



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i4.1546>

Ciencias sociales y políticas
Artículo de investigación

***Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos
Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Manabí***

***Internal control in the administration of Human Talent in the Autonomous
Decentralized Municipal Governments of the province of Manabí***

***Controle interno na gestão do Talento Humano nas Prefeituras Municipais
Autônomas Descentralizadas da província de Manabí***

Elena Elizabeth Bravo-Sánchez ^I
elbra83@yahoo.es
<https://orcid.org/0000-0003-3717-0743>

María Inés Zambrano-Zambrano ^{II}
ines.zambrano@utm.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4407-1460>

María Amelia Bravo-Giler ^{III}
mabravo007@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6245-3190>

Correspondencia: elbra83@yahoo.es

***Recibido:** 31 de agosto de 2020 ***Aceptado:** 29 de septiembre de 2020 * **Publicado:** 30 de octubre de 2020

- I. Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas / Instituto de Posgrado / Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público, Portoviejo, Ecuador.
- II. Magister en Administración Pública mención Desarrollo Institucional, Ingeniera Comercial, Contadora Pública Autorizada, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.
- III. Magister en Administración de Empresas, Economista, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

Resumen

El reclutamiento del personal debe ser realizado cuidadosamente, debido a que los procedimientos para la selección del talento humano son claves en el desarrollo organizacional, por lo que resulta necesario aplicar las normas de control interno por medio de un sistema que se rija en la administración de los riesgos. La problemática de estudio se da por el deficiente Sistema de Control Interno en la Gestión del Talento Humano, por ello el objetivo se centra en analizar el control interno en la administración del talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente, de la provincia de Manabí. Como metodología se utilizó el paradigma descriptivo, con enfoque cualitativo – cuantitativo a partir de un análisis documental, el cual permitió describir los fundamentos de la literatura escrita, coadyuvando al análisis de las tendencias actuales en torno al tema propuesto. Se aplicó la técnica de la encuesta, se consideró para el estudio la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) para dar inicio al análisis de esta investigación. Entre los resultados se destaca un débil manejo de los componentes del Sistema de Control Interno, situación que está impidiendo el perfeccionamiento para el desarrollo de políticas; por ello, la importancia de abordar temas respecto al aprendizaje organizacional y trabajo digno desde la perspectiva de un modelo conceptual para la gestión del talento humano y a través de ello crear un modelo que oriente a la toma de decisiones, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras claves: Control interno; talento humano; gestión; formación; reclutamiento.

Abstract

The recruitment of personnel must be carried out carefully, since the procedures for the selection of human talent are key in organizational development, so it is necessary to apply the internal control standards through a system that is governed in the administration of the risks. The problem of study is given by the deficient Internal Control System in the Management of Human Talent, therefore the objective is focused on analyzing the internal control in the administration of human talent in the Autonomous Decentralized Municipal Governments of Flavio Alfaro, Tosagua and San Vicente, from the province of Manabí. As a methodology, the descriptive paradigm was used, with a qualitative-quantitative approach from a documentary analysis, which allowed to describe

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

the foundations of the written literature, contributing to the analysis of current trends around the proposed topic. The survey technique was applied, the Organic Law of Public Service (LOSEP) was considered for the study to start the analysis of this research. Among the results, a weak management of the components of the Internal Control System stands out, a situation that is preventing improvement for the development of policies; Therefore, the importance of addressing issues regarding organizational learning and decent work from the perspective of a conceptual model for the management of human talent and through this create a model that guides decision-making, for the fulfillment of institutional objectives.

Keywords: Internal control; human talent; management; training; recruitment.

Resumo

O recrutamento de pessoal deve ser realizado com cautela, uma vez que os procedimentos de seleção de talentos humanos são fundamentais no desenvolvimento organizacional, sendo necessário aplicar as normas de controle interno através de um sistema que é regido na gestão de os riscos. O problema de estudo se dá pelo deficiente Sistema de Controle Interno na Gestão do Talento Humano, portanto o objetivo está centrado em analisar o controle interno na gestão do talento humano nas Prefeituras Municipais Descentralizadas Autônomas de Flavio Alfaro, Tosagua e San Vicente, da província de Manabí. Como metodologia, utilizou-se o paradigma descritivo, com abordagem qualitativo-quantitativa a partir de uma análise documental, que permitiu descrever os fundamentos da literatura escrita, contribuindo para a análise das tendências atuais em torno do tema proposto. Aplicou-se a técnica de levantamento, a Lei Orgânica do Serviço Público (LOSEP) foi considerada para o estudo para iniciar a análise desta pesquisa. Dentre os resultados, destaca-se uma gestão deficiente dos componentes do Sistema de Controles Internos, situação que impede melhorias para o desenvolvimento de políticas; Portanto, a importância de abordar as questões relativas à aprendizagem organizacional e ao trabalho decente na perspectiva de um modelo conceitual de gestão do talento humano e, por meio dele, criar um modelo que oriente a tomada de decisões, para o cumprimento dos objetivos institucionais. .

Palavras-chave: Controle interno; talento humano; gestão; Treinamento; recrutamento.

Introducción

Las organizaciones son consideradas entes vivos que son desarrolladas con una marcada influencia del entorno y las que no se desarrollan mueren (Armas, Llanos y Traverso, 2017). Todas las organizaciones a nivel del mundo, están conformadas por personas y dependen en gran parte de ellas para alcanzar su misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, que ayuden a minimizar costo, tiempo y esfuerzo. Esto indica, que las organizaciones no son estructuras físicas, son entes vivos que se conforman por individuos a quienes se les debe todo su accionar lo cual aterriza en el éxito o fracaso de la misma, debido a que están en la dirección, en la parte operativa, en los procesos, gestión y control de las mismas.

Es por ello, que el control interno tiene su mayor fortaleza en el talento humano, debido a que es la base y fundamento del sistema, por lo que es allí donde se deben generar los mayores esfuerzos para que las actitudes frente a sus compromisos estén direccionadas a dar lo mejor de sí como persona y profesional, en busca de su desarrollo y de la empresa que representa. (Bonilla, 2020).

En este contexto, el manejo del talento humano es “la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2009), es una de las áreas en la que se producen más cambios; por lo que, denota una cualidad indiscutible con base en saber llegar al personal, con tino, respeto y actitudes ejemplarizadoras. La administración de este grupo humano no es una tarea muy sencilla; debido a que cada persona es un mundo, con aptitudes, formas de actuar y patrones de comportamientos diversos.

