

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO**

Trabajo de titulación para obtener la Maestría en Auditoría  
Gubernamental y Control

**TÍTULO DEL ARTÍCULO:**

**«EL CONTROL INTERNO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO  
HUMANO. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO  
REGIONAL CENTRO NORTE S.A.»**

Autora: Jeanett Alicia Tipantaxi Pilapanta  
Tutor: Jorge Iván Carrillo Hernández

Quito, febrero 2019

# ACTA DE GRADO



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**  
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO



No.049- 2019.

## ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy a los diecinueve días del mes de febrero del año dos mil diecinueve, **JEANETT ALICIA TIPANTAXI PILAPANTA**, portadora del número de cédula: 1803589520, **EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL (2016-2018)**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Artículo Científico, con el tema: **“EL CONTROL INTERNO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO. CASO DE ESTUDIO EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A”**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.98
Artículo Científico Escrito:	8.75
Defensa Oral Artículo Científico:	9.85

**Nota Final Promedio:** 9.14

En consecuencia, **JEANETT ALICIA TIPANTAXI PILAPANTA**, se ha hecho acreedora al título mencionado.

Para constancia firman:

Mgs. Ana Ponce.

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

Dra. Soledad Varea.

**MIEMBRO**

Dra. Sofia Cordero.

**MIEMBRO**

Abg. Jimena Carvajal Chiriboga.

**DIRECTORA DE SECRETARÍA GENERAL**

De conformidad con la facultad prevista en el estatuto del IAEN CERTIFICO que la presente es fiel copia del original



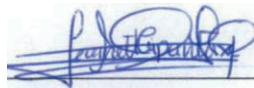
Fojas 11

Fecha 05 ABR 2019

Secretaría General

## AUTORÍA

Yo, Jeanett Alicia Tipantaxi Pilapanta, máster, con CC 1803589520, declaró que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo, así como los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de el/la autor/a del trabajo de titulación. Asimismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.



---

CC: 1803589520

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) la publicación de este artículo El control interno y la administración del talento humano. Caso de estudio: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., de su bibliografía y anexos, como artículo en publicaciones para lectura seleccionada o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.

Quito, febrero, 2019



---

JEANETT ALICIA TIPANTAXI PILAPANTA  
CC: 1803589520

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo lo dedico a mis padres por haber sido el motivo que me impulsó a culminar con éxito la presente investigación, ya que gracias a su apoyo logré alcanzar un peldaño más dentro de mi trayectoria estudiantil y profesional.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Un profundo agradecimiento a Dios por proveerme de su fortaleza día tras día, y ser el motor que necesitaba en los momentos difíciles, donde la angustia me invadía y creía que todo era imposible de lograr.*

*Así como, a mis queridos padres, apreciados hermanos y mis amigos por su apoyo incondicional, ya que con sus sabias palabras de aliento me animaron a continuar en todo momento.*

*De manera especial a los profesores que con su conocimiento y ardua labor me impulsaron a trabajar constantemente en el desarrollo y culminación de la presente investigación.*

**El control interno y la administración del talento humano. Caso de estudio: Empresa  
Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.**

Jeanett Alicia Tipantaxi Pilapanta  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

**Resumen**

Si consideramos que los procedimientos de reclutamiento y selección del factor humano son claves para el desarrollo organizacional, entonces resulta preciso la aplicación de normas de control interno mediante el desarrollo de un sistema de control interno integrado basado en la administración de riesgos.

Es así que, a partir de la creación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009) (LOEP), las entidades del sector eléctrico empiezan una transformación en su funcionamiento y administración.

Con este antecedente, la presente investigación estudia al control interno y la administración del talento humano, caso de estudio: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., durante el período 2011 a 2016, ya que la problemática corresponde a un deficiente sistema de control interno en la gestión del talento humano, por lo cual, se considera a la variable control interno como herramienta de evaluación con el propósito de evaluar su empleo en la administración del talento humano mediante el uso de mecanismos y procedimientos que permitan mitigar los riesgos detectados; y, a la vez, mejorar las operaciones de la empresa en su conjunto.

El análisis se realiza observando las disposiciones contenidas en la LOEP, la aplicación de las Normas de Control Interno (2009) (NCI) y demás leyes que rigen al sector eléctrico. Para la obtención de los resultados, se emplea una metodología de tipo cualitativo

– deductivo, mediante una investigación básica y el uso de herramientas como la entrevista, el cuestionario y la revisión documental.

Luego de los resultados obtenidos en la investigación, se exponen las deficiencias encontradas durante el análisis, debido a un débil manejo de los componentes del sistema de control interno, que impide perfeccionar el desarrollo en la aplicación de políticas y prácticas necesarias, cabe mencionar que la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ha permitido asegurar la administración del talento humano, que lleva consigo la aplicación de principios como la transparencia, la eficacia y la vocación de servicio.

Al mismo tiempo, esto implica que tanto servidores públicos, trabajadores y empleados privados se encuentren motivados a extender sus potencialidades a través de la mejora continua, buscando herramientas de capacitación que contribuya a la generación de conocimientos y el incremento en los niveles de productividad para alcanzar óptimos resultados.

***Palabras claves:*** Control interno, administración del talento humano, reclutamiento y selección del personal, proceso, competencias.



## **Abstract**

If we consider that the procedures for recruitment and selection of the human factor are key to organizational development, then the application of internal control standards is necessary through the development of an integrated internal control system based on risk management.

Thus, from the creation of the Organic Law of Public Enterprises (2009) (LOEP), the entities of the electricity sector begin a transformation in its operation and administration.

With this background, this research studies the internal control and administration of human talent, case study: Empresa Electrica Ambato Regional Centro Norte SA, during the period 2011 to 2016, since the problem corresponds to a deficient internal control system in the management of human talent, therefore, the internal control variable is considered as an evaluation tool with the purpose of evaluating its use in the administration of human talent through the use of mechanisms and procedures to mitigate the detected risks; and, at the same time, improve the operations of the company as a whole.

The analysis is done observing the provisions contained in the LOEP, the application of the Internal Control Standards (2009) (NCI) and other laws that govern the electricity sector. To obtain the results, a methodology of qualitative - deductive type is used, through basic research and the use of tools such as the interview, the questionnaire and the documentary review.

After the results obtained in the investigation, the deficiencies found during the analysis are exposed, due to a weak management of the components of the internal control system, which prevents to perfect the development in the application of necessary policies and practices, it is worth mentioning that the implementation of the Quality Management System has made it possible to ensure the administration of human talent, which entails the application of principles such as transparency, efficiency and the vocation of service.

At the same time, this implies that both public servants, workers and private employees are motivated to extend their potential through continuous improvement, seeking training tools that contribute to the generation of knowledge and the increase in productivity levels to achieve optimal results.

**Keywords**

Internal control, administration of human talent, recruitment and selection of personnel, process, competencies.

## **Introducción**

Desde el origen del hombre social la palabra control ha estado presente y representa la carencia de confianza, y ha sido expresada en las diferentes culturas de la humanidad, sobre todo en las occidentales y anglosajonas; la primera surge con el Estado y su acción de intervención y la segunda con la doctrina del liberalismo clásico.

