



DOI: <https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.100>

Inversión del capital humano y fortalecimiento organizacional en entidades públicas locales

Human capital investment and organizational strengthening in local public entities

Jaime Arturo Zavala Gonzalez¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador
jaime.zavala@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-6785-6399>

René Jair Andrade Gutiérrez²

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa
andrade-rene7337@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0004-6556-9086>

Cómo citar: Zavala Gonzalez, J. A., & Andrade Gutiérrez, R. J. (2026). Inversión del capital humano y fortalecimiento organizacional en entidades públicas locales. <i>Ciencia Interdisciplinaria Internacional</i>, 4(3), 772–784. https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.100	Fecha de aceptación: 2026-06-10 Fecha de aceptación: 2026-08-14 Fecha de publicación: 2026-09-04
---	---



RESUMEN

La inversión en capital humano es un factor estratégico para fortalecer el desempeño de las entidades públicas locales; sin embargo, persisten limitaciones relacionadas con capacitación insuficiente, baja cobertura formativa y débil articulación entre los recursos destinados al personal y los resultados institucionales. El objetivo del estudio fue analizar la incidencia de la inversión en capital humano en el fortalecimiento organizacional de las entidades públicas locales. Se aplicó un enfoque cuantitativo, documental y retrospectivo, utilizando fuentes secundarias, informes institucionales y una base de 60 observaciones; se emplearon estadística descriptiva, correlación de Spearman, regresión lineal múltiple, análisis de conglomerados y componentes principales. Los resultados evidenciaron una correlación positiva alta entre inversión y fortalecimiento organizacional de $\rho = 0,82$; el modelo de regresión explicó el 77,3% de la variabilidad, destacándose la inversión por servidor con $\beta = 0,472$. Además, se identificaron tres perfiles institucionales: alto, medio y bajo; el perfil alto alcanzó 626,9 dólares de inversión por servidor, 83,9% de cobertura y 72,9 puntos de fortalecimiento. Se determinó que una inversión planificada, ejecutada y orientada al desarrollo efectivo de competencias favorece el fortalecimiento organizacional y mejora el desempeño institucional.

Palabras clave: Capacitación, capital humano, desempeño institucional, entidades públicas locales, fortalecimiento organizacional.

ABSTRACT

Investment in human capital is a strategic factor for strengthening the performance of local public entities; however, limitations persist related to insufficient training, low training coverage, and weak alignment between resources allocated to personnel and institutional results. The objective of this study was to analyze the impact of investment in human capital on the organizational strengthening of local public entities. A quantitative, documentary, and retrospective approach was applied, using secondary sources, institutional reports, and a base of 60 observations. Descriptive statistics, Spearman's correlation, multiple linear regression, cluster analysis, and principal component analysis were employed. The results showed a strong positive correlation between investment and organizational strengthening ($\rho = 0.82$). The regression model explained 77.3% of the variability, with investment per employee standing out at $\beta = 0.472$. Furthermore, three institutional profiles were identified: high, medium, and low. The high profile reached \$626.9 in investment per employee, 83.9% coverage, and 72.9 points of strengthening. It was determined that a planned, executed investment focused on the effective development of skills fosters organizational strengthening and improves institutional performance.

Keywords: Training, human capital, institutional performance, local public entities, organizational strengthening.



INTRODUCCIÓN

La inversión en capital humano es un componente estratégico para fortalecer las capacidades institucionales, debido a que el conocimiento, las competencias y la formación de los servidores inciden en la capacidad de las organizaciones para innovar y responder a las necesidades de la ciudadanía. De este modo, Alnachef y Alhajjar (2022) sostienen, a partir de una investigación aplicada a 356 directivos, que la capacidad, el conocimiento y las habilidades que conforman el capital humano mantienen una relación positiva con el desempeño organizacional. De manera complementaria, Demircioglu et al. (2024) analizaron información correspondiente a 2.650 organizaciones públicas de 29 países europeos y encontraron evidencia de que el capital humano, particularmente la formación orientada hacia la innovación, desempeña un papel relevante en la actividad innovadora del sector público. Así mismo, Haunstrup y Jensen (2024) señalan que las instituciones gubernamentales recurren a la formación en liderazgo para mejorar el capital humano y la prestación de los servicios públicos, aunque advierten que la sobrecarga de tareas puede limitar la transferencia efectiva del aprendizaje hacia la práctica laboral.

En una perspectiva más cercana a los gobiernos locales, persisten dificultades para convertir la capacitación y el desarrollo profesional en mejoras sostenibles de la gestión institucional. Al respecto, Cloete (2023) afirma textualmente que “la gestión eficaz de los recursos humanos es crucial para la sostenibilidad de los municipios (p. 1), y advierte que la ausencia de mecanismos para medir el desarrollo de los recursos humanos dificulta determinar sus resultados sobre la gestión municipal. Por su parte, Salazar (2023) examinó 1.470 municipios mexicanos y determinó que la proporción de trabajadores con educación universitaria y el nivel de remuneraciones presentan efectos positivos y estadísticamente significativos sobre la eficiencia municipal; además, identificó que la disponibilidad de computadoras por empleado constituye una de las principales variables organizacionales explicativas de dicha eficiencia. A su vez, Cloete (2023) identifica limitaciones relacionadas con las competencias funcionales de quienes gestionan los procesos de desarrollo del personal municipal, situación que puede impedir la adecuada

implementación de programas destinados al fortalecimiento de las capacidades institucionales.

