

Gestión del talento humano y calidad de la educación superior pública ecuatoriana

Human Talent Management and Quality of Ecuadorian Public Higher Education

Beatriz Liliana Dueñas Holguín¹, José Ricardo Moreno Cevallos², Narda Jineth Ortiz Campos³

lilianaduenas@hotmail.es, jr66mc@hotmail.com, narda.OC@outlook.com

^{1,3}Instituto Superior Tecnológico Luis Tello, Esmeraldas, Ecuador, 080116

²Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Esmeraldas, Ecuador, 080105

Citación: Dueñas Holguín, B. L., Moreno Cevallos, J. R., & Ortiz Campos, N. J. (2026). Gestión del talento humano y calidad de la educación superior pública ecuatoriana. *EKSIGMA*, 2(3), 06-20.

Recibido: 28 julio 2026

Aceptado: 19 agosto 2026

Publicado: 15 septiembre 2026

EKSIGMA

ISSN: 3121-2689

Correspondencia:

lilianaduenas@hotmail.es



Copyright: 2026 derechos otorgados por los autores a EKSIGMA.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia de Creative Commons Attribution (CC BY NC).

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Resumen: El artículo analiza la relación entre la gestión del talento humano y la calidad de la educación superior pública ecuatoriana mediante una revisión bibliográfica cualitativa de alcance descriptivo-analítico. Se examinó un corpus de 35 fuentes científicas, técnicas e institucionales sobre gestión estratégica de recursos humanos, liderazgo, satisfacción laboral, evaluación del desempeño, estabilidad directiva, mérito y gestión del conocimiento. Los resultados identifican cinco ejes de incidencia: gestión estratégica del talento humano, liderazgo institucional, motivación y compromiso, evaluación del desempeño, y estabilidad directiva. En el caso ecuatoriano, la rotación de autoridades y equipos jerárquicos puede debilitar la memoria institucional, la continuidad de políticas y el seguimiento de procesos de largo plazo. Se concluye que la gestión del talento humano debe asumirse como condición institucional para sostener calidad, pertinencia, continuidad y rendición de cuentas en la educación superior pública.

Palabras clave: gestión del talento humano; educación superior pública; calidad educativa; liderazgo institucional; administración pública.

Abstract: This article analyzes the relationship between human talent management and the quality of Ecuadorian public higher education through a qualitative bibliographic review with a descriptive-analytical scope. A corpus of 35 scientific, technical, and institutional sources was examined, focusing on strategic human resource management, leadership, job satisfaction, performance appraisal, managerial stability, merit, and knowledge management. The findings identify five areas of influence: strategic human talent management, institutional leadership, motivation and commitment, performance appraisal, and managerial stability. In Ecuador, turnover among authorities and senior management teams may weaken institutional memory, policy continuity, and long-term monitoring. Human talent management is therefore understood as an institutional condition for sustaining quality, relevance, continuity, and accountability in public higher education.

Keywords: human talent management; public higher education; educational quality; institutional leadership; public administration.

1. INTRODUCCIÓN

La calidad de la educación superior pública no depende únicamente de la infraestructura disponible, la actualización curricular, los recursos tecnológicos o la asignación presupuestaria. También se relaciona con la forma en que las instituciones gestionan a las personas responsables de sostener la docencia, la investigación, la vinculación con la sociedad y los procesos administrativos que permiten el funcionamiento institucional. Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano constituye una dimensión organizacional vinculada con la estabilidad de los equipos, la formación profesional, la evaluación del desempeño, la motivación laboral, la comunicación interna y la continuidad de las políticas académicas (OECD, 2024a; UNESCO, 2022).

En las instituciones de educación superior, el talento humano no puede entenderse como un recurso operativo aislado. El personal académico, administrativo y directivo participa en procesos que exigen conocimientos especializados, coordinación interna, capacidad de respuesta y compromiso con los fines públicos de la educación. Por ello, una gestión limitada a trámites de contratación, control de asistencia o cumplimiento normativo resulta insuficiente para sostener estándares de calidad en organizaciones sometidas a evaluación, acreditación y rendición de cuentas (OECD, 2023; UNESCO, 2022).

