



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0746>

APORTES DEL MODELO DE GOBERNANZA INSTITUCIONAL A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. REFLEXIONES DESDE UNA POSTURA GERENCIAL

CONTRIBUTIONS OF THE INSTITUTIONAL GOVERNANCE MODEL TO HUMAN TALENT MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION. REFLECTIONS FROM A MANAGERIAL PERSPECTIVE

Cevallos-Macías Mayra Elizabeth ¹; Vegas-Meléndez Hilarión José ²

¹ Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí. Portoviejo, Ecuador.
Correo: mecevallosm@pucesm.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2654-5418>.

² Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí. Portoviejo, Ecuador.
Correo: hvegas@pucesm.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8526-2979>

Resumen

Esta investigación tuvo como objeto principal reflexionar sobre los aportes del modelo de gobernanza institucional a la gestión del talento humano, para ello, la investigación se desarrolló bajo el paradigma fenomenológico-hermenéutico trabajado desde la técnica cualitativa, cuya estrategia de levantamiento de información ha sido la de una investigación documental/bibliográfica, considerando el desarrollo de la propuesta investigativa desde la triangulación teórica, permitiendo la descripción de los aportes de la gobernanza institucional y la gestión del talento humano. Entre las conclusiones destaca la necesidad de redefinir el rol del servidor público en Ecuador, mediante la implementación de modelos de gobernanza institucional que valoren la profesionalización, el reconocimiento al mérito y la generación de valor público, como fundamentos de una administración que verdaderamente esté al servicio de la sociedad.

Palabras claves: Gobernanza institucional, Gestión del talento humano, administración pública.

Abstract

The main objective of this research was to reflect on the contributions of the institutional governance model to human talent management. To this end, the research was conducted under the phenomenological-hermeneutic paradigm using qualitative techniques, with a documentary/bibliographic research strategy for gathering information, considering the development of the research proposal from a theoretical triangulation perspective, allowing for the description of the contributions of institutional governance and human talent management. Among the conclusions, the need to redefine the role of public servants in Ecuador stands out, through the implementation of institutional governance models that value professionalization, recognition of merit, and the generation of public value, as the foundations of an administration that truly serves society.

Keywords: Institutional governance, human talent management, public administration.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 16 de junio de 2025.

Fecha de aceptación: 15 de agosto de 2025.

Fecha de publicación: 26 de septiembre de 2025.



1. Introducción

En la actualidad, el sector público se topa con retos sin precedentes en la gobernanza y la gestión del talento humano, una labor esencial para el alcance de las metas institucionales y la proporción de servicios con eficiencia a la ciudadanía.

La gobernanza en la administración pública ha evolucionado a través de los años, marcando un cambio de paradigma y consolidándose como una herramienta clave para transformar los sistemas de gestión. Para López y Cejas (2023):

La Gobernanza es considerada como el ejercicio de la autoridad política, económica y administrativa que tiene como objetivo manejar los mecanismos intrínsecos de la función del estado y que sirven como medio para que los ciudadanos y los grupos organizados expresen sus intereses y ejerzan sus derechos jurídicos asumiendo sus obligaciones. (p. 219)

En palabras de Aguilar (2023), “la gobernanza es la actividad directiva de los dirigentes del sector público, que tienen la atribución y facultad de decidir los objetivos y futuros

institucionales de las entidades administrativas a su cargo” (p. 7). Por su parte, Gómez et al. (2023) señala que “la gobernanza se ha empleado como un modelo de gestión horizontal basado en la corresponsabilidad presente entre el gobierno y las organizaciones privadas y públicas” (p. 1007). “La gobernanza en la gestión pública aborda cómo las autoridades y las instituciones públicas ejercen su poder y toman decisiones para garantizar un entorno político, económico y social estable y equitativo” (López y Cejas, 2023, p. 219).

Estos aportes respecto a la gobernanza juegan un papel vital en la gestión del talento humano de las instituciones públicas, ya que proporciona un marco sólido para garantizar que funcionen de manera eficiente, responsable y transparente, al tiempo que promueven un entorno en el que los empleados puedan prosperar. (López y Cejas, 2023, p. 219)

A manera de contextualizar, según Vásquez y Liccioni (2024):

El talento humano, en el plano gubernamental se puede definir como la columna vertebral de



cualquier institución pública, ya que, al ser una gestión adecuada se verá reflejado en la satisfacción del usuario. Por lo tanto, una gestión efectiva del talento humano es fundamental para asegurar que la administración pública sea eficiente, efectiva y capaz de adaptarse a los nuevos desafíos. (p. 107)

De acuerdo con López y Cejas (2023) argumenta que dentro de las herramientas para ejercer una gobernanza institucional eficiente, se encuentra la dirección del talento humano, por lo que ésta es responsable de dar viabilidad a las demandas sociales mediante respuestas oportunas y mecanismos de acercamiento. En semejanza con el concepto de Vásquez y Liccioni, los autores definen el talento humano dentro de cualquier organización como la columna vertebral de una gestión exitosa.

