



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA.**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**NOVIEMBRE 2020 –ABRIL 2021**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA GOBERNACIÓN DE LA**

**PROVINCIA DE LOS RÍOS**

**EGRESADA:**

**DIANA MAGDALENA VILLALVA PACHECO**

**TUTORA:**

**ING. MARIELLA PARRALES HIGUERA**

**AÑO 2021**

## RESUMEN

La Gobernación de Los Ríos es una institución pública cuyas competencias laborales están destinadas a garantizar la seguridad de la ciudadanía, procesos democráticos estables y correcto desenvolvimiento de las instituciones públicas de la provincia a través de la vigilancia activa. El objetivo de la investigación es analizar la influencia de la gestión administrativa en el desarrollo de las competencias laborales. La metodología está conformada por el método inductivo, porque se analizaron situaciones particulares que se derivan de la gestión administrativa. Los tipos de investigación fueron de campo y descriptiva; mientras que las técnicas utilizadas son encuesta y entrevista, que permitieron la obtención de los siguientes resultados: la administración del talento humano posee comportamientos y actitudes erróneas como el absentismo o falta de puntualidad, la gestión documental carece de celeridad e impacta en la comunicación interna y la planificación institucional posee constantes resoluciones POA-PAC, además, existe el registro erróneo de información en el SITAC por procesos con errores u omisiones y la gestión interna no ha implementado procesos de capacitación para fortalecer las debilidades organizacionales en la Gobernación de Los Ríos.

**Palabras Claves:** absentismo, planificación, POA y PAC, administración, desarrollo organizacional

## **ABSTRACT**

The Government of Los Ríos is a public institution whose labor competencies are destined to guarantee the security of the citizens, stable democratic processes and the correct development of the public institutions of the province through active surveillance. The objective of the research is to analyze the influence of administrative management on the development of labor competencies. The methodology is made up of the inductive method, because particular situations derived from administrative management were analyzed. The types of research were field and descriptive; While the techniques used are survey and interview, which allowed obtaining the following results: the management of human talent has erroneous behaviors and attitudes such as absenteeism or lack of punctuality, document management lacks speed and impacts on internal communication and Institutional planning has constant POA-PAC resolutions, in addition, there is an erroneous record of information in the SITAC due to processes with errors or omissions, and internal management has not implemented training processes to strengthen organizational weaknesses in the Los Ríos Government.

**Keywords:** absenteeism, planning, POA and PAC, administration, organizational development

## INTRODUCCIÓN

La investigación se realizó en la Gobernación de Los Ríos, ubicada en las calles Gral. Barona entre Sucre y Bolívar es una institución pública conformada por 74 personas, de los cuales 34 realizan labores administrativas en el edificio central, mientras que el resto de colaboradores ejecutan los cargos de Comisarios, Tenientes Políticos y demás servidores públicos; los mismos que realizan sus actividades laborales en los diferentes cantones de la provincia. Las competencias institucionales están destinadas a garantizar la seguridad de la ciudadanía, procesos democráticos estables y correcto desenvolvimiento de las instituciones públicas de la provincia a través de la vigilancia activa.

El caso de estudio trata sobre la gestión administrativa en la Gobernación de la provincia de Los Ríos. Las principales situaciones problemáticas que se presentan en la institución son: inadecuada administración del talento humano, endeble planificación institucional y gestión documental; las cuales han causado falta de celeridad en los procesos internos y afectado la oferta oportuna de los servicios públicos. Por tal razón el objetivo de la investigación consiste en analizar la influencia de la gestión administrativa en el desarrollo de las competencias laborales y desarrollo organizacional.

La metodología del estudio de caso está conformada por el método inductivo, debido a que se analizaron situaciones particulares que se derivan de la gestión administrativa. Los tipos de investigación fueron de campo y descriptiva, las cuales permitieron la descripción de los principales hallazgos de investigación. Mientras que las técnicas utilizadas son encuesta y entrevista, constituidas por cuestionarios de preguntas debidamente estructurados para la obtención de datos relevantes en las fuentes de información primaria, las cuáles fueron aplicadas a 34 personas que laboran en el edificio central (33 para la ejecución de la encuesta y servidor público para la entrevista).

