



## Gestión de recursos humanos con enfoque en auditoría en el sector público de Ecuador Human resources management with a focus on auditing in Ecuador's public sector

Carmen Celestina Loja-Loja  
cclojal91@est.ucacue.edu.ec  
**Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador**  
<https://orcid.org/0000-0002-6869-7030>

Mireya Magdalena Torres-Palacios  
Mireya.torres@ucacue.edu.ec  
**Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador**  
<https://orcid.org/0000-0002-7724-3313>

### RESUMEN

La auditoría de gestión se ha consolidado como una herramienta para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos administrativos en las organizaciones, incluyendo el sector público. El objetivo de este estudio consiste en diseñar una guía de prácticas de auditoría de gestión que mejoren la eficiencia en la gestión de recursos humanos en el sector público del Cantón Cuenca, Ecuador. A través de encuestas a 25 instituciones públicas, se identificaron deficiencias en los métodos de contratación, la capacitación, y el clima laboral. Los resultados indican que, aunque las auditorías son útiles, es necesario fortalecer el seguimiento de las recomendaciones y mejorar la integración de políticas para alcanzar una gestión más eficiente. Se concluye que las auditorías de gestión son fundamentales para optimizar los procesos y mejorar la eficiencia en las instituciones públicas.

**Descriptor:** auditoría financiera; control presupuestario; presupuesto del Estado. (Fuente: Tesauro UNESCO).

### ABSTRACT

Performance auditing has become established as a tool for evaluating and improving the efficiency of administrative processes in organisations, including the public sector. The objective of this study is to design a guide to performance auditing practices that improve the efficiency of human resources management in the public sector of the Canton of Cuenca, Ecuador. Surveys of 25 public institutions identified deficiencies in recruitment methods, training and the working environment. The results indicate that, although audits are useful, follow-up on recommendations needs to be strengthened and policy integration improved to achieve more efficient management. The conclusion is that management audits are essential for optimising processes and improving efficiency in public institutions.

**Descriptors:** financial audit; budgetary control; state budget. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 08/01/2025. Revisado: 13/01/2025. Aprobado: 29/01/2025. Publicado: 10/03/2025.

**Sección artículos de investigación**



## INTRODUCCIÓN

El ámbito de la gestión del talento humano se construye a partir de la interacción entre las personas y las organizaciones. Las personas aportan su talento, conocimientos y creatividad, convirtiéndose en el motor que impulsa las operaciones organizacionales. A cambio, las organizaciones ofrecen un entorno donde los individuos pueden crecer como profesionales, alcanzar metas personales y obtener estabilidad. Este equilibrio es vital para fomentar una cooperación efectiva, que permita el desarrollo individual como el colectivo.

En este contexto, la gestión del talento humano desempeña un papel estratégico, enfocándose en identificar el potencial de cada persona, motivarla y promover su desarrollo integral. Una gestión eficaz alinea los objetivos individuales y organizacionales, creando entornos más dinámicos, productivos y equitativos. Así, las organizaciones logran metas como la rentabilidad, la calidad y la competitividad, y construyen una relación sostenible y beneficiosa con su capital humano, asegurando el éxito mutuo a largo plazo (Chiavenato, 2021).

Al respecto, Coronado (2019), señala que la gestión de recursos humanos de las instituciones públicas en España enfrenta una serie de debilidades que impactan de manera negativa en el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Entre los problemas más destacados se encuentra la falta de comunicación y coordinación, que obstaculiza el trabajo en equipo y la alineación de objetivos. Un estilo de liderazgo inadecuado contribuye a un ambiente laboral poco motivador, donde los empleados se sienten desconectados y carecen de compromiso con la organización. A sí mismo, la falta de formación o capacitación impide que el personal desarrolle las habilidades necesarias, mientras que la discrepancia en la cantidad de personal puede generar tensiones y conflictos de intereses. De la misma forma, los métodos de selección inadecuados dificultan la incorporación de talento adecuado, perpetuando así un ciclo de problemas que afecta la productividad y el bienestar en el trabajo.

En América Latina, la gestión de recursos humanos enfrenta diversas debilidades a pesar de la implementación de modelos de reformas administrativas, como los weberianos (modelo burocrático), gerenciales y de responsabilización. Aunque estos modelos buscan fortalecer la administración pública moderna y promover un enfoque meritocrático, la politización y el manejo partidista de los cargos públicos han generado inestabilidad y una creciente informalidad en la gestión del personal en las entidades estatales. Un ejemplo de ello es Argentina, donde se ha observado una vulneración de las leyes de empleo público, con la elusión de normativas legales y un alarmante incremento en el personal de confianza, lo que refleja un control político del sector estatal.

Existen marcadas desigualdades en la implementación de servicios civiles modernos en la región. Mientras algunos países han logrado avances, otros han desvirtuado por completo los principios de acceso aristocrático al sector público. A pesar de la importancia del mérito como principio transformador de las instituciones, las deficiencias en su aplicación han debilitado la capacidad de las administraciones públicas para responder de forma eficaz a las necesidades sociales. Esto resalta la urgencia de un cambio institucional que conecte de manera efectiva el sistema político con la gestión de recursos humanos (Pérez & Flores, 2022).

Un estudio realizado en Ecuador evidenció las problemáticas presentes en la gestión de recursos humanos, que enfrentan desafíos que obstaculizan la implementación efectiva de políticas y programas destinados a reducir las desigualdades y mejorar la calidad de vida de la población. Entre los problemas más trascendentales se encuentra la corrupción, que debilita la confianza en las instituciones y afecta la administración eficiente de los recursos públicos. Asimismo, la burocracia excesiva retrasa los procesos administrativos e impide una adecuada coordinación entre las diversas entidades gubernamentales. La insuficiencia de recursos financieros y técnicos, sumada a la falta de capacitación del personal, agrava estas problemáticas, generando brechas sustanciales en la aplicación de normativas y en la ejecución de políticas públicas (Aguilera et al., 2024).