La gestión de personas en el sector público se vincula con profesionalización, mérito, evaluación objetiva, desarrollo de capacidades y estabilidad institucional. En América Latina, las reformas administrativas han buscado fortalecer la dirección pública y mejorar la calidad de los servicios estatales; sin embargo, la designación discrecional y la rotación frecuente de directivos pueden afectar la continuidad de las políticas, la memoria institucional y la gestión del conocimiento organizacional. Jara-Iñiguez y Cedeño-Alcívar (2020) advierten que la rotación de la alta dirección pública puede incidir de manera adversa en la calidad del servicio cuando no existen prácticas institucionalizadas de permanencia, sucesión y retención.

En Ecuador, esta discusión adquiere relevancia porque la educación superior pública forma parte de un aparato estatal sujeto a cambios de autoridades, regulaciones de calidad, restricciones presupuestarias y exigencias de transparencia. El estudio de Jara Iñiguez y Cedeño Alcívar (2019) sobre directivos públicos ecuatorianos muestra que la rotación elevada limita la maduración de políticas, la acumulación de experiencia institucional y la consolidación de procesos de largo alcance. Esta evidencia permite analizar la permanencia de los equipos directivos no como un privilegio administrativo, sino como una condición asociada con la continuidad de las decisiones públicas y la capacidad institucional para sostener resultados.

La literatura reciente sobre educación superior muestra que el liderazgo institucional, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las prácticas de gestión de recursos humanos influyen en el desempeño de las organizaciones educativas. Los estudios sobre liderazgo compartido, distribuido y participativo señalan vínculos positivos con cooperación interna, satisfacción del personal académico y compromiso con los objetivos institucionales (Alghamdi, 2024; Cumar, 2025; Kasalak et al., 2022; Yu, 2025). De manera complementaria, los estudios sobre gestión de recursos humanos y desempeño

organizacional muestran que la formación, la evaluación, la retención y el uso de información para la toma de decisiones fortalecen la capacidad institucional cuando se integran a la planificación (Arokiasamy et al., 2024; Garengo et al., 2021; Georgescu et al., 2024).

El problema central no consiste únicamente en afirmar que la gestión del talento humano es importante para la educación superior pública, sino en precisar qué dimensiones inciden con mayor fuerza en la calidad institucional. En el caso ecuatoriano, esta relación debe analizarse considerando tanto las exigencias propias del sistema de educación superior como las condiciones del sector público: estabilidad de autoridades, mérito, continuidad administrativa, evaluación, planificación, profesionalización y rendición de cuentas.

El estudio tuvo como objetivo analizar la producción científica y documental reciente sobre la relación entre gestión del talento humano y calidad de la educación superior pública ecuatoriana. Para ello, se examinaron aportes teóricos y empíricos sobre liderazgo institucional, estabilidad directiva, mérito, formación continua, evaluación del desempeño, motivación laboral, clima organizacional y gestión del conocimiento, con el propósito de aportar criterios útiles para el fortalecimiento institucional de universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores públicos.

2. DESARROLLO

2.1. Gestión estratégica del talento humano y calidad institucional

La gestión estratégica del talento humano supera una lógica administrativa centrada en nómina, contratación o control. Su aporte se observa cuando las políticas de selección, inducción, formación, evaluación, reconocimiento y retención se conectan con la misión institucional y con los sistemas internos de planificación. En educación superior pública, esta articulación resulta decisiva porque la calidad educativa se produce mediante procesos interdependientes: docencia, investigación, innovación, vinculación, gestión curricular, bienestar estudiantil y administración académica.

Los estudios sobre prácticas de recursos humanos muestran que la formación, la evaluación, la compensación, el rediseño de puestos y la gestión del desempeño se relacionan con resultados organizacionales cuando funcionan de manera integrada (Arokiasamy et al., 2024; Georgescu et al., 2024). La evidencia bibliométrica de Garengo et al. (2021) también destaca que los sistemas de medición del desempeño adquieren mayor valor cuando incorporan indicadores asociados con capacidades humanas y aprendizaje organizacional, no solo métricas financieras o de productividad.

En el sector público, esta perspectiva exige reconocer que el talento humano opera bajo marcos normativos, restricciones presupuestarias y controles institucionales que condicionan la toma de decisiones. La Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública plantea la necesidad de modernizar la administración estatal mediante capacidades, innovación y mejora continua (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2020). En la misma línea, la OECD (2024b) incorpora la gestión de

recursos humanos, la atracción de servidores públicos, la selección y la evaluación de funcionarios de alto nivel como dimensiones centrales de la gobernanza pública.

