

## Gestión del talento humano y aplicación de la Norma 407- 05 en el GAD Municipal del cantón Jipijapa

### Human talent management and application of Standard 407-05 in the Municipal Government of the Jipijapa canton

Argenis Gabriel Rodríguez Bravo<sup>1</sup>  
[argenis.rodriguez@unesum.edu.ec](mailto:argenis.rodriguez@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-7518-1788>  
Universidad Estatal del Sur de Manabí

Neyvi Jesús Castro Adrián<sup>2</sup>  
[castro-neyvi2600@unesum.edu.ec](mailto:castro-neyvi2600@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0001-3531-2667>  
Universidad Estatal del Sur de Manabí

#### Como citar:

Rodríguez Bravo, A. G., & Castro Adrián, N. J. (2025).  
Gestión del talento humano y aplicación de la Norma  
407- 05 en el GAD Municipal del cantón Jipijapa. *Revista  
Pulso Científico*, 3(4), 375–391.  
<https://doi.org/10.70577/rps.v3i4.131>

Fecha de recepción: 2025-10-09

Fecha de aceptación: 2025-11-15

Fecha de publicación: 2025-12-16

## RESUMEN

La gestión del talento humano en la Municipalidad de Jipijapa enfrenta una problemática marcada por debilidades en la aplicación uniforme de la Norma de Control Interno 407-05, especialmente en procesos de evaluación del desempeño, supervisión y capacitación, lo cual genera riesgos en la eficiencia administrativa y en la transparencia institucional. Ante esta situación, el estudio tuvo como objetivo determinar cómo la gestión del talento humano influye en la aplicación de dicha norma en el GAD Municipal del cantón Jipijapa. La investigación se desarrolló mediante un enfoque metodológico mixto, empleando encuestas a funcionarios, entrevistas al director de talento humano y análisis documental, permitiendo triangular información cuantitativa y cualitativa. Los resultados evidenciaron avances en planificación, evaluación, registros y controles internos, aunque también persistieron limitaciones asociadas a la resistencia al cambio, falta de capacitación y carencias tecnológicas. Se concluyó que una gestión del talento humano fortalecida y alineada a la normativa incide positivamente en la transparencia, la eficiencia administrativa y la consolidación del control interno.

**Palabras clave:** Talento humano, control interno, Norma 407-05, gestión pública, Jipijapa.

## ABSTRACT

Human talent management in the Municipality of Jipijapa faces a significant challenge due to weaknesses in the uniform application of Internal Control Standard 407-05, particularly in performance evaluation, supervision, and training processes. This poses risks to administrative efficiency and institutional transparency. Given this situation, the study aimed to determine how human talent management influences the application of this standard within the Jipijapa Municipal Government. The research employed a mixed-methods approach, utilizing surveys of officials, interviews with the human talent director, and document analysis, thus triangulating quantitative and qualitative information. The results showed progress in planning, evaluation, record-keeping, and internal controls, although limitations persisted related to resistance to change, lack of training, and technological deficiencies. The study concluded that a strengthened human talent management system aligned with the regulations positively impacts transparency, administrative efficiency, and the consolidation of internal control.

**Keywords:** Human talent, internal control, Standard 407-05, public management, Jipijapa.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la gestión del talento humano en el sector público se reconoce como un elemento de la buena gobernanza, porque de ella depende no solo la calidad de los servicios, sino también la efectividad de los sistemas de control interno y la transparencia en el uso de los recursos públicos. La Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económicos plantea que la gestión estratégica de recursos humanos, con datos estandarizados y personal competente, es condición clave para cumplir los objetivos gubernamentales y rendir cuentas a la ciudadanía (Bakos, 2025). De forma complementaria, los marcos internacionales de control interno, como las directrices de INTOSAI, subrayan que el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y la supervisión solo funcionan adecuadamente cuando existen servidores capacitados y procesos de talento humano alineados a dichos estándares. En esta misma línea, Tamang y Haliah (2025) muestran que la competencia del recurso humano y la efectividad del control interno se asocian con mejores niveles de transparencia, calidad de la información financiera y reducción del riesgo de fraude en el sector público.

En el ámbito latinoamericano, la literatura evidencia que, aunque se han impulsado reformas para modernizar la administración pública, persisten debilidades en la profesionalización del talento humano, la meritocracia y la institucionalización de los sistemas de evaluación del desempeño. Nastase et al., (2025) destacan que en muchas instituciones públicas de la región los procesos de selección, capacitación y evaluación son fragmentados, lo que limita la consolidación de culturas organizacionales orientadas a resultados. De igual modo, diversos análisis sobre la gestión de recursos humanos en el sector público latinoamericano advierten una brecha entre el diseño de políticas y su aplicación real, especialmente en lo relativo a indicadores de desempeño, incentivos y cumplimiento de normas de control (Dueñas & Moreno, 2024). Así, se configura una problemática regional donde los marcos normativos existen, pero su implementación se ve afectada por prácticas discrecionales, rotación de personal, escasa formación continua y limitadas capacidades técnicas.