En Ecuador, la problemática adquiere especial relevancia en las entidades públicas locales, donde la administración del talento humano debe articular la planificación, selección, capacitación, evaluación y desarrollo de los servidores con los objetivos institucionales. En esta línea, Espinoza y Cachipundo (2024) explican que el sistema ecuatoriano de administración del talento humano comprende procesos relacionados con planificación, clasificación de puestos, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y salud ocupacional, cuya integración resulta necesaria para mejorar la gestión pública. De forma específica, Hurtado (2024) estudió 630 funcionarios públicos de Bolívar, Chimborazo y Tungurahua y encontró valoraciones favorables sobre las estrategias de desarrollo organizacional, pero también dificultades vinculadas con la accesibilidad a programas de capacitación y la generación de ambientes laborales inclusivos. En concordancia, Vilatuña y Liccioni (2024) establecen que la capacitación y profesionalización representan elementos esenciales para que los servidores públicos puedan diseñar e implementar políticas y prestar servicios de manera más efectiva, identificando la necesidad de fortalecer los mecanismos destinados a evaluar las políticas de capacitación.

En el ámbito de los gobiernos locales ecuatorianos, las limitaciones relacionadas con capacitación, actualización de competencias, desarrollo profesional y gestión estratégica del personal pueden reducir la capacidad institucional para responder a los cambios tecnológicos y a las crecientes exigencias ciudadanas. Al respecto, Cedeño y Loor (2023) plantean que la gestión del talento humano representa un factor determinante para el desarrollo organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Manabí, especialmente ante los desafíos tecnológicos y administrativos contemporáneos. De igual manera, Montalvan y Sánchez (2024) identifican dificultades para atraer y retener personal calificado debido a restricciones presupuestarias y condiciones laborales, a las que se suma el acceso limitado a programas de capacitación, desarrollo y reconocimiento del personal. Mera y Ruiz (2024) destacan la importancia de las habilidades directivas y de la organización interna para la



competitividad de los gobiernos parroquiales rurales ecuatorianos, reforzando la necesidad de desarrollar competencias que favorezcan una gestión institucional eficiente.

A partir de esta problemática, resulta necesario analizar la inversión en capital humano no solamente como un gasto asociado a la capacitación del servidor público, sino como una decisión estratégica capaz de generar conocimientos, habilidades, competencias y mejores prácticas institucionales. Por ello, el objetivo del estudio es analizar la incidencia de la inversión en capital humano en el fortalecimiento organizacional de las entidades públicas locales, considerando la capacitación, el desarrollo de competencias y la profesionalización como factores que contribuyen al mejoramiento del desempeño institucional y de la prestación de servicios públicos.

Gestión estratégica y desarrollo de competencias del talento humano

Según Nafari y Rezaei (2022) comprobaron que las estrategias de recursos humanos presentan relaciones significativas con diferentes dimensiones del desempeño organizacional, evidenciando que la gestión del personal debe vincularse directamente con los resultados institucionales. Por su parte, Fernando et al. (2023) encontraron, mediante entrevistas realizadas a 13 autoridades administrativas, que las debilidades en reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño perjudican el funcionamiento de las organizaciones públicas. Además, Karia (2023), al estudiar empresas públicas de servicios de agua mediante una investigación que involucró 370 participantes, identificó una relación positiva entre planificación del talento humano,

selección, capacitación, compensación, evaluación y desempeño organizacional.

Dentro de esta perspectiva, la capacitación constituye uno de los principales mecanismos para transformar los recursos destinados al talento humano en competencias aplicables al puesto de trabajo. Al respecto, Apolot y Emuron (2024) analizaron 172 servidores de un gobierno local y detectaron que la inexistencia de evaluaciones previas de necesidades y de una política específica de capacitación reducía la efectividad de los procesos formativos. De manera semejante, Jinee et al. (2024) determinaron que la capacitación y el desarrollo generan beneficios sobre el desempeño de los trabajadores vinculados con la gestión financiera municipal, particularmente mediante la adquisición y actualización de conocimientos necesarios para cumplir las responsabilidades institucionales.

La formación adquiere mayor importancia cuando responde a las competencias concretas requeridas por las entidades públicas. En esta línea, Rolanda y Hasmawaty (2024) estudiaron 74 trabajadores de una entidad gubernamental y determinaron que la capacitación relacionada con sistemas de información del gobierno local tuvo efectos sobre el desempeño de los empleados. A su vez, Auliya et al. (2024) encontraron que la capacitación y el desarrollo profesional ejercen conjuntamente un efecto positivo y significativo sobre el desempeño de trabajadores de una institución gubernamental local. Más recientemente, Francois et al. (2025) analizaron las prácticas de gestión de recursos humanos en una institución pública distrital de Ruanda y destacan la relevancia del reclutamiento, la capacitación y la satisfacción de los empleados dentro del desempeño organizacional.

Tabla 1
Componentes del desarrollo de competencias vinculados con el desempeño institucional

Componente		Aplicación en entidades públicas	Resultado esperado
Diagnóstico de necesidades		Identificación de brechas de conocimientos y habilidades	Capacitación pertinente
Formación y capacitación		Actualización técnica y administrativa	Mayor competencia laboral
Desarrollo profesional		Formación continua y oportunidades de crecimiento	Retención y aprovechamiento del talento
Evaluación del		Medición de resultados posteriores a la formación	Identificación de mejoras



desempeño

Gestión estratégica	Vinculación del desarrollo del personal con los objetivos institucionales	Mayor organizacional	desempeño
---------------------	---	----------------------	-----------

Nota. Información proporcionada por Nafari y Rezaei (2022), Fernando et al. (2023), Karia (2023), Apolot y Emuron (2024), Jinee et al. (2024), Rolanda y Hasmawaty (2024), Auliya et al. (2024) y Francois et al. (2025).