En Ecuador, el servidor público muchas veces no ha tenido reconocimiento; por el contrario, se generaliza injustamente y se caracteriza como ineficiente, incapaz y deshonesto. A esto se suma la falta de una cultura de lo público y del servicio en el

empleado estatal, el problema desde el punto de vista de manejo de tales funcionarios no es entonces sólo de carácter técnico: hay que motivarlos para que desarrollen habilidades para responder a las expectativas puestas en ellos, debido a los cargos de servicio público que ocupan. (Romero, 2021, p. 5)

La organización debe invertir en el desarrollo y capacitación continua de sus colaboradores, proporcionando oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional. Esto incluye la identificación y promoción de programas de formación adecuados, tanto internos como externos, que fomenten el fortalecimiento de habilidades y conocimiento. (Vásquez y Liccioni, 2024, p. 105)

Por su parte, la administración pública es conceptualizada como el conjunto de acciones que realizan las entidades del estado, en los diferentes niveles de gobierno, para el logro de fines, objetivos y metas enmarcadas en las políticas gubernamentales, utilizando medios adecuados y mecanismos de decisión para la asignación y

distribución correcta de los recursos públicos en bienestar de la población. (Zavaleta, 2023, p. 72)

Rodríguez (1987) enfatiza que:

La administración de hoy es multifinalista y sus fines muy complejos; ya no se encuentra integrada por conjuntos de actividades, sino por conjuntos de sistemas; está regida por un medio ambiente no sólo de índole nacional sino también internacional; los recursos que maneja son voluminosos y delicados; el número de sus servidores es apreciable; ha incorporado tecnologías nuevas y sofisticadas; las regulaciones que la rigen son incontables e intrincadas; en fin es un sistema cuyo comportamiento es impredecible, pero que debe responder cada día a exigencias mayores; todo lo cual prueba la conveniencia de examinar nuevas formas para su tratamiento.

En el contexto ecuatoriano Castro et al. (2022) destaca:

La Administración Pública ecuatoriana ha transitado por muchas transformaciones en la búsqueda de una Administración capaz de responder a los

requerimientos de la ciudadanía, aplicando mecanismos institucionales con técnicas de control, al desarrollo de principios de las normas jurídicas que la regulen una buena depuración administrativa. (p. 110)

Se puede argumentar que la administración pública innovadora ha dejado el viejo paradigma individual adaptándose a una gobernanza y gerencia dinámica y flexible cuya finalidad es la prestación de servicios con eficiencia y eficacia.

Bajo la relevancia del tema de adoptar una gobernanza institucional innovadora que impulse un entono dinámico, avanzado y motivador surge la siguiente interrogante ¿Cómo puede un modelo de gobernanza institucional mejorar la gestión del talento humano en la administración pública? Para dar respuesta a esta interrogante, se desarrolla el siguiente objetivo principal: Reflexionar sobre

los aportes del modelo de gobernanza institucional a la gestión del talento humano; a su vez, este objetivo principal está acompañado por dos específicos; 1. Contextualizar los aportes de la



gobernanza institucional en la gestión del talento humano 2. Comprender el proceso de gestión del talento humano dentro de la administración pública

2. Metodología

La investigación se enfoca en el paradigma fenomenológico, para lo cual se trabaja con la técnica cualitativa. En el caso específico del paradigma fenomenológico se procura entender el fenómeno de la gobernanza en el contexto de la administración pública, para lo cual existen diversas posturas en relación a su comportamiento frente a la sociedad, entendiéndose que la gobernanza es un nuevo paradigma que viene a renovar los mecanismos de participación ciudadana, procesos de transparencia, rendición de cuentas, y las formas en que se diseñan las políticas públicas. Desde la técnica cualitativa, los autores consideran pertinente revisar el discurso o posturas de aquellos investigadores que han trabajado el tema de la gobernanza y sus relación con la gestión del talento humano en el ámbito de la administración pública; partiendo inicialmente de un

proceso de triangulación teórica en la que se busca de manera simultánea generar una saturación en dichas posturas con el objeto de eliminar similitudes y a su vez encontrar nuevos aportes a la temática abordada.