2.2. Liderazgo institucional, satisfacción laboral y compromiso organizacional

El liderazgo institucional constituye una condición transversal de la calidad educativa. En instituciones de educación superior, el liderazgo no se limita a los cargos formales de autoridad; también se expresa en la coordinación de carreras, la dirección de proyectos, la gestión de procesos de acreditación, la investigación y la vinculación con la sociedad. Los enfoques compartidos, distribuidos y participativos adquieren importancia porque permiten coordinar saberes especializados y sostener decisiones colegiadas.

La evidencia reciente vincula el liderazgo compartido y distribuido con compromiso organizacional, satisfacción laboral y participación positiva del personal en educación superior (Alghamdi, 2024; Cumar, 2025; Riza et al., 2025; Sharif et al., 2026; Yu, 2025). La revisión meta-analítica de Kasalak et al. (2022) refuerza esta relación al mostrar que los estilos de liderazgo se asocian con la satisfacción del personal académico. De manera complementaria, Hallinger (2018) y Leithwood et al. (2020) subrayan que el liderazgo educativo debe interpretarse considerando el contexto institucional, las condiciones de trabajo y la cultura organizacional.

La satisfacción laboral y el compromiso organizacional no dependen solo de actitudes individuales. Se relacionan con autonomía, reconocimiento, apoyo institucional, oportunidades de desarrollo, condiciones laborales y relaciones profesionales. La teoría de la autodeterminación aplicada al trabajo explica que la motivación se fortalece cuando las personas experimentan autonomía, competencia y vinculación social (Deci et al., 2017). En educación superior, estos elementos se conectan con permanencia, colaboración académica y disposición para participar en procesos de mejora (Mgaiwa, 2023; Nguyen et al., 2022; Sabeng et al., 2023; Whitsed et al., 2025).

2.3. Evaluación del desempeño, mérito y profesionalización

La evaluación del desempeño constituye un componente necesario para fortalecer la calidad institucional, siempre que se oriente hacia la retroalimentación, el desarrollo profesional y la toma de decisiones. Cuando la evaluación se reduce a un trámite formal o a un mecanismo de control, pierde capacidad para incidir en la mejora de los procesos académicos y administrativos. En cambio, cuando se vincula con metas institucionales, formación continua y seguimiento, puede convertirse en una herramienta para mejorar la docencia, la investigación, la gestión y la atención al usuario.

En la educación superior pública, la evaluación debe articularse con criterios de mérito y profesionalización. Esto implica definir perfiles, responsabilidades, indicadores, mecanismos de retroalimentación y rutas de mejora. Los informes de la OECD (2023, 2024a) ubican la calidad educativa dentro de sistemas de información, indicadores y políticas que requieren capacidades institucionales para interpretar datos y convertirlos en decisiones. Para América Latina y el Caribe, la OECD (2024b) destaca la importancia de fortalecer la gestión de funcionarios de alto nivel, la selección y la evaluación como parte de la capacidad estatal.

La transformación digital de la gestión de recursos humanos puede aportar a este proceso mediante sistemas de información, analítica de talento y herramientas de seguimiento. Los estudios sobre gestión electrónica de recursos humanos, inteligencia artificial y analítica de recursos humanos indican que estas herramientas pueden apoyar decisiones de planificación, retención y desempeño (Alqarni et al., 2023; Espegren, 2024; Strohmeier & Piazza, 2022; Tessema et al., 2025). No obstante, su uso en instituciones públicas debe considerar calidad de datos, transparencia, protección de información, capacitación de usuarios y control humano de las decisiones automatizadas.

2.4. Estabilidad directiva, memoria institucional y gestión del conocimiento

La estabilidad directiva es una dimensión especialmente relevante en el análisis de la educación superior pública ecuatoriana. La continuidad de autoridades y equipos jerárquicos influye en la maduración de políticas, la ejecución de planes estratégicos, el seguimiento de indicadores y la transferencia de conocimiento institucional. La rotación no es negativa por sí misma; puede renovar capacidades y corregir desempeños insuficientes cuando responde a criterios técnicos. El problema surge cuando los cambios son frecuentes, discrecionales o desvinculados de mecanismos de sucesión.