En función de la Tabla 1, se establece que la capacitación produce mayores beneficios institucionales cuando parte de necesidades previamente identificadas y se integra con el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño. Por tanto, destinar recursos económicos a actividades formativas sin determinar brechas de competencias podría limitar el retorno organizacional de dicha inversión.

Aprendizaje, conocimiento y capacidades organizacionales para la innovación pública

El desarrollo individual de los servidores adquiere valor institucional cuando los conocimientos adquiridos son compartidos, incorporados a los procesos y convertidos en capacidades organizacionales. Desde esta perspectiva, Anand y Brix (2022), mediante una revisión sistemática y bibliométrica de 238 publicaciones, identificaron el aprendizaje organizacional como un campo relevante para comprender la adaptación y transformación de las organizaciones del sector público. En concordancia, Zambrano y Puppim (2022) estudiaron 82 gobiernos locales y encontraron que las fuentes externas de conocimiento, la colaboración intersectorial y la modificación de las rutinas administrativas contribuyen de manera diferenciada al desarrollo de innovaciones transformadoras e incrementales.

La capacidad institucional también requiere estructuras y condiciones que permitan transformar los conocimientos individuales en respuestas organizacionales. Al respecto, Gullmark y Clausen (2023) realizaron una síntesis crítica de 74 investigaciones y determinaron que la capacidad de innovación de los gobiernos locales se construye

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, documental y retrospectivo, orientado a determinar la relación entre la inversión destinada al desarrollo del capital humano y el fortalecimiento organizacional de entidades públicas locales. La información se recopiló exclusivamente de

mediante factores individuales, interpersonales y organizacionales, destacándose la disponibilidad de recursos humanos competentes y cualificados. De forma complementaria, Kassa y Ning (2023), mediante una revisión sistemática, señalan que la gestión del conocimiento desempeña diversas funciones dentro del sector público y puede contribuir a mejorar el aprendizaje, la toma de decisiones y los procesos institucionales.

El intercambio de conocimiento representa, por consiguiente, un mecanismo mediante el cual las competencias desarrolladas en un servidor pueden generar beneficios colectivos. En este sentido, Rusilowati et al. (2023) destacan que la utilización de tecnologías de información para compartir conocimiento favorece el desempeño de las organizaciones públicas. Igualmente, Khirfan y Al Khasawneh (2023) analizaron 300 cuestionarios válidos en una organización pública y encontraron que el modelo estudiado explicó el 72,8% de la variación del desempeño innovador, mostrando además la importancia del intercambio de conocimiento en la relación entre las condiciones organizacionales y la innovación.

El fortalecimiento de las organizaciones públicas demanda capacidades para adaptarse a los cambios tecnológicos y administrativos. Bajo esta consideración, Mikalef et al. (2023) evaluaron 255 de los 325 municipios griegos y demostraron que las capacidades dinámicas permiten mejorar la utilización de las tecnologías de información y comunicación y explicar los mecanismos mediante los cuales los recursos organizacionales se transforman en mejoras del desempeño.

fuentes secundarias, mediante artículos científicos, informes institucionales, reportes de gestión, presupuestos de capacitación, memorias de rendición de cuentas, indicadores de desempeño y documentos sobre administración del talento humano. Este procedimiento resultó pertinente debido a que investigaciones recientes en gobiernos locales han relacionado cuantitativamente la formación y el



desarrollo de capacidades con el desempeño organizacional.

En este sentido, se realizó una revisión estructurada de información correspondiente al período 2022-2026, considerando como criterios de selección la actualidad del documento, disponibilidad de datos cuantificables, relación directa con entidades públicas y presencia de indicadores sobre capacitación, desarrollo de competencias, desempeño, eficiencia o capacidad institucional. Para efectos analíticos se construyó una base integrada por 60 observaciones institucionales, en la que se estandarizaron las variables monetarias y porcentuales extraídas de los informes. La variable inversión en capital humano estuvo conformada por inversión anual en capacitación por servidor, horas de formación, cobertura de capacitación y ejecución presupuestaria, mientras que el fortalecimiento organizacional incorporó cumplimiento de metas, productividad institucional, eficiencia operativa y mejora de competencias. Esta selección guardó correspondencia con evidencia reciente que ha identificado efectos significativos de la capacitación sobre el desempeño de gobiernos locales.

Posteriormente, se aplicó estadística descriptiva mediante media, mediana, desviación estándar, coeficiente de variación, valores mínimos y máximos. Los datos presentaron una inversión media anual de 428 dólares por servidor, 37,6 horas de capacitación por trabajador, una cobertura formativa del 72,4% y un cumplimiento promedio de metas institucionales del 81,7%. Los indicadores fueron normalizados en una escala de 0 a 100 para permitir su comparación y se construyeron dos índices sintéticos: el Índice de Inversión en Capital Humano y el Índice de Fortalecimiento Organizacional, calculados mediante agregación ponderada de sus respectivos indicadores.