Con base en lo mencionado, la problemática que aborda este trabajo de investigación es: ¿cómo optimizar la gestión de recursos humanos en el sector público del cantón Cuenca, Ecuador?

En efecto, el objetivo de este estudio consiste en diseñar una guía de prácticas de auditoría de gestión que mejoren la eficiencia en la gestión de recursos humanos en el sector público del Cantón Cuenca, Ecuador.

### **Referencial teórico**

Las instituciones públicas en Ecuador comenzaron a gestarse en 1949 con la creación de entidades como los Servicios de Telégrafos y Alcoholes, no obstante, su expansión se aceleró en la década de los setenta, tras la nacionalización del petróleo. En este período, el Estado asumió un papel central en la economía, estableciendo empresas en sectores estratégicos como energía, agua y telecomunicaciones, con el objetivo de corregir las fallas del mercado y promover el desarrollo social y económico del país. Esta intervención estatal buscaba, además, reducir la dependencia de las exportaciones de petróleo y modernizar la estructura económica ecuatoriana.

Las entidades públicas son organizaciones creadas y gestionadas por el Estado para proporcionar bienes y servicios a la población, así como para cumplir funciones de interés público. Estas instituciones adoptan diversas formas jurídicas, tales como empresas públicas, organismos autónomos e instituciones gubernamentales. Su principal objetivo es satisfacer las necesidades de la ciudadanía y contribuir al desarrollo social y económico del país (Dávila et al., 2024).

### **La auditoría de gestión: normativas, enfoques y beneficios en el sector público**

La auditoría de gestión se describe como análisis sistemático y crítico de las evidencias vinculadas al desempeño de una organización, con el propósito de evaluar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos. Este tipo de auditoría se enfoca en examinar las prácticas de gestión y el cumplimiento de los objetivos institucionales, ofreciendo recomendaciones para mejorar los procesos y la toma de decisiones en la entidad auditada. Entre sus principales objetivos se destacan la evaluación del desempeño organizacional, la identificación de oportunidades de mejora y la formulación de recomendaciones para promover acciones correctivas o mejoras sustanciales en la gestión institucional (Llumiguano et al., 2021).

Según Segovia & Guzmán (2023), el origen de la auditoría se centra en la verificación de cuentas y la revisión de informes financieros, siendo el auditor un miembro del sistema judicial encargado de llevar a cabo dichas investigaciones. A lo largo de su evolución, la auditoría se ha dividido en dos categorías principales: externa e interna. La auditoría externa, realizada por entidades independientes, se enfoca en evaluar la situación financiera de la empresa, mientras que la auditoría interna se constituye como una herramienta de gestión destinada a garantizar la transparencia y la eficiencia operativa dentro de las organizaciones. En sus inicios concebida como un método para verificar la integridad de las cuentas, la auditoría ha evolucionado para incluir una evaluación más amplia de la gestión organizacional y el cumplimiento normativo.

Por lo tanto, Zambrano et al. (2021) señalan que la auditoría puede clasificarse de diversas maneras, lo que permite abordar distintas áreas y necesidades dentro de una organización. Según la naturaleza del profesional, la auditoría puede ser externa, realizada por expertos ajenos a la entidad; interna, llevada a cabo por profesionales dentro de la organización; o gubernativa, ejecutada por entidades del Estado. De acuerdo con los objetivos, puede ser financiera u operativa, dependiendo de si se busca evaluar los procesos internos o la situación financiera. Según el alcance, la auditoría puede ser completa, revisando de manera general las cuentas, o parcial, enfocándose en documentos específicos. Asimismo, según la técnica empleada, puede ser por comprobantes o por controles, evaluando los sistemas de control interno. Este enfoque técnico se complementa con las fases de la Auditoría de Gestión, que constituyen un proceso metódico orientado a realizar un análisis profundo del desempeño



organizacional. Cada etapa emplea herramientas y técnicas específicas que garantizan la eficiencia y eficacia del trabajo, tal como se ilustra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Etapas y herramientas de la auditoría de gestión.

Etapa	Descripción	Herramientas y Técnicas
Planificación	Establecer objetivos razonables, definir un enfoque realista y determinar los recursos necesarios. Es decisivo para asegurar que la auditoría sea eficiente y eficaz.	Análisis FODA, matrices de riesgo, reuniones de planificación.
Planeamiento	Desarrollar detalles específicos de cómo se llevará a cabo la auditoría, incluyendo la metodología y los procedimientos a seguir.	Listas de verificación, cronogramas, y guías de auditoría.
Ejecución	Recabar y analizar datos, contrastar hechos con criterios predefinidos y redactar constataciones de auditoría. El auditor debe ser imparcial y ajeno a la actividad auditada.	Entrevistas, encuestas, análisis de documentos, y muestreo.
Elaboración de Informe	Compilar los hallazgos y elaborar un informe que presente las conclusiones de la auditoría.	Software de informes, plantillas de informes, y presentaciones.
Plan de Acciones Correctivas	Desarrollar acciones correctivas basadas en los hallazgos de la auditoría para mejorar los procesos evaluados.	Reuniones de seguimiento, planes de acción, y herramientas de gestión de proyectos.

*Nota:* Información adoptada de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2021).

La auditoría de gestión se sustenta en diversas normativas y estándares que orientan su práctica, asegurando su calidad y efectividad. Según la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS, 2021), las normativas más relevantes son: las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Estas normas proporcionan un marco integral para la realización de auditorías, tanto de estados financieros como de gestión, garantizando que se sigan procedimientos rigurosos y consistentes. Asimismo, las normas de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) son fundamentales para las auditorías en el sector público, ya que ofrecen principios orientados a evaluar aspectos de economía, eficiencia y eficacia, asegurando que las auditorías contribuyan a la mejora de la gestión pública.