Para contextualizar sobre lo fenomenológico, la postura de Fuster (2019) señala; “El método fenomenológico es la disminución de todo el conjunto de experiencias a la conciencia de las vivencias más genuinas. Pues este método se detiene en la experiencia y no presupone al mundo más allá de la experiencia” (p. 207). “También es entendido como una filosofía, porque gracias al estudio realizado con el uso de este método, se puede comprender las experiencias vividas del ser humano en un contexto real” (Cárdenas et al, 2023, p.49).

Por otra parte, se puede entender el enfoque cualitativo desde lo planteado por; Escudero y Cortéz (2018):

La investigación cualitativa es aquel procedimiento sistemático de indagación que brinda técnicas especializadas para recabar datos sobre lo que piensa y sienten las

personas, su metodología se apoya en detallar de forma específica los hechos y personas, desde una perspectiva de sus comportamientos e interacciones. El enfoque de investigación cualitativa, está orientado a reconstruir la realidad tal y como la observan los participantes del sistema social definido previamente, por tanto el proceso de investigación cualitativa es flexible en relación a que se ajusta a los sucesos para de esta forma lograr una correcta interpretación de datos y desarrollo pertinente de la teoría y su metodología se fundamenta en la recolección de información no numérica, por ende, se vale principalmente de descripciones y observaciones.

El paradigma con enfoque cualitativo centra su atención en las relaciones y roles que desempeñan las personas en su contexto vital. El investigador interpreta la forma como se interrelacionan los referentes sociales, sus actividades y pensamientos al ámbito social y cultural donde se desenvuelven y cómo manejan dentro de éste sus problemas individuales. Los métodos de estudio aplicables a este

tipo de situaciones son los fenomenológicos, naturalistas, etnográficos, hermenéuticos y existencialistas. La preocupación se centra en establecer cómo el hombre construye su cotidianidad a partir de las relaciones intersubjetivas, pero teniendo en cuenta las contradicciones que sobre él ejercen las estructuras sociales y culturales. (Charres et al., 2018, p. 4-5)

En el ámbito de la administración pública los estudios desde el enfoque cualitativo se puede considerar la postura de Vegas (2013):

La investigación cualitativa permite ubicar la perspectiva en la propuesta del enfoque participativo, específicamente en la sistematización de las experiencias, presentándose explicativa, crítica y alternativa. Por ello, es importante destacar que los componentes y las características propias de la investigación cualitativa permiten precisar y analizar las experiencias pasadas y presentes de los principales actores de la gestión pública local, aplicando la observación en los eventos de transformación social en los



cuales se generaron y sus actuales derivaciones. (p. 83)

La investigación es sostenida por un orden analítico e interpretativo, gracias a la investigación documental. Guerrero-Dávila (como se citó en (Reyes y Carmona, 2020) menciona;

Es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros; en ella la observación está presente en el análisis de datos, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio. (p. 1)

A lo que Barraza (2018), aporta:

Este tipo de investigación también puede ser encontrada como investigación bibliográfica, que se

caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información. Su objetivo principal es dirigir la investigación desde dos aspectos, primeramente, relacionando datos ya existentes que proceden de distintas fuentes y posteriormente proporcionando una visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión elaborada en múltiples fuentes dispersas. (p.15)

En cuanto a la interpretación de los referentes teóricos se recurre a la matriz axial que vincula las principales posturas con la realidad percibida por parte de los investigadores. Este proceso de codificación axial es definido por Strauss y Corbin (2002) como el “proceso de relacionar las categorías a sus subcategorías, denominado “axial” porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones” (p.134).

Tabla 1. Resumen de la matriz

Variables	Propósitos
Propósito de la investigación:	Contextualizar los aportes de la gobernanza institucional en la gestión del talento humano y Comprender el proceso de gestión del talento humano dentro de la administración pública
Objetivos de la investigación:	Reflexionar sobre los aportes del modelo de gobernanza institucional a la gestión del talento humano

Estrategias de la investigación:	Investigación cualitativa
Guía para la revisión y análisis documental:	Teoría fundamentada: Comparación constante

Fuente: Elaboración propia (2025).