Es entonces que, desde la revolución industrial ante la gran cantidad de operaciones que realizaban a diario, se las empieza a controlar a través de dos máquinas manejadas por muchas personas, lo que dio origen a la aparición de los libros de Contabilidad de partida doble y del Control Interno, y es a finales del siglo XIX donde se comienza a establecer verdaderos sistemas adecuados de protección de los intereses de los hombres de negocios.

No obstante, con la vigencia de la Constitución de la República del Ecuador y la Asamblea Nacional Constituyente (2008) se realizan cambios a la legislación ecuatoriana, de tal manera que la Contraloría General del Estado (CGE) pasa a ser el ente técnico que controla el manejo de los recursos públicos, y, por ende establece como una de sus funciones la de expedir normativa para el cumplimiento y regulación del control, que obligó a actualizar la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE), su Reglamento General y otras disposiciones legales; entre ellos las Normas de Control Interno (2009) para proveer a las instituciones, los organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que disponen de recursos estatales de un marco normativo actualizado, para que se desarrollen apegado a derecho, alcanzando sus objetivos y maximizando los servicios públicos proporcionados a la comunidad.

De allí que la LOEP, en su cláusula segunda, numeral 2.2.1.5 estipula que para las sociedades anónimas del sector eléctrico, incluidas en el Mandato Constituyente 15 (2008),

en las que el Estado a través de sus entidades y organismos es accionista mayoritario, se observe las disposiciones contenidas en esta Ley, para los aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento, marco normativo que observan las sociedades anónimas del sector eléctrico dentro del ámbito de la Administración del Talento Humano.

En este contexto, la provincia de Tungurahua situada en el centro del país es la undécima provincia del Ecuador por creación, aquí por el año 1959 se constituye la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. (EEASA), que en los actuales momentos se encuentra en etapa transitoria debido a que cambiará su denominación de “Sociedad Anónima” a “Empresa Pública”, después del cumplimiento de los requisitos exigidos por el organismo pertinente; esto amerita conocer el manejo de la funcionalidad del sistema de control interno sustentado en la aplicación de las normas de control interno, específicamente lo establecido en las NCI grupo 407; además, lo previsto en la Ley Orgánica del Servicio Público (2010) en lo que se refiere a la Administración del Talento Humano, por cuanto los servidores de la EEASA no están sujetos a esta Ley y su Reglamento General, conforme la calificación al colectivo laboral de la entidad y la Resolución No. MRL.2013-EDT-0400 de 19 de julio de 2013, expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

El presente artículo científico, pretende evaluar la aplicación del control interno en la administración del talento humano para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la EEASA durante el periodo 2011 al 2016, a través del estudio de la bibliografía pertinente relacionada a control interno y administración del talento humano, el análisis de su situación actual y la propuesta de mejoras, particularmente en el proceso de selección de personal basado en competencias, con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales y el entorno en el que se desenvuelve el recurso humano, alineados a las políticas y prácticas

de gestión humana, para atender con calidad el servicio que ofrece a sus clientes en el área de concesión.

En este contexto, se pretende determinar ¿En qué medida aportaría, si se aplicarán los componentes del sistema de control interno para la administración del talento humano, en el proceso de reclutamiento y selección de personal de los servidores de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A?.

### **Revisión de literatura y marco normativo**

Se define al control interno como acciones de control implementadas por directivos, gerentes y demás personal de la organización en cada uno de los procesos del ente, para garantizar los procesos de eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la normativa vigente. Al respecto Meléndez (2015) y Rivas (2011) indican que el control interno es importante en el marco de la gerencia moderna; y no es otra cosa que, una serie de acciones concatenadas y realizadas por los miembros de la entidad, asociado a una auditoría que permite inspeccionar y fiscalizar los procesos, a fin de asegurar la información financiera e impedir la pérdida de recursos.

En efecto Rivas (2011) subraya que el control interno ha sufrido modificaciones debido a los cambios en las estructuras; y, resalta la calidad a través de los niveles estratégicos y directivos para la consecución de los objetivos organizacionales.

Sin embargo para Torres, Subía, Mantilla y Becerra (2017) y Cepeda (1997) el control interno es un conjunto de principios, procedimientos, políticas, directrices y planes, que sirven para asegurar eficiencia, seguridad y orden en la gestión administrativa y financiera de la organización.

De allí que, el término control interno ha adquirido mayor importancia en los países latinoamericanos, en virtud de los diferentes problemas presentados en las organizaciones por la ineficiencia de los directivos, empleados y trabajadores.

En todo caso, en el año 2002 la Contraloría General de Estado (CGE) creó la LOCGE y su Reglamento, enfatizando que está bajo su dirección el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado acorde a las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias mediante el uso de técnicas de auditoría que permite examinar las operaciones administrativas, financieras, operativas y la gestión medio ambiental de las instituciones del sector público, establecidas en los artículos 225, 315 y de las personas jurídicas de derecho privado determinadas en el artículo 211 de la CRE.

Por consiguiente, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado se realiza por medio del control interno<sup>1</sup> y control externo<sup>2</sup>, este control será: previo para verificar que las actividades institucionales mantengan su legalidad, veracidad, conveniencia, pertinencia, oportunidad y conformidad con los planes y presupuestos; control continuo para constatar la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieron o prestaron de conformidad a la ley; y, control posterior que ejecuta la unidad de auditoría interna a las actividades institucionales luego de su ejecución, que conlleva a que cada institución del Estado sea responsable de la existencia y el mantenimiento de su propio sistema de control interno.

---

<sup>1</sup> Control Interno: Responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado comprendidas en el artículo 2 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

<sup>2</sup> Control Externo: Compete a la Contraloría General del Estado y otras instituciones de control del Estado en el ámbito de sus competencias.

Por otra parte, los dignatarios, autoridades y servidores públicos rinden cuenta sobre el ejercicio de sus atribuciones, la utilización de los recursos y los resultados obtenidos.

Desde la perspectiva al proceso de modernización del Estado y tras los cambios que surgen en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de la información, se vislumbró la necesidad de introducir Normas Técnicas de Control Interno con el fin de orientar las operaciones de las entidades del sector público, dado que coadyuva a un adecuado sistema de control interno para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia dentro del ámbito en el que se desarrollan.

Por lo tanto, las NCI<sup>3</sup> han sido creadas bajo las directrices de la INTOSAI<sup>4</sup>, cuya estructura de control interno se define en función del plan organizacional que incluye métodos, procedimientos y medidas de gestión, proporciona cierto grado de razonabilidad y preservación de los recursos, minimizando la existencia de efectos negativos dentro de las organizaciones, como por ejemplo: despilfarro, mala gestión, errores, fraude e irregularidades.

---

<sup>3</sup>Registro Oficial Suplemento 87 de 14-dic.-2009, Acuerdo de la Contraloría General del Estado 39

<sup>4</sup>Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores, INTOSAI GOV 9100, Guía para las normas de control interno del sector público, 2004.

De lo anterior puede colegirse que la INTOSAI fundada en 1953, que reúne a más de ciento setenta (170) Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) y el informe del COSO<sup>5</sup>, definen al control interno como un modelo integrado a la gestión de las organizaciones, en el que se involucra a todos los miembros de la entidad, proporcionando seguridad razonable en el logro de los objetivos y el uso de los recursos, promoviendo eficiencia en las operaciones a través del cumplimiento de la normativa aplicable para prevenir errores e irregularidades.

