

# El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano

## The Integrated Human Talent Management System, a focus in the Ecuadorian Public Sector

Verónica Yolanda Espinoza Beltrán <sup>1</sup>, María Victoria Cachipueno Vásquez <sup>2</sup>

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 20 de marzo del 2024

Fecha de aceptación: 28 de mayo del 2024

<sup>1</sup> Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: vespinoza@uce.edu.ec  
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-000x-xxxx-xxxx>

<sup>2</sup> Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: mvcachipueno@uce.edu.ec  
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-000x-xxxx-xxxx>

### Resumen

El artículo analiza el Sistema Integrado de Administración del Talento Humano en el Sector Público Ecuatoriano, explorando su evolución histórica y estructura actual. La investigación involucró la recopilación de datos históricos sobre la gestión de recursos humanos en el servicio público ecuatoriano, revisando documentos y fuentes bibliográficas relevantes. Se examinaron estudios previos y artículos académicos sobre la gestión de personal en el sector público, además de una revisión exhaustiva de la legislación vigente. Se realizó un análisis detallado de los componentes del sistema, como la planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y salud ocupacional. Este estudio ofrece una visión integral del sistema de gestión de talento humano en el sector público ecuatoriano, crucial para comprender su evolución y funcionamiento, y como base para futuras investigaciones y mejoras.

### Palabras Clave:

*Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, LOSEP, Sector Público, Recursos Humanos.*

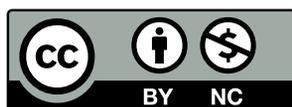
**Clasificación JEL:** J45

### Abstract

The article examines the Integrated Human Talent Management System in the Ecuadorian Public Sector, exploring its historical evolution and current structure. The research involved gathering historical data on human resources management in the Ecuadorian public service, reviewing relevant documents and bibliographic sources. Previous studies and academic articles on public sector personnel management were examined, alongside a thorough review of current legislation. A detailed analysis of system components was conducted, including human talent planning, job classification, recruitment, training, performance evaluation, and occupational health. This study provides a comprehensive understanding of the human talent management system in the Ecuadorian public sector, crucial for grasping its evolution and functioning, and serving as a foundation for future research and improvements.

CITACIÓN: Espinoza Beltrán, V.Y., & Cachipueno Vásquez, M.V. (2024). El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano. Podium, 45, 33–52.  
doi:10.31095/podium.2024.45.3

ENLACE DOI:  
<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2024.45.3>



### Keywords:

*Integrated Human Talent Management System, LOSEP, Human Resources, Public Sector*

**JEL Classification:** J45

## Introducción

El tema enmarcado en el reconocimiento del Talento Humano o denominado Recurso Humano, en un organismo público o privado, actualmente es motivo de discusión en las mesas o foros nominados para el efecto; los diferentes autores no han logrado demostrar y afianzar el significado de la administración del talento humano, consolidándose así en un paradigma complicado de resolver teóricamente. (Ortega, León, & Almeida, 2019)

Dentro de las organizaciones el término de talento humano constituye un recurso muy importante toda vez que los individuos con su conocimiento e inteligencia, han logrado fortalecer su capacidad para promover la riqueza y expansión, así mismo conceptualizó al talento humano como el conjunto de programas de formación y capacitación que coadyuvan a fortalecer el rendimiento, perfeccionar las habilidades y destrezas del personal con un sentido de pertenencia en las organizaciones. Constituye además un input significativo en la planificación de proyectos de vida y de labor de cada una de las personas que lo conforman, convirtiéndose en un objetivo clave para lograr cada uno de los objetivos y estrategias planteadas por la organización y lograr así su mejoramiento, competitividad y desarrollo (Mejía, Jaramillo, & Bravo, 2006).

Por su parte Chiavenato (2009), señala que la expresión Recursos Humanos (RH) tiene tres significados: 1. Los RH como función o departamento.

En este caso RH se direcciona más a una unidad operativa que actúa como un área o departamento de la alta gerencia; en otras palabras, es un mecanismo que engloba las diferentes fases establecidas al personal como son: el reclutamiento y selección, la formación y capacitación, la gestión de remuneraciones, la comunicación y planificación, la seguridad y salud ocupacional, las prestaciones sociales entre otros. 2. Los RH como prácticas del recurso humano, que significa la manera de como la organización gestiona el reclutamiento y selección, la formación y capacitación, la gestión de remuneraciones, la comunicación y planificación, la seguridad y salud ocupacional, las prestaciones sociales. 3. Los RH a modo de profesión, que son los expertos que laboran de manera continua, atendiendo de manera directa al personal, como son: los encargados de la selección del personal, los formadores y capacitadores, los administradores de las remuneraciones y los profesionales prestadores de los diferentes servicios de seguridad, médicos y prestadores.

Lo que conlleva a determinar que la Gestión del Talento Humano en estos últimos años ha dado significativos avances que superan la Administración del Talento Humano, en razón que considera funciones y atribuciones que direccionan hacia una propuesta holística, sistémica y total, prevaleciendo funciones específicas de mejora para el personal. Ulrich, Jick y Von Glinow (1993), clasifica las funciones de gestión del talento humano en cinco niveles, el primero: que ejecuta procesos de reclutamiento del recurso humano en la

empresa; el segundo: la formación y capacitación su desarrollo y promoción; el tercero: La Remuneración como cuantificación del rendimiento y compensación; cuarto: La planificación estratégica del recursos humanos y, por último estarían las prestaciones sociales relacionadas con la comunicación y el clima organizacional.