Triangulación de la información (Teórica, datos y metodológica)

“La triangulación es el uso de múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto” (Valdés, 2006, p.32). Para Charres, et al. (2018):

La triangulación es una técnica y herramienta potente que facilita el uso de múltiples métodos para la articulación y validación de datos a través del cruce de dos o más fuentes, es a partir de esta herramienta, en donde se establece una interrelación de los diversos datos, investigadores, trabajo de campos, teorías, entre otros que se concretiza un proceso dialectico entre ellos, generan nuevos de conocimientos del objeto en estudio, que surgen a través de los instrumentos cualitativos y cuantitativos de las investigaciones referidas a las ciencias administrativas y contables por los fundamentos teóricos, como una manera de validar los hallazgos. (p.1)

Para efectos de esta investigación, se considera la propuesta de Vegas (2024) quien describe tres tipos de triangulación:

Triangulación de datos: Se destaca el uso de diversas estrategias y fuentes de información (primaria y secundaria), para posteriormente ser contrastada entre sí. En la presente investigación su tipo ha sido la temporal.

Triangulación teórica: La utilización de diversos autores sobre la misma temática, permite no sólo su confrontación, sino además de conocer el contexto en la que se ha dado la postura de cada proponente, permitiéndose ser más comprensiva por parte de los autores de este trabajo.

Triangulación metodológica: El uso de diferentes métodos en la misma investigación facilita la contrastar los resultados y hallazgos que van surgiendo, analizando conflictos, congruencias y discrepancias entre los propios aspectos emergentes. (p. 127)



3. Resultados y discusión

Los resultados del estudio ratifican que al promover estructuras horizontales, la participación activa y la transparencia, la gobernanza institucional aporta de manera significa a la optimización de la gestión del talento humano en la administración pública. A través del análisis cualitativo y triangulación teórica, se identificó que la gobernanza ofrece un marco funcional que posibilita a las

instituciones crear ambientes de trabajo mucho más eficientes y motivadores, donde el servidor público es reconocido como un agente clave del cambio. Así mismo, se observó que la gestión del talento humano estructurada con principios de gobernanza permite reforzar los procesos de formación, liderazgo, evaluación por competencias y profesionalización, elementos imprescindibles para lograr mayor eficacia institucional.

Tabla 2. Triangulación teórica para el análisis de gobernanza y gestión del talento humano

Dimensión	Aportes clave	Autores
Gobernanza	Ejercicio de autoridad basado en transparencia y corresponsabilidad Estado-sociedad	López y Cejas (2023); Aguilar (2023)
Talento Humano	“Columna vertebral” institucional; requiere motivación y profesionalización	Vásquez y Liccioni (2024); Romero (2021)
Administración pública	Sistema complejo que demanda adaptabilidad e innovación en gestión	Rodríguez (1987); Castro et al. (2022)

Fuente: Elaboración propia (2025)

La postura de esta investigación, es que esta articulación responde a la necesidad de superar imaginarios negativos sobre el servidor público, proponiendo un modelo de gestión centrado en el desarrollo de capacidades y la generación de valor público, donde mediante la

triangulación metodológica permitió identificar que, cuando el modelo de gobernanza es introducido como eje transversal de la gestión, se incrementa la legitimidad y la capacidad de respuesta del Estado; el vínculo entre gobernanza y talento humano se configura así como una



estrategia para alcanzar una dinámica, eficiente y orientada al administración pública más servicio ciudadano.

Tabla 3. *Propuestas operativas para la Gestión del Talento Humano*

Área crítica	Acción desde la gobernanza	Impacto esperado
Desmotivación	Sistema de incentivos basado en desempeño y méritos	Mayor compromiso y productividad
Capacitación	Alianzas con universidades para programas de especialización	Profesionalización del servicio público
Cultura organizacional	Campañas de valorización del servidor público	Reconstrucción de identidad institucional

Fuente: Elaboración propia (2025)

4. Conclusiones

Dentro de la conclusiones más relevantes sobresale que la gobernanza institucional no es meramente una herramienta de orientación política o técnica, sino un modelo de transformación que optimiza significativamente la gestión del talento humano, la misma, se enfoca en valores como la transparencia, la horizontalidad y la responsabilidad compartida; lo que permite a las instituciones públicas generar ambientes motivadores, en los que el servidor público se convierte en un participante estratégico y no un mero elemento funcional.