En la era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual y que sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes; es decir, de aprendizaje continuo e innovadores (Sabando y Diéguez, 2016); por tal razón, el personal responsable del departamento de talento humano, debe tener las competencias suficientes para influir en sus empleados actitudes positivas, ser diplomático para no herir susceptibilidades, aun sabiendo que administrar personal requiere mucho más que un temperamento fuerte, se necesita suficiente juicio para aumentar las fortalezas y reducir las debilidades. A criterio de Chiavenato (2009), las instituciones con éxito se han dado cuenta de que

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

En otras palabras, las organizaciones se caracterizan por la heterogeneidad; sin embargo, para su funcionamiento necesitan de la Gestión del Talento Humano, término que se liga de forma directa a su administración. Tanto las empresas como las personas representan el contexto de la administración del talento humano; por lo tanto, deben aprovechar la sinergia del esfuerzo de todo este conjunto para su crecimiento y desarrollo institucional. (Mendoza, Saltos y Laz, 2018). A medida que las empresas u organizaciones crecen, el proceso de gestión de talento humano también, debido a que se vuelve más complejo, por ello, uno de los procesos dentro de la gestión es la evaluación del desempeño, a través de la cual se podrá medir el rendimiento del capital humano, para poder dar un juicio de valor a su desempeño; de allí la importancia de realizar estimaciones que ayuden a obtener resultados efectivos.

En la República del Ecuador, con la vigencia de la Constitución se realizan cambios a la legislación, de tal forma que la Contraloría General del Estado (CGE), se considera como el organismo técnico, en donde las organizaciones y/o empresas no son las mismas de ayer, desde hace unos años atrás han comenzado a presentar cambios a nivel organizacional, humano y tecnológico, que influyen en su accionar, por lo que cada factor productivo debe trabajar de forma eficaz en el logro de sus metas que estos cambios conllevan. Se trata de analizar, entonces, “cómo la formación del talento humano, a través del aprendizaje organizacional, constituye en un factor estratégico fundamental para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones” (Sabando y Diéguez, 2016, p. 75).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados - GADs, como se los denominó a partir de la vigencia de la Constitución de la República del Ecuador (2008), gozan de autonomía política, administrativa y financiera, están conformados por: juntas parroquiales rurales, concejos municipales, concejos metropolitanos, concejos provinciales y concejos regionales, los mismos que se rigen por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD (2010), a través del cual se instituye, que cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, por medio del ejercicio de sus competencias; de igual forma se establece que estarán integrados por ciudadanos

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

que sean elegidos de forma democrática y quienes ejercerán su representación política: y, éstos serán los de las regiones, provincias, cantones o distritos metropolitanos y parroquiales rurales.

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales - GADMs, se aplican criterios fundamentados para la selección y reclutamiento del personal, esto conlleva a analizar la necesidad de fortalecer las técnicas y estrategias que soporta la institución para que no existan falencias en el reclutamiento del personal. A partir de lo expuesto se considera oportuno integrar el factor gestión del talento humano como eje central en la toma de decisiones para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

Por lo antes expuesto, el objetivo principal de este documento es analizar los controles internos en la administración del talento humano en los GADMs de los cantones Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente de la Provincia de Manabí y a través de éste, introducir al lector en el campo de la administración moderna en lo referente a las personas. Nótese que para el desarrollo de este estudio se consideró como base la teoría de Chiavenato, debido a que define el control como un proceso administrativo que permite medir y evaluar el desempeño para la toma de decisiones; por lo que, a través de este documento se hace un referente de la presente investigación, donde se analizan los procesos que se llevan a efecto, en lo concerniente a la selección y reclutamiento del personal.

Desarrollo

Control Interno

La palabra control ha estado presente en todas las organizaciones a nivel mundial y para ser más específico desde el origen del hombre social, este término representa carencia de desconfianza. En la postura teórica de Chiavenato (2009), el control es una función administrativa y fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se la requiere; por lo tanto, el control es un proceso esencialmente regulador.

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para la dirección de todo tipo de organización, logró obtener una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos con capacidad de mantener informado sobre su gestión a las empresas que se interesan en ella; por lo tanto, se ha convertido en uno de los pilares fundamentales en las organizaciones, tomando en

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

cuenta que permite observar con claridad la eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan en las empresas. (Mendoza, García, Delgado y Barreiro, 2018).

En palabras de Avendaño (2018), el control interno, es una herramienta en la Gestión del Talento Humano para el logro de los objetivos organizacionales, estratégicos, evaluación y de apoyo, de la mano con la planeación y gestión, evaluación y seguimiento, con lo cual se contribuye al desarrollo de la gestión del talento humano, siempre y cuando se consideren los lineamientos establecidos. El objetivo del control interno es lograr la eficiencia y efectividad en lo que corresponde a la gestión institucional, con mecanismos de evaluación y seguimiento en referencia a la gestión de la organización a través del cual se protegen los recursos, ante posibles riesgos que los afecten.

Talento Humano

El talento humano es considerado el elemento esencial en el desarrollo de las organizaciones de servicios; por ello, es necesario resaltar algunos conceptos de esta categoría (Cadena, 2016). El talento humano de cualquier empresa representa el principal bien intangible que forma parte del proceso productivo organizacional, pues está inmerso, transmite, crea y es utilizado por las personas, por lo tanto, se convierte en un factor clave para su sostenimiento; es así que, en esta era actual del conocimiento y la información, uno de los factores estratégicos de competitividad sostenible es el capital intelectual. (Sabando y Diéguez, 2016)

En los actuales momentos, se reconoce al conocimiento como talento o capital humano, es así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual; en este sentido, se establece que la gestión del conocimiento aumenta la capacidad de respuesta y la innovación, por medio de una mezcla sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información por medio de la creación e innovación por parte de los individuos. Las organizaciones con el fin de cumplir los objetivos establecidos y alcanzar la excelencia en la gestión, promueven el fortalecimiento del capital humano por medio de la capacitación para promover una cultura de compromiso de servicio a la sociedad, por lo que enlazan el trabajo con la tecnología como un medio para el desarrollo organizacional de manera eficiente. (Astudillo, Ortiz y Reinoso, 2016)

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

En el competitivo mundo empresarial de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficiente del Talento Humano, tomando en cuenta que las estructuras y la tecnología pueden copiarse de forma fácil (Espín, 2015); sin embargo el factor, que hace que una organización sea diferente tanto en el sector público como en el privado, es el humano.