Según Oszlak (2001), determina que el administrar estructuras organizacionales, atribuye el establecimiento de procesos como: a) Determinar la estructura organizacional, distribuida en unidades, departamentos, secciones (organigramas); b) Establecer las atribuciones y responsabilidades que va a tener cada una de las unidades; c) Indicar su dimisión, es decir perfil de puestos de trabajo y número necesario; d) aprobar mediante resolución las estructuras y sus componentes necesarios, considerando su misión, visión y objetivos enmarcados en lo que dispone los diferentes entes.

De conformidad con lo que determina Costa y Capanegra (2004), el funcionamiento del sector público puede ser descrito bajo la perspectiva de la teoría general de sistemas. Lo describen como un sistema complejo que se asemeja a una "cadena de eslabones de medios y fines". En esta concepción, el sector público se compone de metasistemas, sistemas y subsistemas que están interconectados e interdependientes. Cada uno de estos componentes recibe insumos, los procesa y los transforma en productos específicos con un propósito social definido.

En este sentido, en Ecuador, el funcionamiento del sector público se rige por el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público. Este sistema, como se establece en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, Artículo 54), se compone de varios subsistemas clave que son fundamentales para la gestión eficaz de los recursos humanos en la administración pública. Estos subsistemas incluyen la planificación del talento humano, la clasificación de puestos, el reclutamiento y selección de personal, la formación, capacitación y desarrollo profesional, así como la evaluación del desempeño.

La posibilidad de que un servidor desarrolle carrera en el servicio público, se basa en la existencia de normatividad para el efecto, y de esta manera sea aplicado en forma objetiva y previsible, lo que faculta a que cada servidor adquiera el compromiso con la organización, así como incentive su potencial, competencias, valores y aptitudes en el servicio que se ofrece. Su construcción es dedicada en su mayor tiempo, así como lo contrario puede significar volver a comenzar necesariamente.

Según Evans (2003) establece que existen otros factores como el reconocimiento público y levantar el autoestima, que no son monetarios, pero que al aplicarlos constituye un papel muy importante en el desarrollo de las funciones y actividades del servidor público, además complementa que si se fortaleciera este tipo de incentivos que no afecta a las compensaciones ni

asignaciones, pero el efecto es que se incrementa el rendimiento y la responsabilidad en el cargo. (Bonifacio, 2008).

Por otro lado, Hintze (2020) analiza a los Estados nacionales como organizaciones que producen valor para sus sociedades a través de unos instrumentos concretos, que son los Aparatos Institucionales Públicos (API's). Dichas organizaciones se articulan a través de dos redes: por un lado, un conjunto de mecanismos jurídicos y normativos y, por otro, por sistemas que garantizan consistencia interna denominados "Sistemas Transversales" (Hintze et al., 2020). Al referirnos a los segundos, los podemos identificar como sistemas únicos, conformados por un conjunto de instituciones y procesos destinados a generar insumes comunes a toda la actividad pública, aunque son administrados por algunas de ellas. Se caracterizan por ser necesarios en el cumplimiento de los fines estatales, y de forma particular, de los objetivos institucionales. Éstos son: el sistema de planificación y control, el sistema de administración financiera y el sistema de función pública.

Tanto la visión sistémica cuanto en la visión estructuralista presentadas consideran a la función pública como un sistema de gestión, cuyo centro gira alrededor de la relación establecida entre las organizaciones públicas y las personas que trabajan en ella. Cabe señalar que "función pública" no es el único nombre para definir esta relación

(CLAD, 2003; Oszlak, 2002), también encontramos denominaciones como servicio civil (Echebarria, 2006); (Longo, 2002); (Oszlak, 2001) o servicio público (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

### *El Servicio Público en Ecuador*

La (Constitución, 2008) de la República del Ecuador tiene dos acepciones para el término "servicio público". La primera considera las actividades prestadas por las instituciones públicas a favor de la ciudadanía (Arts.: 318, 345 y 362). La segunda se relaciona con la función pública y las personas que laboran en ellas, conocidas como "servidoras y servidores públicos" (Constitución Arts.: 228, 229 y 230).

Bajo esos parámetros, la legislación nacional establece un marco general para el servicio público denominado Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010). El objetivo principal de esta normativa es el desarrollo profesional del talento humano que labora en las instituciones del Estado (Art. 2).

Además, en el sector público también es notoria la existencia de regímenes especiales de personal, debido a la naturaleza y alcance de sus actividades. En este sentido, los miembros activos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, los docentes de educación inicial, bachillerato y universitarios, los servidores de la Función Judicial y Legislativa, los diplomáticos y aquellos servidores que forman parte de las entidades auxiliares de seguridad

(policías municipales, bomberos y agentes de tránsito), entre otros, son servidores públicos sujetos a una ley general (LOSEP) pero regidos en temas particulares por normativas propias. En un ejemplo, un docente universitario, siendo un servidor público, debe observar los deberes, derechos y obligaciones establecidos en la LOSEP, pero debe ingresar a la institución de educación superior observando el proceso selectivo establecido en una ley particular, denominada Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).

Asimismo, laboran en las instituciones públicas un conjunto de personas cuyos puestos de trabajo deben ejecutar actividades operativas (como choferes, conserjes o auxiliares de enfermería), de especialización industrial (técnicos industriales) o actividades auxiliares (ayudantes de varias ramas artesanales, de producción o industriales). En estos casos, la normativa que regula las relaciones laborales es la misma que regula estos temas en el sector privado, la cual se denomina Código del Trabajo (Decreto, 2009).

