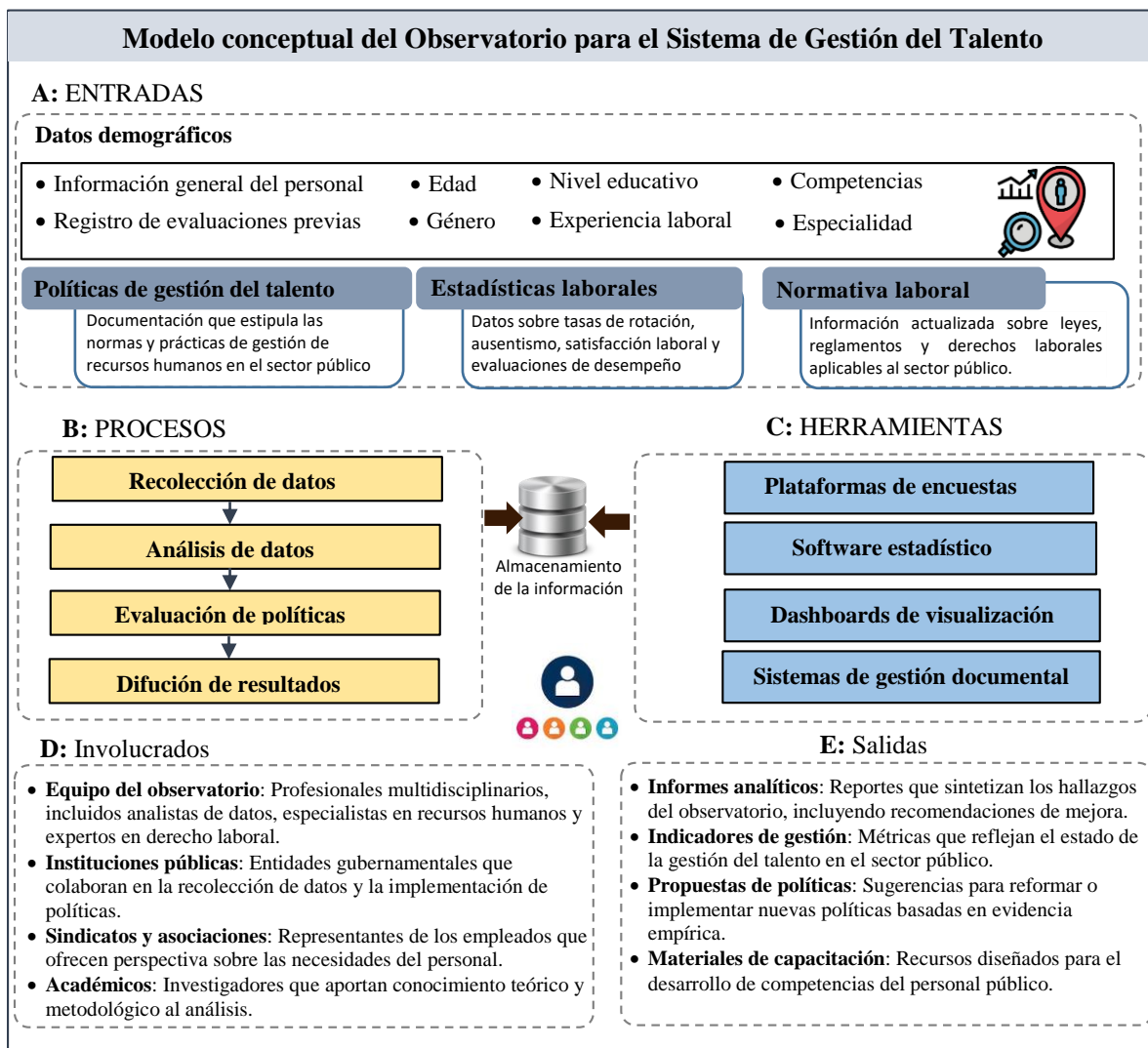


Figura 1. Modelo conceptual del Observatorio para el Sistema de Gestión del Talento del sector público ecuatoriano.
 Fuente: Elaboración propia.



En la figura 1, se muestra un modelo conceptual de los principales componentes que deben integrarse en el Observatorio para el Sistema de Gestión del Talento del sector público de manera que impacte en el Derecho Procesal Laboral ecuatoriano:

El impacto de este observatorio en el Derecho Procesal Laboral es significativo. Al proporcionar información y análisis sobre la gestión del talento humano, el observatorio puede contribuir a una mejor interpretación y aplicación de las normas laborales, asegurando que estas respondan a la realidad del entorno de trabajo en el sector público. Esto se traduce en la promoción del respeto a los derechos de los trabajadores, la reducción de conflictos laborales y el reforzamiento de un marco legal que fomente la equidad y la justicia en el ámbito laboral. Asimismo, el observatorio puede servir como un mecanismo de supervisión que evalúa la eficacia de los procedimientos de queja y resolución de conflictos, brindando una plataforma para abordar las necesidades y derechos de los empleados en el contexto del sector público.