Es así que diversos países miembros de la INTOSAI, adoptaron como modelo las normas creadas por esta Entidad Fiscalizadora para hacer más fácil el cumplimiento de los objetivos que tiene el control, cuyo funcionamiento se regula a través de las Normas de Control Interno, Políticas de Auditoría Gubernamental, Normas de Control y Fiscalización adaptadas de normas internacionales y de las emitidas por la INTOSAI, Normas de Auditoría Gubernamental local e internacional, reglamentos, políticas, regulaciones, manuales, guías, instructivos y más disposiciones.

Entre tanto, la aparición de nuevos sistemas de control interno permitió consolidar un modelo internacional llamado COSO, el cual es adaptable a los requerimientos específicos de cada sector, mismo que al trascender como estrategia en las organizaciones generó confiabilidad en las operaciones, el cumplimiento de los objetivos y el uso eficiente de los recursos.

Por el momento, las entidades del estado cuentan con el Modelo Integrado de Control Interno (MECI) que permite controlar las operaciones, estructurar el funcionamiento y evaluar constantemente las actividades realizadas.

---

<sup>5</sup> Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión (Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's (2004)



Conviene subrayar que en el año de 1992, en vista de la existencia de varias definiciones de control interno, el comité interdisciplinario publica el COSO I Internal Control – Integrated Framework (Marco Integrado); y, a su vez presenta diferentes modelos de control interno como aporte para las organizaciones, entre ellos se citan los siguientes: Criteria of Control (COCO) de Canadá, Cadbury de Reino Unido, Vienot de Francia, Peters de Holanda, King de Sudáfrica y MICIL que es una adaptación del COSO para Latinoamérica, todos con diferentes lineamientos. En realidad, los más adaptados en el gobierno corporativo del continente americano son los modelos COSO, COCO y MICIL.

Luego se presentó los multimillonarios fraudes con la utilización del COSO I, que obliga al Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, inicie en el año 2004 un proyecto mediante el desarrollo de un nuevo modelo denominado COSO II Enterprise Risk Management (E.R.M.) que se compone del establecimiento de objetivos, identificación de eventos y respuesta a los riesgos, con la finalidad de gestionar los riesgos corporativos y mejorar las medidas de control en todas las áreas de interés.

Para tal efecto, a nivel regulatorio o normativo, el COSO frente a la toma de decisiones permite mantener una referencia conceptual común para todos los sectores de carácter público o privado, situación que no fue posible definir antes debido al sinnúmero de definiciones y conceptos discordantes sobre control interno. Desde su aplicación las empresas mejoraron sus actividades de control con cierto grado de razonabilidad, minimizando así la existencia de efectos negativos dentro de las organizaciones.

Bertani, Polesello & Sánchez (2014) puntualizan que el COSO II proporciona mejores prácticas de control interno mediante la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo, con una clara visión en la detección de eventos negativos y amenazas, a fin de localizar el nivel de tolerancia al riesgo.

Adicionalmente, en el modelo COSO II se identifica ocho componentes, mismos que se encuentran interrelacionados con el COSO I, estos son: (1) Ambiente de control, (2) Establecimiento de objetivos, (3) Identificación de eventos, (4) Evaluación de riesgos, (5) Respuesta a los riesgos, (6) Actividades de control, (7) Información y comunicación, (8) Supervisión.

Acorde con las NCI y el COSO I y II se define a los componentes de control interno de la siguiente manera:

1. Ambiente de control.- es la base del control interno y la gestión del riesgo, además constituye el conjunto de normas, reglas y conductas internas que propician y mantienen un entorno organizacional favorable, estimula la actitud de compromiso en las tareas del personal e inclusive determina las reglas de comportamiento de la organización lo que implica actuar con integridad y valores éticos; a más de políticas y prácticas de talento humano alineados a los objetivos y metas institucionales; *ibid.*
2. Establecimiento de objetivos.- permite a una entidad desarrollar sus actividades de manera estratégica, son la base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento apoyándose en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) precisamente para valorar el riesgo, lo cual permite definir una estrategia integral a través de acciones que coadyuven a cumplir a largo plazo la misión y visión de la organización; *ibid.*
3. Identificación de eventos.- permite identificar eventos potenciales mismos que pueden representar oportunidades (impacto positivo) para el establecimientos de estrategias, y/o riesgos (impacto negativo) los que deben ser evaluados y manejados; *ibid.*
4. Evaluación del riesgo.- procedimiento que permite a las unidades evaluar, analizar, controlar y dar seguimiento a los riesgos producidos tanto por factores internos y

externos, detectar un posible fraude, su ocurrencia o impacto, que impide la ejecución de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales; *ibid.*

5. Respuesta a los riesgos.- permite a la Dirección identificar y evaluar el riesgo, de tal manera que este sea evitado, reducido, compartido y/o aceptado mediante la implementación de acciones; *ibid.*
6. Actividades de control.- permite establecer políticas y procedimientos con el fin de mitigar los riesgos para el logro de la consecución de los objetivos institucionales, la protección de los recursos y el acceso a los sistemas de información mediante acciones de control de detección y prevención, con la finalidad de determinar su conveniencia a través del análisis costo/beneficio previa la implantación respectiva; *ibid.*
7. Información y comunicación.- la máxima autoridad y los directivos establecerán canales de comunicación para compartir y custodiar la información institucional, acorde a los planes estratégicos y operativos, lo que facilita una toma de decisiones adecuada con información confiable para atender a los usuarios internos y externos; y,
8. Seguimiento.- la máxima autoridad y los directivos establecerán un seguimiento continuo y periódico para asegurar la eficacia del control interno. *ibid.*

Indiscutiblemente en materia de control interno siempre persisten limitaciones, igualmente se puede presentar fallas en los sistemas a causa de errores humanos, violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección; sin embargo, es importante detectar posibles desviaciones o deficiencias en el momento oportuno para evitar problemas de gran magnitud y por ende disminuir el riesgo.

En este contexto, la globalización y los cambios en el entorno han permitido a las empresas privadas y a las entidades del sector público, adopten medidas que oriente su

accionar en la implementación de procedimientos que garanticen una gestión empresarial eficiente.

En conclusión, el control interno es un proceso aplicado por todos los miembros de una organización, que proporciona seguridad razonable en la protección y administración de los recursos públicos para el cumplimiento de los objetivos, mediante la aplicación de los componentes del sistema de control interno.

### **Administración y/o Gestión del Talento Humano**

Desde comienzos del siglo XX y tras el impacto de la revolución industrial, surgió la gestión del talento humano debido al crecimiento y a la complejidad de las actividades organizacionales, para lo cual es necesario recalcar que la literatura considera al talento humano como el recurso tangible más importante y sensible en la organización ya que posee capacidades, destrezas, virtudes, habilidades y fortalezas que le permiten desempeñar una actividad y contribuir a un funcionamiento eficiente de la organización.