Adicionalmente, a partir del 2010 se instituyen condiciones especiales de trabajo para las empresas públicas. Estas organizaciones pueden establecer su propio sistema de gestión de talento humano, gozando de mucha flexibilidad en su diseño. En la investigación realizada para este trabajo nos permite señalar que algunas empresas adoptan elementos normativos y técnicos propios de la normativa general de la LOSEP.

Bajo esta complejidad, es meritorio que empezamos a analizar el sistema transversal de la función pública en el Ecuador (Hintze Jorge, Giri Leandro, 2020), siguiendo parámetros internacionales establecidos en organismos como el (CLAD, 2003) que clasifican esta complejidad en a) la administración de la gestión de los recursos humanos, b) las estructuras administrativas y sus puestos de trabajo, y c) las remuneraciones o salarios, donde todos ellos tienen una fuerte influencia de los regímenes de personal existentes.

Asimismo, cabe indicar que a lo largo de los años los constantes procesos de transformación que han experimentado las organizaciones, como consecuencia de la globalización, así como la creciente complejidad e incertidumbre existente dentro del entorno mundial; considerado además el rápido avance que ha tenido la corriente neoliberal que ha obligado a las organizaciones del Sector Público a garantizar cada una de las necesidades que tienen sus ciudadanos, y, de esta manera contribuir a la generación del bienestar en forma colectiva, que conlleva al desarrollo y progreso del estado. (Bacilio, Cedeño, Solórzano, & Vaca, 2021).

#### *Del régimen interno y la administración del talento humano en el Ecuador*

En el Ecuador la administración del talento Humano, cuenta con un organismo rector en materia de Talento Humano, y es denominado Ministerio del Trabajo (MDT), que anteriormente se

denominaba Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), y, también la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones (SENRES), cuyo objetivo principal es promover la revisión y cumplimiento del marco legal e institucional en materia laboral, con la finalidad de mejorar las condiciones del trabajador y garantice tanto a empleadores y trabajadores el desarrollo óptimo de las relaciones de trabajo.

Particularmente, podríamos mencionar que el sector público, que a lo largo del tiempo ha experimentado variados cambios en la gestión y administración pública, tal es el caso que actualmente la Ley que lo regula es la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su reglamento de aplicación, así como por decretos y normativas específicas emitidos por entidades gubernamentales. Comprometidos con el desarrollo y progreso de la organización, y que debe estar en la capacidad de mejorar el desempeño de su personal, haciendo hincapié principalmente en generar un trabajo agradable, haciendo que las personas se sientan y se encuentren bien y sobre todo que sean eficientes y productivas, permitiendo el desarrollo de capacidades y habilidades de acuerdo a las competencias técnicas y genéricas que posee cada persona, que facultará la ejecución de un conjunto de acciones en pro de la organización, como es el caso de tales como generar un conjunto de enlaces que ayude a intercalar pensamientos e ideas de manera visible y precisa, participando en diferentes grupos interdisciplinarios, que permitirían pactar

y suscribir acuerdos, compartir sus propios conocimientos para una acertada tomar decisiones. (Álvarez, Indacochea, Álvarez, Figueroa, & Yoza, 2018)

Este sistema está conformado por las condiciones legales y normativas de la vinculación laboral y las estrategias para potencializar el trabajo de las y los servidores públicos. En el primer caso, ello puede incluir los requisitos previos e iniciales para el ingreso al sector público; las condiciones de permanencia (los deberes, derechos y prohibiciones); la jornada legal de trabajo (su duración y sus modalidades); el régimen de permisos y licencias; el régimen disciplinario y otras consideraciones especiales como la huelga.

En el segundo caso, existe un conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados al desarrollo de las capacidades en la/el servidor, el análisis de su trabajo y la organización de los requerimientos de trabajo. En el Ecuador, la LOSEP establece cinco subsistemas principales: Planificación del Talento Humano; Clasificación de Puestos; Reclutamiento y Selección de Personal; Capacitación y Formación Profesional; y, Evaluación del Desempeño. Asimismo, se contemplan un subsistema adicional que es Salud Ocupacional (Reglamento LOSEP, Art. 130).

El subsistema de Planificación del Talento Humano, en esencia, tiene la responsabilidad de dimensionar los requerimientos de personal de la institución y programarlos. El de

Clasificación elabora el perfil y requisitos del puesto, y vincula su remuneración. A través del subsistema de selección se pone en marcha un proceso meritocrático. En tanto que la evaluación del desempeño propone una comparación entre lo programado y lo ejecutado. Finalmente, la capacitación se orienta a analizar y potenciar las competencias de las y los servidores públicos. En base a esto, se puede decir que el Sistema Integrado de Administración de Talento Humano tiene dos objetivos importantes: profesionalizar al servidor público y mejorar la gestión del estado.

La gestión de talento humano es considerada como la piedra angular que enmarca a una organización, puesto que concierne a todo el armazón administrativo y a una correcta toma de decisiones, adicionado a los nuevos cambios y desafíos que el mundo moderno establece, ha obligado a las organizaciones acoplarse a las nuevas formas de administrar, así mismo, mejorar su propuesta de establecer estrategias de gestión humana que desencadenaría en la mejora del desempeño del talento humano del sector público en el Ecuador (Espín Oleas, Zula Cujano, Espín Moya, & Carrión Erazo, 2015). Por esta razón el Estado demanda de una adecuada estructura administrativa, con miras a una visión a futuro, que se encuentre conformado por servidores públicos expertos y altamente capacitados, con el objeto de lograr alcanzar resultados esperados a nivel de servicio a la ciudadanía y que disminuya el pensamiento de satisfacer las necesidades y los

intereses generales. (Moreno, Robles, & Arandía, 2019).