Administración del recurso humano

Estudios recientes demuestran que las organizaciones presentan debilidades, ante la falta de estrategias de negocio, bajos salarios, elevados índices de desempleo, prácticas no éticas, aumento en las demandas laborales, bajo nivel de los empleados, entre otros. Por lo anterior, es de importancia desarrollar esquemas de operación administrativa, para la gestión del talento humano, convirtiéndose en todo un desafío y un problema de responsabilidad social de la empresa en su contexto de negocio (Liquidano, 2012).

La administración del Recurso Humano - ARH, hace referencia al conjunto integral de actividades que realizan los administradores para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar al personal que tiene como función proporcionar habilidades y competitividad a la empresa u organización (Chiavenato, 2009). “Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles”.

Las empresas necesitan precisar, estimar, medir, gestionar y controlar el talento de su personal, enfocándose en su formación y preparación hacia el saber hacer, aprender – desaprender – reaprender, lo cual puede lograrse mediante una adecuada administración de las competencias que desarrollan los empleados, destacándose sus habilidades y creatividad en la relación que establecen con los clientes (Alarcón et al, 2019, p. 25).

La ARH, es un área muy sensible de la mentalidad que predomina en las empresas, por lo que es considerado contingencial y situacional, la misma que depende de la cultura existente en cada organización, al igual que la estructura que ha sido adoptada. Además, depende de las características ambientales, de sus funciones, de sus procesos y de un sinnúmero de variables de importancia que existen en las empresas.

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

El contexto de la ARH, es complejo y cambiante al mismo tiempo. La primera característica de este contexto es la complejidad, pues la manera cómo se relacionan entre sí las personas y las organizaciones para realizar la tarea organizacional, varía de una organización a otra. En consecuencia, la ARH, se aplica en un contexto de organizaciones y personas (Chiavenato, 2000).

Base Legal

Flavio Alfaro

El Ilustre Municipio del Cantón Flavio Alfaro fue creado a través de la Ley 89, publicada en el Registro Oficial 925 de 29 de abril de 1988. Mediante ordenanza aprobada en sesiones ordinarias del 16 y 23 de julio de 2009, el Concejo Municipal aprobó el cambio de denominación de Ilustre Municipio del cantón Flavio Alfaro por el de Gobierno Municipal del cantón Flavio Alfaro; posteriormente, amparado en el inciso final del artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador; y, la letra a) del Art. 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), expidió la Ordenanza Reformatoria que cambió la razón social de Gobierno Municipal del Cantón Flavio Alfaro a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Flavio Alfaro. (Contraloría General del Estado, 2018)

Tosagua

El municipio del Cantón Tosagua, se creó a través del Acuerdo de Ley 155 publicada el 25 de enero de 1984, constituyéndose en principio como I. Concejo Municipal, posteriormente, en sesiones del Concejo Municipal del Cantón Tosagua de 11 y 18 de febrero de 2010, se aprobó la ordenanza que cambia su denominación de Ilustre Municipalidad de Tosagua por la de Gobierno Municipal Autónomo del cantón Tosagua. En la sesión de 29 de diciembre de 2010, se aprueba la ordenanza que cambia su denominación de Gobierno Municipal Autónomo del cantón Tosagua por la de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua. (Contraloría General del Estado, 2016)

San Vicente

El Municipio del cantón San Vicente, fue creado a través del Decreto Legislativo 99-45, publicado en el Registro Oficial 325 de 24 de noviembre de 1999, con las parroquias San Vicente y Canoa. El Concejo Municipal en sesiones ordinarias de 9 y 11 de febrero de 2004, con Ordenanza s/n de 11 de febrero de 2004, cambió la denominación de Ilustre Municipio de San Vicente por la de Gobierno Cantonal San Vicente. El Concejo Municipal en sesiones extraordinarias de 29 de noviembre y 3 de diciembre de 2010, con Ordenanza s/n de 3 de diciembre de 2010 cambió la denominación de Gobierno Cantonal de San Vicente por la de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Vicente. (Contraloría General del Estado, 2016)

Cada uno de los GADMs de los cantones objeto de investigación, se rigen por las siguientes disposiciones legales: Constitución de la República del Ecuador; Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización; Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento; Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento; Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social; Ley de Distribución del 15 % del Presupuesto del Gobierno Central;; Ley de Responsabilidad; Estabilización y Transparencia Fiscal y Reformas. Código de Trabajo; Ley Reformativa a la Ley Especial de Distribución del 15 %; Ley de Régimen Tributario Interno; Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público; Reglamento Orgánico y Funcional del Municipio; Ordenanzas, resoluciones de carácter administrativo y económico que regulan las actividades de la Municipalidad.

Materiales y métodos

La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, con enfoque cualitativo y cuantitativo, debido a que se abordó y narró las características y control interno en la administración del talento humano en los GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente de la provincia de Manabí; además fue observacional, debido a que estuvo orientado a conocer las causas que provocan los hechos y la relación existente entre las variables intervinientes control interno y administración del talento humano.

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

El método documental – teórico, de análisis y síntesis permitió fundamentar las variables desde la teoría a nivel nacional e internacional a través de la revisión de artículos, revistas, tesis, entre otros y el método histórico – lógico para la exposición discursiva de las ideas. Para este estudio se consideró como fuente primaria los informes aprobados por la CGE.

Como técnicas de investigación se recurrió a la recolección de datos a través de una entrevista y encuesta estructurada dirigida, la misma que fue aplicada a través del Google Form, debido a que por el Covid-19 no se pudo realizar de forma presencial. Para el estudio se consideraron tres GADMs de los 22 cantones de la provincia de Manabí, siendo éstos: Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente. Las muestras consideradas fueron de 10 personas por GADM, lo que dio un total de 30 escogidas de forma intencional.

Para la tabulación y análisis de los resultados, se hizo uso del método estadístico para realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de los instrumentos aplicados procesando los datos e información a través del Software IBM SPSS Statistics V. 25.0, Ed. 64 bit.

Resultados de la investigación

Los resultados logrados con la encuesta aplicada a los servidores de los GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente, son presentados en cuadros y gráficos para su respectivo análisis.