En Ecuador, la auditoría de gestión en el sector público se basa en una serie de normativas y principios establecidos principalmente por la Contraloría General del Estado (CGE), que es el organismo encargado de fiscalizar el uso de los recursos públicos y asegurar la eficiencia en la gestión pública. Entre las principales normativas se destacan las Normas Técnicas de Auditoría de Gestión (NTAG), emitidas por la CGE, las cuales proporcionan los procedimientos, criterios y directrices a seguir en la realización de auditorías de gestión, enfocándose en los principios de eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos. Además, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOGGE) regula el funcionamiento de la CGE y establece sus atribuciones para auditar y controlar el uso de recursos en las entidades públicas, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas. A su vez, Ecuador se adhiere a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), que, aunque principalmente aplicables a auditorías financieras, también sirven como referencia para garantizar la calidad y consistencia en las auditorías de gestión. Por último, el país sigue las directrices de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que establecen principios de transparencia, eficiencia y mejora continua en la gestión pública. Estas normativas conforman el marco legal y técnico que guía la auditoría de gestión en el sector público ecuatoriano, promoviendo el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de los objetivos del Estado.

En el contexto de la auditoría de gestión, las NIA proporcionan principios y procedimientos que permiten evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones de una entidad, lo cual es esencial para mejorar la gestión organizacional y garantizar la transparencia en el uso de los recursos. A través de estas normas, los auditores pueden asegurar que su trabajo sea riguroso,



imparcial y basado en evidencias objetivas, lo que contribuye a la fiabilidad y la mejora continua en las prácticas de auditoría (Verdezoto & Douglas, 2014).

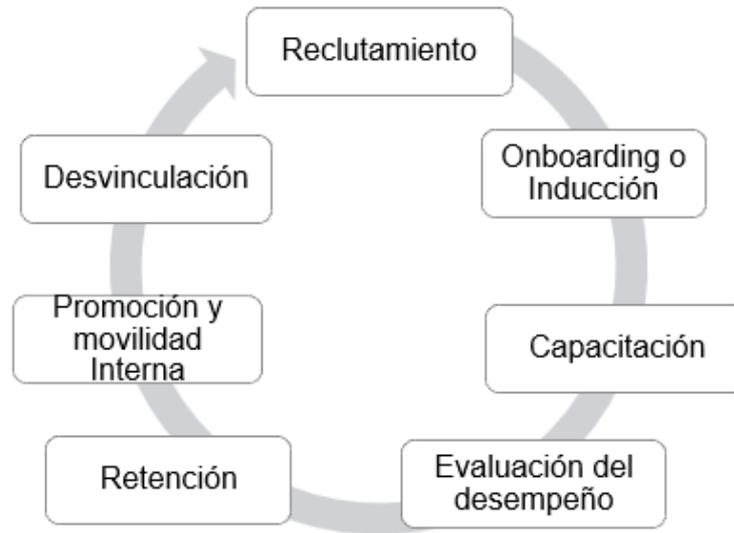
### **Gestión de recursos humanos: dimensiones clave para el éxito organizacional**

Los recursos humanos se entienden como el conjunto de personas que conforman una organización y que, a través de sus habilidades y competencias, son responsables de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar los objetivos institucionales. La gestión del talento humano, en este ámbito, se refiere a la administración estratégica de los colaboradores, tomando en cuenta tanto sus competencias individuales como las condiciones del entorno, con el propósito de asegurar que los objetivos organizacionales sean alcanzados de manera eficiente y eficaz. El talento humano se considera uno de los activos más valiosos dentro de una organización, ya que las personas que desempeñan los procesos, junto con su motivación y compromiso, tienen un impacto directo en la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa (Cunalata, 2019).

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) se sustenta en una amplia variedad de teorías y modelos que, a lo largo del tiempo, han proporcionado un marco conceptual para optimizar la administración del talento humano. Entre los conceptos más relevantes se encuentra la teoría de la motivación, que analiza las necesidades humanas a través de la pirámide de Maslow y utiliza la teoría de los dos factores de Herzberg para estudiar los factores motivadores y de higiene. Estos factores impactan en la productividad y satisfacción de los empleados. Por otro lado, la teoría del comportamiento organizacional explora la dinámica de grupo, la cultura organizacional, el liderazgo y la comunicación, elementos fundamentales para promover un entorno laboral colaborativo y eficiente (Contreras, 2024).

En una línea similar, la teoría de sistemas destaca la interconexión entre la GRH y otras áreas estratégicas de la organización, lo que permite una toma de decisiones alineada con los objetivos generales y una mayor eficacia organizacional. El modelo de competencias, por su parte, se enfoca en identificar y desarrollar las habilidades técnicas, interpersonales y sectoriales necesarias para mejorar el rendimiento de los empleados y adaptarse a las demandas del entorno empresarial. Asimismo, la teoría del capital humano resalta que los colaboradores son un recurso estratégico, y que la inversión en su desarrollo y formación genera un alto retorno para la organización, elevando su productividad y competitividad (Vallejo & Calderón, 2023).

El ciclo de vida del empleado abarca las etapas clave que un trabajador atraviesa dentro de una organización, desde su incorporación hasta su salida. Cada una de estas fases cumple un papel fundamental en la gestión del talento humano y contribuye al éxito organizacional. La adecuada administración en cada etapa es esencial para garantizar el desarrollo, satisfacción y rendimiento del empleado, lo que, a su vez, impacta positivamente en los objetivos institucionales. Estos procesos se detallan en la figura 1.



**Figura 1**

*Ciclo de vida de un empleado dentro de una organización*

Nota. La figura muestra el ciclo de vida del empleado dentro de una organización, comenzando desde su incorporación hasta su salida. Fuente. Salazar et al. (2023).

En este sentido, Salazar et al. (2023) señalan que la tecnología desempeña un papel esencial en la gestión del talento humano, impactando todas las etapas del ciclo de vida del empleado. Facilita el reclutamiento mediante plataformas en línea, mejora el proceso de incorporación con herramientas digitales y promueve la capacitación continua a través de cursos en línea. Además, permite realizar evaluaciones de desempeño más estructuradas, fomenta la comunicación y colaboración entre equipos, y utiliza el análisis de datos para tomar decisiones informadas. La automatización de tareas administrativas libera tiempo para que los profesionales de recursos humanos se concentren en estrategias más relevantes, contribuyendo a una ventaja competitiva para las organizaciones.