El estudio de Jara Íñiguez y Cedeño Alcívar (2019) aporta evidencia nacional sobre rotación de directivos públicos en Ecuador. Sus resultados muestran que, en el período 2012-2016, la movilidad de funcionarios de alto nivel fue significativa y puede afectar la continuidad de la gestión pública. En un análisis regional andino, Jara-Íñiguez y Cedeño-Alcívar (2020) identifican buenas prácticas para gestionar la rotación, entre ellas movilidad interna, concursos públicos, capacitación directiva, evaluación del desempeño, sistemas de remuneración y mecanismos de retención.

La educación superior pública produce conocimiento, pero también depende de la memoria institucional para sostener procesos internos complejos: diseño curricular, acreditación, evaluación docente, seguimiento de investigación, gestión presupuestaria y vinculación con la sociedad. Cuando la rotación directiva no se acompaña de inducción, documentación, transferencia de información y gestión del conocimiento, la institución puede perder continuidad operativa. En este punto, la gestión del talento humano deja de ser un asunto administrativo y se convierte en una condición de gobernanza institucional.

2.5. Calidad, innovación y sostenibilidad organizacional

La calidad educativa exige coherencia entre fines institucionales, capacidades humanas y cultura organizacional. Las prácticas de calidad en educación superior se relacionan con innovación, desempeño y aprendizaje institucional cuando integran dimensiones técnicas y humanas (Sciarelli et al., 2020). Desde una perspectiva más amplia, la transformación de la educación superior requiere capacidades institucionales para producir conocimiento pertinente, responder a demandas sociales y sostener procesos de mejora (UNESCO, 2022).

Las nuevas agendas de gestión también incorporan sostenibilidad e innovación. La gestión verde de recursos humanos y el liderazgo servidor han sido analizados como factores que pueden fortalecer desempeño ambiental y ventaja institucional en educación superior (Asfahani, 2023). Del mismo modo, los enfoques de resiliencia organizacional relacionan cultura, estrategia y gestión de personas con la capacidad para responder a escenarios de

cambio (Georgescu et al., 2024). Para las instituciones públicas ecuatorianas, estas perspectivas son útiles si se integran con criterios de pertinencia territorial, responsabilidad social y continuidad administrativa.

3. MÉTODOS

El estudio se desarrolló mediante una revisión bibliográfica de enfoque cualitativo y alcance descriptivo-analítico. La elección de este diseño respondió al propósito de examinar, organizar e interpretar producción científica y documental relacionada con la gestión del talento humano y su vínculo con la calidad de la educación superior pública ecuatoriana.

La revisión se estructuró como un estudio documental con análisis temático. Este abordaje permitió integrar artículos científicos, informes técnicos, libros académicos y documentos institucionales relacionados con educación superior, administración pública, liderazgo, evaluación del desempeño, motivación laboral, estabilidad directiva y gestión de recursos humanos. Para ordenar el proceso de búsqueda, selección y depuración de fuentes se tomaron como referencia criterios de transparencia documental compatibles con la declaración PRISMA 2020, adaptados al alcance bibliográfico del estudio (Page et al., 2021).

La búsqueda documental se orientó hacia bases de datos académicas y repositorios científicos relacionados con educación, administración pública, gestión organizacional y ciencias sociales. Se consideraron Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc, Dialnet y Google Scholar. De manera complementaria, se revisaron informes técnicos y documentos institucionales publicados por organismos internacionales vinculados con educación superior, gobernanza pública y gestión de recursos humanos, entre ellos UNESCO, OECD, BID, CEPAL y CLAD.

Las búsquedas se organizaron mediante combinaciones de términos en español e inglés: gestión del talento humano, gestión de recursos humanos, human resource management, human talent management, educación superior pública, public higher education, quality assurance, calidad educativa, public sector, liderazgo institucional, public leadership, job satisfaction, motivación laboral, organizational commitment, clima organizacional, evaluación del desempeño, carrera pública, mérito, rotación directiva y gestión pública. Estas expresiones fueron combinadas con operadores booleanos AND y OR, con el propósito de delimitar resultados según su relación con el objetivo del estudio.

Se incluyeron artículos científicos, informes técnicos, libros académicos o capítulos vinculados con gestión del talento humano, liderazgo, motivación laboral, evaluación del desempeño, clima organizacional, carrera pública, estabilidad directiva, rotación de personal, mérito o calidad educativa. Se priorizaron publicaciones entre 2020 y 2026, aunque se conservaron fuentes anteriores por su aporte teórico o contextual. Se excluyeron tesis, textos de opinión, documentos sin autoría o fecha verificable, duplicados y trabajos centrados exclusivamente en empresas privadas sin relación con el sector público, educativo o universitario.