La vinculación de los observatorios con las tecnologías de la información es fundamental, ya que estas herramientas facilitan la recopilación, almacenamiento, análisis y difusión de datos de manera eficiente. Las tecnologías permiten implementar sistemas de gestión que automatizan y optimizan procesos, garantizando la actualización constante de la información y su accesibilidad para los diversos actores interesados. Además, las plataformas digitales pueden favorecer la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los diferentes observatorios y las entidades públicas, promoviendo una cultura de transparencia y mejora continua en la gestión del talento humano.

Encuesta sobre la gestión del talento humano

Se llevó a cabo una encuesta dirigida a un total de 217 servidores del sector público, que incluyó directores de recursos humanos y expertos en derecho laboral de diversas entidades gubernamentales. Este enfoque permitió obtener una visión integral y diversa sobre las percepciones de los participantes en relación a la creación de un Observatorio de Gestión y Desarrollo del Talento Humano. La encuesta se estructuró en base a seis afirmaciones claves, que abordaron distintos aspectos críticos relacionados con la creación del Observatorio. Cada una fue evaluada en una escala del 1 al 5, donde 1-Totalmente en desacuerdo y 5-Totalmente de acuerdo. A continuación se muestra la media obtenida en cada ítem:

Tabla 1. Resultados de la encuesta aplicada

Ítem	M	DE
La creación del Observatorio se ajusta a los principios constitucionales de transparencia, eficiencia y equidad en la administración pública, tal como establece la Constitución de Ecuador.	4.83	0.28



El Observatorio permitirá a Ecuador cumplir de manera más efectiva con los acuerdos internacionales sobre derechos laborales, como los convenios de la OIT, fortaleciendo la protección de los derechos de los servidores públicos.	4.36	0.71
La creación del Observatorio se sustenta en los principios teóricos de la gestión del talento humano, que enfatizan la planificación adecuada, el desarrollo profesional y la evaluación justa en la administración pública.	4.76	0.11
El Observatorio contribuirá a una mejora sustancial en la gestión del talento humano en el sector público, alineándose con los objetivos de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) para optimizar el rendimiento y la eficiencia administrativa.	3.92	1.23
La implementación del Observatorio fortalecerá los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en los procesos de selección, evaluación y reclasificación de servidores públicos, promoviendo una mayor confianza en la gestión pública.	4.02	1.56
El Observatorio será una herramienta eficaz para garantizar la equidad y justicia laboral en el sector público, asegurando el cumplimiento de las normas del Derecho Procesal Laboral y fortaleciendo los derechos de los trabajadores.	4.25	0.94

Nota: n=217; M: Media; DE: Desviación estándar; 1: Totalmente en desacuerdo-5: Totalmente de acuerdo

Los resultados de la encuesta realizada a 217 empleados del sector público evidencian una percepción positiva y robusta acerca de la creación del Observatorio de Gestión y Desarrollo del Talento Humano. En relación con su conformidad con los principios constitucionales de transparencia, eficiencia y equidad, la media alcanzó un notable 4.83, con una baja desviación estándar de 0.28, lo que indica un consenso casi unánime sobre su alineación con las normativas ecuatorianas. En cuanto al papel del Observatorio para facilitar el cumplimiento de los acuerdos internacionales en materia de derechos laborales, la media fue de 4.36 y la desviación estándar de 0.71, sugiriendo que los participantes creen firmemente que contribuirá a proteger los derechos de los servidores públicos.

La percepción sobre el sustento teórico del Observatorio en los principios de gestión del talento humano también fue favorable, con una media de 4.76 y una desviación estándar de 0.11, lo que resalta la fuerte aprobación de la planificación adecuada, el desarrollo profesional y la evaluación justa en la administración pública. Sin embargo, aunque la media en la cuestión sobre la mejora en la gestión del talento humano fue de 3.92 con una desviación estándar de 1.23, indica que si bien existe una percepción positiva, también hay cierta incertidumbre y una mayor variabilidad en las opiniones sobre el impacto esperado en esta área.

La implementación del Observatorio, en cuanto a fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, obtuvo una media de 4.02 con una desviación estándar de 1.56, lo que sugiere una percepción dividida en cuanto a la efectividad de estas medidas en generar confianza en la gestión pública. Finalmente, la afirmación sobre el Observatorio como herramienta para garantizar la equidad y justicia laboral recibió una media de 4.25 y una desviación estándar de 0.94, indicando un sólido apoyo hacia su capacidad para cumplir con las normas del Derecho Procesal Laboral y reforzar los derechos de los trabajadores. En conjunto, estos resultados reflejan un amplio respaldo hacia la iniciativa, aunque también revelan



áreas donde se podría realizar una comunicación y educación adicional para despejar dudas y fortalecer la confianza en los beneficios esperados del Observatorio.