Además, debido al avance científico y tecnológico, las instituciones del sector público han tenido cambios muy significativos tanto en su infraestructura como en su sistema organizacional, lo que ha permitido un cambio sustancial en la forma de manejar la gestión del recurso humano, incorporando a profesionales con un alto grado de compromiso y responsabilidad, y del personal que forma parte de la organización su respectivo adiestramiento y formación, para brindar servicios públicos de calidad. Los diferentes cambios realizados en el régimen jurídico, sobre la manera de administrar y operar las organizaciones públicas, han ocasionado que se trabaje de forma eficiente y eficaz para el buen uso de los recursos públicos; trasladando la responsabilidad a la mejora en los procesos de los diferentes servicios que brinda el estado como son: educación, salud, seguridad, etc. (Cadena Santana, 2016).

## **Metodología**

### *Diseño de la Investigación*

Esta investigación se enmarca en un enfoque descriptivo y exploratorio, ya que busca describir y comprender el Sistema Integrado de Administración del Talento Humano en el Sector Público Ecuatoriano por medio del análisis de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y la revisión de artículos científicos relacionados.

### *Fuentes de Datos*

#### *Fuentes Primarias*

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP): Se analizarán los diferentes artículos y disposiciones relevantes relacionados con el sistema de gestión de talento humano en el sector público ecuatoriano.

#### *Fuentes Secundarias*

Artículos Científicos: Se revisarán artículos científicos y estudios académicos publicados en revistas, bases de datos académicas y fuentes confiables relacionados con la gestión de recursos humanos en el sector público ecuatoriano.

#### *Recopilación de Datos*

Se llevará a cabo un análisis documental de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), normativas relacionadas y artículos científicos seleccionados, identificando información relevante sobre el sistema de gestión de talento humano en el ámbito público.

#### *Análisis de Datos*

Se categorizará y clasificará la información recopilada en temas y subtemas relevantes, como planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección, formación y capacitación, evaluación del desempeño, entre otros.

Se compararán las disposiciones legales con los hallazgos y conclusiones

de los artículos científicos para identificar convergencias y discrepancias en la gestión del talento humano.

#### *Interpretación y Conclusiones*

Se buscarán interconexiones en la información recopilada para obtener una comprensión más profunda del sistema de gestión de talento humano en el contexto ecuatoriano. Después se procederá a la elaboración de conclusiones basadas en el análisis de datos, destacando los principales hallazgos y tendencias identificadas tanto en la legislación ecuatoriana como en la literatura científica.

### **Resultados y discusión**

Los antecedentes históricos de la administración y gestión de talento humano en el sector público ecuatoriano se remontan a varias décadas atrás y han experimentado una serie de cambios a lo largo del tiempo.

Durante el período colonial y los primeros años de independencia, la administración pública en Ecuador estaba influenciada por las estructuras coloniales españolas. La gestión de recursos humanos se caracterizaba por un sistema de patrocinio y nepotismo, en el que las posiciones en el gobierno se otorgaban en función de la lealtad política y las conexiones personales.

Con la configuración y formación de la República del Ecuador, en el año de 1830, con la emisión de leyes y normativas que fueron dictaminadas en

torno a la organización de la “Hacienda del Estado”, iniciando su desarrollo con las reformas, nuevas legislaciones que se produjeron durante la formación y consolidación del Estado ecuatoriano. Se produjeron leyes de haciendas sucesivas, cada una en referencia y preferencia a las circunstancias históricas y a los intereses y propensiones de los actores políticos que en aquella época ejercían una dignidad. (Charcopa, 2016)

En las primeras décadas del siglo XX, Ecuador comenzó a establecer una serie de leyes y regulaciones relacionadas con la administración pública. Sin embargo, la gestión de recursos humanos aún estaba marcada por el clientelismo y la falta de profesionalización.

Ello conllevó a que el 27 de septiembre de 1928 fuera promulgada la Ley Orgánica de Hacienda, que en su Título V, De los Funcionarios y Empleados Públicos, regula lo concerniente a nombramientos permanentes, las cauciones, remuneraciones, viáticos y subsistencias, licencias y responsabilidades.

El 30 de octubre de 1959 se oficializa la Ley de Carrera Administrativa, expedida por el entonces Congreso Nacional, con el objetivo principal de mejorar la marcha y dirección de la Administración Pública, dentro del cual señala la estabilidad de los empleados públicos idóneos, su capacitación técnica y operativa, así como el establecimiento del sistema de selección por méritos.

Seguidamente, el 6 de marzo de 1964,

fue publicada la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, en la que expresaba lo siguiente:

"Que para impulsar la transformación económica y social del pueblo ecuatoriano y garantizar el más eficiente servicio a la comunidad, es indispensable mejorar la Administración Pública, mediante el establecimiento de un sistema técnico de administración del personal civil de las dependencias del Estado, basado en el mérito;

"Que es deber inherente al Estado democrático el otorgar iguales oportunidades de ingreso y progreso en el servicio público a todos los ecuatorianos sin discriminación de raza, sexo, religión o filiación política, sin perjuicio de considerar la especialización y práctica en las labores para efectos del pago de los servicios prestados;

"Que es necesario garantizar a los servidores públicos probos y eficientes, estabilidad en sus cargos, las mejores condiciones posibles de trabajo dentro de un mismo sistema de carrera administrativa y la aplicación del principio universal de que, a igual trabajo corresponde igual remuneración".