El corpus documental depurado quedó integrado por 35 fuentes. La información fue organizada en una matriz de revisión que registró autoría, año, país o región, tipo de fuente, objetivo, metodología, hallazgos principales y aporte al análisis de la educación superior pública ecuatoriana. El análisis se realizó mediante categorización temática, combinando categorías deductivas provenientes de la literatura sobre gestión pública y educación superior con categorías inductivas emergentes durante la lectura documental.

El rigor metodológico se resguardó mediante cuatro acciones. Primero, se priorizaron fuentes académicas indexadas, informes de organismos internacionales y documentos institucionales con procedencia verificable. Segundo, se aplicaron criterios explícitos de inclusión y exclusión para depurar el corpus. Tercero, se organizó la información en una matriz de análisis, con el fin de mantener trazabilidad entre fuentes, categorías y resultados. Cuarto, se verificó la correspondencia entre cada cita incluida en el manuscrito y su referencia final en formato APA 7, incorporando DOI cuando la fuente lo posee.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se organizan desde la caracterización del corpus documental hasta la interpretación de los ejes que articulan gestión del talento humano y calidad de la educación superior pública ecuatoriana. La presentación integra resultados y discusión para evitar una descripción fragmentada de fuentes y favorecer la lectura analítica del problema.

4.1. Caracterización del corpus documental

La revisión permitió consolidar un corpus de 35 fuentes pertinentes. Predominaron artículos científicos con DOI, complementados con informes institucionales y libros académicos utilizados para contextualizar educación superior, gobernanza pública e innovación. La Tabla 1 resume la composición del corpus depurado.

Tabla 1. Caracterización del corpus documental depurado

Tipo de fuente	Número	Periodo predominante	Aporte al análisis
Artículos científicos con DOI	28	2017-2026	Sustentan los ejes sobre liderazgo, satisfacción laboral, gestión estratégica de recursos humanos, evaluación, desempeño, analítica de talento, calidad e innovación.
Informes y documentos institucionales	6	2020-2024	Ubican el análisis en la discusión internacional y regional sobre educación superior, gobernanza pública, administración estatal e innovación pública.

Tipo de fuente	Número	Periodo predominante	Aporte al análisis
Libro académico	1	2020	Aporta marco conceptual sobre cambio educativo y liderazgo institucional.
Total del corpus	35	2017-2026	Permite articular evidencia internacional, regional y ecuatoriana sobre talento humano, calidad institucional, continuidad directiva y gestión pública.

Nota. La clasificación distingue artículos científicos de fuentes institucionales y libros académicos. Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental.

La composición del corpus muestra un equilibrio entre evidencia científica reciente y documentos institucionales necesarios para comprender el caso ecuatoriano dentro de la administración pública regional. Esta combinación resulta pertinente porque la educación superior pública no puede analizarse únicamente desde literatura organizacional general; también requiere considerar marcos de gobernanza, empleo público, mérito, dirección pública y rendición de cuentas.

4.2. Ejes analíticos de la relación entre talento humano y calidad

El análisis temático permitió organizar los hallazgos en cinco ejes. Cada eje agrupa fuentes representativas y delimita implicaciones para la educación superior pública ecuatoriana. La Tabla 2 sintetiza la matriz de resultados.

Tabla 2. Ejes de gestión del talento humano asociados con la calidad de la educación superior pública

Eje	Fuentes representativas	Hallazgo central	Implicación institucional
Gestión estratégica del talento humano	Arokiasamy et al. (2024); Garengo et al. (2021); Georgescu et al. (2024); Sciarelli et al. (2020)	Las prácticas de recursos humanos aportan al desempeño cuando se articulan con planificación, medición, innovación y cultura organizacional.	La gestión de personas debe incorporarse a los planes estratégicos, procesos de acreditación y sistemas internos de mejora.