Las líneas de investigación del presente estudio de caso son “Gestión Administrativa, Financiera, Tributaria, Auditoría y Control, mientras que la sublínea es “Empresas Públicas y Privadas” debido a que se estudia la importancia que posee la gestión administrativa en el cumplimiento de las actividades laborales de los servidores públicos y sus competencias institucionales. Motivo por el cual, se indaga sobre cómo la gestión pública de la institución analizada realiza los procesos administrativos.

## DESARROLLO

La Gobernación de Los Ríos es una institución pública que tiene como principal competencia garantizar la seguridad ciudadana, procesos democráticos estables y vigilar de forma activa el funcionamiento de instituciones públicas de la provincia a través del control que ejercen las siguientes autoridades: Gobernador, Intendente General y Comisarios Policiales. El desarrollo de sus competencias institucionales se encuentra bajo regulación del Ministerio de Gobierno; mientras que su ubicación está en el cantón Babahoyo, calles Gral. Barona entre Sucre y Bolívar. Su misión institucional consiste en orientar las políticas del Gobierno Nacional a nivel provincial, a través de planes y programas promovidos por el Ministerio de Gobierno, los cuales deben estar caracterizados con los siguientes principios: eficiencia, transparencia y compromiso.

La visión de la Gobernación de Los Ríos se basa en la ejecución de políticas y acciones en beneficio de los ciudadanos, cuyo objetivo es la garantía de paz y orden social en función de la democracia y respeto de los derechos humanos. Por lo tanto, su filosofía institucional consiste en crear un escenario favorable para el fortalecimiento de la gobernabilidad y seguridad interna; donde la gestión administrativa juega un rol protagónico para el cumplimiento de las competencias laborales en la institución objeto de estudio, a través de la correcta y óptima administración de los recursos empresariales.

La estructura orgánica de la Gobernación Provincial de Los Ríos está distribuida de la siguiente manera: Dirección Administrativa, que a la vez se subdivide en Talento Humano, Unidad Administrativa, Tecnología de la Información y Comunicación, Secretaría Nacional, y Unidad Financiera; mientras que el resto de direcciones son: Dirección de Gestión Política y Manejo de Conflictos, Dirección de Gestión, Intendencia y Garantías Democráticas. En las cuales laboran 34 servidores públicos.

Es importante mencionar que el talento humano de la Gobernación de Los Ríos está conformado por 74 personas, de los cuales 34 realizan labores administrativas en el edificio central, mientras que el resto de colaboradores ejecutan los cargos de Comisarios, Tenientes Políticos y demás servidores públicos; los mismos que realizan sus actividades laborales en los diferentes cantones de la provincia para lograr una mayor cobertura en la oferta de los servicios institucionales; los cuales son: certificados de residencia, comprobantes de permisos para eventos masivos, legalización de estadías para personas extranjeras, solicitudes de los ciudadanos, entre otros.

El caso de estudio centra su análisis en la Dirección Administrativa- Financiera, debido a que es la dependencia interna que posee el desarrollo de las competencias laborales que engloba la gestión administrativa. Por lo tanto, el talento humano de dicha dirección se constituye en las principales unidades de observación en la presente investigación, las cuales proporcionaron información relevante para la identificación de los hallazgos investigativos; uno de ellos es la endeble gestión de talento humano, debido a que no existe una cultura organizacional eficiente, e influye en la oferta de los servicios institucionales y cumplimiento de los objetivos internos. De acuerdo con Tirado, Gálvez y Baleriola, (2017) definen a la cultura organizacional de la siguiente manera:

Como el conjunto de actitudes, valores y comportamientos que poseen los trabajadores en el ámbito laboral. Una cultura fuerte fomenta el establecimiento de normas y lineamientos que el talento humano debe cumplir, con el propósito de desarrollar un comportamiento organizacional caracterizado con adecuadas relaciones laborales, compromiso e incremento de los niveles de pertenencia para con la empresa. Por lo tanto, la cultura organizacional es fundamental para lograr un adecuado desempeño laboral.