En el contexto ecuatoriano, la Contraloría General del Estado define la gestión de talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los procesos de admisión, desarrollo, compensación y monitoreo del personal, enfatizando su vínculo directo con el logro de los objetivos institucionales y el control gubernamental (Abril, 2022). Las Normas de Control Interno para la administración de talento humano disponen que las autoridades deben implementar procedimientos de control que garanticen el cumplimiento de la Constitución, la ley y las políticas internas, asegurando eficacia y eficiencia en la gestión del personal. En particular, la Norma de Control Interno 407-05 establece lineamientos para los procesos de evaluación del desempeño y otros componentes vinculados a la gestión de personal en las entidades públicas, con el fin de consolidar prácticas transparentes y coherentes con los objetivos institucionales. No obstante, Zambrano y Vélez (2025) indican que en distintos GAD municipales aún se observan debilidades en la aplicación de estas normas, especialmente en la articulación entre talento humano, control interno y calidad de los servicios prestados.

A nivel local, investigaciones desarrolladas en el cantón Jipijapa muestran que, aun cuando se ha avanzado en la adopción de sistemas de control interno, persisten deficiencias en la supervisión, el seguimiento de

procedimientos y la formación del personal en normativa de control, lo que genera riesgos de inconsistencias en la gestión del talento humano. Por su parte, Toala y Baque (2024), al analizar el acatamiento de la Norma 407-05 en el Hospital Básico Jipijapa, evidencian que la falta de capacitación sistemática y la aplicación desigual de los procedimientos limitan la eficacia del control interno y la transparencia en la administración del personal. Situaciones similares pueden reproducirse en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa, donde la existencia de un marco normativo no garantiza, por sí sola, su cumplimiento efectivo dentro de los procesos de talento humano. En este sentido, la problemática central radica en la posible brecha entre la gestión del talento humano y la aplicación rigurosa de la Norma de Control Interno 407-05, lo que podría afectar la eficiencia administrativa, la rendición de cuentas y la confianza ciudadana. Por ello, el presente estudio tiene como objetivo determinar cómo la gestión de talento humano influye en la aplicación de la Norma de Control Interno 407-05 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa, con miras a proponer mejoras que fortalezcan tanto el control interno como el desempeño institucional.

### **Gestión del talento humano en el sector público**

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico orientado a potenciar las capacidades, habilidades y competencias del personal para el logro de los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva integral, Espinoza y Cachipiendo (2024) definen la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los comportamientos laborales y alinear las capacidades de las personas con la estrategia institucional. En el ámbito público, esta gestión adquiere mayor relevancia debido a su impacto directo en la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía y en el cumplimiento del marco normativo vigente (Calle et al., 2024).

Además, el enfoque estratégico del talento humano en las organizaciones públicas implica superar la visión operativa del recurso humano para convertirlo en un socio clave de la gestión institucional. En este sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos sostiene que una gestión estratégica del talento humano contribuye a fortalecer la gobernanza pública, al asegurar que los servidores cuenten con competencias adecuadas, ética profesional y compromiso con el interés general (Rojas & Reyes, 2024). De manera complementaria, Chavez et al., (2025) enfatizan que la gestión estratégica del talento humano permite anticiparse a los cambios, optimizar el desempeño y generar valor público sostenible.

En contraste con la gestión tradicional de personal, centrada principalmente en funciones administrativas como el pago de remuneraciones, control de asistencia y cumplimiento formal de normas, la gestión por competencias se orienta al desarrollo integral del servidor público. Según Bacilio et al., (2021), la gestión por competencias busca identificar, desarrollar y evaluar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para

un desempeño eficaz. En el contexto latinoamericano, Mendoza et al., (2023) señalan que la transición hacia este modelo sigue siendo gradual en el sector público, debido a limitaciones institucionales, resistencia al cambio y debilidades en los sistemas de evaluación del desempeño.

La gestión del talento humano se estructura a través de diversos procesos interrelacionados que garantizan una administración eficiente del personal. En primer lugar, la planificación del talento humano permite identificar las necesidades actuales y futuras de personal, considerando la estructura organizacional y los objetivos institucionales. Chávez et al., (2025) sostienen que una planificación adecuada evita deficiencias en la dotación de personal y mejora la eficiencia operativa.

En segundo término, el reclutamiento y la selección de personal constituyen procesos fundamentales para asegurar la incorporación de servidores idóneos. Según Chavez et al., (2025) estos procesos deben regirse por principios de mérito, igualdad de oportunidades y transparencia. En el sector público latinoamericano, la aplicación de estos principios continúa siendo un desafío, especialmente en los gobiernos locales.

Además, la capacitación y el desarrollo profesional son esenciales para fortalecer competencias técnicas y habilidades blandas del personal. Quiñones et al., (2025) indican que la capacitación permanente incrementa el compromiso organizacional y mejora el desempeño laboral. En concordancia, la evaluación del desempeño se configura como un mecanismo clave para medir resultados, retroalimentar al personal y apoyar la toma de decisiones administrativas (León & Villanueva, 2025).