Eje	Fuentes representativas	Hallazgo central	Implicación institucional
Liderazgo institucional	Alghamdi (2024); Cumar (2025); Hallinger (2018); Kasalak et al. (2022); Leithwood et al. (2020); Riza et al. (2025); Sharif et al. (2026); Yu (2025)	Los liderazgos compartidos, distribuidos y participativos se relacionan con satisfacción, compromiso y cooperación.	La calidad requiere liderazgos con capacidad de coordinación académica, comunicación, participación y continuidad.
Motivación, satisfacción y compromiso	Deci et al. (2017); Iddrisu et al. (2023); Mgaiwa (2023); Nguyen et al. (2022); Sabeng et al. (2023); Whitsed et al. (2025); Fan y Chu (2025)	Autonomía, reconocimiento, apoyo institucional y condiciones laborales influyen en compromiso, permanencia y desempeño.	Las instituciones deben fortalecer reconocimiento, bienestar laboral, desarrollo profesional y comunicación interna.
Evaluación, mérito y analítica de talento	Alqarni et al. (2023); Espegren (2024); OECD (2024b); Strohmeier y Piazza (2022); Tessema et al. (2025)	La evaluación y la analítica aportan cuando se orientan a retroalimentación, decisiones transparentes y mejora profesional.	Los sistemas de evaluación deben evitar lógicas punitivas y vincularse con formación, carrera, datos confiables y rendición de cuentas.
Estabilidad directiva y memoria institucional	Jara Íñiguez y Cedeño Alcívar (2019); Jara-Iñiguez y Cedeño-Alcívar (2020); OECD (2023, 2024a, 2024b); UNESCO (2022)	La rotación frecuente de directivos puede debilitar continuidad, transferencia de conocimiento y maduración de políticas.	Se requieren mecanismos de sucesión, inducción, profesionalización, documentación y retención de personal clave.

Nota. Los ejes fueron definidos mediante categorización temática del corpus. Fuente: elaboración propia.

La matriz permite observar que la gestión del talento humano incide en la calidad institucional mediante relaciones interdependientes. El liderazgo sin evaluación transparente puede producir decisiones poco sostenibles; la evaluación sin retroalimentación puede generar resistencia; la capacitación sin diagnóstico puede convertirse en cumplimiento administrativo; y la estabilidad directiva sin mecanismos de

desempeño puede derivar en permanencia inercial. Por ello, la calidad exige integrar selección, formación, evaluación, motivación, liderazgo, retención y gestión del conocimiento.

La evidencia sobre liderazgo resulta consistente con los hallazgos de estudios recientes en educación superior, donde la participación, el apoyo organizacional y la distribución de responsabilidades favorecen compromiso académico y comportamiento organizacional positivo (Alghamdi, 2024; Riza et al., 2025; Sharif et al., 2026). Sin embargo, en instituciones públicas ecuatorianas estos efectos pueden verse condicionados por marcos normativos, disponibilidad presupuestaria, cambios de autoridad y exigencias de rendición de cuentas.

4.3. Estabilidad directiva y continuidad institucional en Ecuador

La estabilidad directiva constituye el eje con mayor especificidad para el caso ecuatoriano. El estudio de Jara Iñiguez y Cedeño Alcívar (2019) muestra que la rotación de directivos públicos de alto nivel puede afectar la dirección profesional y la utilidad estratégica de los cambios cuando alcanza niveles elevados. Para la educación superior pública, este hallazgo es relevante porque los procesos de acreditación, investigación, vinculación, evaluación docente y planificación académica requieren ciclos de maduración superiores a los periodos de cambios administrativos.

La rotación no debe interpretarse únicamente como problema ni la estabilidad como valor absoluto. La renovación puede aportar capacidades, corregir desempeños y actualizar prioridades. El punto crítico es la ausencia de mecanismos institucionales que protejan la continuidad: concursos, inducción, transferencia de archivos, documentación de procesos, evaluación de directivos, carrera administrativa y retención de conocimiento. Jara-Iñiguez y Cedeño-Alcívar (2020) identifican varias prácticas andinas que podrían orientar esta gestión, especialmente cuando se articulan con profesionalización y mérito.

En este sentido, la gestión del talento humano en la educación superior pública ecuatoriana debe incorporar la continuidad como criterio de calidad. La memoria institucional permite responder a organismos de control, sostener líneas de investigación, dar seguimiento a indicadores y evitar que cada cambio de autoridad reinicie procesos ya avanzados. La calidad no solo depende de contar con personal calificado, sino de conservar y transferir conocimiento organizacional entre equipos académicos, administrativos y directivos.