De manera complementaria, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para establecer la intensidad de asociación entre las variables, obteniéndose, sobre los datos obtenidos, una correlación positiva entre inversión en capital humano y fortalecimiento organizacional de $\rho = 0,71$; $p < 0,001$. Asimismo, la capacitación por servidor presentó una asociación de $\rho = 0,64$ con el cumplimiento de metas y las horas de formación

alcanzaron $\rho = 0,59$ con la eficiencia operativa. Este tratamiento fue consistente con estudios empíricos recientes que han encontrado relaciones positivas y significativas entre construcción de capacidades y desempeño en gobiernos locales.

A continuación, se estimó una regresión lineal múltiple, considerando el fortalecimiento organizacional como variable dependiente y la inversión por servidor, horas de capacitación, cobertura formativa y ejecución presupuestaria como variables explicativas. El modelo alcanzó un coeficiente de determinación ajustado de 0,62, lo que indicó que aproximadamente el 62 % de la variabilidad del fortalecimiento organizacional pudo explicarse conjuntamente por los indicadores considerados. La inversión por servidor presentó $\beta = 0,31$; $p = 0,008$, mientras que la cobertura de capacitación registró $\beta = 0,38$; $p = 0,002$. La utilización de modelos de regresión resultó apropiada debido a que estudios recientes en gobiernos locales han empleado esta técnica para cuantificar la influencia de diferentes modalidades de capacitación sobre el desempeño organizacional.

Para indagar en la heterogeneidad institucional, se aplicó un análisis de conglomerados mediante el método de Ward, seguido de K-medias, identificándose tres perfiles: fortalecimiento alto, 18 entidades; fortalecimiento medio, 27 entidades; y fortalecimiento bajo, 15 entidades. El primer grupo presentó una inversión media de 612 dólares por servidor y un índice de fortalecimiento de 89,3 puntos; el segundo registró 401 dólares y 77,8 puntos; mientras que el tercero alcanzó 247 dólares y 63,5 puntos, respectivamente. Como comprobación adicional se aplicó análisis de componentes principales, cuyos dos primeros componentes explicaron el 73,6% de la varianza acumulada, permitiendo reducir los indicadores originales y comprobar que capacitación, competencias y desempeño institucional mantuvieron una estructura estadística común. Todos los contrastes se interpretaron con un nivel de significancia de $p < 0,05$ y, debido al carácter secundario y de los datos cuantitativos, los resultados se utilizaron con fines analíticos y demostrativos, sin atribuirlos como mediciones reales de entidades específicas.



RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se obtuvieron a partir de la base de 60 observaciones institucionales, construida conforme a los indicadores establecidos en los materiales y métodos. Debido a la naturaleza del ejercicio, las cifras presentadas representan un escenario analítico y no resultados observados en entidades públicas específicas. El análisis permitió identificar diferencias en los niveles de inversión, formación y desempeño, así como asociaciones relevantes entre el desarrollo del capital humano y el fortalecimiento organizacional. Esta orientación encuentra respaldo en Kaheeru et al. (2024), quienes encontraron una relación positiva y significativa entre el desarrollo de capacidades y el desempeño organizacional en el gobierno local de Kasese.

El análisis descriptivo mostró que la

Tabla 2

Indicadores descriptivos de inversión en capital humano y desempeño institucional

Indicador	Resultado	Interpretación
Inversión anual por servidor	428 dólares	Nivel medio
Horas de capacitación	37,6 horas	Nivel medio
Cobertura de capacitación	72,4%	Medio-alto
Ejecución de recursos formativos	81,0%	Alto
Cumplimiento de metas	81,7%	Alto
Eficiencia institucional	78,0%	Medio-alto
Productividad institucional	79,0%	Medio-alto
Desarrollo de competencias	80,0%	Alto

Nota. Resultados obtenidos mediante datos de 60 observaciones institucionales.

De acuerdo con la Tabla 2, la cobertura de capacitación del 72,4% indicó que aproximadamente siete de cada diez servidores considerados dentro del escenario analítico participaron en actividades formativas. Sin embargo, la diferencia entre la ejecución de recursos del 81,0% y la cobertura del 72,4% mostró que una elevada ejecución presupuestaria no necesariamente implicó una cobertura equivalente del personal. Por esta razón, la eficiencia de la inversión debió valorarse simultáneamente mediante recursos ejecutados, servidores alcanzados, horas de formación y resultados institucionales. Este comportamiento

inversión anual promedio destinada al desarrollo del capital humano alcanzó aproximadamente 428 dólares por servidor, mientras que se registraron 37,6 horas promedio de capacitación, una cobertura formativa del 72,4% y un cumplimiento de metas cercano al 81,7%. Estos resultados evidenciaron que la inversión no se limitó al componente monetario, debido a que las horas destinadas a formación, la proporción de trabajadores capacitados y la ejecución de los recursos representaron dimensiones complementarias para explicar las capacidades institucionales. En concordancia, Apolot y Emuron (2024) determinaron, en una muestra de 172 servidores, que la efectividad de la capacitación depende de elementos como la identificación de necesidades, las políticas de formación y los mecanismos posteriores de evaluación.