Los procesos de motivación, incentivos y clima organizacional inciden directamente en la conducta y satisfacción laboral. De acuerdo con Aspiazu y Esquivel (2025), los factores motivacionales influyen en el rendimiento y permanencia del personal, especialmente en organizaciones públicas donde las recompensas económicas suelen ser limitadas.

La literatura especializada coincide en que existe una relación directa entre la gestión del talento humano y los resultados organizacionales. Rodríguez y Cunalata (2025) señalan que las organizaciones que invierten en el desarrollo de su personal alcanzan mejores niveles de desempeño institucional. En el ámbito público, dicha relación cobra mayor relevancia, ya que el desempeño institucional se traduce en servicios eficientes y atención oportuna a la ciudadanía.

En este contexto, el impacto del talento humano en la eficiencia administrativa se evidencia en la optimización de procesos, reducción de errores y fortalecimiento del control interno. Según Espinoza y Cachipiendo (2024), el capital humano constituye uno de los principales factores para garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión pública. De igual forma, en América Latina, diversos estudios destacan que las debilidades en la gestión del talento humano incrementan los riesgos administrativos y limitan la efectividad institucional (Yupanqui, 2022).

El talento humano se configura como un elemento esencial del control interno, al influir en el ambiente de control y en el cumplimiento de las normas institucionales. La Contraloría General del Estado del Ecuador resalta que la competencia, ética y desempeño del personal son condiciones indispensables para la correcta aplicación de las Normas de Control Interno. En consecuencia, una gestión adecuada del talento humano contribuye a fortalecer la eficiencia administrativa, la transparencia y el logro de los objetivos institucionales en los gobiernos locales.

### **Control interno en la administración pública**

El control interno en la administración pública se concibe como un conjunto de políticas, normas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales y la correcta utilización de los recursos públicos. Según Ojeda (2025), el control interno es un proceso integral, ejecutado por la alta dirección y el personal, orientado a garantizar la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Padilla & Cardoso, 2025). En el sector público, este enfoque ha sido adaptado para fortalecer la gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas.

De manera complementaria, la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores establece que el control interno constituye una herramienta esencial para la gestión pública, pues permite prevenir riesgos, detectar desviaciones y mejorar el desempeño institucional (Huachaca et al., 2025). En el contexto latinoamericano, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe señala que sistemas de control interno sólidos son indispensables para asegurar una administración pública eficiente y orientada a resultados, especialmente en los gobiernos locales (Huiman, 2022).

En cuanto a sus objetivos, el control interno busca garantizar la legalidad, eficiencia, eficacia y economía en la gestión pública. La legalidad se relaciona con el estricto cumplimiento del marco jurídico vigente, mientras que la eficiencia y eficacia se orientan al logro de resultados con un uso óptimo de los recursos (Moran & Alvarado, 2022). Por su parte, la economía implica la correcta administración de los recursos públicos al menor costo posible, sin afectar la calidad de los servicios. En este sentido, el control interno no se limita a una función de fiscalización, sino que actúa como una herramienta de gestión y prevención, al anticipar riesgos y fortalecer los procesos administrativos (Pérez & Badajoz, 2022).

El sistema de control interno se estructura en cinco componentes interrelacionados que, en conjunto, permiten un funcionamiento eficaz y coherente. En primer lugar, el ambiente de control constituye la base del sistema, ya que refleja la integridad, valores éticos, estructura organizacional y políticas de recursos humanos de la institución. Según Vásquez y Gonzalo (2021), un ambiente de control adecuado influye directamente en la conducta del personal y en la efectividad de los demás componentes del control interno.

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y análisis de eventos internos y externos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales. Escobar y Loor (2024) señala que la adecuada gestión de riesgos permite a las entidades públicas adoptar medidas preventivas y correctivas oportunas. En América Latina, diversos estudios evidencian que la ausencia de una cultura de gestión de riesgos incrementa la probabilidad de errores, ineficiencias y actos irregulares en la administración pública (Vélez & Morejón, 2024).

Asimismo, las actividades de control comprenden las políticas y procedimientos establecidos para mitigar los riesgos identificados, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y segregación de funciones. De acuerdo con Pacheco (2023), estas actividades son fundamentales para asegurar que las operaciones se ejecuten conforme a la normativa y a los objetivos institucionales. A su vez, los componentes de información y comunicación garantizan que los datos relevantes sean identificados, procesados y transmitidos oportunamente a los responsables de la toma de decisiones (Granda & Bravo, 2022).

Finalmente, la supervisión y el seguimiento permiten evaluar de manera continua o periódica la eficacia del sistema de control interno. Según Fortes (2025), la supervisión fortalece la mejora continua, al identificar debilidades y proponer acciones correctivas que contribuyan al fortalecimiento institucional.

El talento humano constituye un elemento transversal y determinante del sistema de control interno, especialmente dentro del componente de ambiente de control. Mosquera (2021) resalta que la integridad, valores éticos, competencia y compromiso del personal influyen directamente en la eficacia del control interno. En el sector público, la conducta de los servidores es clave para la correcta aplicación de normas, procedimientos y políticas institucionales.