Ocasionando que la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, por un lapso de catorce años, mediante la formulación de leyes, decretos y disposiciones haya sido reformada trascendentalmente, y su codificación se consideraba como concluyente, para su seguimiento, aplicación y consulta, por

parte de las instituciones que conforman el sector público, esto ha significado un gran avance normativo con procedimientos y procesos definidos a implementarse. (Comisión de Legislación, 1978)

Contiguamente, a partir de la década de 1960, fecha en la que fue promulgada la “Declaración de Punta del Este” (1961) de la Organización de los Estados Americanos (OEA), se efectuaron nuevas reformas de carácter administrativo, con la finalidad de modernizar y transformar la administración pública y de esta manera mejorar la gestión del talento humano en el Sector Público. Todas estas reformas contemplaban la creación de instituciones cuya finalidad eran la formación, capacitación y el desarrollo de los empleados públicos, y no fue hasta el año de 1978 en donde se instrumentó mediante la publicación la Codificación de La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, en la cual se establecieron los fundamentos necesarios que debe seguir un servidor público y como debe hacer para una mayor profesionalización de la administración pública en Ecuador introduciendo procedimientos de selección basados en méritos y estableciendo normas para la contratación y promoción de empleados públicos.

En la década de 1990, se implementaron una serie de reformas destinadas a mejorar la eficiencia y la transparencia en la administración pública. Estas reformas incluyeron la adopción de sistemas de evaluación del desempeño y la introducción de

tecnología en la gestión de recursos humanos. Y en el 2005 se codifica la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y homologación de las remuneraciones del sector público (LOSCA) derogando la codificación de La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa de 1978.

Posteriormente la Constitución de 2008 de Ecuador introdujo importantes cambios en la concepción de la función pública. Estableció principios como la profesionalización, la meritocracia y la transparencia en la administración pública, sentando las bases para una gestión de talento humano más moderna y eficiente. Es así como en el año 2010 se da la promulgación de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), siendo un paso importante en la gestión de talento humano en el sector público ecuatoriano. Esta ley definió normas y procedimientos más detallados para la contratación, promoción, evaluación y formación de empleados públicos, sustituyendo a la LOSCA, y siendo la ley vigente hasta hoy en día.

#### *Constitución del Ecuador*

La Constitución de la República del Ecuador, en el Capítulo Séptimo del Título IV, establece que la administración y gestión pública, constituye un servicio que se da a la colectividad, y señala que los individuos que pertenecen a las instituciones y organismos que conforman el Sector Público, tienen la calidad de servidoras y servidores públicos, los cuales deberán regirse por la Ley que regula al servicio público.

### *Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)*

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), expedida el 6 de octubre del 2010, es una ley fundamental que regula la administración pública en Ecuador y establece las bases para la gestión del talento humano en el sector público. Este marco legal establece disposiciones relacionadas con la selección y contratación de personal, la clasificación de puestos, la formación y capacitación, la evaluación del desempeño, entre otros aspectos clave. (LOSEP, 2010)

Según el Art.53 de la LOSEP, el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano “Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público”. El mismo que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. (LOSEP, 2010)

### *Reglamento General de la LOSEP*

Además de la LOSEP, el Reglamento General de esta ley proporciona detalles y procedimientos adicionales relacionados con la gestión del talento humano en el

sector público ecuatoriano. Contiene normas más específicas para la implementación de las disposiciones establecidas en la LOSEP.

En este reglamento se menciona que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH), bajo la administración y regulación del Ministerio del Trabajo, es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo del talento humano y las remuneraciones e ingresos complementarios del servicio público, bajo los lineamientos, políticas, regulaciones, normas e instrumentos pertinentes. (REGLAMENTO, 2011)

### *Reglamentos Específicos*

Existen reglamentos específicos que detallan aspectos particulares de la gestión del talento humano en ciertos sectores o entidades públicas. Estos reglamentos pueden abordar temas como la evaluación del desempeño, la formación y capacitación, y otros aspectos específicos de la administración de recursos humanos en áreas como la educación, salud, fuerzas armadas, policía nacional, GAD, entre otros.

### *Decretos Ejecutivos*

Los decretos ejecutivos emitidos por el Gobierno de Ecuador pueden contener disposiciones complementarias o actualizaciones a las regulaciones existentes relacionadas con la administración del talento humano. Estos decretos pueden tener un alcance más específico y detallado que las leyes y reglamentos generales.

### *Resoluciones y Normativas de Entidades Gubernamentales*

Diversas entidades gubernamentales emiten resoluciones y normativas internas para regular asuntos específicos relacionados con la gestión del talento humano en sus respectivas áreas de competencia. Estas normativas pueden abordar procedimientos de selección, evaluación del desempeño y otros temas específicos.

### *Análisis de los elementos constitutivos de cada subsistema*

Como se mencionó previamente, el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano en el contexto de la Ley Orgánica del Servicio Público de Ecuador se compone de varios subsistemas interconectados que juegan un papel esencial en la gestión eficiente de los recursos humanos en el sector público. Estos subsistemas se han diseñado cuidadosamente para abordar aspectos críticos relacionados con la planificación, clasificación, reclutamiento, formación, evaluación y salud ocupacional de los empleados públicos.

A continuación, se proporcionará un breve análisis de cada uno de ellos:

#### *Planificación del Talento Humano*

El Art.55 de la (LOSEP, 2010) define al Subsistema de Planificación del Talento Humano como: “el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento

humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente”.

Este subsistema está conformado por:

*Planificación institucional:* Aquí las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH) estructurarán, elaborarán y presentarán al Ministerio de Trabajo la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados, para su posterior aprobación.

*Creación de puestos:* Este es un proceso importante para garantizar que las entidades gubernamentales cuenten con la estructura de personal necesaria para cumplir sus funciones y objetivos. La creación de puestos debe estar debidamente justificada y respaldada por una evaluación de las necesidades de la entidad. Esto significa que no se deben crear puestos de manera arbitraria, sino que debe existir una razón válida y documentada para la creación de cada puesto.