En el Ecuador, la Gestión del Talento Humano lo administra el Ministerio de Trabajo, ente rector que permite a las empresas públicas se enrolen dentro de un sistema productivo que se encuentra en permanente cambio, lo que genera mayor confianza a usuarios internos y externos.

Es así que la CRE, en su artículo 228 establece que el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realiza mediante un concurso de méritos y oposición, como lo estipula la Ley Orgánica del Servicio Público<sup>6</sup> y su Reglamento, a diferencia de la LOEP donde se expresa que la Administración del Talento Humano de las empresas públicas le corresponde al Gerente General o a quien éste delegue, mientras que la

designación y contratación de personal, se realiza a través de procesos de selección y conforme a los principios y políticas establecidas en esta Ley.

En efecto, las NCI dentro del grupo 407 Administración del Talento Humano, contempla los siguientes puntos para el manejo del personal:

- El plan de talento humano
- El manual de clasificación de puestos
- Incorporación de personal conforme los requisitos exigidos en el manual de puestos, el ingreso se efectuará previa convocatoria, evaluación y selección garantizando la idoneidad y competencia del candidato y de esta manera contribuir en la gestión institucional.
- Evaluación del desempeño
- Promociones y ascensos
- Capacitación y entrenamiento continuo
- Rotación del personal
- Actuación y honestidad de las y los servidores
- Asistencia y permanencia del personal
- Información actualizada del personal

Fayol (1916) en el estudio que hizo a la administración, considera que esta ha existido desde siempre, y gracias a los cambios del entorno se ha visto necesario practicar el trabajo de manera más técnica, lo cual propone un método para acumular conocimientos a través de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos, y de acuerdo a los resultados se estableció reglas que se integró a la estructura de la disciplina administrativa.

---

<sup>6</sup> *Ley Orgánica de Empresas Públicas, Registro Oficial Suplemento 48 de 16-oct.-2009; Título IV De la Gestión del Talento Humano.*

Fayol & Winslow (1916) señalan que las operaciones empresariales se pueden dividir en seis grupos: (1) Operaciones técnicas, (2) Operaciones comerciales, (3) Operaciones financieras, (4) Operaciones de seguridad, (5) Operaciones de contabilidad, (6) Operaciones administrativas: previsión, organización, mando, coordinación y control.

Para Fayol administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, al considerar que las operaciones administrativas constituyen un factor clave, por cuanto permite coordinar acciones entre la gerencia y los miembros de la organización para llevar a cabo las actividades de reclutamiento, formación del personal y constitución del cuerpo social.

Louffat (2005) considera que la gestión no solo se mueve por la tecnología y la información, por lo mismo, se requiere contar con servidores públicos eficientes que enfrenten el miedo a lo desconocido con el propósito de realizar innovaciones en los procesos y fortalecer las estrategias institucionales.

Según Dessler (2006) son prácticas y políticas que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, específicamente con el tema de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados. Del mismo modo, Dessler (2009) y la mayoría de expertos aseguran que la ARH, se maneja bajo cinco funciones básicas dentro del proceso de administración, que son: planificación, organización, integración, dirección y control.

Agüero (2007) considera que, la administración es una disciplina científica construida bajo paradigmas, teorías, modelos y categorías analíticas para explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones.

Mientras que, Chiavenato (2009) define a la administración del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas para administrar el trabajo de las personas, tales como:

integración, reclutamiento y selección de personal, socialización, recompensa y desarrollo de los talentos, evaluación del desempeño, comunicación y transmisión del conocimiento, buen ambiente de trabajo, entre otras.

Goleman (2010) dice que las reglas de trabajo han cambiado, es por eso que se está considerando la manera en que cada ser humano se maneja así mismo y con los demás.

Lledo (2011) asevera que los recursos humanos tiene un enfoque de aplicación y práctica en las actividades más importantes dentro de la organización, por lo tanto, la Gestión de Recursos Humanos es el pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos.

Erazo (2012) sostiene que la administración del talento humano, ha sido importante y decisiva en la creación, desarrollo y expansión de las empresas. Sin embargo, a lo largo de la historia el factor humano ha sido desplazado a un segundo plano, olvidando que es el primer factor para el desarrollo y éxito de las organizaciones.

Para Chiavenato (2014), la Administración del Recurso Humano (ARH) tiene un principio básico, en el cual la administración de las personas es una responsabilidad en línea y una función de staff, responsable de brindar asesoría y consultoría a la gerencia, a cerca de las políticas y procedimientos de la organización. A este respecto, Chiavenato alude que la selección de personal implica cuatro modelos de trato, a saber:

1. Modelo de colocación
2. Modelo de selección
3. Modelo de clasificación
4. Modelo de valor agregado

Meléndez (2015) señala que en la Administración de los Recursos Humanos, se debe definir políticas y procedimientos que garanticen la correcta selección, inducción y desarrollo del personal, llevándolo a cabo de manera ética. De igual modo, los funcionarios y servidores

de la entidad deben poseer el nivel de competencia requerido que les permita entender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno para cumplir los objetivos organizacionales.

Meléndez (2015) y Chiavenato (2014) afirman que la ARH, comprende políticas y procedimientos para dirigir el manejo del personal, tales como el reclutamiento y la selección, promoviendo de esta manera el desarrollo, la competitividad y la motivación en los empleados, para alcanzar la retención en ellos, ya que el capital humano constituye la base del éxito de las organizaciones.

Cadena (2016) señala que la introducción de nuevas tecnologías, impulsa la productividad del capital humano y recompensa el déficit de profesionales con talento, que hace que determinadas operaciones sean más sencillas y se mejore la calidad de los sistemas.

Por ejemplo Fayol (1916), Meléndez (2015) & Soto (2017) coinciden al manifestar que la gestión del talento humano está conformada por los siguientes procedimientos: (1) Reclutamiento de personal, (2) Selección de Personal, y (3) Administración de Personal.

Aiteco (2016) explica que el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización.

Según Génesis (2016) la selección de personal es un proceso de previsión, que procura escoger al candidato más idóneo basado en lo que el cargo exige.

Becker (2017) indica que el control interno es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano, puesto que la gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre entrenamiento y experiencia, que son necesarios para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.



Del Río, Maldonado, Álvarez, & Sarango (2017) focalizan que la gestión del talento humano busca encontrar al personal más calificado y garantizar su retención. De la misma forma, este proceso lo realizan las empresas en razón de que esta estrategia implica buscar, atraer y reclutar recursos humanos con una elevada formación competitiva, proporcionándoles oportunidades de formación, capacitación y desarrollo personal.

Algo semejante ocurre con muchas empresas e instituciones a nivel mundial, que han incorporado la gestión del talento humano por competencias, como un modelo para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones internas (Altamirano, Bernal, Vásquez, Martínez, & Ramiro, pág.3).

Es necesario resaltar que los cambios que provocó el marco regulatorio de las entidades del sector eléctrico, se modificó el ámbito de control de estas empresas; y, a la vez, permitió abrir nuevas perspectivas para la administración del talento humano que se desarrolla en un entorno altamente cambiante y competitivo. Por ello, se obligaron a buscar alternativas para superarlas y mantenerse sostenibles mediante el alcance de los niveles de eficiencia, eficacia y calidad, estandarizados para la actividad que desempeñan mediante un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para los servidores públicos, los clientes y la sociedad, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y Régimen del Buen Vivir. (Cadena Santana & Espín Oleas [et al], 2016; 2015).