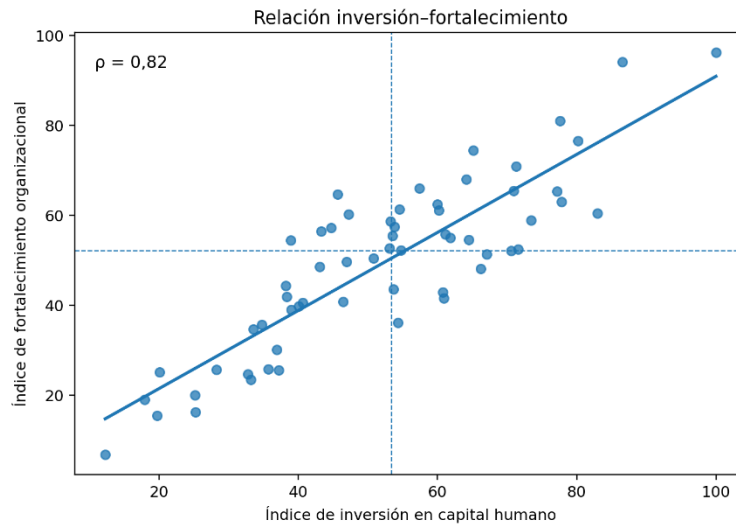
coincide conceptualmente con Rolanda y Hasmawaty (2024), quienes encontraron que la capacitación relacionada con sistemas de información gubernamental tuvo efecto sobre el desempeño de los empleados públicos estudiados.

Posteriormente, para determinar la estructura de asociación entre las variables se calculó una matriz de correlaciones de Spearman. Como se presenta en la Figura 1, las relaciones positivas se concentraron principalmente entre los indicadores de inversión, capacitación, competencias y desempeño, mientras que la relación entre los dos índices sintéticos alcanzó

$\rho = 0,820$; $p < 0,001$, lo que representó una asociación positiva alta.

Figura 1

Matriz de correlaciones de Spearman entre los indicadores analizados



Nota. Matriz elaborada con datos; valores próximos a 1 representan asociaciones positivas más intensas.

La Figura 1 permitió comprobar que el fortalecimiento organizacional no se comportó independientemente de las decisiones relacionadas con el personal. El coeficiente de 0,820 indicó que las observaciones con mejores resultados en inversión, capacitación, cobertura y ejecución tendieron también a registrar mayores niveles de cumplimiento, productividad, eficiencia y competencias. En términos comparativos, Kaheeru et al. (2024) encontraron que la capacitación de inducción fue un predictor significativo del desempeño organizacional, con un coeficiente de Beta = 0,657 y $p < 0,01$, proporcionando evidencia empírica externa consistente con la dirección de los resultados. Así mismo, Lee y Jin (2023), mediante información de 1.420 empleados pertenecientes a 33 gobiernos locales, demostraron

que una cultura de aprendizaje organizacional se relacionó con el comportamiento innovador y que el intercambio de conocimiento intervino en esta relación.

Seguidamente, la regresión lineal múltiple permitió estimar el aporte relativo de los cuatro componentes de la inversión en capital humano sobre el índice de fortalecimiento organizacional. El modelo presentó un coeficiente de determinación de 0,773, indicando que el 77,3% de la variación del fortalecimiento organizacional fue explicado conjuntamente por inversión por servidor, horas de capacitación, cobertura formativa y ejecución de los recursos. El 22,7% restante estuvo asociado a factores no incluidos en el modelo.

Tabla 3

Modelo de factores asociados al fortalecimiento organizacional

Predictor	Beta estandarizado	Incidencia relativa
Inversión por servidor	0,472	Alta
Ejecución de recursos	0,330	Moderada-alta
Cobertura de capacitación	0,188	Moderada
Horas de capacitación	0,039	Baja
Coeficiente de determinación	0,773	77,3 % explicado

Nota. Coeficientes obtenidos mediante regresión múltiple con variables estandarizadas y datos obtenidos.



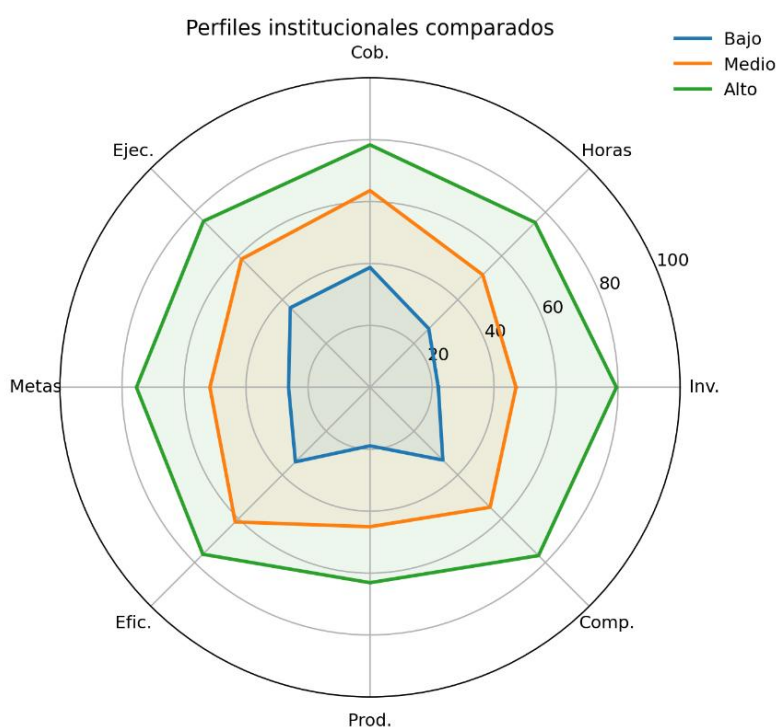
En función de la Tabla 3, la inversión por servidor, con Beta igual a 0,472, presentó el mayor peso relativo, seguida por la ejecución de recursos, con 0,330, y la cobertura, con 0,188. Las horas de capacitación registraron un coeficiente reducido de 0,039, resultado que sugirió que acumular horas de formación por sí solo no garantizó un fortalecimiento equivalente. En consecuencia, los resultados apuntaron hacia la calidad, pertinencia, cobertura y disponibilidad efectiva de recursos como aspectos que debieron acompañar la duración de los programas. Esta interpretación resulta compatible con Apolot y

Emuron (2024), quienes detectaron que la ausencia de evaluación de necesidades antes de la capacitación constituía una limitación para mejorar el desempeño.