Por otro lado, la triangulación metodológica y teórica empleada permitió reconocer que cuando los principios de gobernanza se aplican

a la administración del talento humano, se fortalecen prácticas como la formación continua, la evaluación por competencias y el liderazgo participativo, dichos elementos fortalecen la legitimidad institucional y permiten que la administración pública responda de forma más eficaz a las demandas ciudadanas.

Finalmente, la investigación subraya la imperiosa necesidad de redefinir el rol del servidor público en Ecuador, ya que, para superar los estereotipos negativos, requiere de la implementación de modelos de gobernanza institucional que valoren la profesionalización, el reconocimiento al mérito y la generación de valor público, como fundamentos de una administración que verdaderamente esté al servicio de la sociedad.



Se concluye la investigación.

Bibliografía

Aguilar, L. (2023). La nueva Gobernanza Publica: un panorama conceptual. *Perfiles Latinomaericanos*, 32(63), 1-25. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v32n63/0188-7653-perlat-32-63-001.pdf>

Barraza, C. (2018). *Manual para la Presentación de Referencias Bibliográficas de Documentos Impresos y Electrónicos*. Obtenido de http://www.utemvital.cl/manual_referencias.pdf

Cárdenas, C, Dela Cruz, V, Ramos, H, Ramos, A, Valencia, R, Zamudio C, y Betalleluz, F. (2023). El paradigma fenomenológico hermenéutico en la comprensión del comportamiento humano. *EDUCANATURA- Revista Científica Educativa de la carrera profesional de Ciencias Naturales y Ambientales*, 4(1), 47-52. Obtenido de <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/educanatura/article/view/1768/1965>

Castro, D, Vera, T, Merino, M y Cedeño, G. (2022). La Adminsitación Pública y Política en Ecuador. *Revista*

Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS, 4(4), 109-116. Obtenido de <https://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/231/283>

Charres, H, Villalaz, J y Martínez, J. (2018). Triangulación: Una herramienta adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables. *Revista FAECOSAPIENS*, 1(1), 1-9. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2211026002/index.html>

Escudero, C y Cortéz, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala, Ecuador: Editorial UTMACH. Obtenido de <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14209/1/Cap.3-Dise%C3%B1o%20de%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>

Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 221-229. doi: <https://orcid.org/0000-0002-7889-2243>

Gómez, E, Salazar, A, Salazar V y Babun C. (2023). Gobernanza y Ética en las Instituciones de



- Salud. *Medicina y Ética: REvista Internacional de bioética, deontología y ética médica*, 33(4), 1005-1021. doi: <https://doi.org/10.36105/mye.2022v33n4.02>
- López, T y Cejas, M. (2023). Gobernanza Institucional como Eje Estratégico en la Gestión del Talento Humano y sus Prácticas en el Centro de Salud Materno Infantil y Emergencia del IESS de Bahía de Caráquez. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(3), 214-231. doi: doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1909
- Reyes, L y Carmona, F. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Obtenido de Universidad Simón Bolívar: <https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/2af35a4b-2abf-4f78-a550-0a4e4764e674/content>
- Rodriguez, C. (1987). *Administración Pública Ecuatoriana: Breve Recuento Histórico y Algunas Ideas para Planificar su Cambio*. ILDIS. Obtenido de https://ecuador.fes.de/fileadmin/user_upload/pdf/341%20ADMPUB1987_0106.pdf
- Romero, M. (2021). Competencia técnica del talento humano y la eficiencia administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo GAPCH. *Universidad Tecnica de Ambato- UTA*, 1-58. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/items/e3e76d58-4ade-4f9e-af8f-696fd9e684ee>
- Strauss, A y Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquía.
- Valdés, A. (2006). La triangulación como técnica de científicidad en Investigación Cualitativa Pedagógica y Educacional. *Revista REXE*(10), 11-37. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2314209.pdf>
- Vásquez, M y Liccioni, E. (2024). Gobernanza institucional en la Gestión del Talento Humano del Ministerio del Trabajo. Caso de estudio: Ministerio del Trabajo, Planta Central. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(3), 103-144. Obtenido de <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/1071>
- Vegas, H. (2013). Investigación cualitativa para el abordaje de la gestión pública local. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(1), 79-95. doi:



<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140006>

Vegas, H. (2024). Nuevos espacios de Gobernanza: Consolidación de la gobernanza. Obtenido de <http://hvegasm.blogspot.com/>

Zavaleta, E. (2023). La Corrupción en la Administración Pública y su impacto en el desarrollo político, económico y social, en el contexto Peruano. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 16(1), 72-85. doi: <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.1.786>