En este sentido, la competencia y ética del personal adquieren especial relevancia, ya que el cumplimiento del control interno depende, en gran medida, de las capacidades técnicas y del comportamiento profesional de quienes ejecutan los procesos administrativos. Al respecto, García et al., (2023) señala que un personal adecuadamente capacitado y comprometido con los principios éticos reduce significativamente los riesgos de corrupción e irregularidades. En concordancia, estudios latinoamericanos evidencian que la falta de capacitación y debilidades en la evaluación del desempeño limitan la efectividad de los sistemas de control interno en las entidades públicas (Pilay & Jaime, 2024).

Por tanto, el control interno debe entenderse como un sistema dependiente de la capacidad humana, en el cual la gestión del talento humano juega un rol estratégico. La Contraloría General del Estado del Ecuador enfatiza que la correcta aplicación de las Normas de Control Interno requiere servidores públicos competentes, responsables y alineados con los objetivos institucionales (Escobar & Loor, 2024). En consecuencia, fortalecer

la gestión del talento humano no solo mejora el desempeño individual, sino que también consolida el control interno, la transparencia y la eficiencia administrativa en la gestión pública.

### MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, dado que combinó métodos cualitativos y cuantitativos con el fin de analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la aplicación de la Norma de Control Interno 407-05 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa. De este modo, se logró obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado, integrando tanto datos numéricos como apreciaciones cualitativas provenientes de los actores institucionales y del análisis documental.

En cuanto a los métodos, se aplicó el método inductivo, partiendo de observaciones específicas obtenidas a través de encuestas y entrevistas, lo que permitió formular conclusiones generales sobre el cumplimiento de la normativa. De manera complementaria, se utilizó el método deductivo, al contrastar los postulados teóricos y normativos sobre control interno y gestión del talento humano con la realidad institucional analizada. Asimismo, el método analítico posibilitó descomponer el objeto de estudio en elementos clave, tales como evaluación del desempeño, procesos de selección, capacitación y control normativo; mientras que el método sintético permitió integrar los resultados obtenidos para construir una visión coherente sobre la relación entre las variables estudiadas.

Respecto al enfoque metodológico, el componente cuantitativo se aplicó mediante encuestas estructuradas dirigidas a los funcionarios del GAD, permitiendo medir percepciones y niveles de aplicación de los procesos vinculados al talento humano y al control interno. Paralelamente, el enfoque cualitativo se desarrolló a través de entrevistas dirigidas al director del departamento de talento humano, lo que facilitó explorar de manera profunda las prácticas institucionales y la implementación de la Norma 407-05.

En relación con las técnicas de investigación, se empleó el análisis documental mediante la revisión de normativas, leyes y documentos internos del GAD, lo cual permitió contextualizar el grado de cumplimiento normativo. Adicionalmente, se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario estructurado dirigido a los directivos, y la técnica de la entrevista, que permitió recoger información directa sobre la gestión del talento humano desde la perspectiva institucional.

En cuanto a la población, esta estuvo conformada por 14 funcionarios involucrados en la evaluación de desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa. Considerando que la población era relativamente pequeña, la muestra resultó proporcional y representativa, garantizando la validez de los resultados obtenidos en la investigación.



## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La entrevista permitió obtener una visión clara de cómo la gestión del talento humano del GAD Municipal del cantón Jipijapa se articula con los lineamientos de la Norma de Control Interno 407-05. A través de las respuestas del director de talento humano, se evidenciaron avances en planificación, evaluación del desempeño, transparencia y fortalecimiento del control interno, así como dificultades vinculadas a la resistencia al cambio, limitaciones tecnológicas y necesidades de capacitación. Esta información resulta fundamental para comprender el nivel de cumplimiento normativo y su impacto en la gestión institucional.

**Tabla 1**

*Entrevista al director de talento humano del GAD Municipal del cantón Jipijapa*

Pregunta	Respuesta
<b>1. Articulación de la gestión del talento humano con la NCI 407-05</b>	La gestión se alineó mediante procesos de planificación, supervisión y evaluación del personal, manteniendo registros actualizados y trazabilidad normativa.
<b>2. Acciones para asegurar el cumplimiento de la norma</b>	Se socializó la norma, se documentaron controles, se crearon indicadores y manuales, y se realizan evaluaciones periódicas.
<b>3. Aporte de la planificación al control interno</b>	La planificación permitió anticipar necesidades y reducir riesgos, evidenciado en la disminución de observaciones de auditorías y mejoras en tiempos de respuesta.
<b>4. Dificultades en la aplicación de la norma</b>	Existió resistencia al cambio, falta de formación técnica y limitaciones tecnológicas; se trabaja en capacitación y digitalización.
<b>5. Políticas institucionales que regulan la evaluación del desempeño</b>	Se aplicaron la LOSEP, su reglamento, normas 407-04 y 407-05, y un reglamento interno aprobado por el Concejo Municipal.
<b>6. Frecuencia y áreas involucradas en la evaluación</b>	La evaluación se realizó anualmente para todo el personal, con evaluaciones semestrales para cargos críticos.