Tabla 1: Leyes y Normativas legales que rigen la institución dentro del ámbito laboral que sujetan a los servidores

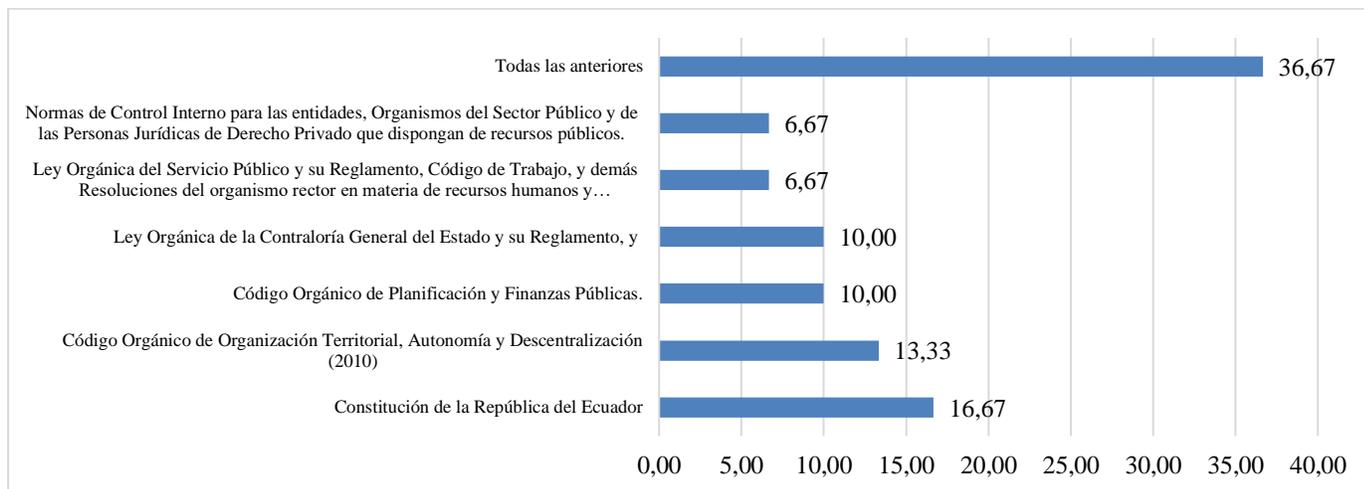
ALTERNATIVAS	F	%
Constitución de la República del Ecuador	5	16.67
Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010)	4	13.33
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.	3	10.00
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento, y	3	10.00
Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento, Código de Trabajo, y demás	2	6.67
Resoluciones del organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para el sector público.		
Normas de Control Interno para las entidades, Organismos del Sector Público y de las	2	6.67
Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos.		
Todas las anteriores	11	36.67
TOTAL	30	100.00 %

Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Manabí

Gráfico 1: Leyes y Normativas legales que rigen la institución.



Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Análisis de los resultados

Se realizó una encuesta a una muestra del personal de los GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente, para determinar cuáles son las leyes y normativas legales que rigen su institución dentro del ámbito laboral que los sujeta como servidores públicos, obteniendo el siguiente resultado: Constitución de la República del Ecuador con el 16.67%, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas 10%, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010) con el 13.33%; Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento, el 10%; Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento, Código de Trabajo, y demás Resoluciones del organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para el sector público, el 6.67%; Normas de Control Interno para las entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos, 6.67%; y un grupo significativo optó por todas las opciones, lo que representa el 36.67%. La encuesta refleja las parcialidades existentes entre la utilización de cada una de las leyes de acuerdo a las necesidades institucionales según su sector y aplicabilidad.

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

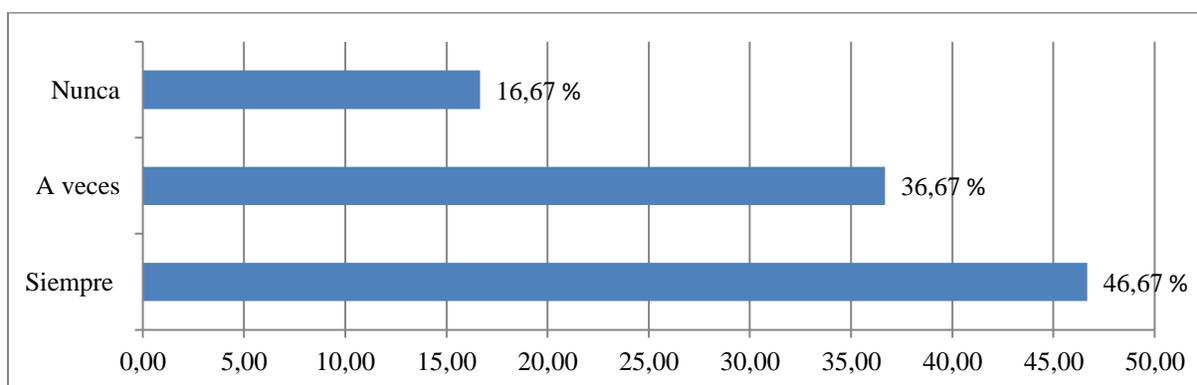
Tabla 2: Normas de Control Interno (100-03 Responsables del control interno) emitidas por la Contraloría General del Estado, en referencia a la Administración del talento Humano.

ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	14	46.67 %
A veces	11	36.67 %
Nunca	5	16.67 %
TOTAL	30	100.00 %

Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Gráfico 2: Normas de Control Interno (100-03 Responsables del control interno)



Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras

Análisis de los resultados

A una muestra del personal de los GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente, se les efectuó una encuesta para determinar si ellos consideran que en su institución se aplican las Normas de Control Interno (100-03 Responsables del control interno) emitidas por la Contraloría General del Estado, con referencia en la Administración del talento Humano, obteniendo el siguiente resultado: casi el 47 % de la muestra escogió la alternativa “Siempre”, casi el 37 % se inclinó por la alternativa “A veces” y casi el 17 % de la muestra dijo que “Nunca” se aplican en su institución dichas Normas de Control Interno. De forma mayoritaria se aplican las Normas de Control Interno así sea con grados de aplicación variables, con eficacia y eficiencia según los niveles de pericia de los

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

encargados en su ejecución. Se debe brindar las facilidades para evitar que exista personal que desconozca sobre el tema y que todo el universo institucional esté comprometido con la aplicación de las mismas.