Entrevistas semi-estructuradas con expertos y directores de recursos humanos

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a 11 expertos en Derecho Laboral y Gestión Pública, los cuales, de manera general consideran que la creación del Observatorio para la Gestión del Talento Humano se ajusta adecuadamente a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y a la normativa vigente en Ecuador. Señalan que la LOSEP ya establece principios de transparencia y eficiencia en la administración pública, pero carece de mecanismos efectivos para su cumplimiento. El observatorio podría llenar ese vacío al monitorear el cumplimiento de estas normas, promoviendo una aplicación más rigurosa y sistemática.

En cuanto a la transparencia y equidad, los especialistas coinciden en que el Observatorio contribuiría significativamente, mejorando los procesos de selección, evaluación y reclasificación del personal público. Un observatorio supervisaría el uso de criterios claros y objetivos en estos procesos, lo que reduciría la arbitrariedad y fomentaría la igualdad de oportunidades. Asimismo, destacan su potencial para fortalecer el cumplimiento de los acuerdos internacionales en derechos laborales, como los convenios de la OIT, al garantizar que los derechos de los servidores públicos se respeten y promuevan conforme a los estándares internacionales.

Respecto a la gestión pública, los expertos prevén que el Observatorio generará mejoras en la planificación, desarrollo y evaluación del talento humano, contribuyendo a una mayor eficiencia en la administración pública. Sin embargo, identifican como uno de los principales desafíos de implementación la falta de recursos y voluntad política. Para superar estos obstáculos, recomiendan un diseño robusto, con indicadores claros de desempeño, y que el observatorio esté respaldado por organismos independientes. En cuanto al Derecho Procesal Laboral, el Observatorio podría garantizar el cumplimiento efectivo de las normativas y proteger los derechos laborales, asegurando que las decisiones laborales sean justas y transparentes.

Propuesta de reforma a la Ley Orgánica del Servicio Público

A partir de los resultados obtenidos de la encuesta sobre gestión del talento humano, las entrevistas semi-estructuradas con expertos y directores de recursos humanos, así como la revisión de la literatura científica y los fundamentos teóricos pertinentes, se desarrolló una propuesta para reformar la Ley Orgánica del Servicio Público con el objetivo de incluir el observatorio. Esta iniciativa busca fortalecer la estructura y funcionamiento del sistema, garantizando que la recopilación y análisis de datos sobre el talento humano sea un componente clave en la toma de decisiones y en la mejora continua de los procesos relacionados con la gestión del personal en el sector público. La propuesta en cuestión, se presenta a continuación:



Objetivo de la propuesta: Crear un Observatorio que monitoree y evalúe la gestión del talento humano en el sector público, garantizando la transparencia, equidad y cumplimiento de normas, optimizando los procesos de selección, reclasificación, desempeño y estabilidad laboral.

Resumen de la Justificación de la propuesta: La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) establece principios de transparencia, equidad y eficiencia en la gestión del talento humano, pero carece de un mecanismo de control efectivo. Esta falta de supervisión ha generado problemas en la selección, evaluación y reclasificación del personal público, afectando la estabilidad y los derechos laborales. El análisis bibliográfico y entrevistas con expertos destacan la necesidad de crear un Observatorio, que supervisaría estos procesos, garantizando la rendición de cuentas y mejorando la eficiencia en la administración pública ecuatoriana.

PROPUESTA:

Agregar a la Ley Orgánica del Servicio Público en Ecuador la siguiente reforma:

Art. Innumerado: Creación del Observatorio de Gestión y Desarrollo del Talento Humano en el Sector Público

- 1- Créase el Observatorio de Gestión y Desarrollo del Talento Humano en el Sector Público como un organismo de derecho público, con carácter técnico-regulatorio, dotado de personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria. El máximo representante del Observatorio será el Director General o la directora general, quien será designado por el Presidente de la República. Este representante legal gozará de fuero de Corte Nacional de Justicia, en las mismas condiciones que un ministro de Estado, lo que garantizará su independencia y autoridad en el ejercicio de sus funciones.
- 2- Este observatorio garantizará el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos para la administración y desarrollo del personal, promoviendo la transparencia y equidad. Sus funciones serán:
 - a. Supervisar la planificación y dotación del talento humano, asegurando que se realicen diagnósticos adecuados y que los perfiles se ajusten a las necesidades institucionales.
 - b. Monitorear los procesos de selección, reclutamiento, capacitación y promoción, garantizando la igualdad de oportunidades y la evaluación justa de los méritos.
 - c. Velar por la correcta aplicación de los procedimientos de reclasificación, asegurando que se respeten los derechos laborales y la estabilidad en el empleo.
 - d. Evaluar la gestión del desempeño, identificando áreas de mejora y recomendando incentivos y sanciones conforme a los resultados obtenidos.
 - e. Proponer medidas para mejorar el clima laboral, bienestar y seguridad de los servidores públicos.