La Unidad de Talento Humano tiene importantes inconvenientes en la administración de los servidores públicos, debido a que dentro del ambiente de trabajo se presentan actitudes erróneas que influyen en el rendimiento laboral e impiden la oferta de los servicios institucionales de manera oportuna. Entre ellas se encuentra la presencia del absentismo, una de las debilidades organizacionales de mayor frecuencia en las instituciones públicas; por lo tanto, la Gobernación de Los Ríos no está exenta de aquello. Es importante mencionar que el absentismo no solo perjudica la atención para con la ciudadanía, también influye en la celeridad con la que se realizan procedimientos internos. Según Farías (2016)

El absentismo consiste en la ausencia del personal en su puesto de trabajo durante la jornada laboral. También es considerado absentismo cuando el talento humano asiste a la institución, pero no se encuentra en su lugar de trabajo, dicha falta provoca que los procesos internos no logren una administración eficiente y que disminuya la productividad laboral (p.28).

Controlar el absentismo es una de las principales competencias que posee la Unidad de Talento Humano de la Gobernación Provincial de Los Ríos; sin embargo, se ha convertido en un reto por parte de la administración mitigar dicha debilidad organizacional. Es válido resaltar que el absentismo causa además de la falta de celeridad de los procedimientos internos, incomodidad en el resto de servidores públicos que sí cumplen de manera normal sus actividades laborales, lo cual no es un aspecto que se deba soslayar, debido que aquello puede influir a la construcción de una débil cultura organizacional; escenario poco favorable para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para Rico y Sacristán (2017): los objetivos institucionales son los resultados obtenidos que se alcanzan por medio del rendimiento laboral por parte del capital humano.



La investigación efectuada reveló que la Gobernación de la Provincia de los Ríos sí posee un biométrico para controlar el cumplimiento de la jornada laboral y evitar la presencia de un comportamiento interno inadecuado; sin embargo, no se logra el cometido. Por tal razón, dicho escenario denota la falta de pericia por parte de la Unidad de Talento Humano en controlar las referidas situaciones problemáticas. Es indudable que la presencia de debilidades relacionadas con la cultura organizacional genera influencia en el cumplimiento de la planificación de actividades y de otras labores administrativas respecto a la gestión de información o realización de procesos.

Las debilidades identificadas en el comportamiento organizacional de la institución revelan la ausencia de evaluación de desempeño, el cual debe ser establecido por parte de la Unidad de Talento Humano, cuyo propósito es evaluar el rendimiento de los servidores públicos para el establecimiento de acciones correctivas que permitan generar una cultura orientada al logro de los resultados esperados en la Gobernación de Los Ríos. El contexto descrito revela la inadecuada gestión administrativa, debido a que no se planifican estrategias que ayuden a prevenir las situaciones problemáticas presentes en la administración del capital humano, puesto que una de sus funciones es la conducción racional de todas las tareas o procedimientos internos, donde la presencia de absentismo e impuntualidad, impide aquello.

Cuando no se establece proceso de evaluación imposibilita saber si las metas de una determinada área se están cumpliendo correctamente o en su defecto establecer estrategias de retroalimentación para aumentar el desempeño laboral. Motivo por el cual, la ausencia de indicadores de gestión revela la administración informal que impera; escenario que provoca la presencia de actitudes que conforman un comportamiento organizacional inadecuado, donde se afectan las relaciones laborales y la coordinación entre áreas; es decir, cuando no se aplican indicadores de evaluación se impide coadyuvar la gestión a procesos eficientes.