Los enfoques principales en la gestión del talento humano se centran en modelos de competencias, que facilitan la selección y evaluación especializada de empleados, asignándoles roles adecuados a su potencial. El modelo de diagnóstico organizacional examina cómo cada área de la gestión del talento humano influye en el desempeño organizacional, considerando las limitaciones financieras, culturales y estructurales que enfrentan las organizaciones. Estos enfoques resaltan la necesidad de una gestión estratégica y flexible del talento humano, con el fin de mejorar la operatividad y el rendimiento organizacional (Olivos et al., 2023).

Así mismo, Pérez & Flores (2022) argumentan que la GRH es un conjunto integral de prácticas y políticas implementadas por las organizaciones para atraer, desarrollar, motivar y retener a su personal. Entre los aspectos clave de la GRH se encuentran la incorporación y selección, un proceso fundamental que asegura la elección de los candidatos más adecuados para ocupar los puestos dentro de la organización. Este proceso es esencial para garantizar que los individuos seleccionados cuenten con las habilidades y valores alineados con la misión y objetivos institucionales, sobre todo en el ámbito público.

La capacitación y el desarrollo también son importantes, ya que consisten en programas diseñados para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, lo que asegura que estén actualizados con las mejores prácticas y normativas del sector. La evaluación del desempeño, por su parte, permite medir y valorar el rendimiento de los empleados, proporcionando una base objetiva para la toma de decisiones en cuanto a recompensas, promociones y mejoras en el desempeño. Asimismo, la compensación y los beneficios juegan



un papel importante al motivar al personal, garantizando que los salarios y los beneficios sean competitivos y adecuados. Las relaciones laborales, que implican la interacción entre la dirección y los empleados, también son un componente esencial de la GRH, abarcando la resolución de conflictos y la negociación de acuerdos que favorezcan un ambiente de trabajo armonioso.

Sin embargo, en el sector público, la gestión de recursos humanos enfrenta desafíos particulares, como la burocracia, la politización y la necesidad de mantener altos estándares de transparencia. Estos factores dificultan la implementación efectiva de las prácticas de gestión, lo que requiere de enfoques adaptados que consideren las características específicas de las organizaciones del sector público. Según García & Pacheco (2023), la gestión de recursos humanos está vinculada al éxito organizacional a través de diversos aspectos. Una adecuada administración del talento humano fomenta un mayor compromiso y satisfacción laboral entre los empleados, lo que fortalece su lealtad hacia la organización. Este alineamiento de los trabajadores con los objetivos organizacionales es esencial para alcanzar el éxito. De hecho, se ha demostrado que una gestión efectiva del talento humano contribuye a la productividad, lo que se traduce en una mayor rentabilidad para la organización.

Asimismo, la gestión del talento humano permite identificar y desarrollar las habilidades del personal, lo que resulta en un equipo más calificado y productivo. Este aspecto cobra particular relevancia en sectores donde la atención al cliente es un factor esencial para la competitividad. Un proceso de reclutamiento bien gestionado asegura que las organizaciones cuenten con el personal adecuado, impactando de forma favorable en el desempeño laboral. La gestión del talento también juega un papel preponderante en la promoción de la innovación y en la creación de una cultura organizacional sólida, elementos que son fundamentales para el crecimiento y la adaptación de la empresa en un entorno dinámico.

## **MÉTODO**

Desde el punto de vista metodológico, se optó por un diseño de investigación descriptivo no experimental con un enfoque cuantitativo. Este tipo de diseño se caracteriza por observar los fenómenos en su entorno natural, sin intervenir ni manipular las variables, lo que permite analizar los eventos tal como se presentan en su contexto original. En lugar de modificar el entorno de estudio, este enfoque se centra en describir y comprender el problema respetando su dinámica propia. Según lo planteado por Hernández et al. (2014), Hadi et al. (2023), Arias & Covinos (2021), este tipo de diseño es adecuado para obtener una visión detallada y precisa de las características y comportamientos del fenómeno estudiado.

La población estuvo conformada por 67 instituciones públicas del cantón Cuenca. De esta población, se seleccionó una muestra de 25 organizaciones mediante un muestreo por conveniencia, considerando la proximidad de las instituciones y la disponibilidad de contactos, lo que facilitó el acceso y la recopilación de datos necesarios para el estudio.

Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, implementada mediante un cuestionario diseñado específicamente para ser aplicado a profesionales del área de Contabilidad y Auditoría. El objetivo principal fue recopilar información sobre sus opiniones, percepciones y comportamientos relacionados con la auditoría de gestión y la gestión del talento humano (Arias & Covinos, 2021). El cuestionario diseñado para esta investigación constó de 22 preguntas cerradas con opciones de respuesta y fue implementado a través de la plataforma Google Forms. La distribución y aplicación de la encuesta se realizó mediante dos canales digitales, lo que permitió una mayor eficiencia en la recolección de datos y facilitó la participación de un mayor número de personas.

## **RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados más relevantes de la encuesta, los cuales proporcionan una visión detallada de las percepciones y experiencias de los participantes con respecto a los aspectos relacionados con la auditoría de gestión y la gestión de recursos humanos en el sector público en el cantón Cuenca.



**Tipo de institución – Cargo:** el 72% ocupan cargos clasificados como otros, en especial en gobiernos locales que emplean al 50% del total de los encuestados. Los contadores representan un 20% de los encuestados, trabajando en gobiernos locales, mientras que los auditores que constituyen un 8% están concentrados en empresas públicas.

**Aplicación de auditorías de gestión y exámenes especiales - Métodos de recolección de información:** el 48% de las auditorías en recursos humanos se centran en la revisión documental, mientras que 40% utiliza la combinación de métodos de recolección de información. Las auditorías de gestión son más comunes que los exámenes especiales, mientras que, el 36% indica que ambas se realizan, y solo el 8% mencionan exámenes especiales. El 28% de los encuestados señala que no se realizan auditorías, lo que apunta una posible falta de controles o deficiencias en la implementación de auditorías de gestión (Ver tabla 2).