- f. Ejercer funciones de fiscalización y control anticorrupción en los procesos de gestión del talento humano en el sector público, garantizando que los procedimientos de selección, contratación, promoción y reclasificación se realicen bajo estrictos principios de transparencia. El observatorio tendrá la facultad de investigar y denunciar irregularidades ante las autoridades competentes, contribuyendo a la prevención y sanción de prácticas corruptas que afecten la equidad y eficiencia en la administración pública.

Sistema informático para la validación de la propuesta mediante criterio de expertos

En esta investigación, a recomendación de los expertos entrevistados, se decidió desarrollar un sistema informático destinado a validar la propuesta mediante la opinión de expertos. Este sistema permite a los participantes acceder a la propuesta, compartir sus comentarios, consultar diversas versiones actualizadas, y evaluar la relevancia de la propuesta según criterios establecidos. Además, en caso de que se obtenga la aprobación, el sistema cuenta con un módulo para el seguimiento de la efectividad de la creación del observatorio y proporcionar enlaces directos al sitio web del mismo, entre otras funcionalidades esenciales, como las siguientes:

1. Módulo de Consulta de propuesta:

- Acceso a la propuesta en formato digital.
- Visualización de versiones anteriores y actualizadas.
- Búsqueda y filtrado de información relacionada con la propuesta.

2. Módulo de Emisión de criterios:

- Funcionalidad para que los usuarios dejen sus comentarios y sugerencias sobre la propuesta.
- Opciones para clasificar y priorizar los criterios emitidos.
- Notificación a los participantes cuando se reciben nuevos comentarios.

3. Módulo de Evaluación:

- Herramientas para evaluar la pertinencia de la propuesta.
- Registro de las evaluaciones realizadas por los expertos.
- Generación de informes sobre los resultados de las evaluaciones.

4. Módulo de Monitoreo:

- Seguimiento de la efectividad del Observatorio tras su creación.
- Recopilación de indicadores clave de desempeño (KPIs).
- Informes periódicos sobre la implementación y el impacto del Observatorio.

5. Módulo de Enlaces y recursos:



- Acceso directo al sitio web del observatorio y otros recursos relevantes.
- Actualizaciones sobre eventos o noticias relacionadas con el Observatorio.

En la Figura 2 se muestra la interfaz de validación del sistema desarrollado:

Observatorio de Gestión y Desarrollo del Talento Humano en el Sector Público

Validar propuesta de reforma

Creación del Observatorio de Gestión y Desarrollo del Talento Humano en el Sector Público

Agregar a la Ley Orgánica del Servicio Público en Ecuador la siguiente reforma:
Art. Innumerado: Creación del Observatorio de Gestión y Desarrollo del Talento Humano en el Sector Público
1- Créase el Observatorio de Gestión y Desarrollo del Talento Humano en el Sector Público como un organismo de derecho público, con carácter técnico-regulatorio, dotado de personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria. El máximo representante del Observatorio será el Director General o la directora general, quien será designado por el Presidente de la República. Este representante legal gozará de fuero de Corte Nacional de Justicia, en las mismas condiciones que un ministro de Estado, lo que garantizará su independencia y autoridad en el ejercicio de sus funciones.
2- Este observatorio garantizará el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos para la administración y desarrollo del personal, promoviendo la transparencia y equidad. Sus funciones serán:

[Ver propuesta completa](#)

Criterios de evaluación

Pertinencia de la propuesta	Viabilidad técnica y financiera
<input checked="" type="radio"/> Relevancia <input type="text" value="Pertinente"/>	<input type="radio"/> Recursos necesarios <input type="text" value="Neutral"/>
<input type="radio"/> Impacto potencial <input type="text" value="Muy pertinente"/>	<input type="radio"/> Presupuesto <input type="text" value="Neutral"/>
<input type="radio"/> Alineación con políticas públicas <input type="text" value="Pertinente"/>	<input type="radio"/> Infraestructura <input type="text" value="Pertinente"/>

Observaciones adicionales

Por favor, refleje sus observaciones aquí

Figura 2. Interfaz de usuario: Validar propuesta.

Resultados de la validación

Con el objetivo de validar la propuesta de reforma que incorpora la creación del Observatorio de Gestión y Desarrollo del Talento Humano en el Sector Público en Ecuador, se realizó un proceso en el que 11 expertos fueron convocados para validar la propuesta de reforma. Estos profesionales consultaron la propuesta y utilizaron el módulo de validación (figura 2) para evaluarla utilizando una escala de Likert de cinco categorías (1-nada pertinente: 5-muy pertinente), centrandó su análisis en la pertinencia del proyecto. La evaluación se realizó en función de cuatro dimensiones, las cuales se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Dimensiones y criterios evaluativos.