Otro hallazgo importante identificado en la investigación se basa en cómo se realiza el procedimiento para la selección y contratación de talento humano en la Gobernación de Los Ríos. Por lo general, los funcionarios públicos encuestados mencionaron que su forma de ingreso a la institución fue por medio de referencias laborales, o por decisiones propias del Consejo Directivo de la institución. Es decir, la Unidad de Talento Humano en conjunto con las principales autoridades, omiten la importancia de establecer concursos de méritos y oposición para la contratación de talento humano.

El principal método de selección y contratación de talento humano para las instituciones públicas es el concurso de méritos y oposición, debido a que fomenta el ingreso de servidores públicos que poseen un adecuado perfil profesional y compromiso sobre el rol que posee ser un funcionario del Estado, donde sus actividades de forma directa e indirecta influyen en la ciudadanía. La investigación efectuada determinó que aquel método es el menos utilizado por la administración pública de la Gobernación de Los Ríos, lo cual demuestra que una de las competencias fundamentales en la gestión del talento humano como la contratación y selección, no se ejecuta bajo el marco normativo correspondiente. Donde la LOSEP (2016) en su artículo 65 *“Del ingreso a un puesto público”* expresa lo siguiente:

El ingreso a un cargo público se efectuará a través de concursos de méritos y oposición, donde se analiza la idoneidad del aspirante, dicho procedimiento debe realizarse con estricto apego a los siguientes principios: justicia, transparencia y sin discriminación; es decir, el acceso a los concursos debe ser libre y transparente. La calificación debe hacerse bajo parámetros objetivos mientras que las autoridades nominadoras no podrán intervenir, en el caso que aquello pase, se invalidará el proceso. (p.33).

El marco normativo revela el procedimiento que deben seguir las instituciones del Estado; no obstante, el proceso de contratación y selección de talento humano en las administraciones públicas en determinadas ocasiones carece de formalidad, donde probablemente un segmento importante de los servidores públicos es contratado por referencias personales o compromisos adquiridos. Independiente de cual sea el proceso que emplea la Gobernación de Los Ríos, no aplicar de forma debida bases normativas como la LOSEP para la contratación de colaboradores, evidencia cierto grado de informalidad o empirismo en una de las competencias principales de la gestión de talento humano, lo cual puede causar la presencia de personal con un inadecuado perfil laboral.

El desarrollo poco eficiente del proceso de contratación y selección de personal genera que en la Gobernación de Los Ríos haya servidores públicos con las debilidades descritas con respecto a la cultura organizacional. Otra de las consecuencias que posee la presencia de servidores públicos con un débil perfil laboral radica en la utilización errónea de las herramientas tecnológicas como el Sistema Integrado de Tributación y Asesor Contable (SITAC) o en su defecto una endeble gestión documental. Esta última es una de las situaciones que afecta la comunicación escrita en la institución e impide que la sinergia entre departamento sea adecuada.

La buena gestión documental no debe ser simplemente un proceder formal a nivel institucional, debe concebirse como sinónimo de crecimiento y desarrollo organizacional, más en las instituciones del Estado, debido a que de la eficiencia con la que se maneje la documentación dependerá la celeridad con la que se ejecuten los procesos; por lo tanto, la gestión documental ayuda la comunicación organizacional y al fortalecimiento del equipo de trabajo. (Azcárraga, 2016)

En la institución objeto de estudio se identificó que la comunicación organizacional no posee niveles adecuados de eficiencia, celeridad y coordinación, donde la gestión documental ejerce influencia debido a que el talento humano no aplica técnicas de clasificación de archivos, lo cual impide la identificación oportuna de algún procedimiento. En las instituciones del Estado el sistema de gestión documental que promueve el gobierno es el Quipux, pero existe una resistencia de su uso, debido a que existen inconvenientes en su utilización, como actualizaciones del sistema o desconocimiento de su manejo; motivo por el cual, la comunicación interna se ejerce de forma física. Para Perlado y Cachán (2017) “la comunicación interna ayuda la coordinación entre las diferentes áreas de la organizaciones, lo cual permite crear un escenario favorable para el cumplimiento de los objetivos” (p. 26).