<b>7. Criterios y herramientas usadas para medir el desempeño</b>	Se utilizaron criterios como metas, puntualidad y trabajo en equipo, aplicando matrices, formularios y entrevistas.
<b>8. Procesos de retroalimentación y capacitación</b>	Tras la evaluación se realizaron sesiones de retroalimentación y se planificaron capacitaciones individuales o grupales.
<b>9. Alineación del proceso con la norma 407-05</b>	Se emplearon formatos validados, cronogramas institucionales y revisión del comité de control interno, con documentación auditada.
<b>10. Mecanismos de control para garantizar transparencia</b>	Auditorías internas, revisión cruzada, buzones de quejas y un sistema de apelación fortalecieron la legalidad del proceso.
<b>11. Auditorías realizadas y resultados obtenidos</b>	Auditorías de la Contraloría evidenciaron avances en formalización, recomendando mejorar indicadores de impacto.
<b>12. Ajustes necesarios para fortalecer la aplicación de la norma</b>	Se requiere mejorar el sistema informático, actualizar manuales y ampliar capacitaciones, proponiendo incluso evaluaciones 360°.

*Nota.* Resultados recopilados a partir de la entrevista.

La entrevista evidenció que la Municipalidad de Jipijapa ha fortalecido la articulación entre la gestión del talento humano y la Norma 407-05 mediante procesos documentados, evaluaciones sistemáticas y acciones de control interno; esto coincide con lo planteado por Calle et al. (2024), quienes sostienen que la gestión pública requiere sistemas ordenados que integren planificación, monitoreo y evaluación para garantizar eficiencia. Asimismo, el énfasis en la capacitación y la retroalimentación descrito por el director de talento humano se relaciona con lo expuesto por Dueñas y Moreno (2024), quienes indican que el desarrollo profesional es un eje estratégico para mejorar el desempeño organizacional.

De igual manera, la evidente incidencia del talento humano en el fortalecimiento del control interno concuerda con Pilay y Jaime (2024), quienes demostraron que la correcta aplicación de la Norma 407-05 depende del cumplimiento de los perfiles, la actualización de manuales y la supervisión constante. Además, la existencia de auditorías que han señalado avances, pero también falencias coinciden con lo reportado por Granda y Bravo (2022), quienes mencionan que la madurez del control interno en los GAD aún presenta vacíos en indicadores

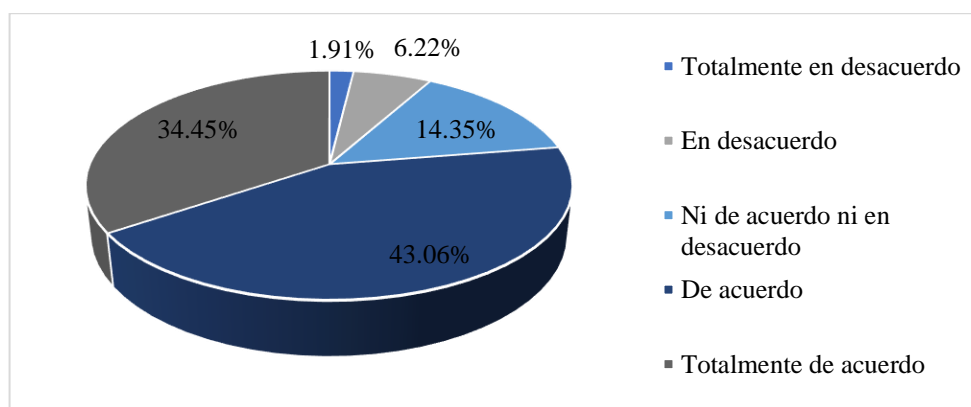
y trazabilidad. Por otra parte, la resistencia al cambio identificada en la entrevista también ha sido reportada por Bacilio et al. (2021), quienes afirman que los procesos normativos suelen enfrentar barreras culturales y falta de competencias técnicas.

La necesidad de fortalecer sistemas informáticos y estandarizar procesos se asemeja a lo propuesto por Bakos (2025), quien destaca que la digitalización del talento humano es clave para garantizar transparencia y mejorar la calidad de la información institucional. En conjunto, los resultados de la entrevista reflejan una gestión en transición, con avances significativos en la aplicación de la Norma 407-05, pero con desafíos similares a los encontrados en otros estudios latinoamericanos y ecuatorianos, reafirmando que la efectividad del control interno depende directamente de las capacidades humanas y de la institucionalización de los procesos.