*Contratos de servicios ocasionales:* Estos contratos son autorizados por la autoridad nominadora para cubrir necesidades temporales en la entidad pública, siempre que haya presupuesto disponible. Se establece un límite del 20% del personal total, con excepciones para personas con discapacidad, instituciones recién creadas y mujeres embarazadas. Los trabajadores bajo estos contratos tienen derechos económicos similares a los permanentes, pero no ingresan a

la carrera del servicio público. Si una necesidad se vuelve permanente, se planifica la creación de un puesto mediante concurso de méritos y oposición. Los servidores responsables deben cumplir con estas obligaciones, y cualquier violación resulta en sanciones.

*Convenios o contratos de pasantías y prácticas:* Ecuador permite que las instituciones del sector público celebren convenios o contratos de pasantías y prácticas con estudiantes de institutos, universidades, escuelas politécnicas y establecimientos de educación secundaria. Estos convenios deben respetar la equidad, paridad de género, discapacidad e interculturalidad. Es importante destacar que estos convenios no generan una relación laboral ni dependencia y no conllevan derechos u obligaciones laborales o administrativas. Tienen una duración limitada y pueden incluir un reconocimiento económico establecido por el Ministerio del Trabajo.

*Supresión de puestos:* Este proceso se basa en razones técnicas, funcionales y económicas, y requiere la intervención de los Ministerios de Relaciones Laborales y de Finanzas, junto con la entidad afectada en el Gobierno Central. La supresión obedece a principios de eficiencia y funcionalidad, y los dictámenes ministeriales no se aplican a ciertas entidades. Cuando se suprimen puestos vacantes, se prohíbe su recreación durante dos años, a menos que haya justificaciones respaldadas por un informe técnico. El cambio de denominación no equivale a supresión, y las entidades que

suprimen partidas no pueden celebrar contratos ocasionales para puestos con la misma denominación en el mismo año fiscal. Se excluyen de la supresión los puestos ocupados por personas con discapacidad severa, quienes cuidan a personas con discapacidad severa, mujeres embarazadas o en licencia de maternidad. (LOSEP, 2010).

Para resumir, este subsistema se enfoca en la identificación y anticipación de las necesidades de personal en las entidades gubernamentales. Implica la definición de perfiles de puestos, la alineación de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la entidad y la planificación de carreras y sucesiones.

#### *Clasificación de Puestos*

El Art.61 de la (LOSEP, 2010) define al Subsistema de Clasificación de Puestos como: “el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Art.3 de esta Ley.”

Este subsistema está conformado por:

*Obligatoriedad:* El Ministerio del Trabajo, diseñará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al

sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad. (LOSEP, 2010).

En resumen, el Subsistema de la Clasificación de Puestos implica la agrupación de cargos en categorías o niveles según sus responsabilidades, competencias y requisitos. Esto ayuda a establecer estructuras salariales y asegurar la equidad y coherencia en la gestión de recursos humanos.

#### *Reclutamiento y Selección de Personal*

El Art.63 de la (LOSEP, 2010) define al Subsistema de Selección de Personal como: “el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.”

Este subsistema está conformado por:

*Personas con discapacidades o con enfermedades catastróficas:* Ecuador establece medidas para la contratación de personas con discapacidad o enfermedades catastróficas en instituciones gubernamentales. Estas entidades deben contratar progresivamente hasta un 4% del total de empleados, promoviendo la igualdad de oportunidades y proporcionando los

recursos necesarios para su integración laboral. Si no pueden acceder al empleo, un miembro de su núcleo familiar puede formar parte del porcentaje de incorporación. Se prohíbe disminuir su capacidad productiva debido a servicios sociales. Los empleados públicos deben recibir formación sobre el trato y la promoción de los derechos de personas con discapacidad o enfermedades catastróficas. El incumplimiento resulta en sanciones económicas destinadas a fortalecer la supervisión y control del Ministerio del Trabajo y al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

*Ingreso a un puesto público:* El ingreso a puestos públicos se realiza mediante concursos de méritos y oposición, garantizando la equidad y eliminando la discriminación. Se enfatiza la justicia y la transparencia en el proceso de selección. Además, se promueve la inclusión de personas con discapacidad y comunidades diversas en el empleo público mediante acciones afirmativas. Los concursos deben basarse en criterios objetivos, sin intervención directa o subjetiva de las autoridades nominadoras, y cualquier irregularidad de este tipo invalida el proceso. También se otorga un puntaje adicional a los candidatos con reconocimientos académicos o de formación técnica reconocidos por el ente rector de la Educación Superior.

*Puestos vacantes:* Los puestos vacantes se llenarán a través de concursos públicos de méritos y oposición. Estos concursos deben asegurar la participación de todos los aspirantes sin discriminación, de

acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y su Reglamento. La responsabilidad de llevar a cabo estos concursos recae en las Unidades de Administración del Talento Humano de las respectivas entidades.

*Designación de la o el ganador del concurso:* La autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso, conforme al informe emitido por la Unidad de Administración del Talento Humano. La designación se hará en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso.

*Ascensos:* Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto. (LOSEP, 2010).

Este subsistema se centra en el proceso de identificación, atracción y selección de candidatos calificados para ocupar puestos vacantes. Incluye la definición de perfiles de candidatos, la realización de pruebas y entrevistas, y la toma de decisiones basadas en méritos haciendo énfasis en la inclusión y transparencia.