Dimensión	Criterio	Descripción
Pertinencia de la propuesta	Relevancia	Evaluar si el observatorio aborda las necesidades actuales del sector público en cuanto a gestión del talento humano.
	Impacto potencial	Analizar el efecto que podría tener la implementación del observatorio en la calidad de la gestión del talento humano
	Alineación con políticas públicas	Considerar cómo se integra la propuesta con las políticas y normativas existentes en el sector.
Viabilidad técnica y financiera	Recursos necesarios	Determinar si se cuenta con los recursos técnicos y humanos adecuados para poner en marcha el observatorio.
	Presupuesto	Evaluar la sostenibilidad financiera del proyecto a corto y largo plazo.
	Infraestructura	Analizar la capacidad de los sistemas existentes para soportar el funcionamiento del observatorio.
Eficiencia en los procesos	Optimización de selección y reclasificación	Evaluar cómo el observatorio contribuiría a mejorar los procesos de selección y reclasificación del talento humano.
	Mejora en la gestión del desempeño	Considerar de qué manera el observatorio podría introducir mejoras en la evaluación del desempeño laboral.
	Estabilidad laboral	Analizar el impacto que tendría el observatorio en la estabilidad laboral de los trabajadores del sector público.
Transparencia y Equidad	Acceso a información	Evaluar si el observatorio garantizaría que la información sobre la gestión del talento humano sea accesible para todos los interesados.
	Mecanismos de rendición de cuentas	Analizar si se establecerían protocolos claros para la rendición de cuentas en el manejo del talento humano.
	Igualdad de oportunidades	Considerar cómo el observatorio aseguraría la equidad en los procesos de selección y promoción dentro del sector público.

Los resultados de la validación mediante criterio de expertos revelan una clara percepción de la pertinencia de la propuesta. En la dimensión de Pertinencia de la propuesta, la relevancia obtuvo una calificación promedio de 4.87, lo que indica que los expertos consideran este aspecto altamente pertinente. El impacto potencial también fue valorado favorablemente, con una media de 4.61, sugiriendo que se prevé un efecto significativo. Sin embargo, la alineación con políticas públicas recibió una evaluación más moderada, con una puntuación de 4.25, lo que podría señalar la necesidad



de mejorar esta conexión. La figura 4 muestra una representación de los resultados alcanzados en la dimensión Pertinencia de la propuesta:

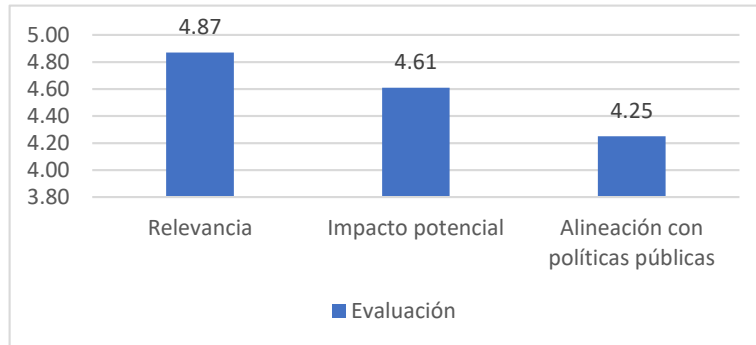


Figura 3. Evaluación promedio de los indicadores de la Dimensión Pertinencia de la propuesta.

En cuanto a la dimensión Viabilidad Técnica y Financiera, fue la que mayor desviación estándar generó. Los expertos consideraron que los recursos necesarios tuvieron una evaluación media de 3.50, indicando que es posible que no se cuente con todos los recursos requeridos para la implementación. El presupuesto fue considerado engorroso de conseguir, con una media de 3.80, lo cual podría representar un obstáculo significativo. Por último, la infraestructura necesaria para llevar a cabo la propuesta obtuvo una calificación de 3.28, evidenciando que los trámites necesarios para su creación podrían resultar complicados. Estos resultados sugieren que, aunque la propuesta es considerada pertinente y relevante, existen preocupaciones serias sobre su viabilidad en términos técnicos y financieros. La figura 5 muestra los resultados alcanzados en esta dimensión.

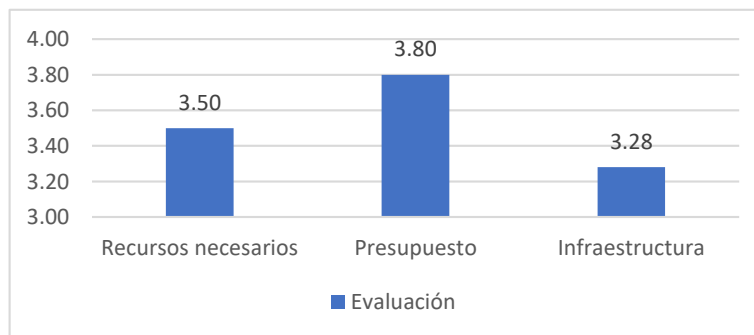


Figura 4. Evaluación promedio de los indicadores de la Dimensión Viabilidad técnica y financiera.