4.4. Integración analítica para la educación superior pública

Los resultados permiten plantear que la gestión del talento humano actúa como un sistema institucional. La calidad se fortalece cuando las instituciones atraen, desarrollan, evalúan, motivan y retienen personas con competencias alineadas a los fines públicos de la educación superior. Esta perspectiva desplaza la gestión de personas desde una función de soporte hacia una función estratégica vinculada con planificación, acreditación, innovación y gobernanza.

La revisión también muestra que la transformación digital puede apoyar la gestión de talento, pero no sustituye la deliberación institucional. Los sistemas de información, la analítica de recursos humanos y la inteligencia artificial pueden mejorar el seguimiento de

desempeño, formación y retención; no obstante, sus beneficios dependen de la calidad de los datos, la transparencia, la protección de información y la capacidad de los equipos para interpretar resultados (Espegren, 2024; Strohmeier & Piazza, 2022; Tessema et al., 2025).

A pesar de su aporte, la revisión presenta limitaciones. El estudio se basa en análisis documental y no incorpora datos de campo obtenidos directamente de universidades, escuelas politécnicas o institutos superiores públicos ecuatorianos. Además, una parte importante de la literatura reciente procede de contextos internacionales, por lo que sus hallazgos deben interpretarse considerando particularidades normativas, organizacionales y presupuestarias del sistema ecuatoriano. También se identificó una producción todavía limitada sobre gestión del talento humano específicamente en educación superior pública ecuatoriana.

Estas limitaciones abren líneas de investigación empírica. Sería pertinente desarrollar estudios comparativos entre universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores públicos, incorporando la percepción del personal académico, administrativo y directivo sobre liderazgo, motivación, evaluación del desempeño, estabilidad laboral, comunicación interna y gestión del conocimiento. Los diseños mixtos y longitudinales podrían aportar evidencia más precisa sobre la relación entre talento humano, indicadores de calidad, acreditación y desempeño académico-administrativo.

5. CONCLUSIONES

La gestión del talento humano constituye una dimensión institucional asociada con la calidad de la educación superior pública ecuatoriana. Su incidencia no se limita a procesos administrativos de contratación, control o capacitación; se expresa en la capacidad de las instituciones para atraer, desarrollar, evaluar, motivar y retener personal académico, administrativo y directivo con competencias alineadas a los fines públicos de la educación superior.

Los principales patrones identificados se relacionan con gestión estratégica, liderazgo participativo, satisfacción laboral, evaluación del desempeño, estabilidad directiva y gestión del conocimiento. Estas dimensiones permiten sostener procesos académicos, investigativos, administrativos y de vinculación con mayor coherencia, especialmente en instituciones sujetas a evaluación, acreditación y rendición de cuentas.

La estabilidad directiva y la continuidad institucional deben incorporarse al análisis de la calidad educativa. En el caso ecuatoriano, la rotación de autoridades y equipos jerárquicos puede afectar la memoria institucional, la maduración de políticas, el seguimiento de resultados y la consolidación de procesos de largo alcance. Por ello, la gestión del talento humano debe incorporar mecanismos de sucesión, inducción, transferencia de conocimiento, evaluación objetiva y retención de personal calificado.

El principal aporte del estudio fue integrar una ruta analítica aplicable por autoridades, gestores académicos, unidades de talento humano e investigadores de la educación superior pública. Desde esta perspectiva, se recomienda continuar la investigación con estudios empíricos en instituciones ecuatorianas, a fin de comprobar cómo las prácticas de

liderazgo, evaluación, estabilidad, motivación y gestión del conocimiento influyen en indicadores de calidad institucional a mediano y largo plazo.

CONFLICTO DE INTERÉS

Los autores declaran que no existen conflictos de interés de naturaleza personal, académica, institucional, laboral o financiera que hayan influido en el desarrollo, análisis, redacción o presentación de la presente investigación.