#### *Capacitación y Formación Profesional*

Los Arts. 69 y 70 de la (LOSEP, 2010) define al Subsistema de Capacitación y Formación Profesional como: “la formación es el subsistema de estudios de

carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.”, “la capacitación y desarrollo de personal es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.”

Este subsistema está conformado por:

*Programas de formación y capacitación:* El Estado se compromete a garantizar y financiar programas de formación y capacitación continua para los empleados públicos, con el objetivo de ofrecer servicios públicos de alta calidad. Estos programas se basarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y requerirán un seguimiento sistemático de sus resultados. La coordinación de estos esfuerzos se llevará a cabo a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas

del Servicio Público, en la cual se considerará el aporte del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN).

*Planeación y dirección de la capacitación:* El Ministerio del Trabajo será responsable de coordinar la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos. Este plan debe ser desconcentrado y descentralizado de acuerdo con los principios constitucionales. En el caso de los GAD, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

*Efectos de la formación y la capacitación:* La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

*Incumplimiento de obligaciones:* Si un empleado público deja su puesto debido a razones específicas definidas en el artículo 47 de la ley y no puede cumplir con sus obligaciones de formación o capacitación según lo estipulado en el artículo 73, la autoridad nominadora tomará medidas administrativas o judiciales según corresponda. El servidor está obligado a reembolsar a la institución el costo total o proporcional de su formación o capacitación en un plazo máximo de 60 días. Estos valores pueden ser recuperados mediante la intervención de la Contraloría General del Estado o el Ministerio del Trabajo utilizando la jurisdicción

coactiva.

*Pago de honorarios a instructores:* Los empleados públicos que sean solicitados debido a sus conocimientos y experiencia para colaborar en eventos de capacitación fuera de su horario de trabajo, en roles como organizadores, profesores, facilitadores o instructores, tienen derecho a recibir honorarios por sus servicios. El Ministerio del Trabajo emitirá una escala de honorarios correspondiente para este propósito.

Este Subsistema determina que la formación y capacitación son cruciales para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. Este subsistema se encarga de planificar programas de desarrollo, cursos de capacitación y oportunidades de aprendizaje continuo.

#### *Evaluación del Desempeño*

El Art.76 de la (LOSEP, 2010) define al Subsistema de Evaluación del Desempeño como: “conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.”

Este subsistema está conformado por:

*Planificación de la evaluación:* El Ministerio del Trabajo y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano planificarán y

administrarán un sistema regular de evaluación del desempeño de los empleados públicos con el fin de incentivar un mejor rendimiento de los servidores públicos, de acuerdo con las regulaciones que se emitirán para este propósito. Las evaluaciones se llevarán a cabo una vez al año, a menos que los empleados hayan obtenido una calificación regular.

*Escala de calificaciones:* La evaluación consta de cinco categorías: "Excelente", "Muy Bueno", "Satisfactorio", "Regular" e "Insuficiente". Durante el proceso de evaluación, los empleados deben conocer los objetivos relacionados con sus puestos de trabajo, y los instrumentos de evaluación deben ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, con la posibilidad de realizar observaciones por escrito. Los resultados de la evaluación deben notificarse al empleado en un plazo de ocho días, y este tiene el derecho de solicitar reconsideración o recalificación de forma fundamentada. La autoridad nominadora tomará la decisión correspondiente y notificará al empleado en un plazo máximo de ocho días. La recalificación se llevará a cabo mediante un tribunal compuesto por tres empleados del nivel jerárquico superior que no participaron en la calificación inicial.

*Objetivos de la evaluación del desempeño:* La evaluación del desempeño de los empleados públicos debe estar en conformidad con los principios consagrados en los Arts. 1 y 2 de la LOSEP. Además, esta evaluación servirá como base para determinar ascensos y ceses, así como

para la concesión de otros estímulos contemplados en la ley o los reglamentos, como menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

*Efectos de la evaluación:* Aquellos que obtengan una calificación de "insuficiente" serán destituidos de sus puestos después de un sumario administrativo. Los empleados que obtengan una calificación de "regular" serán sometidos a una nueva evaluación en tres meses, y si vuelven a recibir una calificación de "regular", serán destituidos después de un sumario administrativo. Las evaluaciones son realizadas por el jefe inmediato y revisadas y aprobadas por el superior institucional o la autoridad nominadora. Por otro lado, los empleados calificados como "excelente", "muy bueno" o "satisfactorio" serán considerados para ascensos, promociones y reconocimientos, priorizando a los mejor calificados en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones también se utilizarán como antecedentes para la concesión de estímulos y para sugerir recomendaciones relacionadas con el desarrollo de recursos humanos.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público.

### *Salud Ocupacional*

El Art. 228 del (REGLAMENTO,

2011) a la Ley Orgánica del Servicio Público nos menciona que, las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollando programas integrales.

Para este fin los organismos estatales deberán contemplar en sus respectivos presupuestos institucionales los recursos materiales y financieros necesarios y, para que los servidores públicos puedan cumplir con las diferentes acciones encaminadas a la prevención y protección de la salud ocupacional, así como los programas que la conforman.

Los organismos estatales que conforman el Sector Público y que se encuentran amparadas por la LOSEP deberán implementar un plan de salud ocupacional integral, el mismo que deberá ser básicamente como preventivo, los mismos que estarán conformados por diferentes servidores multidisciplinarios; cabe indicar que este tipo de servicio lo integra los siguientes elementos: a) Medicina preventiva y del trabajo; b) Higiene ocupacional; c) Seguridad ocupacional y d) Bienestar social.