La figura 5 muestra una representación del resultado de la Evaluación promedio de los indicadores de la Dimensión Eficiencia en los procesos. El primer indicador, optimización de selección y reclasificación, obtuvo una evaluación promedio de 4.20, lo que evidenció que el observatorio proponía mejoras significativas en los procesos de selección y reclasificación del talento en el sector público, agilizando estos procedimientos y haciéndolos más efectivos.



El segundo indicador, mejora en la gestión del desempeño, alcanzó una calificación promedio de 4.30, la más alta entre los tres. Esto reflejó que la propuesta tenía un impacto notable en la forma en que se gestionaba el rendimiento de los empleados en el sector público, promoviendo herramientas y métodos que facilitaban un seguimiento y evaluación más eficiente del desempeño laboral. Se consideró que esta mejora ayudaría a crear un sistema de gestión del talento más dinámico y orientado a resultados.

Finalmente, el indicador de estabilidad laboral recibió una puntuación promedio de 4.10, lo que mostró una percepción favorable respecto al impacto de la propuesta en la preservación de la estabilidad laboral. Aunque la evaluación fue ligeramente inferior en comparación con los otros indicadores, se reconoció que el observatorio ofrecía soluciones viables para fomentar una mayor seguridad y estabilidad en los empleos del sector público, contribuyendo a un entorno laboral más equilibrado y sostenible.

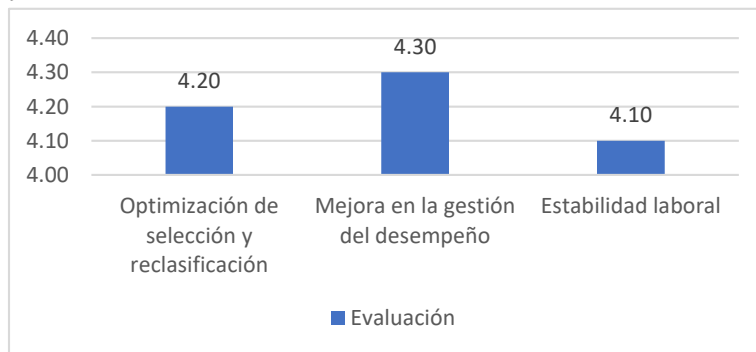


Figura 5. Evaluación promedio de los indicadores de la Dimensión Eficiencia en los procesos.

La figura 6 muestra una representación del comportamiento de la evaluación promedio de los indicadores de la Dimensión Transparencia y Equidad. El primer indicador, acceso a información, obtuvo una evaluación promedio de 4.30, lo que mostró que la propuesta garantizaba un acceso amplio y claro a la información relacionada con los procesos de gestión del talento en el sector público, promoviendo un entorno más transparente y accesible para los empleados y las partes interesadas.

El segundo indicador, mecanismos de rendición de cuentas, también alcanzó una calificación promedio de 4.30, lo que reflejó que la propuesta incluía mecanismos sólidos para garantizar la rendición de cuentas. Los evaluadores valoraron positivamente las herramientas y procesos propuestos para supervisar y evaluar las acciones y decisiones tomadas en la gestión del talento, asegurando que se realizaran de manera justa y conforme a las normativas vigentes.



Finalmente, el indicador de igualdad de oportunidades obtuvo la calificación más alta, con un promedio de 4.40, lo que destacó la fuerte orientación del observatorio hacia la equidad en el acceso y desarrollo profesional dentro del sector público. Se consideró que la propuesta promovía un enfoque inclusivo, brindando a todos los empleados las mismas oportunidades para crecer y desarrollarse, sin importar su origen o condición, lo que contribuyó a consolidar un sistema de gestión del talento más justo y equilibrado.

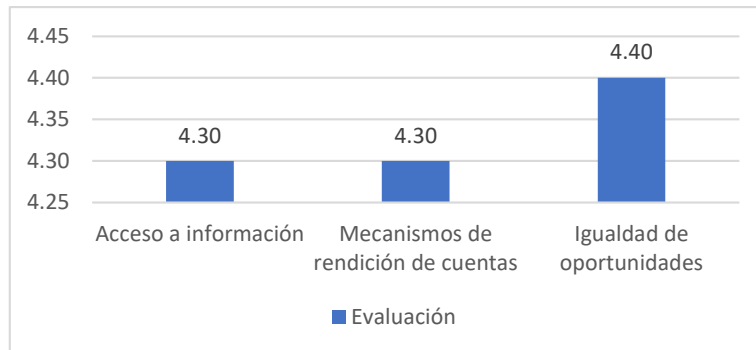


Figura 6. Evaluación promedio de los indicadores de la Dimensión Transparencia y Equidad.