En definitiva, la penetración en los mercados internacionales ha sido posible a través de la inserción de estrategias y prácticas de gestión del talento humano que permiten lograr ser competitivos y ofrecer productos y servicios de calidad.

Por último, se define a la ARH como el proceso para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas. En pocas palabras, cada uno de los procesos son

prioritarios en función de las necesidades y el tratamiento integral que se dé a cada uno dentro del contexto de las actividades.

## **Metodología**

La investigación se orienta a un análisis de tipo cualitativo – deductivo que permita describir y analizar la situación actual de la entidad en el cumplimiento a las disposiciones contenidas en la LOEP y evaluar la aplicación de las Normas del Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado mediante la implementación del sistema de control interno bajo el marco integrado de gestión de riesgos COSO II en la administración del talento humano, hacia la búsqueda de un proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias; y si su uso e implementación aporta a la gestión humana.

Se utiliza como herramienta para el análisis, los resultados obtenidos en la entrevista realizada a la Directora de Relaciones Industriales de la EEASA y Jefe(a) de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Quito S.A. (EEQSA), con lo cual se efectúa una evaluación al cumplimiento de las disposiciones contenidas en la LOEP en lo referente a la administración del talento humano y la implementación de los componentes del sistema de control interno conforme lo estipulado en las Normas de Control Interno; así como, el uso de prácticas y políticas de gestión humana que propicien mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Además, se aplica un cuestionario para evaluar la aplicabilidad de los componentes del sistema de control interno, dirigido a los Directores de cada uno de los departamentos que posee la EEASA, por lo que, una vez obtenido el nivel de confianza y de riesgo, se detectaron las amenazas existentes con el objeto de mitigar los riesgos y establecer el enfoque de auditoría.

Al mismo tiempo, se recolectó información y datos de fuentes bibliográficas tales como: libros, revistas, manuales, instructivos, reglamentos; y en determinados casos se solicitó que a las respuestas se adjunten los soportes como evidencia documental.

### **Análisis y discusión**

Con la finalidad de analizar la observancia a las disposiciones contenidas en la LOEP y la aplicación de políticas y procedimientos de control interno fundamentados en las normas de control interno para el reclutamiento y la selección de personal basado en competencias para el cumplimiento del plan estratégico institucional y su misión, se realizó la presente investigación en dos (2) entidades del sector eléctrico mediante el empleo de una entrevista a los Directores de Talento Humano de las entidades propuestas; y, a la vez, un cuestionario de control interno a los Directores Departamentales de las distintas áreas administrativas, financieras y operativas de la EEASA, cuyas preguntas centrales fueron: ¿Cuál es la normativa legal vigente a la cual se sujeta la entidad dentro del ámbito laboral que rige a los servidores? ¿Cuál es el objetivo que persigue la administración del talento humano? ¿Cuál es la estrategia utilizada en el proceso de reclutamiento y selección de personal? ¿Por qué aplicar un proceso de reclutamiento y selección de personal?.

Una vez concluido el trabajo de campo, a continuación se muestra lo que efectivamente realizan las entidades, por lo que, para el análisis del cuestionario se elaboró una hoja de datos Excel, de lo cual, los resultados obtenidos se observan en el siguiente cuadro:

<b>ENTIDAD: EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. (EEASA)</b>				
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTE:</b>				
<b>COMPONENTES</b>	<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>
<b>Ambiente de control</b>	6	50,00%	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Establecimiento de objetivos</b>	3	75,00%	MODERADO	MODERADO
<b>Identificación de eventos</b>	1	100,00%	ALTO	BAJO
<b>Evaluación de riesgos</b>	2	100,00%	ALTO	BAJO
<b>Respuesta al riesgo</b>	0	0,00%	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Actividades de control</b>	13	76,47%	ALTO	BAJO
<b>Información y comunicación</b>	2	100,00%	ALTO	BAJO
<b>Supervisión y monitoreo</b>	2	66,67%	MODERADO	MODERADO
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>69%</b>	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO (100-NC)</b>		

Fuente: Elaboración propia basándose en los resultados de la investigación.

En el cuadro, se vislumbra que el componente ambiente de control representa un punto de interés a mitigar, por cuanto su nivel de confianza es bajo y el nivel de riesgo es alto, situación similar se presenta en el componente respuesta al riesgo, que implica adoptar acciones de mejora a corto plazo. No obstante, los demás componentes evidencian un riesgo bajo y moderado, es decir que, la entidad mantiene sus actividades implícitas y canales de información y comunicación. En tal virtud, el establecimiento de objetivos y la supervisión y monitoreo requieren mejoras a mediano plazo, pero sin que afecte el desarrollo de las actividades de la entidad.

Las deficiencias que se presentan luego de la evaluación de control interno y que afectan negativamente a la entidad, es a causa de la falta de implementación de todos los componentes que integran el sistema de control interno, responsabilidad que recae en la unidad de talento humano, por cuanto no han establecido políticas y procedimientos para generar compromiso individual y grupal, de manera que se controle el comportamiento del

personal, lo que ocasiona que el ambiente de control sea inapropiado. En tal virtud, es conveniente observar los siguientes factores:

- La filosofía y el estilo de la dirección y gerencia.
- La estructura del plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos actualizados.
- La integridad y los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos, y su adhesión a las políticas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- De ser necesario, constituir un consejo de administración y comité de auditoría con alto grado de independencia y competencia profesional.

Todo esto es necesario, para el establecimiento de los objetivos y la identificación de los riesgos que se producen tanto por factores internos y externos, que impiden su cumplimiento.

El análisis y la evaluación de los riesgos identificados como posibles amenazas al cumplimiento de los objetivos planteados, es sumamente relevante, ya que permite determinar el impacto y la importancia de cada riesgo en relación con la misión y los objetivos institucionales, de esa forma será posible contemplar y establecer acciones a ejecutar como respuestas a los riesgos presentados.

Otro componente que presenta debilidades es la respuesta a los riesgos, es decir que, una vez que estos han sido analizados y evaluados, se proceda con el establecimiento de las actividades a ejecutar como respuesta en caso de que se presenten los riesgos, de tal manera que los efectos negativos que estos provocan sean resueltos, reducidos y/o aceptados mediante la formulación de acciones previamente contempladas en el Plan de Mitigación de Riesgo, con la finalidad de no comprometer el cumplimiento de los objetivos planteados.

No obstante, la entidad levanta sus procesos a través de la elaboración de manuales que incluyen procedimientos de control, lo cuales son revisados y aprobados por el sistema de gestión de la calidad, mismos que deber ser actualizados.

Sin embargo, se puntualiza que tras décadas de permanencia las empresas del sector eléctrico se encuentran en proceso de adaptación hacia los cambios de su entorno laboral, social y económico. Así también, para el desarrollo de sus actividades administrativas, financieras, operativas y económicas se sujetan a las leyes y normativa legal vigente del sector público sobre todo en el ámbito laboral, entre ellas tenemos: LOEP, Código de Trabajo, Normas de Control Interno, manuales internos; y, demás procedimientos relacionados con la Administración del Talento Humano. De la misma manera, aplican los componentes que integran el sistema de control interno para la elaboración de normas internas de administración de personal en todos los niveles, que tiene como propósito minimizar los errores que puedan presentarse.