### Encuestas dirigidas a los funcionarios del GAD Municipal del cantón Jipijapa

**Figura 1**

*Estrategias de supervisión de la norma 407-04*

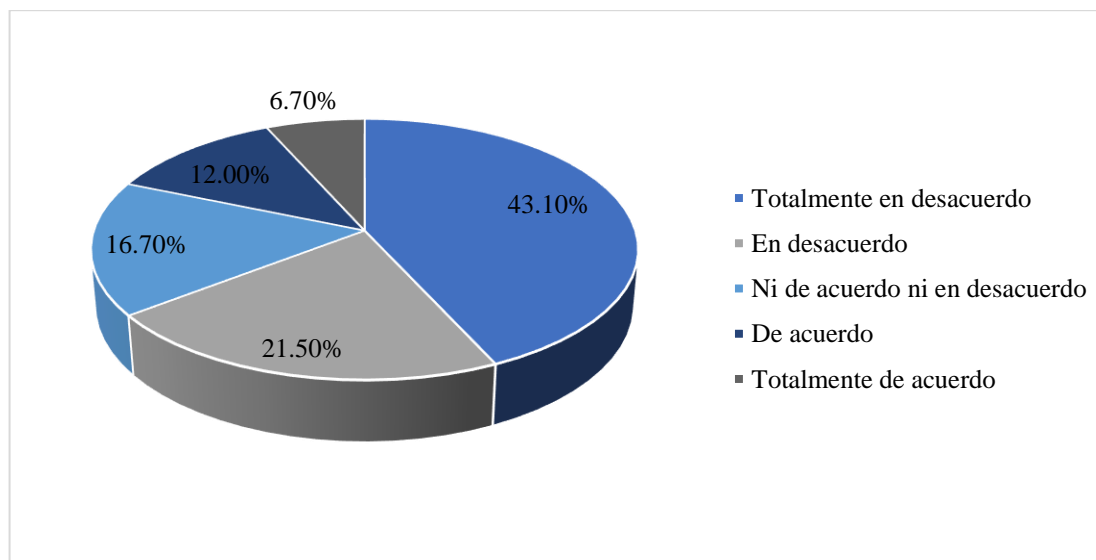


*Nota.* Información obtenida de los funcionarios del GAD Municipal del cantón Jipijapa.

La evidencia obtenida mostró que la mayoría percibió que sí existen estrategias de supervisión orientadas a verificar la aplicación de la norma 407-04, lo cual se reflejó en que más del 74% manifestó estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Este patrón coincidió con lo señalado por Escobar y Llor (2024), quienes demostraron que la supervisión constante fortalece el cumplimiento normativo en entidades públicas; además, se relacionó con los hallazgos de Granda y Bravo (2022), donde se evidenció que la aplicación de controles periódicos mejora la eficiencia administrativa. De igual forma, los resultados se alinearon con lo expuesto por Huiman (2022), quien indicó que la supervisión estructurada es un componente esencial para asegurar la eficacia del sistema de control interno.

**Figura 2**

*Políticas institucionales claras sobre evaluación de desempeño*

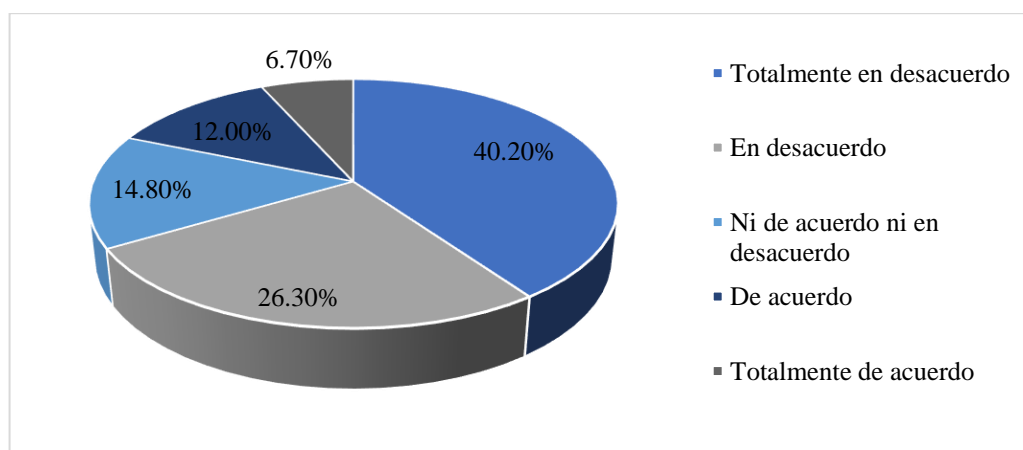


*Nota.* Información obtenida de los funcionarios del GAD Municipal del cantón Jipijapa.

Los resultados muestran que la mayoría percibió la existencia de políticas institucionales claras sobre la evaluación del desempeño (64,6% entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”), lo que refleja un marco regulatorio relativamente consolidado dentro del GAD Municipal de Jipijapa. Esto coincide con lo señalado por Calle et al. (2024), quienes sostienen que la claridad normativa en el sector público mejora la coherencia de los procesos de evaluación, y con León y Villanueva (2025), quienes evidencian que lineamientos explícitos fortalecen la objetividad y transparencia del desempeño laboral. Asimismo, Dueñas y Moreno (2024) destacan que la formalización de políticas es un factor determinante para impulsar la eficiencia institucional, lo cual se relaciona directamente con la percepción favorable encontrada. No obstante, el porcentaje minoritario de desacuerdo (18,7%) se vincula con los hallazgos de Toala y Baque (2024), quienes advierten que aún persisten brechas en la socialización y aplicación homogénea de la normativa, lo que explica la existencia de criterios divergentes entre los servidores públicos.