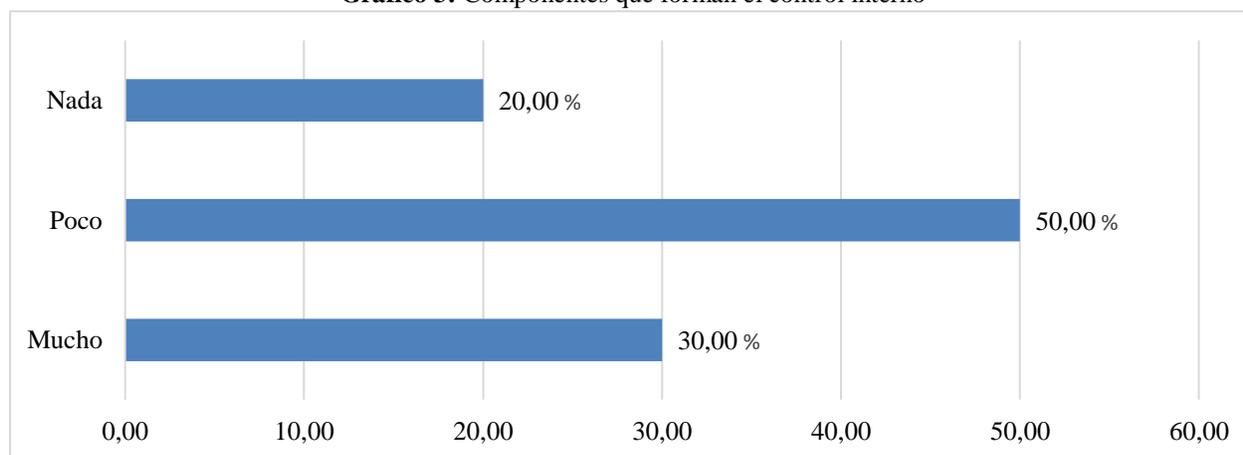
Tabla 3: Componentes que forman el control interno

ALTERNATIVAS	F	%
Mucho	9	30.00 %
Poco	15	50.00 %
Nada	6	20.00 %
TOTAL	30	100.00 %

Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Gráfico 3: Componentes que forman el control interno



Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Análisis de los resultados

En los GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente, a una muestra de su personal, se les generó una encuesta para determinar si ellos conocen cuáles son los componentes que comprende el control interno, consiguiendo el siguiente resultado: el 50 % de la muestra escogió la alternativa “Poco”, el 30 % se inclinó por la alternativa “Mucho” y el 20 % de la muestra dijo que “Nada”

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Manabí

conocen sobre los componentes referidos. La mayoría de la muestra desconoce o posee poco conocimiento sobre los componentes del control interno lo que afecta a una buena aplicación del manejo de los recursos institucionales.

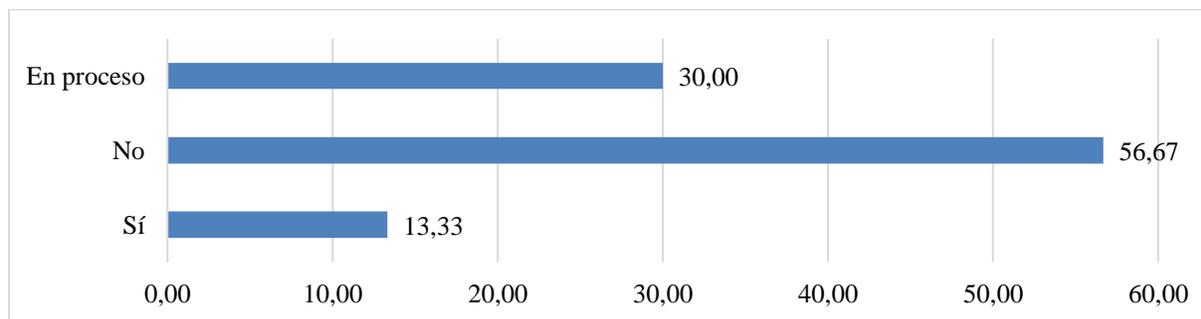
Tabla 4: Manual de procesos para la selección del personal

ALTERNATIVAS	F	%
Sí	4	13.33 %
No	17	56.67 %
En proceso	9	30.00 %
TOTAL	30	100.00 %

Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Grafica 4: Manual de Clasificación de Puestos, según las Normas de Control Interno (NCI) para la selección del personal



Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Análisis de los resultados

Para poder determinar si en la institución se tiene definido un Manual de Clasificación de Puestos, según las Normas de Control Interno (NCI), para la selección del personal, en los GAD Municipales de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente, a una muestra de su personal, se les aplicó la una encuesta alcanzando el siguiente resultado: casi el 57 % de la muestra escogió la alternativa “No”, el 30 % se inclinó por la alternativa “En proceso” y el 13 % de la muestra dijo que “Sí” tienen definido un Manual de Clasificación de Puestos. Se debe establecer los lineamientos,

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

acciones y roles para el reclutamiento y selección del personal que ingresará en calidad de nombramiento, contrato y servicios profesionales en modalidades y honorarios para definir con claridad los requisitos y que todos conozcan como tal las responsabilidades a cumplir si se deciden competir profesionalmente. Lo ideal es que la respuesta sea en su totalidad que sí mantienen un Manual de Clasificación de Puestos y ejecutarlo a cabalidad con transparencia y eficiencia.

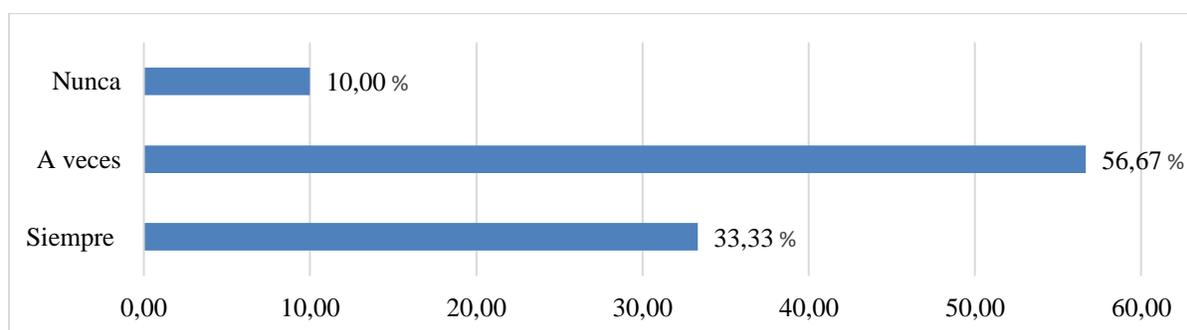
Tabla 5: Métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente de manera equitativa, técnica e imparcial.

ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	10	33.33 %
A veces	17	56.67 %
Nunca	3	10.00 %
TOTAL	30	100.00 %

Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Gráfico 5: Métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente de manera equitativa, técnica e imparcial.



Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Análisis de los resultados

Con los resultados: casi el 57 % de la muestra escogió la alternativa “A veces”, el 33 % se inclinó por la alternativa “Siempre” y el 10 % de la muestra dijo que “Nunca” se aplican los métodos y

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Manabí

procedimientos de selección. Son las respuestas de una encuesta realizada a una muestra del personal en los GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente, para poder determinar si se aplican métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente de manera equitativa, técnica e imparcial. Es notorio que las instituciones realizan procesos para seleccionar a su personal, aunque algunos de ellos como aspirantes se sienten que los administradores del personal de talento humano aun presentan favoritismos o compromisos para la selección del recurso humano. Es necesario reflejar transparencia para evitar conflictos que pueden afectar el desarrollo institucional.

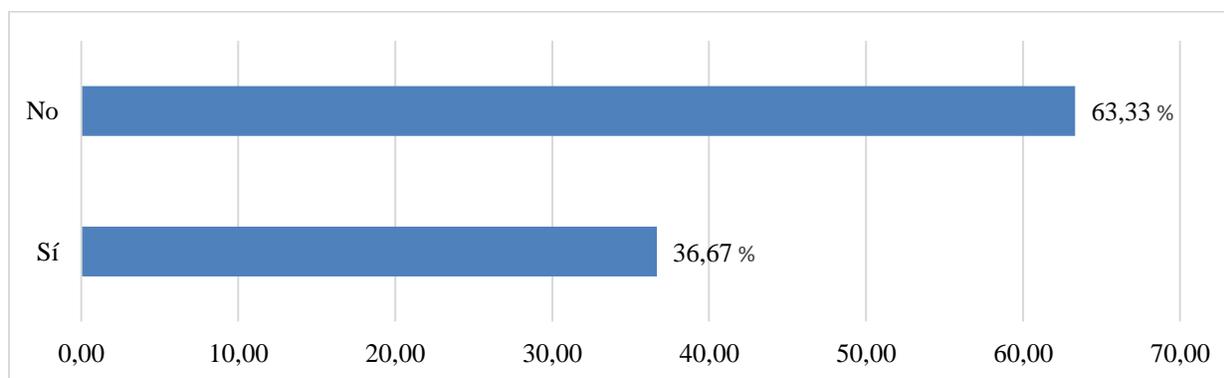
Tabla 6: Sistema de control interno, para el cumplimiento de los objetivos y la mitigación de los riesgos que se observan en las evaluaciones realizadas.

ALTERNATIVAS	F	%
Sí	11	36.67 %
No	19	63.33 %
TOTAL	30	100.00 %

Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Gráfico 6: Sistema de control interno, para el cumplimiento de los objetivos y la mitigación de los riesgos que se observan en las evaluaciones realizadas.



Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

Análisis de los resultados

Se realizó una encuesta a una muestra del personal de los GADM de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente, para determinar si manejan un sistema de control interno, para el cumplimiento de los objetivos y la mitigación de los riesgos observadas, obteniendo el siguiente resultado: el 63 % de la muestra escogió la alternativa “No”, casi el 37 % se inclinó por la alternativa “Sí”. La mayoría de la muestra considera que no se maneja un sistema de control interno para cumplir objetivos y mitigar riesgos observados en las evaluaciones, lo que es menester el incrementar, perfeccionar y administrar de mejor manera los procesos en cada una de las responsabilidades.

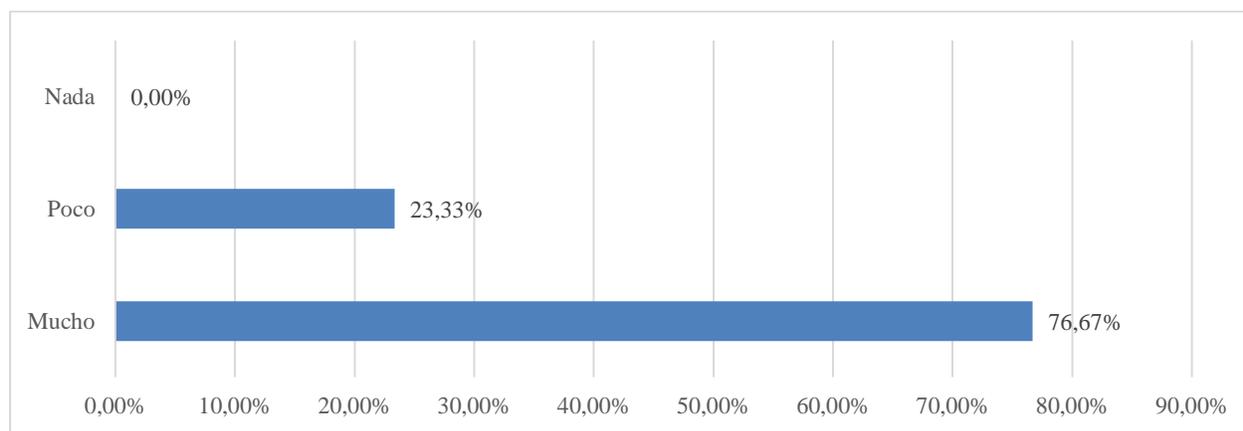
Tabla 7: Influencia del control interno en la administración del talento humano.

ALTERNATIVAS	F	%
Mucho	23	76.67 %
Poco	7	23.33 %
Nada	0	00.00 %
TOTAL	30	100.00 %

Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Gráfico 7: Influencia del control interno en la administración del talento humano



Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

Análisis de los resultados

A una muestra del personal de los GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente, se les efectuó una encuesta para determinar si ellos consideran la influencia del control interno en la administración del talento humano, obteniendo el siguiente resultado: casi el 77 % de la muestra escogió la alternativa “Mucho” y el 23 % se inclinó por la alternativa “Poco”. Una mayoría considera que si influye el control interno en la administración de los recursos. Lo que se debe mejorar son los resultados que se esperan sean superiores a los que actualmente existen para alcanzar la calidad total con normas internacionales y eficiencia.