Por otra parte, las entidades mantienen un plan estratégico que permite al departamento de recursos humanos planificar, dirigir, controlar, coordinar y evaluar los procesos vinculados a la gestión del talento humano mediante la aplicación de leyes, reglamentos, manuales, el diseño de metodologías, normas técnicas, procesos y procedimientos, que permiten convertir los proyectos en acciones.

De igual modo, en todos los procesos de la organización y precisamente en el área de recursos humanos se han implementado mecanismos de control, los cuales se encuentran reflejados en el Sistema Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, por ejemplo: para el proceso de selección de personal se conforman los Tribunales de Mérito y Oposición que permite a los servidores de las diferentes áreas participar a lo largo de todo el proceso, garantizando la

transparencia del mismo, asegurando una selección de personal idónea y una institución más competente.

Cabe mencionar que la EEASA, en la actualidad no maneja un sistema de selección de personal por competencias pero dispone de un reglamento interno, en el cual se fijan requisitos rigurosos que el candidato debe cumplir. Por el contrario, la EEQSA dispone de un procedimiento de selección de personal basado en un sistema por competencias y gracias al sistema de Gestión por Resultados (GPR) que utiliza, se obtienen indicadores que facilitan la medición del tiempo que se toma para llevar todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, desde la publicación de la convocatoria hasta la declaración de ganadores.

Estas entidades precisan de un sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en competencias, lo cual es importante, siempre y cuando se encuentren definidos los perfiles de los puestos y guarden relación con aquellas que la organización requiere para el cumplimiento de sus objetivos.

Por último, se especifica que no es posible contratar a una persona que se ajuste al 100% con el perfil requerido, empero, los resultados alcanzados en los procesos realizados garantizan la idoneidad del nuevo servidor. Además, las entidades consideran dentro del plan anual eventos de capacitación, que permiten el cierre de ciertas brechas y riesgos, cuya finalidad es mantener al recurso humano más idóneo y competitivo dentro y fuera de la organización.

## **Conclusiones**

La gestión humana en las organizaciones se encuentra en un proceso estratégico de desarrollo, es así que, los distintos conceptos sobre control interno indicados en el presente artículo, aplican un enfoque hacia la mejora en la gestión organizacional mediante la evaluación de los riesgos, que permiten hacer modificaciones a los procedimientos, orientado a prevenir errores (omisiones no intencionales) o irregularidades (errores intencionales) con apego al cumplimiento en la aplicación de las normas de control interno, de tal manera que facilita cierto grado de razonabilidad en las operaciones para el logro de los objetivos, pues contribuye a elevar el nivel y la calidad de vida del servidor público, minimizando los niveles de estrés y el riesgo psicosocial que se generen por el entorno social y laboral.

Además, las entidades para llevar a cabo sus actividades operativas deben definir lineamientos, con la finalidad de elegir al candidato idóneo para el desempeño de sus tareas; y, al mismo tiempo que su remuneración este acorde a su nivel profesional, seleccionado a base del mérito, aplicando pruebas de conocimientos técnicos, pruebas psicométricas, entrevista y finalmente realizar la declaratoria de ganador del concurso, esto conlleva a que las entidades efectúen innovaciones en todos los procesos enmarcados en lo que estipula para el efecto la normativa legal vigente.

Otro aspecto que resulta elemental en la administración del talento humano y el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno, fue la actualización a las NCI, originada por los cambios en la legislación ecuatoriana y de la normativa para los sectores ambiental, eléctrico, administrativo, talento humano, información pública, finanzas públicas, contratación pública, entre otras; y, el perfeccionamiento en las mejores prácticas para la administración pública emitidos por las organizaciones internacionales encargadas de su investigación y divulgación.



En tal sentido, el cumplimiento a la aplicación de las NCI por parte de los servidores públicos conlleva a actuar con ética, esmero, diligencia y el debido cuidado profesional, lo que permite contribuir en la disminución de la corrupción, prevención y detección de fraudes, generando confianza en la ciudadanía hacia el gobierno.

En conclusión, se requiere que la entidad implemente mecanismos apropiados para la administración del talento humano en el proceso de reclutamiento y selección de personal, cuyos mecanismos resultan eficaces siempre y cuando los perfiles del puesto estén definidos y alineados con las necesidades institucionales; y, la estructura del sistema de control interno funcione con la intención de contar con recurso humano competente e íntegro, conforme al rol que va a desempeñar, lo cual permitirá eliminar cualquier riesgo o fraude dentro de la operatividad de la organización.

### **Recomendaciones**

Se propone que los directivos de la entidad encaminen su accionar hacia la aplicación y el manejo eficiente de todos los componentes del sistema de control interno basado en la administración de riesgos para el establecimiento de políticas y procedimientos de control en la gestión humana, con la finalidad de contar con profesionales idóneos y altamente comprometidos con la organización para obtener resultados satisfactorios; así como, el cumplimiento a las disposiciones contenidas en la LOEP (2009), el Código de Trabajo, la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, (2014), demás leyes y normas aplicables en el sector eléctrico; y que, regulan a las empresas públicas dentro del orden laboral.

## Referencias

- Constitución de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008).
- Ley Orgánica de Empresas Públicas.* (2009). Quito.
- Normas de control interno de la Contraloría General del Estado.* (2009). Quito.
- Ley Orgánica del Servicio Público. (06 de 10 de 2010). Registro Oficial Suplemento 294.
- Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal. (26 de 11 de 2014). Quito.
- Agüero, J. (2007). Teoría de la Administración: Un campo fragmentado y multifacético. *Visión del Futuro.*
- Altamirano Arguero, E., Bernal Díaz, O., Vásquez Briones, R., Martínez Cañizares, J., & Ramiro Acosta, G. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano centrado en competencias aplicado al personal técnico de la aviación del ejército ecuatoriano.
- Asamblea Nacional. (16 de 10 de 2009). Ley Orgánica de Empresas Públicas. *Registro Oficial Suplemento 48.* Quito.
- Asamblea Nacional Constituyente. (20 de 10 de 2008). Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial 449.*
- Asamblea Nacional Constituyente. (31 de 7 de 2008). Mandato Constituyente 15 Pliegos Tarifarios. *Registro Oficial Suplemento 393.* Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (6 de 10 de 2010). Ley Orgánica del Servicio Público. *Registro Oficial Suplemento 294.*
- Bertani, E., Polesello, M., & Sánchez, M. (2014). COSO I y COSO II Una propuesta
- Cadena Santana, J. W., & Espín Oleas [et al], M. E. (2016; 2015). La administración del talento humano en las empresas del sector público; Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 13.
- Cadena Santana, J. W., Astudillo Ordoñez, N. E., Ortiz Torres, M., & Reinoso Astudillo, C. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador; La tecnología en la gestión del talento humano en las instituciones públicas del Ecuador. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 13.
- Cano, M., & Lugo, D. (27 de Septiembre de 2015). *InterAmerican*. Obtenido de United States IntrAmericanCommunityAffairs: <http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Audi-fore-tec-inv.htm>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano.* México.
- Contraloría General del Estado. (14 de 12 de 2009). Normas de Control Interno. *Registro Oficial Suplemento 87.* Ecuador.