De manera general, la propuesta fue considerada como muy pertinente, dado que constituye una propuesta muy relevante para monitorear y evaluar la gestión del talento humano en el sector público, garantizando la transparencia, equidad y cumplimiento de normas, a la vez que se optimizan los procesos de selección, reclasificación, desempeño y estabilidad laboral.

Discusiones

El Observatorio para la Gestión del Talento Humano en el sector público es una entidad especializada en monitorear, evaluar y analizar los procesos relacionados con la administración del personal público, tales como reclutamiento, selección, formación, evaluación y reclasificación. Su finalidad es garantizar la transparencia, equidad y cumplimiento de las normativas del Derecho Procesal Laboral, proporcionando información basada en evidencias para mejorar la calidad de la gestión pública en Ecuador.

La inexistencia de un observatorio genera problemas significativos, como diagnósticos inadecuados de las necesidades de talento humano, desigualdades en los procesos de selección y evaluación, y la vulneración de los derechos laborales en los procedimientos de reclasificación. Esto afecta la estabilidad y la seguridad laboral, lo que a su vez impacta negativamente en la calidad del servicio público. La creación del observatorio permitiría corregir estas deficiencias, asegurando una gestión más justa y eficiente en el sector público.

El análisis bibliográfico y los resultados de las entrevistas coinciden en la necesidad de crear un Observatorio para la Gestión del Talento Humano que fortalezca la transparencia, equidad y eficiencia en el sector público ecuatoriano.



Ambos enfoques subrayan la importancia del Observatorio para mejorar los procesos de selección, evaluación y reclasificación, así como para garantizar el cumplimiento del Derecho Procesal Laboral. Sin embargo, los expertos destacan desafíos de implementación, como la falta de recursos y voluntad política, que podrían superarse con un diseño robusto y respaldo institucional.

La relevancia de la investigación radica en la necesidad de mejorar la gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano, asegurando que se cumplan los principios de transparencia, equidad y eficiencia. La creación del Observatorio para la Gestión del Talento Humano proporcionará una herramienta clave para monitorear y evaluar los procesos relacionados con el personal público, contribuyendo a la optimización de la calidad en la gestión administrativa y laboral.

Asimismo, esta investigación es crucial para fortalecer el cumplimiento de las normas del Derecho Procesal Laboral en Ecuador. Al analizar el impacto del observatorio en estos procesos, se podrán identificar áreas de mejora y establecer mecanismos efectivos que protejan los derechos laborales de los servidores públicos, promoviendo un entorno laboral más justo y equitativo dentro del sector público.

En este sentido, el observatorio supervisará procesos clave como la reclasificación, selección, evaluación y desarrollo profesional, asegurando el cumplimiento del Derecho Procesal Laboral. Además, permitirá identificar áreas de mejora en la gestión pública y proponer medidas que fortalezcan la estabilidad laboral y la protección de los derechos de los servidores públicos. Este mecanismo de control fomentará un ambiente laboral más justo y equitativo, contribuyendo a optimizar la calidad de la gestión pública en Ecuador, con un enfoque en la transparencia y el respeto a los derechos laborales.

Conclusiones

La revisión de la literatura demostró que la creación de observatorios en diversos sectores ofreció herramientas valiosas para la Gestión del Talento Humano. Estos observatorios permitieron una mejor recopilación y análisis de datos, facilitando la toma de decisiones informadas que potenciaron el desarrollo del capital humano, lo que justificó su implementación dentro del sector público ecuatoriano.

El diseño del modelo conceptual del Observatorio para el Sistema de Gestión del Talento del sector público ecuatoriano representó un enfoque innovador y estructurado que permite visualizar la gestión eficiente de los recursos humanos en las entidades gubernamentales. Este modelo sentó las bases para futuras iniciativas de implementación del observatorio. La encuesta a 217 servidores públicos, incluidos directores de recursos humanos y expertos en derecho laboral, proporcionó una visión integral sobre las percepciones respecto al Observatorio de Gestión y Desarrollo del Talento



Humano. La diversidad de opiniones expresadas resaltó la necesidad y aceptación de dicha herramienta en la gestión pública, indicando un amplio respaldo a la innovación en el manejo del talento humano.

Las entrevistas realizadas a 11 expertos en Derecho Laboral y Gestión Pública confirmaron que la creación del Observatorio se alineaba con la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y la normativa ecuatoriana vigente. Esto validó la propuesta no solo desde una perspectiva operativa, sino también en términos de cumplimiento legal, lo que fue fundamental para su implementación exitosa.

La propuesta para reformar la Ley Orgánica del Servicio Público con el fin de incluir el observatorio se basó en una robusta fundamentación teórica y en la evidencia recogida a través de encuestas y entrevistas. Esto subrayó la importancia de contar con un marco legal que apoyara la implementación de innovaciones en la gestión del talento humano.

El desarrollo de un sistema informático para validar la propuesta, tal como recomendaron los expertos, fue un paso crucial para asegurar la viabilidad y relevancia del Observatorio. Este enfoque tecnológico facilitó la recopilación de opiniones y evidencias, garantizando que la propuesta se ajustara a las expectativas y necesidades del sector público.