Cada uno de estos subsistemas desempeña un papel crucial en la gestión efectiva del talento humano en el sector público ecuatoriano. Su integración y coordinación adecuadas contribuyen a un

servicio público eficiente y orientado a resultados.

## Conclusiones

La definición y conceptualización de "talento humano" en organizaciones, ya sean públicas o privadas, carece de consenso debido a múltiples perspectivas, desde enfoques en habilidades individuales hasta la gestión estratégica de recursos humanos en su totalidad. Pero se reconoce ampliamente que la gestión efectiva del talento humano es esencial para el éxito y la eficacia organizacional, impulsando la inversión en desarrollo y capacitación del personal como medio para alcanzar metas y mejorar la competitividad.

Ecuador dispone de un sistema integral de gestión de talento humano en el sector público, regulado por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), que abarca áreas clave como planificación, clasificación de puestos, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y salud ocupacional.

La gestión del talento humano en el sector público enfrenta desafíos complejos, incluyendo la existencia de múltiples regímenes de personal y normativas específicas para diferentes categorías de trabajadores, como trabajadores de la salud, educación, policía nacional, fuerzas armadas, GAD, entre otros, lo que añade complejidad a la administración de recursos humanos.

Otro factor destacable es que las organizaciones públicas se ven presionadas

por la globalización y la necesidad de adaptarse, lo que ha impulsado revisiones y transformaciones en estructuras y prácticas organizativas, requiriendo una gestión efectiva del talento humano, lo que implica atraer profesionales calificados y proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo continuo.

Siendo parte de la gestión de talento humano, la salud ocupacional debe ser implementada como una política pública que orienta a salvaguardar la vida y la integridad de los servidores, cuyo enfoque aglomere tanto la salud física y mental, que permita la prevención de los riesgos de trabajo, generando una mejor calidad en el recurso humano y el desenvolvimiento eficiente en el trabajo.

En conclusión, la gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano ha sido un desafío crucial y complejo a lo largo de los años, con un sistema integrado y la profesionalización de servidores como pasos importantes hacia la mejora de la administración pública y la prestación de servicios de calidad, aunque la diversidad de regímenes y complejidad normativa requieren atención constante y adaptación a las cambiantes necesidades del entorno y la sociedad.

## Referencias

Álvarez, B., Indacochea, B., Álvarez, A., Figueroa, M., & Yoza, N. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 182-196. doi:10.23857/pc.v3i1.422

Bacilio, J. d., Cedeño, J., Solórzano, S., & Vaca, S. (2021). Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 91-98. doi:10.26423/rcpi.v9i2.447

Bonifacio, J. A. (2008). *Función Pública y capacidades estatales*. Obtenido de University of Palermo: <https://www.palermo.edu/ciencias sociales/PDFCienciaPoliticaN2/n2funcionpublicapolitica3.pdf>

Cadena Santana, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 448-460. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802871>

Charcopa, C. (Junio de 2016). *Falta de una reglamentación especializada para contrataciones por emergencia en el Ecuador*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6551/1/T-UCE-0013-Ab-251.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.

CLAD. (15 de 11 de 2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Obtenido de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>

Coffman, C. Gonzalez, G. (2002). *Follow This Path: How the World's Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Potential*. New York: Warner Books.

Comisión de Legislación. (1978). *LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA*. Obtenido de [https://oig.cepal.org/sites/default/files/1978\\_leyserviciocivil\\_ecu.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/1978_leyserviciocivil_ecu.pdf)

Constitución. (20 de 10 de 2008). Lexis. Obtenido de <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/constitucion-republica-ecuador>

- Decreto. (2009). decreto Ejecutivo N°225. Portal Unico de Trámites Ciudadanos. Obtenido de [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-11/Documento\\_Decreto-Ejecutivo-225.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-11/Documento_Decreto-Ejecutivo-225.pdf)
- Echebarria, K. (05 de 2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/informe-sobre-la-situacion-del-servicio-civil-en-america-latina>
- Espín Oleas, M. E., Zula Cujano, J. A., Espín Moya, E. R., & Carrión Erazo, L. E. (2015). Gestión del Talento Humano Orientado al Alto Desempeño de los Servidores Públicos. *Revista: CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html>
- Evans, P. (2003). El hibridismo como estrategia administrativa : combinando la capacidad burocrática con las señales de mercado y la democracia deliberativa. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(25), 7-32.
- Hintze Jorge, Giri Leandro. (2020). Las organizaciones públicas como sistemas complejos y opacos: indicadores duros para la transparencia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 199-236.
- Longo, F. (2002). *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de 1. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16563/marco-analitico-para-el-diagnostico-institucional-de-sistemas-de-servicio-civil>
- LOSEP. (06 de Octubre de 2010). *Ley organica del Servicio Público*. Obtenido de lexis: <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/losep>
- Mejía, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 43-81.
- Moreno, P., Robles, G., & Arandia, J. (2019). Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador. *Revista Dilemas Contemporáneos*(40). Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseduccionpolitica.yvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1359>
- Ortega, M., León, R., & Almeida, A. (2019). Propuesta de un modelo de gestión del talento humano en la administración pública ecuatoriana. *Yura: Relaciones Internacionales*, 61-81.
- Oszlak, O. (2001). *El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14598/el-servicio-civil-en-america-latina-y-el-caribe-situacion-y-retos-futuros>
- REGLAMENTO, L. (01 de 04 de 2011). *LEXIS*. Obtenido de [https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/a2\\_5\\_reglamento\\_LOSEP.pdf](https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/a2_5_reglamento_LOSEP.pdf)
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. (1993). High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics*, 52-66. doi:10.1016/0090-2616(93)90053-4