**Tabla 2.** Tabla de contingencia.

Realiza auditorías de gestión o exámenes	Métodos de recolección				Total
	Entrevistas y encuestas	Observación directa	Revisión documental	Combinación de todos	
Sí, ambas	0	0	6	3	9
Sí, solo auditorías de gestión	2	1	1	3	7
Sí, solo exámenes especiales	0	0	1	1	2
No	0	0	4	3	7
Total	2	1	12	10	25

**Nota.** La tabla muestra los métodos de recolección utilizados en las auditorías de gestión y exámenes especiales

**Percepción sobre los métodos de contratación - Calificación de la eficacia en el proceso de selección y contratación institucional:** existe una relación entre la satisfacción con los métodos de contratación y la percepción sobre la eficacia del proceso de selección. El 16% de los encuestados están muy satisfechos califican el proceso como muy eficaz o eficaz. Mientras que el 48% se encuentra poco satisfechos o nada satisfechos, el 44% lo consideran poco eficaz. En general, el 60% revela poco eficaz o nada eficaz, lo que indica áreas de mejora en los métodos de contratación. Solo el 40% lo califica como eficaz o muy eficaz, sugiriendo que se pueden optimizar los procesos para aumentar la satisfacción general.

**Prácticas de auditoría de gestión y control en recursos humanos - Evaluación de la frecuencia de criterios objetivos en la selección de personal:** la práctica más común en recursos humanos son la evaluación del desempeño con el 22.22% siempre y 55.56% frecuentemente, seguido por la revisión de procesos de contratación y selección el 25% siempre y 37.5% frecuentemente. En cuanto al uso de criterios objetivos en el proceso de selección, el 20% los aplica siempre y el 40% frecuentemente, lo que indica que aún hay margen para mejorar su consistencia. El análisis de capacitación y la verificación de salarios se realizan con menos frecuencia, con un 33.33% indicando ocasionalmente y otro 33.33% nunca (Ver tabla 3).



**Tabla 3.** Tabla de contingencia.

Prácticas de auditoría de gestión y control	Frecuencia de uso de criterios objetivos en selección				Total
	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	
Revisión de procesos de contratación y selección	2	3	2	1	8
Evaluación del desempeño del personal	2	5	1	1	9
Análisis de la capacitación y desarrollo	1	0	2	0	3
Verificación de la asignación de salarios y beneficios	0	1	1	1	3
Otros	0	1	1	0	2
Total	5	10	7	3	25

Nota. La tabla presenta la frecuencia con la que se utilizan criterios objetivos en la selección de personal en relación con las prácticas de auditoría de gestión y control.

**Evaluación de la frecuencia en el seguimiento de acciones correctivas por auditorías - Receptividad de la administración ante las recomendaciones de auditoría:** Los resultados muestran que el 24% de los encuestados considera a su institución muy receptiva y el 52% la califica como receptiva frente a las recomendaciones de auditoría, lo que refleja una actitud favorable hacia su adopción. Sin embargo, en cuanto al seguimiento de las acciones correctivas, solo el 24% lo realiza siempre y el 32% frecuentemente, mientras que el 40% lo hace ocasionalmente y un 4% nunca lo lleva a cabo. Esto evidencia que, aunque hay disposición para implementar las recomendaciones, la consistencia y regularidad del seguimiento deben mejorar para asegurar la efectividad de las acciones correctivas.

**Alineación de los programas de capacitación con las necesidades de los empleados - Valoración del clima laboral en la institución:** Los resultados indican que, aunque la mayoría de los empleados considera que los programas de capacitación están alineados con sus necesidades, un 72% lo percibe como adecuado, ya sea siempre o frecuentemente, y consideran que el clima laboral es adecuado, con un 56% calificando el ambiente como adecuado o muy adecuado. Sin embargo, se observa un porcentaje significativo de empleados que perciben áreas de mejora. Un 32% de los encuestados señala que la capacitación solo está alineada ocasionalmente o nunca, mientras que un 44% opina que el clima laboral es poco adecuado o nada adecuado. Estos resultados demuestran que tanto la capacitación como el clima laboral requieren ajustes sustanciales para cumplir mejor con las expectativas de los empleados.

**Condiciones de trabajo y políticas de salud ocupacional - Grado de adecuación de la política de compensación en instituciones:** Los encuestados consideran que las políticas de salud ocupacional garantizan condiciones óptimas de trabajo, con un 44% afirmando que están completamente satisfechos, el 80% califica la política de compensación como muy adecuada o adecuada. Sin embargo, un 56% de los participantes percibe que las políticas de salud ocupacional se cumplen solo parcialmente, mientras que un 64% opina que la política de compensación es poco adecuada o nada adecuada. La percepción positiva sobre la salud ocupacional se asocia con una mejor valoración de la compensación, lo que sugiere la necesidad de realizar mejoras conjuntas en ambas áreas para aumentar la satisfacción laboral de los empleados.