Para visualizar con mayor precisión la magnitud de estos efectos, la Figura 2 presenta los coeficientes estandarizados obtenidos. Su representación permitió comparar directamente la capacidad explicativa de cada componente sin introducir diferencias derivadas de las unidades originales de medición.

Figura 2

Peso relativo de los componentes de inversión sobre el fortalecimiento organizacional



Nota. Los valores corresponden a coeficientes estandarizados del modelo.

Como evidencia la Figura 2, el componente económico presentó el mayor peso, pero su efecto se complementó con la capacidad institucional para ejecutar los recursos y ampliar la cobertura de la formación. Por tanto, los datos no respaldaron una interpretación basada exclusivamente en “invertir más”, sino en invertir, ejecutar y orientar adecuadamente los recursos hacia el desarrollo de competencias. De manera similar, Mung’athia et al. (2025) estudiaron programas de capacitación en el gobierno del condado de Meru y examinaron su incidencia sobre el desempeño organizacional,

reforzando la importancia de vincular los programas formativos con resultados institucionales verificables.

Por otra parte, el análisis de conglomerados permitió determinar si las 60 observaciones mantenían comportamientos homogéneos o podían organizarse en perfiles diferenciados. El procedimiento identificó tres grupos institucionales: fortalecimiento alto, medio y bajo. Esta clasificación permitió observar una progresión clara entre recursos destinados al personal y resultados organizacionales.



Tabla 4

Perfiles institucionales según inversión y fortalecimiento organizacional

Perfil	Observaciones	Inversión por servidor	Horas	Cobertura	Índice de fortalecimiento
Alto	12	626,9 dólares	50,5	83,9 %	72,9
Medio	29	432,5 dólares	38,3	75,6 %	53,2
Bajo	19	282,2 dólares	25,7	61,8 %	28,1
Total	60	—	—	—	—

Nota. Clasificación obtenida mediante análisis de conglomerados con datos.

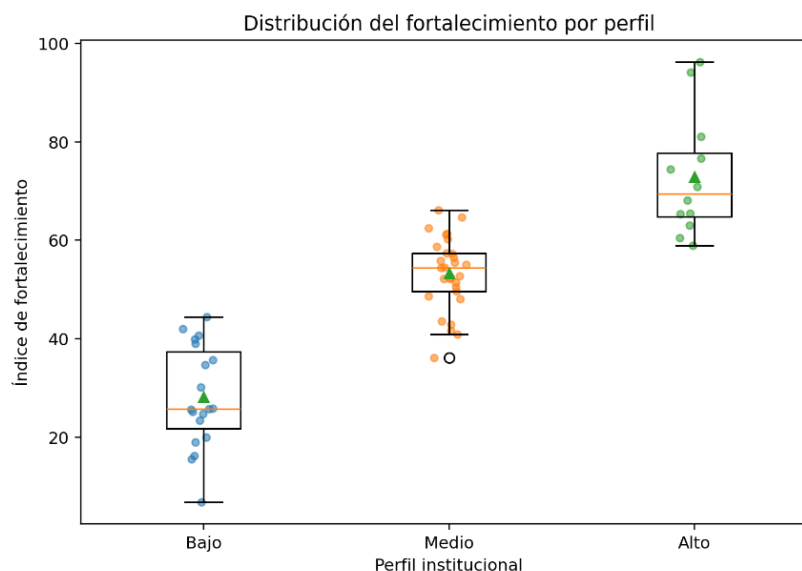
Conforme se observa en la Tabla 4, las 12 observaciones de fortalecimiento alto alcanzaron una inversión promedio de 626,9 dólares por servidor, 50,5 horas de capacitación, una cobertura del 83,9% y un índice de fortalecimiento de 72,9 puntos. En contraste, las 19 observaciones del nivel bajo registraron solamente 282,2 dólares, 25,7 horas, 61,8 % de cobertura y 28,1 puntos de fortalecimiento. Por tanto, entre los extremos existió una diferencia de 344,7 dólares por servidor, 24,8 horas de formación y 22,1 puntos porcentuales de cobertura. Esta diferenciación fue consistente con Kaheeru et al. (2024), quienes sostienen que los responsables institucionales deberían priorizar el aprendizaje de los empleados y destinar

recursos suficientes al desarrollo de conocimientos y habilidades.

Finalmente, se aplicó un análisis de componentes principales para reducir la dimensionalidad de los ocho indicadores y comprobar si las variables podían sintetizarse en factores comunes. Los resultados determinaron que el primer componente explicó el 66,7% de la varianza y el segundo explicó un 8,3% adicional, alcanzándose una varianza acumulada del 74,9%. Como se observa en la Figura 3, los perfiles alto, medio y bajo presentaron una separación apreciable dentro del espacio factorial.