La evaluación positiva de la propuesta de reforma por parte de los 11 expertos convocados para su validación reforzó su pertinencia y necesidad en el contexto del sector público ecuatoriano. Este respaldo institucional fue un indicador clave para avanzar hacia la implementación del Observatorio de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, lo que podría resultar en mejoras significativas en la eficacia y eficiencia de la gestión del talento humano en el país.

Conflictos de intereses

Los autores no poseen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

1. Conceptualización: Jhon Gilmar Macías Crespo, Mercedes Marianella Crespo Mendoza, Noel Batista Hernandez.
2. Curación de datos: Jhon Gilmar Macías Crespo, Mercedes Marianella Crespo Mendoza.
3. Análisis formal: Jhon Gilmar Macías Crespo, Mercedes Marianella Crespo Mendoza.
4. Investigación: Jhon Gilmar Macías Crespo, Mercedes Marianella Crespo Mendoza.
5. Metodología: Mercedes Marianella Crespo Mendoza, Noel Batista Hernandez.
6. Administración del proyecto: Mercedes Marianella Crespo Mendoza, Noel Batista Hernandez.
7. Software: Mercedes Marianella Crespo Mendoza, Noel Batista Hernandez.



8. Supervisión: Jhon Gilmar Macías Crespo, Noel Batista Hernandez.
9. Validación: Jhon Gilmar Macías Crespo, Noel Batista Hernandez.
10. Visualización: Jhon Gilmar Macías Crespo, Noel Batista Hernandez.
11. Redacción – borrador original: Jhon Gilmar Macías Crespo, Mercedes Marianella Crespo Mendoza, Noel Batista Hernandez.
12. Redacción – revisión y edición: Jhon Gilmar Macías Crespo, Mercedes Marianella Crespo Mendoza, Noel Batista Hernandez.

Financiamiento

La investigación no requirió fuente de financiamiento externa.

Referencias

- Bell Heredia, R. E., Espín Olea, M. E., & Espín Moya, E. R. (2015). Tendencias de la gestión de talento humano en el sector público. *Revista científica ECOCIENCIA*, 2(2), 1-14. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-cientifica-ecociencia/articulo/tendencias-de-la-gestion-de-talento-humano-en-el-sector-publico>
- CEXTEC. (2019). *Observatorio del Talento CEXTEC*. <https://www.cextec.com/es/observatorio-do-talento/#top>
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000825>
- Díaz Pérez, M., Triana Velázquez, Y., Brizuela Chirino, P., Rodríguez Font, R. J., Giráldez Reyes, R., & Blanco Borrego, J. (2021). Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional desde la ciencia de la sostenibilidad: Observatorio SAEN+ C Pinar. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 9-19. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000500009&script=sci_arttext&tlng=en
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-venezolana-de-gerencia/articulo/gestion-del-talento-humano-como-factor-de-mejoramiento-de-la-gestion-publica-y-desempeno-laboral>



- Jeronimo, M. X. C., Basilio, A. Y. P., Claudio, B. A. M., & Ruiz, J. A. Z. (2023). Human talent management and the work performance of employees in a textile company in Comas. *Southern perspective/Perspectiva austral*, 1, 5-5. <https://pa.ageditor.ar/index.php/pa/article/view/26>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human resource management review*, 33(1), 100926. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482222000456>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000271>
- Leyva Henderson, M. O., & Sánchez Cabrera, R. (2019). Propuesta de procedimientos para el sistema de gestión del capital humano. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(enero). <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/01/gestion-capital-humano.html>
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A., & Ashta, A. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human resource management review*, 31(3), 100744. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482220300127>
- Ministerio. (2023). *Observatorio Federal de Talento Humano en Salud. (OFETHUS). Ministerio de Salud. Argentina.* <https://www.argentina.gob.ar/salud/observatorio>
- Rodríguez Perdomo, J. H. (2018). Sistema de gestión de contenidos y plataforma e-Learning para observatorio regional del mercado del trabajo del Meta. <https://repository.ucc.edu.co/items/48a28414-7fe5-4b50-81f4-c9a040bcd604>
- Salud. (2022). *Observatorio de Talento Humano en Salud. Dirección de Desarrollo del Talento Humano en Salud. Ministerio de Salud y Protección Social Colombia.* <https://www.sispro.gov.co/observatorios/ontalentohumano/Paginas/Observatorio-de-Talento-Humano-en-Salud.aspx>



- Santana, J. W. C. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 448-460. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802871>
- Toapanta, J. E. G. (2024). La Justicia Laboral y Reconocimiento del Derecho al Trabajo en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 6867-6889. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/11098>
- Vargas Rojas, D. (2020). Descripción de la gestión de talento humano de la Sub Gerencia de RRHH de la Municipalidad de Ate, 2019. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/1257>