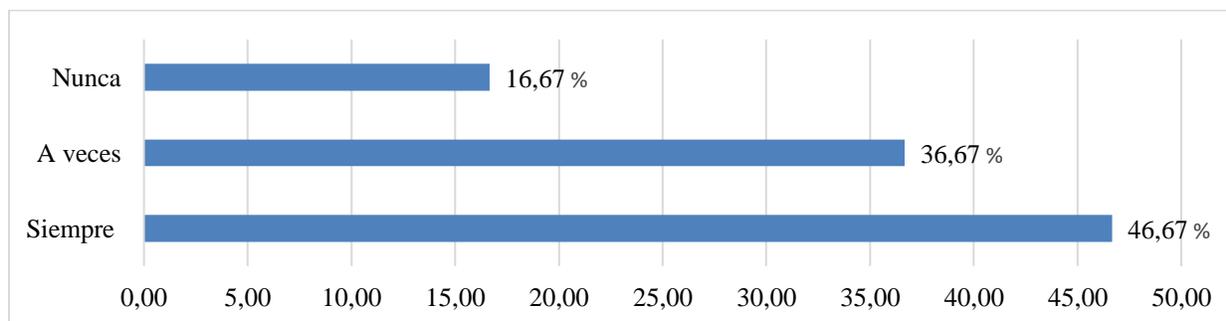
Tabla 8: Personal contratado satisface los resultados esperados conforme lo planificado.

ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	14	46.67 %
A veces	11	36.67 %
Nunca	5	16.67 %
TOTAL	30	100.00 %

Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Gráfico 8: Personal contratado satisface los resultados esperados conforme lo planificado



Fuente: GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente

Elaborado por: Las autoras.

Análisis de los resultados

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

En los GADMs de Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente, a una muestra de su personal, se les generó una encuesta para determinar si ellos consideran que el personal contratado satisface los resultados esperados conforme lo planificado, consiguiendo el siguiente resultado: casi el 47 % de la muestra escogió la alternativa Siempre, casi el 37 % se inclinó por la alternativa A veces y casi el 17 % de la muestra dijo que Nunca, el mencionado personal satisface los resultados esperados. Esta respuesta se puede concatenar con las anteriores en donde la muestra indica que a veces existen privilegios por no realizar un debido y legal escogimiento del personal; tratando de cumplir con compromisos y contratando a personal no apto.

De acuerdo a la entrevista realizada a las servidoras responsables del área de talento humano de los GADMs de los Cantones Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente de la Provincia de Manabí, las leyes y normativas legales con las cuales se rigen las instituciones dentro del ámbito laboral son: Constitución, COOTAD, Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento, Código Orgánico de Finanzas Públicas, Normas de Control Interno, entre otros.

Los GADMs no cuentan con un Manual de Clasificación de Puestos, según las Normas de Control Interno (NCI), que permitan seleccionar el talento humano competente de manera equitativa, técnica e imparcial, de igual forma no manejan un sistema de control interno, para el cumplimiento de los objetivos y la mitigación de los riesgos que se pudieren presentar.

Se mantiene de forma física y digital un archivo actualizado de los expedientes de los servidores públicos. Los entrevistados sugieren aplicar todas las normas y procedimientos que vayan encaminados al control interno, para el perfeccionamiento a través del desarrollo y aplicación de políticas, capacitar al personal con temas respecto al aprendizaje organizacional y trabajo digno desde la perspectiva de un modelo conceptual para la gestión del talento humano y a través de ello crear un modelo que oriente a la toma de decisiones, para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

Discusión

Con base en el objetivo planteado que orientó al análisis de los controles internos en la administración del talento humano en los GADMs de la Provincia de Manabí objeto de estudio,

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

con la aplicación de la encuesta se logró obtener el siguiente resultado previo al cálculo de algunos de sus descriptores.

Con solo el 36.67 % de aceptación el personal encuestado indica hacer uso de las leyes y normativas legales a la cual se rige la institución dentro del ámbito laboral que sujetan a los servidores, respuesta que es contrastada por Bartolomé y Zambrano (2019), para quienes las normas tienen por objeto propiciar con su aplicación el mejoramiento de los sistemas de control interno y la gestión pública, en relación a la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos institucionales

El 47 % del personal encuestado denota que siempre los responsables del control interno de la institución hacen uso de las Normas de control interno. El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento, entre otros, siendo esto responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, según sus competencias, mismos que son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta (Contraloría General del Estado, 2014). El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; así como, la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de controles existentes.

Los encuestados dan a conocer con un 50 % que conocen poco los componentes que forman el control interno (Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión o monitoreo). En la postura de Cedeño y Guerrero (2017), el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, que son inherentes al estilo de gestión de la empresa, los mismos que sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz. Información que es contrastada con las del Marco Integrado de control interno emitido por el

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión de Treadway (COSO), en la cual se plantean los cinco componentes interrelacionados e integrados al proceso de administración (Contraloría General del Estado, 2014).

El 57 % de los encuestados indican que los GADMs en los que se encuentran laborando no tienen definido el Manual de Procesos para la selección del personal. Resultado que es contrastado por la postura teórica de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT, 2015), el proceso de selección de personal (Reclutamiento y Selección) está constituido por un conjunto de elementos interrelacionados, constituido por políticas, normas, procedimientos, pruebas técnicas, evaluaciones psicolaborales, entre otros, que se instala con el fin de propiciar una transparente y eficiente gestión de los recursos institucionales a fin de proveer las vacantes a nombramiento, contrato y servicios profesionales, con función en el mérito y la idoneidad; es decir, se debe contar con un procedimiento objetivo, eficaz y transparente para lograr el reclutamiento y selección del personal requerido con el perfil y las competencias para el desempeño de un cargo o función solicitadas y a las necesidades específicas de la organización.

El 63 % de los encuestados afirman que no se cuenta con un sistema de control interno, para el cumplimiento de los objetivos y la mitigación de los riesgos. Resultado que es apoyado por, Mejía (2006), citado en Mendoza et al, (2018), quien describe el sistema de control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, administración y personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos institucionales. En este mismo orden el 77 % de los encuestados indican que influye mucho el control interno en la administración del talento humano. Lo que indica muestra que el control interno es una herramienta de gran importancia para las instituciones, sean públicas o privadas, debido a que contribuye con el logro de los objetivos, la eficiencia de sus operaciones y la optimización de los recursos; así como también, permite prevenir fraudes errores o irregularidades que violen las normas contables, tributarias y fiscales establecidas.

El personal encuestado indica en un 57 % que a veces se aplican métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente de manera equitativa, técnica e imparcial. El Director de Talento Humano, es el encargado de dirigir la elaboración anual del Plan de Talento Humano Institucional, en el cual se establezcan políticas y normas claras para la administración del capital

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

humano, el mismo que será puesto en conocimiento de la máxima autoridad para su análisis y aprobación (Contraloría General del Estado., 2014).