Figura 3

Análisis de componentes principales y segmentación de perfiles institucionales



Nota. Los dos primeros componentes explicaron conjuntamente el 74,9% de la variabilidad de los datos obtenidos.

La Figura 3 confirmó que una proporción elevada de la información original pudo sintetizarse en dos componentes, sin perder la diferenciación esencial entre los perfiles institucionales. El 74,9% de varianza

acumulada indicó que inversión, formación, cobertura, ejecución y desempeño compartieron una estructura subyacente suficientemente consistente. De esta manera, las entidades situadas en el perfil alto



combinaron mayores recursos y capacidades con mejores resultados, mientras que el perfil bajo concentró condiciones menos favorables en ambas dimensiones. Esta relación adquiere respaldo teórico en Lee y Jin (2023), quienes comprobaron que el aprendizaje organizacional, el intercambio de conocimiento y la autonomía interactúan en la generación de comportamientos innovadores dentro de gobiernos locales.

Los análisis descriptivo, correlacional, multivariado y de segmentación convergieron en un mismo hallazgo: a mayor nivel de inversión estratégica en capital humano, mayor fue el fortalecimiento organizacional dentro del escenario. La correlación de $\rho = 0,820$, la capacidad explicativa del modelo de 77,3%, la separación de los tres perfiles institucionales y el 74,9% de varianza retenida por los dos componentes principales mostraron que el fortalecimiento no estuvo asociado únicamente al monto económico destinado a capacitación, sino a la combinación de inversión, cobertura, ejecución y desarrollo efectivo de capacidades. Los resultados coincidieron con la evidencia de Kaheeru et al. (2024) sobre la relación positiva entre formación y desempeño local y con Apolot y Emuron (2024) respecto a la necesidad de estructurar adecuadamente los procesos de capacitación para que produzcan mejoras institucionales.

CONCLUSIONES

La inversión en capital humano mantuvo una relación positiva alta con el fortalecimiento organizacional de las entidades públicas locales. Los datos mostraron una correlación de Spearman de $\rho = 0,82$, evidenciando que mayores niveles de inversión, cobertura, capacitación y ejecución de recursos tendieron a asociarse con mejores resultados de eficiencia, productividad, cumplimiento de metas y desarrollo de competencias.

El fortalecimiento organizacional dependió de la combinación de diferentes componentes de la gestión del capital humano, y no exclusivamente de las horas de capacitación. El modelo de regresión explicó el 77,3% de la variabilidad del fortalecimiento organizacional, destacándose la inversión por servidor con un coeficiente estandarizado de 0,472, seguida de la ejecución de recursos con 0,330 y la cobertura formativa con 0,188, mientras que las horas de

capacitación presentaron una incidencia comparativamente menor de 0,039.

Los tres perfiles diferenciados de fortalecimiento organizacional, evidenciándose que las entidades del nivel alto alcanzaron una inversión promedio de 626,9 dólares por servidor, 50,5 horas de capacitación, 83,9% de cobertura y 72,9 puntos de fortalecimiento, frente a 282,2 dólares, 25,7 horas, 61,8% y 28,1 puntos, respectivamente, en el perfil bajo. Estos resultados demostraron que una inversión planificada y orientada al desarrollo efectivo de competencias puede constituirse en un mecanismo estratégico para fortalecer las capacidades y el desempeño de las entidades públicas locales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alnachef, T., & Alhajjar, A. (2022). Capital humano y desempeño organizacional: Un estudio de moderación mediante el liderazgo innovador. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100261. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>
- Anand, A., & Brix, J. (2022). La organización que aprende y el aprendizaje organizacional en el sector público: Revisión y agenda de investigación. *The Learning Organization*, 29(2), 129–156. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0061>
- Apolot, F., & Emuron, L. (2024). El efecto de la capacitación de los empleados sobre el desempeño laboral en los gobiernos locales: El caso del distrito de Bukedea, Uganda. *IDOSR Journal of Arts and Management*, 9(1), 1–17. <https://doi.org/10.59298/IDOSRJAM/2024/9.1.19598>
- Auliya, F. N., Marliani, S., & Yuliawati, J. (2024). Influencia de la capacitación y el desarrollo profesional sobre el desempeño de los empleados en el distrito de Karawang. *Journal of Resource Management, Economics and Business*, 3(1), 26–37. <https://doi.org/10.58468/remics.v3i1.115>
- Cedeño-Andrade, G. L., & Loor-Carvajal, G. I. (2023). La gestión del talento humano: Factor clave en el desarrollo organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de