**Figura 3**

*Detección de irregularidades y mejora de gestión mediante la norma 407-04*



*Nota.* Información obtenida de los funcionarios del GAD Municipal del cantón Jipijapa.

Los resultados evidenciaron que la mayoría considera que la aplicación de la Norma 407-04 contribuye a detectar irregularidades y mejorar la gestión del talento humano, dado que más del 66% se ubicó entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Este hallazgo coincide con lo expuesto por Toala y Baque (2024), quienes demostraron que la aplicación adecuada de la norma fortalece la trazabilidad y reduce fallas en los procesos de talento humano. Asimismo, se relaciona con lo planteado por Pacheco (2023), quien sostiene que los sistemas de control interno influyen directamente en la mejora de la gestión administrativa al identificar oportunamente inconsistencias operativas. De igual manera, los resultados se alinean con Vélez y Morejón (2024), al señalar que el cumplimiento normativo permite minimizar errores y mejorar la eficiencia institucional. Por tanto, la evidencia empírica del GAD Municipal del cantón Jipijapa confirma tendencias observadas en investigaciones previas, reforzando que la normativa 407-04 constituye un mecanismo clave para fortalecer la gestión del talento humano.

### CONCLUSIONES

La gestión del talento humano influye directamente en la correcta aplicación de la Norma 407-04, ya que los procesos de planificación, selección, evaluación y capacitación del personal determinan el nivel de cumplimiento de los lineamientos de control interno. Los resultados de encuestas y entrevistas confirman que, cuando existe organización administrativa y claridad funcional, el control interno se fortalece y se reduce la probabilidad de errores operativos.

Las políticas institucionales y los mecanismos de supervisión resultan determinantes para garantizar la transparencia y legalidad de los procesos del talento humano, evidenciándose que la mayoría reconoce la existencia de regulaciones y prácticas que orientan la evaluación del desempeño. No obstante, persisten brechas asociadas a la falta de capacitación y resistencia al cambio, lo que limita la uniformidad en la ejecución de los controles normativos.

La aplicación sistemática de la Norma 407-04 permite identificar irregularidades y mejorar la gestión del talento humano, tal como lo demuestra el alto porcentaje que reconoce su utilidad para detectar fallas y fortalecer la eficiencia administrativa. Esto evidencia que el control interno, cuando es correctamente implementado, se convierte en un mecanismo estratégico para optimizar la toma de decisiones, promover la rendición de cuentas y asegurar el desempeño institucional.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, M. C. (2022). *Reporte de control público: Procesos de administración de talento humano en empresas públicas*. Contraloría General Del Estado. <https://www.contraloria.gob.ec/SalaDePrensa/NoticiasPorSectores/24254>
- Aspiazu, L. G., & Esquivel, R. (2025). Gestión de talento humano y productividad en funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado, Mocache, Ecuador. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(12), 21–36. <https://doi.org/10.35381/GEP.V7I12.200>
- Bacilio, B. J. del R., Cedeño, P. J. M., Solórzano, A. S. P., & Vaca, V. S. S. (2021). Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 91–98. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v9i2.447>
- Bakos, E. (2025, September 24). *Un marco internacional para los indicadores de gestión de recursos humanos en la administración pública*. Organización Para La Cooperación y El Desarrollo Económicos; OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/03763BAB-EN>
- Calle, G. A. J., Álava, P. N. Y., Tubay, C. K. M., & Villegas, C. R. D. (2024). La gestión del talento humano en la administración pública: Análisis de prácticas, políticas y desafíos. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 355–366. <https://doi.org/10.21503/CYD.V27I1.2573>
- Chavez, L. T., Lozano, C., & Cajavilca, W. O. (2025). Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(1). <https://doi.org/10.5281/ZENODO.12734758>
- Chávez, O. L. T., Lozano, L. C., & Cajavilca, L. W. O. (2025). Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(1), 99. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10279799&info=resumen&idioma=ENG>



- Dueñas, B. L., & Moreno, J. R. (2024). La gestión del talento humano como impulsor de la eficiencia en la administración pública y el desempeño organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 5(2), ág. 2614-2628-ág. 2614 – 2628. <https://doi.org/10.60100/RCMG.V5I2.387>
- Escobar, G. M. C., & Loor, E. G. A. (2024). Control Interno y gestión administrativa en una entidad pública. *MQRInvestigar*, 8(3), 1080–1094. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.1080-1094>
- Espinoza, B. V. Y., & Cachipuendo, V. M. V. (2024). El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano. *PODIUM*, 45, 33–52. <https://doi.org/10.31095/podium.202>
- Fortes, M. A. (2025). Lección 33. Control interno de la administración. *Revista de Derecho Público: Teoría y Método*, 841–866. <https://doi.org/10.37417/MANDERADM/L33>
- García, M. D. G., Calle, G. A. J., & Solórzano, G. B. S. (2023). Examen Especial a la Gestión del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador. *Contribuciones a La Economía*, 21(2), 28–41. <https://doi.org/10.51896/CE.V21I2.165>
- Granda, G. G., & Bravo, V. P. (2022). Control interno como herramienta de gestión en el Gobierno Provincial de Manabí. *MQRInvestigar*, 6(3), 1459–1482. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.6.3.2022.1459-1482>
- Huachaca, U. N. L., Condori, M. Y. Y., Huachaca, U. N. L., & Condori, M. Y. Y. (2025). Sistema de control interno en la gestión administrativa mediante estrategias de inversión pública. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(12), 153–171. <https://doi.org/10.35381/GEP.V7I12.209>
- Huiman, Y. R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316–2335. [https://doi.org/10.37811/CL\\_RCM.V6I2.2030](https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V6I2.2030)
- León, A. R. N., & Villanueva, F. R. E. (2025). Gestión del talento humano y desempeño laboral en una Institución Pública. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 430–442. <https://doi.org/10.59659/IMPULSO.V.5I9.93>
- Mendoza, A., Plua, N. V., & Chiquito, G. P. (2023). Rol del talento humano en las organizaciones públicas. *Avances: Cuba, ISSN-e 1562-3297, Vol. 25, No. 1, 2023, Págs. 20-34, 25(1), 20–34*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8953049&info=resumen&idioma=ENG>