- COSO. (2004).
- Del Río Rama, M. d., Maldonado Erazo, C. P., Álvarez García, J., & Sarango Lalangui, P. O. (2017). Capital Humano vs Gestión del Talento Humano en las Universidades. *Espacios*, 88-89.
- Del Toro Ríos, J. C., Fonteboa Vizcaino, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. M. (2005). II Programa de Preparación Económica para cuadros. *Centro de Estudios Contables Financieros* .
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo primera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Enríquez, F. (Junio de 2015). Ecuador en el circuito de lavado de activos. *Perfil Criminológico*(14), 3-5.
- Fayol, H., & Winslow, F. (1916). *Administración Industrial y General/Principios de la Administración Científica*. París/New York: Librería El Ateo/Harper and Row.
- Goleman, D. (2010). *La inteligencia emocional en la empresa*. (Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, Ed.) España.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). (J. Mares, Ed.) México, México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Herrera Fernández, G. (2011). *Tesis: "Control interno para la efectividad empresarial"*. Lima.
- Higueta López, Daimer, D. (2011). "Del manejo de personal a la dirección de personas". *Innovar*, 21(40), 67-79.
- INTOSAI. (2004). Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público.
- Keith. (1996).
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (16 de 10 de 2009).
- Lledo, P. (2011).
- Mantilla, S., & Blanco, S. (2005). *Auditoría del Control*. Colombia: Ecoe ediciones.
- Meléndez Torres, J. B. (2015). *Compilado de Control Interno* (2015 ed., Vol. 1). Chimbote, Ancash, Perú: Decreto Legislativo 822 - Ley sobre el Derecho del Autor.
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 115-136.
- Secretaría Nacional de Planificación . (2013). *Empresas Públicas y Planificación: Su rol en la transformación social y productiva* (Imprenta El telégrafo ed.). (E. Hidalgo Terán, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Alejandro Aguirre.
- Soto, G. A. (2017). *Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano*.

Torres Maldonado, M., Subia Guerra, J., Mantilla Garcés, D., & Becerra Paguay, E. (2017). *Auditoria Integral*. Quito: Mengraf.

Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización.

## Apéndice A



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**  
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

**Escuela:** Centro de Gobierno y Administración Pública

**Programa:** Maestría en Auditoría Gubernamental y Control

### **Tema de Investigación:**

“El control interno y la administración del talento humano. Caso de estudio: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.”

La presente entrevista semiestructurada, tiene como objetivo recoger información primaria sobre el tema: “El control interno y la administración del talento humano. Caso de estudio: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.”

**Nombre opcional:** .....

**Título:** .....

**Cargo:** .....

**Tiempo de servicio en la institución:** .....

**Fecha de la entrevista:** .....

**Nota:** Solicito su amable colaboración participando en la presente entrevista, la cual usted autoriza se publique.

## **Desarrollo**

1. ¿Cuáles son las leyes y normativa legal vigente a la cual se sujeta la entidad, dentro del ámbito laboral que rige a los servidores?
2. ¿La entidad aplica las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, en lo referente a la administración del talento humano? Cite alguna de ellas.
3. Describa el proceso del sistema de control interno para la administración del talento humano implementado por la entidad. ¿Cuál es el objetivo que persigue la entidad al aplicar este proceso dentro de su gestión?
4. ¿Conoce usted los componentes que comprende el control interno? Menciones y describa cada uno de ellos.
5. ¿En qué procesos administrativos, financieros y tecnológicos, las áreas respectivas aplican el sistema de control interno?
6. ¿Cuál es el objetivo que persigue la gestión o administración del talento humano?
7. ¿Se encuentran aplicando el control interno para la administración del talento humano?  
¿De qué manera lo aplica la entidad?
8. ¿Cuál es su experiencia dentro de la entidad y fuera de ella, en lo pertinente a control y gestión del talento humano?
9. ¿Cuáles son las responsabilidades, alcances y objetivos del departamento de recursos humanos?

10. ¿Se encuentra usted capacitado para crear nuevas estrategias de talento humano, en lo concerniente a la creación de un proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias?
11. ¿Manejan un sistema de control interno, para el cumplimiento de los objetivos y la mitigación de los riesgos que se observan en las evaluaciones realizadas?
12. ¿Disponen de un plan estratégico y qué función cumple?
13. ¿Cuál es la meta o el indicador que se pretende alcanzar durante el año fiscal, con respecto a la selección del personal?
14. ¿Cómo considera que influye el control interno en la administración del talento humano?
15. ¿Cuáles son los procedimientos y las políticas adoptadas para la selección del personal durante los últimos 6 años, cuáles son las mejoras que se ha logrado alcanzar y hacia dónde se proyecta la visión institucional, considerado que el capital humano constituye un factor esencial en las entidades?
16. ¿Qué importancia tiene para usted, el reclutamiento y selección de personal basado en competencias?
17. ¿Cuál es el porcentaje de personal discapacitado, que ha sido contratado en la entidad durante los últimos 6 años?.
18. ¿Qué contiene el plan de inducción al personal?
19. ¿Cuáles son los parámetros utilizados para medir las competencias requeridas de los candidatos y elegibles para ocupar las vacantes disponibles?

20. ¿El personal contratado satisface los resultados esperados conforme lo planificado?  
Indique los resultados alcanzados.

21. ¿El proceso de reclutamiento y selección del personal es efectivo, por qué?

22. ¿Considera usted que se debe aplicar un proceso de reclutamiento y selección del personal por competencias, por qué?

Agradezco su gentil colaboración y participación en la presente entrevista.



## Apéndice B

El presente cuestionario de control interno estructurado para los Directores y Jefes de Área de cada departamento, tiene como objetivo recoger información primaria sobre el tema: “El control interno y la administración del talento humano. Caso de estudio: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.”, para evaluar los componentes de control interno.

Solicito su amable colaboración participando en la presente cuestionario, documento que usted autoriza se publique.

<b>ENTIDAD: EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. (EEASA)</b>					
<b>LISTA DE VERIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO COSO</b>					
1.	EN LOS COMPONENTES, VERIFIQUE LA EXISTENCIA DE LOS INSTRUMENTOS MAS RELEVANTES	100/200/300/400/500/600			GENERALES / AMBIENTE DE CONTROL / ACTIVIDADES DE CONTROL/ INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN / SEGUIMIENTO
<b>ACTIVIDAD</b>					
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE DEL COMPONENTE:</b>					
100/200/300/400/500/600	GENERALES / AMBIENTE DE CONTROL / ACTIVIDADES DE CONTROL/ INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN / SEGUIMIENTO	SI	NO	NA	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>100-01</b>	<b>Control Interno</b>				
1	¿Los miembros de la entidad (Máxima Autoridad y demás servidores) aplican normas de Control Interno en el ejercicio de sus funciones?				Documento por escrito a los servidores
2	¿Se ha adoptado medidas oportunas para corregir las deficiencias de control?				Documento por escrito a los servidores
3	¿Difunden la misión y visión de la EEASA?				
4	¿Realizan actividades que fomentan la integración y favorecen el clima laboral?				
5	¿El manual de organización se encuentra actualizado y corresponde a la estructura organizacional?				Copia del documento
6	¿Los perfiles y descripciones están definidos y alineados a las funciones de la unidad administrativa?				Copia del documento
7	¿La entidad dispone de personal necesario en número, conocimientos y experiencia, para llevar a cabo su misión?				
8	¿Se han implementado políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción de los servidores?				Procedimientos por escrito
9	¿Son suficientes y adecuadas las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados?				