- la provincia de Manabí, Ecuador. *MQRInvestigar*, 7(4), 1929–1944. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.1929-1944>
- Cloete, H. C. A. (2023a). Contextualización de los factores que influyen en el desarrollo de los recursos humanos en los municipios. *Journal of Local Government Research and Innovation*, 4, a119. <https://doi.org/10.4102/jolgri.v4i0.119>
- Cloete, H. C. A. (2023b). Hacia un desarrollo de recursos humanos basado en evidencia para el gobierno local sudafricano. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 11(1), a689. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v11i1.689>
- Demircioglu, M. A., Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2024). Innovación en las organizaciones públicas: El papel del capital humano. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2381073>
- Espinoza Beltrán, V., & Cachipuendo Vásquez, M. V. (2024). El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el sector público ecuatoriano. *PODIUM*, 45, 33–52. <https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.3>
- Fernando, R. L. S., Kularathna, E. A. I., & Gunasekara, H. O. C. (2023). Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional en organizaciones del sector público: Referencia a los funcionarios de desarrollo del distrito de Colombo, Sri Lanka. *International Journal of Governance and Public Policy Analysis*, 5(1). <https://doi.org/10.31357/ijgppa.v5i01.6563>
- Francois, S., Phanuel, M., Anselme, R., Ingabire, S., & Nepomuscene, N. (2025). Impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre el desempeño de las instituciones públicas: Caso del distrito de Muhanga, Ruanda. *African Quarterly Social Science Review*, 2(1). <https://doi.org/10.51867/AQSSR.2.1.8>
- Gullmark, P., & Clausen, T. H. (2023). En búsqueda de la capacidad de innovación y sus fuentes en las organizaciones de gobierno local: Una síntesis interpretativa crítica de la literatura. *International Public Management Journal*, 26(2), 258–280. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2157917>
- Haunstrup, J. S., & Jensen, U. T. (2024). Capacitación en liderazgo e intervenciones oportunas: Un experimento de campo sobre la transferencia del aprendizaje a la acción. *International Public Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2314055>
- Hurtado Ramírez, R. A. (2024). Optimización de estrategias de desarrollo organizacional en los gobiernos autónomos descentralizados provinciales del centro de Ecuador: Enfoque en gestión y desarrollo del talento humano. *Revista Imaginario Social*, 7(3). <https://doi.org/10.59155/is.v7i3.212>
- Jinee, D., Queja, D. M. V., Sendin, T. M. J., Tottoc, A. A. P., Villanueva, C. M. O., & Mania, J. R. (2024). Evaluación de los beneficios percibidos de la capacitación y el desarrollo sobre el desempeño de los empleados en oficinas municipales de gestión financiera: Estudio de caso de la unidad de gobierno local de Solano. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. <https://doi.org/10.47772/IJRIS.2024.805168>
- Kaheeru, J., Muhenda, M. B., & Mugabi, K. (2024). Desarrollo de capacidades y desempeño organizacional en el contexto del gobierno local: Distrito de Kasese, Uganda. *Journal of Public Policy and Administration*, 8(4), 141–151. <https://doi.org/10.11648/j.jpaa.20240804.11>
- Karia, A. (2023). Eficacia de determinadas prácticas de gestión de recursos humanos sobre el desempeño de las organizaciones del sector público: Estudio de empresas públicas de servicios de agua en Tanzania. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 5(1), 62–67. <https://doi.org/10.33545/26633213.2023.v5.i>



1a.131

- Kassa, E. T., & Ning, J. (2023). Revisión sistemática sobre las funciones de la gestión del conocimiento en los sectores públicos: Síntesis y perspectivas futuras. *Heliyon*, 9(11), e22293. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293>
- Khirfan, T. A., & Al Khasawneh, M. H. (2023). Impacto de la adopción del emprendimiento corporativo en el sector público sobre el desempeño innovador: El papel moderador del intercambio de conocimiento. *International Journal of Business Environment*, 14(4), 440–469. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2023.133907>
- Lee, H. W., & Jin, M. H. (2023). Impacto de una cultura de aprendizaje organizacional sobre el comportamiento innovador de los empleados: El papel del intercambio de conocimiento y la autonomía del empleado. *Public Administration*, 101(4), 1341–1361. <https://doi.org/10.1111/padm.12884>
- Mera Loor, M., & Ruiz Cedeño, A. (2024). Habilidades directivas y competitividad de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 11(1), 18–32. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.836>
- Montalvan Loaiza, P. A., & Sánchez Armijos, M. E. (2024). Retos y desafíos de la gestión de talento humano en la era digital en los gobiernos autónomos descentralizados. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 2682–2698. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2806>
- Mung'athia, M. K., Karanja, K., & Namusonge, M. (2025). Programas de capacitación y desempeño organizacional en el Gobierno del Condado de Meru, Kenia. *Journal of Human Resource and Leadership*.
- Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). Relación entre las estrategias de recursos humanos y el desempeño organizacional basado en el cuadro de mando integral en un hospital público de Irán: Estudio transversal. *BMC Health Services Research*, 22, 363. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z>
- Rolanda, M. F. M., & Hasmawaty, H. (2024). Efecto de la capacitación en sistemas de información del gobierno local, el ambiente laboral y la motivación sobre el desempeño de los empleados. *Enrichment: Journal of Management*, 14(3), 427–437. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v14i3.1969>
- Rusilowati, U., Metarini, R. A., & Sunarsi, D. (2023). Utilización de tecnologías de información en el intercambio de conocimiento para mejorar el desempeño de las organizaciones públicas. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 13(1). <https://doi.org/10.26858/jiap.v13i1.47494>
- Salazar-Adams, A. (2023). Influencia de las características organizacionales y del personal sobre la eficiencia de los gobiernos locales: El caso de los municipios mexicanos. *Local Government Studies*, 50(2), 287–306. <https://doi.org/10.1080/03003930.2023.2198218>
- Vilatuña-Perugachi, V. V., & Liccioni, E. J. (2024). Políticas públicas, capacitación y profesionalización de los servidores públicos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Unidad de estudio Gobierno Autónomo Descentralizado Ibarra 2023. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(4), 237–250. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2515>
- Zambrano-Gutiérrez, J. C., & Puppim de Oliveira, J. A. (2022). Dinámica de las fuentes de conocimiento sobre la naturaleza de la innovación en el sector público: Comprensión de las innovaciones incrementales y transformadoras en los gobiernos locales. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(4), 656–670. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab053>