**Indicadores de desempeño en la gestión de recursos humanos- Auditoría de indicadores clave en la gestión de recursos humanos para mejorar la eficiencia:** Los indicadores de desempeño en la gestión de recursos humanos son considerados relevantes por los encuestados, destacando la evaluación del desempeño del personal con un 87.5% de aprobación y la eficiencia en la distribución de tareas con un 75%. Un 64% de los participantes

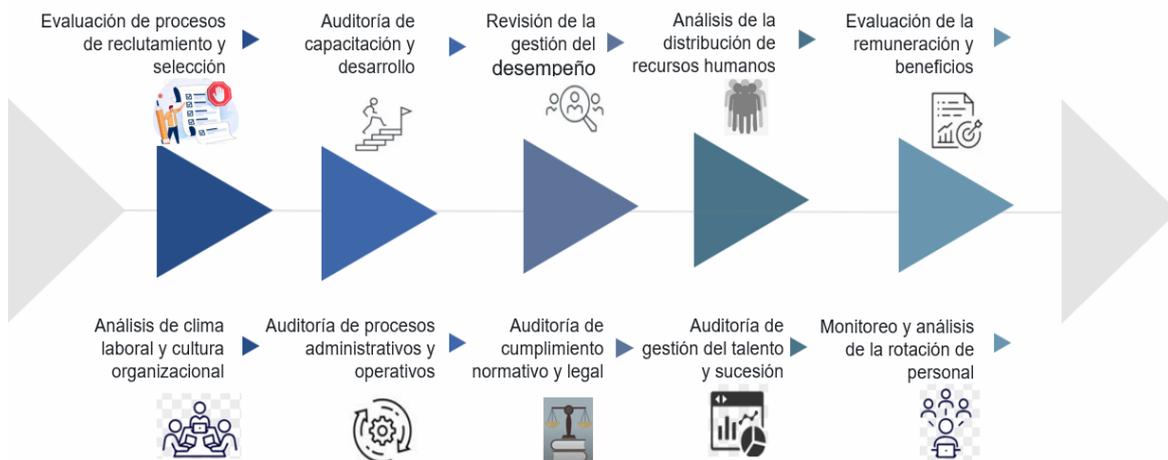
opina que estos indicadores deben ser auditados con mayor frecuencia. En cuanto al cumplimiento de objetivos de capacitación y la tasa de rotación, las respuestas se distribuyen de manera equilibrada, con un 50% de respuestas afirmativas y negativas. Además, el 66.67% considera necesario auditar la satisfacción de los empleados y el cumplimiento de normas laborales. El indicador "Otro" no fue considerado relevante para la auditoría

**Barreras para implementar auditorías de gestión y control en recursos humanos - Desafíos en la gestión de recursos humanos y su solución a través de auditorías de gestión:** La principal barrera para implementar auditorías de gestión en recursos humanos, según los encuestados, es la falta de interés o apoyo institucional, con un 44% de respuestas afirmativas. Le siguen, con un 24%, la falta de personal capacitado y un 20% que menciona los recursos limitados como obstáculos. Estas barreras están relacionadas con dificultades operativas como procesos de selección ineficientes, falta de capacitación continua y una distribución inadecuada de tareas, aspectos que podrían mejorarse mediante la implementación de auditorías de gestión.

**El impacto de las auditorías de gestión en la eficiencia de recursos humanos - Grado de efectividad de las auditorías de gestión en la optimización de recursos humanos:** las auditorías de gestión son percibidas como efectivas para optimizar la gestión de recursos humanos, un 76% de los encuestados las califica como muy efectivas con 32% o efectivas 44%. Las principales áreas de mejora son la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo con 32%, la optimización en la asignación de tareas y responsabilidades 24% y el mejoramiento de los procesos de selección y contratación de 12%. Sin embargo, un 20% considera que son poco efectivas o nada efectivas, destacando dificultades en la transparencia en la asignación de recursos. Esto evidencia que, aunque son herramientas valiosas, su impacto depende de un enfoque estratégico en las áreas prioritarias.

### Prácticas de auditoría de gestión para optimizar la eficiencia en recursos humanos del sector público en Cuenca, Ecuador

En este segmento se proponen prácticas de auditoría de gestión que incluyen herramientas y metodologías para medir el desempeño, la eficiencia y la efectividad de los procesos (ver figura 2).



**Figura 2**

#### *Prácticas de auditoría de gestión*

Nota. Componentes esenciales que son evaluadas para fortalecer la administración del talento humano. Elaboración. Los autores.



Las prácticas de auditoría descritas en la tabla 5 se centran en evaluar y optimizar la gestión de recursos humanos dentro de una organización. Esto incluye desde la selección y capacitación del personal, hasta la gestión del desempeño, la distribución de recursos humanos, la compensación, el clima laboral y el cumplimiento normativo. Al mismo tiempo, se abordan temas como la gestión del talento, la rotación de personal y la eficiencia en los procesos administrativos, con el fin de garantizar que las prácticas de RRHH sean transparentes, eficaces y alineadas con los objetivos estratégicos de las instituciones del sector público.

**Tabla 5.** *Gestión estratégica de recursos humanos: áreas, técnicas y normas de control interno.*

Área	Práctica Asociada	Detalle	Técnicas	Herramientas	Normas de Control Interno
Reclutamiento y selección	Evaluación de procesos de reclutamiento y selección	Atraer y seleccionar a los mejores candidatos. Implica la definición clara de perfiles, asegurando transparencia, equidad y el uso de tecnología para facilitar procesos más eficientes.	Entrevistas estructuradas, Pruebas psicométricas, Evaluación por competencias, Análisis de necesidades organizacionales	Software de reclutamiento (LinkedIn Recruiter, Workday), Pruebas psicométricas, Herramientas de análisis de candidatos (HireVue)	Norma 407-03: La selección de personal debe basarse en el análisis del cargo y los requisitos del puesto. Además, se deben evaluar los antecedentes de los aspirantes para asegurar su idoneidad.
Capacitación y desarrollo	Auditoría de capacitación y desarrollo	Potenciar competencias mediante formación alineada con los objetivos estratégicos. Incluye identificación de brechas, programas internos y externos de formación, y evaluación del impacto.	Análisis de brechas de competencias, Evaluación 360°, Aprendizaje en línea, Evaluación de impacto post-capacitación	LMS (Learning Management Systems), Plataformas de e-learning (Coursera, Udemy), Herramientas de análisis de desempeño (Kirkpatrick Model)	Norma 407-04: La capacitación y entrenamiento debe ser continua, obligatoria y alineada con el puesto y las necesidades de la institución. La entidad debe garantizar la mejora continua del desempeño.
Gestión del desempeño	Revisión de la gestión del desempeño	Medir la productividad y contribución de los colaboradores. Asegura la retroalimentación continua, alineación con las metas organizacionales y una evaluación justa y transparente.	Evaluación del desempeño 360°, Métricas de KPIs, Revisión de objetivos SMART, Autoevaluación	Sistemas de gestión de desempeño (SuccessFactors, BambooHR, Oracle HCM)	Norma 407-05: La evaluación de personal debe ser objetiva y debe servir como base para acciones como capacitación, promociones y cambios de puesto.
Distribución de RRHH	Análisis de la distribución de recursos humanos	Optimizar la asignación del personal según las prioridades organizacionales. Implica análisis de carga laboral, previsión de necesidades y gestión de personal según	Análisis de carga laboral, Planificación de recursos, Planificación estratégica de RRHH	Software de gestión de personal (Workforce Management Tools), Planificación de recursos (Resource Guru)	Norma 407-07: El control de permanencia y la asignación adecuada de personal deben garantizarse mediante la supervisión de los jefes de unidad,