El 47 % del personal encuestado indica que el personal contratado satisface los resultados esperados conforme lo planificado en el GAD. Información que es contrastada con Robles et al, (2005), quien considera que “Disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores” (p. 128). Esto indica que a pesar que en los GADMs estudiados, no se cumple a cabalidad con algunos de los elementos de control interno y recursos humanos, el personal está motivado para el cumplimiento de sus funciones, por ello, se requiere establecer mecanismos que permitan la medición periódica del clima organizacional y de diseño de procesos que ayuden a corregir las falencias que se presentan, tomando estas acciones como una práctica obligada para los equipos de gestión.

Conclusiones

El control interno proporciona una seguridad razonable para proteger los recursos institucionales, a través de los cuales se alcanzarán los objetivos establecidos, garantizando siempre la legalidad de las operaciones que se realizan, por ello, las normativas de control interno, que han sido expedidas por la Contraloría General del Estado, se han constituido en el instrumento normativo base para que estas instituciones y sus servidores se rijan para que su funcionamiento y control interno sea ejecutado de una forma efectiva e integral.

Respecto a los GADMs de los cantones Flavio Alfaro, Tosagua y San Vicente, se apuesta por el cumplimiento de las Normas de Control Interno y Manual de Clasificación de Puestos para la selección del personal, la LOSEP y su Reglamento, tal como lo establece la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Trabajo, esto debido a que aún existen deficiencias en su cumplimiento, lo que se evidencia en carencias en el conocimiento de los componentes de control interno, así como también en la aplicación de métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente de manera equitativa, técnica e imparcial, inexistencia del sistema de control interno, para el cumplimiento de los objetivos y la mitigación de los riesgos. Estos resultados, a

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

pesar de las deficiencias encontradas, evidencian un grupo humano fortalecido y con convicciones de cambio, por lo que se sugiere potenciar las políticas organizacionales en post de un mejor servicio a la sociedad.

Referencias

1. Alarcón, M.; Freire L.; Pérez, O.; Frías, R.; Nogueira, D. (2019). Medición del rendimiento del Talento Humano en Instituciones de Educación Superior : producción científica Measurement of the performance of Human Talent in Higher Education Institutions : scientific production. *Ingeniería Industrial*, XL(1), 24–36. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v40n1/1815-5936-rii-40-01-24.pdf>
2. Armas, Y.; Llanos, M.; Traverso, P. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. In U. Ecotex (Ed.), *Ciencias Administrativas*. <http://www.ebooks7-24.com/?il=110>
3. Astudillo, E.; Ortiz, M.; Reinoso, C. (2016). La tecnología en la gestión del talento humano en las instituciones públicas del ecuador. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/talento-humano.htm>
4. Avendaño, L. (2018). ¿Cuál es la importancia del Control Interno en la Dirección de Gestión Humana por Competencias? *Managerial Finance*, 28(1), 1689–1699. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.02.001>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.phpro.2012.05.144>
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=27617090&site=ehost-live>
<https://pdfs.semanticscholar.org/f1ee/eeb4f015eeb3dca48e895cd48c4815871cd2>
5. Bartolomé J.; Zambrano, M. (2019). Procedimiento de Control Interno para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales del cantón Chone. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/09/control-interno-gobiernos.html>
6. Bonilla, M. (2020). El éxito del control interno está en el cambio de actitud. Disponible en: https://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=ar

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

- ticle&id=320:el-exito-del-control-interno-esta-en-elcambio-de
actitud&catid=39:trip-deals&Itemid=56 -
7. Cadena, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. 2, 448–460.
 8. Cedeño, D.; Guerrero, M. (2017). Evaluación de Control Interno al proceso de adquisición de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 (U. T. de Manabí (ed.)).
 9. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (S. A. McGRAW-HILL INTERAMERICANA (ed.)). Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
 10. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (McGrawHill/Interamericana Editores S.A. De CV: (ed.)). Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
 11. CONICYT. (2015). Manual de procedimiento reclutamiento y selección de personal. 30. Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/07/RyS-CONICYT.pdf>
 12. Constitución de la República del Ecuador. (2008). Publicada en el Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Incluye Reformas, 1–136. Disponible en: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
 13. Contraloría-General-del-Estado (2014). Normas de control interno de la Contraloría General del Estado (C. G. del Estado (ed.)). Disponible en: https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf
 14. Contraloría-General-del-Estado. (2016). Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Flavio Alfaro. Informe General. A los subsistemas de planificación de talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; y, evaluación del desempeño.

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

15. Espín, E. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html>
16. Liquidano, M. (2012). Gestión del talento humano. De la fase administrativa a la de gestión del conocimiento. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/277005652_Gestion_del_Talento_Humano_De_la_fase_administrativa_a_la_de_gestion_del_conocimiento/link/555d747408ae6f4dcc8c388e/download
17. Mendoza, W., Saltos, A., Laz E., R. N. (2018). Gestión del Talento Humano en la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí. *Uteq*, 2, 92–114. Disponible en: <http://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/220/166>
18. Mendoza, W.; García, T.; Delgado, M.; Barreiro, I. (2018). administrativa del sector público Internal control and its influence on the administrative management of the public sector Controle interno e sua influência na gestão administrativa do setor público. *Dom. Cien.*, 4(4), 206–240. Diponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v40n1/1815-5936-rii-40-01-24.pdf>
19. Robles, M.; Dierssen, T.; Martínez, E.; Herrera, P.; Díaz, A.; Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Originales*, 19(2), 127–134. Disponible en: [chrome-extension://dagcmkpagjlhakfdhnbomgmjdpkdklff/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https %3A %2F %2Fwww.scielosp.org %2Farticle %2Fssm %2Fcontent %2Fraw %2F %3Fresource_ssm_path %3D %2Fmedia %2Fassets %2Fgs %2Fv19n2 %2Foriginal5.pdf](chrome-extension://dagcmkpagjlhakfdhnbomgmjdpkdklff/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Fwww.scielosp.org%2Farticle%2Fssm%2Fcontent%2Fraw%2F%3Fresource_ssm_path%3D%2Fmedia%2Fassets%2Fgs%2Fv19n2%2Foriginal5.pdf)
20. Sabando, L.; Diéguez, E. (2016). Mejora del sistema de evaluación de desempeño para el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial/Manabí. *Revista ECA Sinergia*. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. U.T.M., 8(1). Disponible e: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/299/1292>

Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Manabí

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).