- Moran, Á. A., & Alvarado, F. M. (2022). Importancia de aplicar controles internos en la administración pública, para salvaguardar el recurso público del Estado. *RECIMUNDO*, 6(4), 516–524. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.516-524](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.516-524)
- Mosquera, C. G. O. (2021). Control interno COSO ERM aplicado al talento humano del sector público en ecuador. *Revista Enfoques*, 5(17), 32–39. <https://doi.org/10.33996/REVISTAENFOQUES.V5I17.103>
- Nastase, C., Adomnitei, A., & Apetri, A. (2025). Gestión estratégica de recursos humanos en la era digital: tecnología, transformación y ventaja sostenible. *Merits* 2025, Vol. 5, Page 23, 5(4), 23. <https://doi.org/10.3390/MERITS5040023>
- Ojeda, Y. M. A. (2025). *Análisis del control interno de bienes en la administración pública de la dirección distrital IID01 Loja-educación – 2023*. [Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/13526>
- Pacheco, B. D. F. P. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6697–6712. [https://doi.org/10.37811/CL\\_RCM.V7I1.4918](https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I1.4918)
- Padilla, C. C. M., & Cardoso, E. E. O. (2025). Corrupción y control interno en instituciones públicas de América Latina: ¿Una relación existente? *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 15(30), 841. <https://doi.org/10.23913/RIDE.V15I30.2304>
- Pérez, M. L. A., & Badajoz, R. J. A. (2022). El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2024–2040. [https://doi.org/10.37811/CL\\_RCM.V6I5.3227](https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V6I5.3227)
- Pilay, R. G. E., & Jaime, B. M. Á. (2024). El control interno en el departamento de talento humano del Gad Municipal Pedro Carbo. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 423–434. <https://doi.org/10.21503/CYD.V27I2.2634>
- Quiñones, A. E., Castro, F. M., Leaña, A. C., Melgar, A. E., Toledo, P. M., & Chunga, E. R. (2025). Inteligencia artificial y la realidad aumentada en recursos humanos en la gestión pública. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 328–342. <https://doi.org/10.59659/IMPULSO.V.5I9.87>
- Rodríguez, B. A. G., & Cunalata, P. S. D. (2025). Talento humano y el desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado Municipal Jipijapa. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 119–132. <https://doi.org/10.21503/CYD.V28I1.2810>





- Rojas, C. J. E. J., & Reyes, A. J. E. (2024). Estrategias para mejorar la competitividad a través de la Gestión del talento humano en organizaciones públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6496–6503. [https://doi.org/10.37811/CL\\_RCM.V8I4.12844](https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V8I4.12844)
- Tamang, N. A., & Haliah, H. (2025). El papel de la competencia de los recursos humanos y del control interno en la calidad de la información financiera. *JOURNAL OF MANAGEMENT, ACCOUNTING, GENERAL FINANCE AND INTERNATIONAL ECONOMIC ISSUES*, 4(4), 942–956. <https://doi.org/10.55047/MARGINAL.V4I4.1766>
- Toala, B. S. P., & Baque, M. M. L. (2024). El acatamiento de la norma de control interno 407-05 establecido en el área de talento humano del Hospital Básico Jipijapa. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(5), 356–365. <https://doi.org/10.59169/PENTACIENCIAS.V6I5.1247>
- Vásquez, F. A., & Gonzalo, C. C. (2021). Control Interno en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia El Oro, Ecuador. *Innovar*, 31(82), 107–124. <https://doi.org/10.15446/INNOVAR.V31N82.98423>
- Vélez, G. S. X., & Morejón, S. M. E. (2024). Control interno y gestión administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 467–478. <https://doi.org/10.21503/CYD.V27I2.2665>
- Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61–76. <https://doi.org/10.58720/BIS.V3I3.119>
- Zambrano, G., & Vélez, L. (2025). Influencia de la Gestión del Talento Humano en el Clima Organizacional del Gad de Rocafuerte. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(6), 505–515. <https://doi.org/10.33386/593DP.2025.6.3582>

#### Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

#### Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

#### Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