		el rendimiento y habilidades.			optimizando la distribución de acuerdo con las necesidades institucionales.
Remuneración y beneficios	Evaluación de la remuneración y beneficios	Asegurar que los paquetes salariales sean competitivos y equitativos. Incluye benchmarking salarial, análisis de equidad interna y diseño de incentivos motivadores que fomenten la satisfacción.	Benchmarking salarial, Análisis de equidad interna, Evaluación de beneficios no salariales	Herramientas de compensación (PayScale, Salary.com), Software de gestión de nómina (ADP, SAP SuccessFactors)	Norma 407-06: Se debe establecer una escala de sueldos y beneficios que garantice una compensación adecuada de acuerdo con el cargo y la responsabilidad del servidor.
Clima laboral y cultura	Análisis de clima laboral y cultura organizacional	Fomentar un ambiente positivo alineado con los valores organizacionales. Incluir encuestas periódicas, resolución de conflictos y la implementación de acciones que refuercen la cultura positiva.	Encuestas de clima laboral, Entrevistas de salida, Análisis de redes sociales internas, Focus groups	Software de encuestas (SurveyMonkey, Qualtrics), Plataformas de bienestar organizacional (Officevibe, Glint)	Norma 407-08: Los servidores públicos deben actuar con orden, moral y disciplina, lo que incluye contribuir positivamente al clima laboral y la cultura organizacional.
Procesos administrativos	Auditoría de procesos administrativos y operativos	Garantizar la eficiencia y efectividad de los procedimientos internos. Incluye la simplificación, optimización y monitoreo constante de los procesos de RRHH, eliminando burocracia innecesaria.	Análisis de procesos, Mapeo de procesos, Lean Six Sigma, Análisis de riesgos operacionales	Software de gestión de procesos (Trello, Monday.com, Asana), ERP (SAP, Oracle)	Norma 407-07: Los procedimientos administrativos deben ser revisados periódicamente para garantizar la eficiencia operativa y la correcta administración de los recursos humanos.
Cumplimiento normativo	Auditoría de cumplimiento normativo y legal	Asegurar que la organización opere dentro del marco legal vigente. Incluir el análisis de la normativa aplicable y el cumplimiento de las políticas internas relacionadas con recursos humanos.	Revisión de políticas internas, Auditoría de cumplimiento, Análisis de riesgos legales	Software de cumplimiento normativo (Compli, NAVEX, Legal Compliance Software), Plataformas de formación en compliance (Thomson Reuters, SAI Global)	Norma 407-02 y 407-03: La selección de personal y las acciones de los servidores deben cumplir con los requisitos legales pertinentes. Además, los servidores deben actuar con ética y no recibir beneficios indebidos.
Gestión del talento y sucesión	Auditoría de gestión del talento y sucesión	Preparar la organización para cambios estructurales asegurando continuidad	Planes de sucesión, Evaluación de alto potencial, Mapeo de talento, Análisis	Software de gestión de talento (TalentSoft, Cornerstone, SAP)	Norma 407-02: Se debe garantizar que los puestos sean ocupados por personas



		mediante planes de sucesión y retención de conocimiento clave.	de lagunas de liderazgo	SuccessFactors)	que cumplan con los requisitos establecidos, además de velar por la continuidad institucional mediante planes de sucesión.
Rotación de personal	Monitoreo y análisis de la rotación de personal	Identificar y gestionar las causas de rotación para retener talento. Implica análisis de salidas, encuestas de satisfacción y diseño de estrategias de retención efectivas.	Análisis de causas de rotación, Entrevistas de salida, Encuestas de satisfacción, Análisis de tendencias de rotación	Plataformas de análisis de datos (Tableau, Power BI), Software de encuestas de satisfacción (Qualtrics, SurveyMonkey)	Norma 407-07: El control de la permanencia y las razones de rotación debe ser supervisado, y se deben tomar acciones para garantizar que el personal cumpla con sus funciones durante toda la jornada laboral.

**Nota.** Las auditorías emplean diversas técnicas y herramientas tecnológicas para analizar y mejorar cada área. Se incluye las normas de control interno que aseguran eficiencia y efectividad.

## CONCLUSION

La gestión eficaz del talento humano en las organizaciones es fundamental para alinear los objetivos individuales con los organizacionales, creando entornos dinámicos y productivos que favorezcan tanto el desarrollo personal como el colectivo. Permite a las organizaciones alcanzar metas clave como rentabilidad, calidad y competitividad, asegurando una relación beneficiosa y sostenible con el capital humano.

En América Latina, a pesar de las reformas administrativas, la gestión de recursos humanos en el sector público enfrenta serias debilidades, como la politización de los cargos, la falta de capacitación y la utilización de métodos de selección inadecuados. Estos factores contribuyen a la ineficiencia y a la falta de compromiso de los empleados, impactando de forma negativa en la productividad y el bienestar en el trabajo.

En Ecuador, la corrupción, la burocracia excesiva y la insuficiencia de recursos técnicos y financieros son obstáculos para la implementación efectiva de políticas públicas. Estos problemas limitan la capacidad del gobierno para mejorar la calidad de vida de la población y reducen la eficiencia en la administración pública, lo que resalta la necesidad urgente de mejorar la gestión de recursos humanos en el sector público.