10	¿Las políticas de personal están orientadas a la observancia de las normas éticas y morales de la entidad?				
11	¿Las verificaciones de los historiales de los candidatos a formar parte del personal de la entidad, en cuanto a comportamiento previo o actividades que se consideren no aceptables por la entidad, son suficientes y apropiado?				
<b>100-03</b>	<b>Responsables del control interno</b>				
1	¿Las servidoras y servidores de la entidad, 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?				Procedimientos por escrito
<b>200-05</b>	<b>Delegación de autoridad</b>				
1	¿En los casos en que se delega funciones o tareas, se realiza por escrito, asignándole también autoridad al delegado?				Delegación por escrito del encargado
<b>200-06</b>	<b>Competencia profesional</b>				
1	¿Se ha especificado en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas encargadas del manejo de bienes y los programas de capacitación están dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos?				Detalle de Capacitaciones
<b>200-07</b>	<b>Coordinación de acciones organizacionales</b>				
1	¿Las autoridades establecen medidas propicias para que cada servidor acepte la responsabilidad que le compete?				Acta de entrega de responsabilidades del puesto
2	¿La máxima autoridad establece y aplica mecanismos para mantener permanente comunicación y mejorar el control interno, entre los directivos y personal de la administración principal y los que se encuentren geográficamente apartadas?				Comunicaciones de Maxima Autoridad (CI)
<b>300-01</b>	<b>Identificación de riesgos</b>				
1	¿Los directivos identifican los riesgos que puedan afectar al logro de los objetivos institucionales debido a factores internos y externos?				
<b>300-02</b>	<b>Plan de mitigación de riesgos</b>				
1	¿Los directivos realizan un plan de mitigación con una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que pueden impactar en la entidad, impidiendo al logro de los objetivos?				Documento por escrito
<b>300-03</b>	<b>Valoración de los riesgos</b>				

1	¿La administración valora los riesgos a partir de dos perspectivas probabilidad e impacto, usando el juicio profesional y la experiencia?				
<b>300-04</b>	<b>Respuesta al riesgo</b>				
1	¿La directivos identifican las opciones de respuesta al riesgo, considerando la probabilidad e impacto, en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio?				
<b>401-01</b>	<b>Separación de funciones y rotación de labores</b>				
1	¿La estructura orgánica de la Entidad es la adecuada de acuerdo a las funciones que se realizan?				Estructura Orgánica Aprobada
2	¿Se ha analizado la probabilidad de rotar las funciones entre servidores/as de la Entidad?				Documento por escrito a los servidores
3	¿Se han definido por escrito las funciones para evitar la incompatibilidad de las mismas?				Documento por escrito a los servidores
<b>401-03</b>	<b>Supervisión</b>				
1	¿Se han establecido procedimientos por escrito para supervisar los procedimientos?				Documento por escrito a los servidores
<b>407-01</b>	<b>Plan de talento humano</b>				
1	¿Se han elaborado los planes de talento humano de acuerdo a un análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y las necesidades institucionales?				Procedimientos del Plan de TH
<b>407-02</b>	<b>Manual de clasificación de puestos</b>				
1	¿La entidad dispone de un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa?				Manual de puestos y funciones
<b>407-03</b>	<b>Incorporación de personal</b>				
1	¿El ingreso del personal se realiza previa convocatoria?				Registro de convocatorias a concursos
2	¿La Unidad de Administración de Talento Humano selecciona al aspirante que por sus conocimientos, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto?				Registros de calificación
<b>407-04</b>	<b>Evaluación del desempeño</b>				
1	¿El trabajo de los servidores es evaluado permanentemente?				Fichas de evaluación

2	¿La evaluación se realiza bajo criterios técnicos, en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo?				Parámetros de evaluación
0	0				
<b>407-05</b>	<b>Promociones y ascensos</b>				
1	¿El ascenso al servidor en la carrera administrativa se realiza mediante promoción al nivel inmediato superior, previo concurso de méritos y oposición?				
0	0				
<b>407-06</b>	<b>Capacitación y entrenamiento continuo</b>				
1	¿La capacitación responde a las necesidades de los servidores, y esta directamente relacionada con el puesto que desempeña?				Plan de capacitación
2	¿Los conocimientos adquiridos son utilizados en beneficio de la gestión institucional?				
0	0				
<b>407-07</b>	<b>Rotación de personal</b>				
1	¿La rotación del personal disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos?				
0	0				
<b>407-08</b>	<b>Actuación y honestidad de los servidores</b>				
1	¿Los servidores están obligados a actuar con honestidad y profesionalismo, y se excusan de intervenir en asuntos en los que tengan conflictos de interés personal?				
0	0				
<b>407-09</b>	<b>Asistencia y permanencia del personal</b>				
1	¿El control de la permanencia de los puestos del personal, esta a cargo de los jefes inmediatos?				Registro de permisos y asistencia
0	0				
<b>407-10</b>	<b>Información actualizada del personal</b>				
1	¿Mantiene un expediente actualizado con la documentación general, laboral y profesional de los servidores, y la información relacionada con ascensos, evaluaciones, promociones y su retiro?				Fichas de personal
0	0				
<b>500-01</b>	<b>Controles sobre sistemas de información</b>				
1	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?				
0	0				
<b>500-02</b>	<b>Canales de comunicación abiertos</b>				
1	¿Los canales de comunicación e información establecidos, permiten la atención a los requerimientos de usuarios externos?				
0	0				
<b>600-01</b>	<b>Seguimiento continuo o en operación</b>				
1	¿El personal, en el desarrollo de las actividades, percibe el funcionamiento del sistema de control interno?				

2	¿La entidad realiza un seguimiento a las recomendaciones de los auditores internos y externos, sobre medios para fortalecer los controles internos?				
0	0				
<b>600-02</b>	<b>Evaluaciones periódicas</b>				
1	¿Periódicamente se verifica si el personal comprende y cumple con el código de conducta de la entidad y si regularmente lleva a cabo las actividades de control esenciales?				
0	0				

## **Apéndice C**

La revisión documental tiene como objetivo recoger información primaria sobre el tema: el tema: “El control interno y la administración del talento humano. Caso de estudio: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.”

### **Revisión documental**

- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento
- Normas de Control Interno
- Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal
- Subsistema de reclutamiento y selección de personal del sector público
- Reglamento para la administración del personal
- Normas de Administración del Talento Humano para los servidores de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. sujetos a la LOEP
- Manual orgánico funcional codificado de la EEASA
- Plan estratégico de la EEASA
- Plan de talento humano de la EEASA