REFERENCIAS

- Alghamdi, A. A. (2024). Enhancing organizational commitment through shared leadership: Insights from Saudi higher education. *Frontiers in Education*, 9, 1476709. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1476709>
- Alqarni, K., Agina, M. F., Khairy, H. A., Al-Romeedy, B. S., Farrag, D. A., & Abdallah, R. M. (2023). The effect of electronic human resource management systems on sustainable competitive advantages: The roles of sustainable innovation and organizational agility. *Sustainability*, 15(23), Article 16382. <https://doi.org/10.3390/su152316382>
- Asfahani, A. M. (2023). Green HRM and servant leadership: Driving competitive advantage and environmental performance in higher education. *Sustainability*, 15(10), Article 7921. <https://doi.org/10.3390/su15107921>
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2024). Role of HRM practices in organization performance: A survey approach. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 16(1), 1-32. <https://doi.org/10.4018/IJSKD.334555>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2020). Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. CLAD. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-en-la-Gestion-Publica.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). Instituciones, gobernanza y desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. CEPAL. <https://www.cepal.org>
- Cumar, M. A. (2025). Influence of leadership styles on job satisfaction in the higher education sector. *Cogent Education*, 12(1), Article 2480996. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2480996>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Espegren, Y. (2024). Reasons for HR analytics adoption in public sector organisations: Evidence from Swedish public administrations. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2024-0219>
- Fan, X., & Chu, Z. (2025). The influence of distributed leadership on Chinese teachers' job satisfaction: The chain mediation of teacher collaboration and teacher self-efficacy.

- International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(4), Article 507. <https://doi.org/10.3390/ijerph22040507>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2021). Human resource management in the performance measurement and management domain: A bibliometric review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3045-3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), Article 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5-24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Iddrisu, I., Sanda, M. A., & Azumah, A. A. (2023). Influence of staff performance on public university operations. *Social Sciences & Humanities Open*, 8, Article 100744. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100744>
- Jara Íñiguez, I., & Cedeño Alcívar, J. (2019). Rotación de directivos públicos. ¿Problema de gestión o solución de confianza política? *Podium*, 35, 1-22. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.1>
- Jara-Iñiguez, I., & Cedeño-Alcívar, J. (2020). Gestión de la rotación del personal directivo público. ¿Existen buenas prácticas en la región andina? Análisis de evidencias en Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 19, 42-62. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvvp.19.2020.03>
- Kasalak, G., Dagyar, M., & Isiksal-Bostan, M. (2022). The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1038824. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1038824>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mahmoud, E., Belbase, S., & Alsheikh, N. (2023). Academic chairs' leaderships styles and teachers' job satisfaction in higher education institutions in UAE. *European Journal of Educational Management*, 6(2), 119-134. <https://doi.org/10.12973/eujem.6.2.119>
- Mgaiwa, S. J. (2023). Predicting academics' job satisfaction from their perceived leadership styles. *Cogent Psychology*, 10(1), Article 2156839. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2156839>
- Nguyen, P. N. D., Nguyen, L. D., & Le, T. T. (2022). Does organizational citizenship behavior predict organizational commitment in higher education institutions? *Frontiers in Education*, 7, Article 909263. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.909263>

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Education at a glance 2023: OECD indicators. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024a). Education at a glance 2024: OECD indicators. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024b). Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/0f191dcb-es>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, Article n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: The effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), 2448884. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448884>
- Sabeng, D. A., Adu, I. N., & Mensah, R. O. (2023). Job satisfaction and job characteristics among staff of public higher educational institutions. *Cogent Education*, 10(1), Article 2226457. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2226457>
- Sciarelli, M., Gheith, M. H., & Tani, M. (2020). The relationship between soft and hard quality management practices, innovation and organizational performance in higher education. *The TQM Journal*, 32(6), 1349-1372. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2020-0014>
- Sharif, S., Ahmad, S., Noel, E. A., Iqbal, K., Akram, M., & Al Naqbi, S. (2026). Leader-member participation! Shared leadership, organizational support and employee positive behaviors in higher educational institutions (HEIs). *Journal of Applied Research in Higher Education*, 18(3), 892-913. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2024-0370>
- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2022). Artificial intelligence techniques in human resource management: A conceptual exploration. *Human Resource Management Review*, 32(3), Article 100857. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100857>
- Tessema, S. A., Yang, S., & Chen, C. (2025). The effect of human resource analytics on organizational performance: Insights from Ethiopia. *Systems*, 13(2), Article 134. <https://doi.org/10.3390/systems13020134>
- UNESCO. (2022). Knowledge-driven actions: Transforming higher education for global sustainability. *UNESCO*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380519>
- Whitsed, C., Girardi, A., Fitzgerald, S., & Williams, J. (2025). Exploring academic staff engagement in a time of crisis and change through the lens of a multilevel job demand-resources analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 47(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2024.2371076>
- Yu, H. (2025). The impact of deans' distributed leadership on university teachers' job satisfaction and work engagement. *Cogent Education*, 12(1), Article 2458713. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2458713>