La GRH es clave para el éxito organizacional, alineando a los empleados con los objetivos estratégicos y mejorando la productividad. Modelos como la teoría de la motivación y el capital humano destacan la importancia de optimizar habilidades y motivar al personal. La tecnología mejora la eficiencia en cada etapa del ciclo de vida del empleado. A pesar de desafíos como la burocracia, una GRH efectiva fomenta la innovación y el crecimiento organizacional.

Los resultados muestran que, aunque se llevan a cabo prácticas de auditoría en recursos humanos, como la evaluación del desempeño y la revisión de los procesos de contratación, aún persisten áreas de mejora. La insatisfacción generalizada con los métodos de contratación y la implementación inconsistente de acciones correctivas indican que, para lograr una gestión más eficiente, es fundamental optimizar los procesos y fortalecer la integración de las políticas de salud ocupacional, compensación y capacitación. Además, se debe trabajar en la mejora del clima laboral dentro de las instituciones públicas.



La implementación de prácticas de auditoría de gestión en el sector público de Cuenca, Ecuador, ofrece una oportunidad para optimizar la eficiencia en la gestión de recursos humanos. A través del uso de herramientas tecnológicas y metodologías especializadas, estas prácticas abarcan áreas como el reclutamiento, la capacitación, la gestión del desempeño y la remuneración, con el objetivo de optimizar la transparencia, la efectividad de los procesos y el bienestar organizacional. Al integrar estas auditorías con técnicas avanzadas y herramientas adecuadas, las instituciones públicas podrán alinear de manera más eficiente sus recursos humanos con los objetivos estratégicos, asegurando una gestión más efectiva, el cumplimiento normativo y un entorno laboral más saludable y productivo.

## FINANCIAMIENTO

No monetario

## CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

## AGRADECIMIENTOS

A la Maestría en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca por su permanente compromiso con la investigación científica, la cual representa una valiosa contribución al Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador. Este esfuerzo constante fortalece el conocimiento académico y apoya el progreso del país.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

**Carmen Celestina Loja-Loja:** Participó activamente en la recopilación de datos, asegurando la calidad y representatividad de la información obtenida. Colaboró en el diseño metodológico, especialmente en la implementación de técnicas de análisis cuantitativo para evaluar los indicadores clave del estudio. Contribuyó en la redacción de la sección de resultados, destacando su relación con los objetivos planteados, realizó una revisión crítica del manuscrito, enfocándose en la precisión técnica y la claridad de los argumentos presentados.

**Mireya Magdalena Torres-Palacios:** Fue responsable de la conceptualización teórica del estudio, aportando un marco conceptual sólido basado en investigaciones previas. Participó en la redacción de la sección de marco teórico, asegurando la integración de conceptos clave relacionados con la sostenibilidad y la innovación en el sector textil. Colaboró en la interpretación de los resultados desde una perspectiva académica, vinculándolos con tendencias globales en el área de estudio. También supervisó la edición final del manuscrito, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad y formato requeridos por la publicación.

## REFERENCIAS

- Aguilera, R., Cedeño, D., & Zambrano, H. (2024). La gestión pública desde el enfoque de la aplicación de normativas en el Ecuador. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 27(2).
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa, Perú: ENFOQUES CONSULTING EIRL.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de talento humano*. México: Independently Published.
- Contraloría General del Estado. (2023, 27 de febrero). Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. Normas de control interno. Ecuador: Ediciones Legales.
- Contreras, J. (2024). Desafíos y oportunidades de la gestión de los recursos humanos en las oficinas de imagen institucional del sector público durante la pandemia del Covid-19.



*Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, 11, 47–61.  
<https://doi.org/10.54774/ss.2024.11.03>

- Coronado, I. (2019). *Gestión de recursos humanos: problemas más frecuentes que se reflejan en la organización*. Málaga, España. <https://xxcongreso.aeca.es/wp-content/uploads/2019/09/100c.pdf>
- Cunalata, Á. (2019). *Gestión del talento humano y sus efectos en el desempeño laboral en la empresa Boho, Ambato*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/6392>
- Dávila, L., Heredia, P., Lara, T., & Loor, J. (2024). Las empresas públicas en Ecuador: historia y evolución. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 1256. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1948>
- García, G., & Pacheco, I. (2023). Gestión del talento humano y su impacto en las organizaciones. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 221–228. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2487>
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, C., & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(Edición especial), 1–15. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Olivos, L., Olivos, M., Cortes, F., & Campos, J. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias (RCS)*, 29(1), 277–288. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2021). *Manual de auditoría de gestión*. <http://surl.li/qllutj>
- Pérez, S., & Flores, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América Latina, 2017–2021: Revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 1–36. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2141](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2141)
- Salazar, F., Quinteros, M., Pesantez, W., & Sánchez, P. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 7(26), 170–181. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i26.163>
- Segovia, M., & Guzmán, M. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná periodo 2021. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 333–341. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1789>
- Vallejo, J., & Calderón, A. (2023). El recurso humano como factor determinante en la gestión de calidad y la competitividad de las empresas lojanas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 4199. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.901>
- Verdezoto, M., & Douglas, R. (2014). Relaciones entre la auditoría de gestión y toma de decisiones: Enfoque teórico. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(3), 1055–1075. <https://doi.org/10.36390/telos263.17>
- Zambrano, G., Álvarez, D., & Yoza, N. (2021). La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos: Realidades y perspectivas. *UNESUM-Ciencias*:



Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas  
Multidisciplinary Journal Investigative Perspectives  
Vol. 5(Económica), 79-94, 2025  
Gestión de recursos humanos con enfoque en auditoría en el sector público de Ecuador  
Human resources management with a focus on auditing in Ecuador's public sector  
Carmen Celestina Loja-Loja  
Mireya Magdalena Torres-Palacios

*Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127–140. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568>

**Derechos de autor: 2025 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)**  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>