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación revelaron que uno de los inconvenientes que se presenta en la comunicación interna se debe a la presencia de errores o inconsistencias en los procesos. Dicha situación se presenta en mayor medida entre la Unidad de Talento Humano y Unidad Financiera; debido a que la primera área descrita suministra información referente a la gestión de nómina, vacaciones, cálculo de viáticos y demás; sin embargo, dicha información no siempre se elabora prolijamente, lo cual influye a que la Unidad Financiera devuelva dicho procedimiento para su respectiva corrección.

Por lo tanto, la comunicación organizacional se afecta cuando no existe una gestión óptima de la información. Es más, cuando hay la devolución de procesos por errores u omisiones en el registro de la documentación, causa que las relaciones laborales se deterioren e influya en el clima laboral. Para Manosalvas , Manosalvas y Nieves (2016) el clima laboral es el conjunto de atributos o características que distinguen una organización de otra, el cual se condiciona por las actitudes y comportamiento del talento humano. No obstante, generar un clima laboral propicio es una meta pendiente por parte de la gestión de talento humano.

Otra de las situaciones problemáticas radica en la planificación que se ejecuta en la Gobernación. Toda institución pública debe elaborar su Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de contratación (PAC) conforme a los requerimientos internos y de la comunidad. Por lo tanto, se constituye en una herramienta de la gestión administrativa que define los programas sociales y procedimientos a cumplir durante la gestión pública de la institución objeto de estudio. Una de las debilidades identificadas en la Dirección Administrativa Financiera es la modificación de la planificación institucional por nuevas solicitudes de partidas presupuestarias no contempladas en el PAC con antelación.

La planificación define las metas o deseo a cumplir en una organización, además establece los medios o estrategias para lograrlos. Es decir, es una herramienta de la gestión administrativa que ayuda a garantizar los resultados de lo planeado y predestinar los esfuerzos necesarios para lograr una adecuada productividad laboral. Motivo por el cual, se la concibe como una herramienta fundamental que le permite a la institución anticiparse ante posibles situaciones de riesgo. (Segovia, 2016, pág. 23).

La Unidad Administrativa de la Gobernación de Los Ríos es la encargada de suministrar todos los recursos o materiales necesarios a cada departamento de la institución. Es decir, posee como competencia la administración y custodia de los activos fijos o bienes públicos. Por lo tanto, dentro de sus competencias se encuentra consolidar todos los requerimientos que demandan las diferentes dependencias de la Gobernación, con el propósito de asegurar el desarrollo normal de las actividades laborales. No obstante, dicho procedimiento no cuenta con información fidedigna que atienda todas las necesidades internas; lo que causa que la planificación institucional contenga errores en su POA y PAC. Dicho escenario motiva las denominadas resoluciones POA-PAC para realizar nuevas distribuciones presupuestarias correspondientes y adquirir los bienes necesarios de forma correcta.

Cuando existen modificaciones en la planificación institucional no solo revela la impericia del talento humano, sino que también afecta la productividad laboral de la Unidad Financiera, puesto que es el área encargada de asignar los recursos económicos del POA y PAC. Por tal razón, cuando existen redistribuciones presupuestarias por las resoluciones POA-PAC se genera el retraso de procesos en la dependencia descrita; motivo por el cual, el contexto identifica denota las debilidades que posee la Gobernación de Los Ríos en el cumplimiento de la planificación interna, lo cual influye en el logro de los objetivos institucionales. De acuerdo con Etkin (2016) para el cumplimiento de los objetivos institucionales se requiere de planificación donde se definan estrategias y medios necesarios para su consecución.

Entre los hallazgos identificados se mencionan los errores de registro que se han suscitado en la utilización del Sistema Integrado de Tributación y Asesoría Contable (SITAC). Es necesario manifestar que la Gobernación de Los Ríos dentro de la oferta de su portafolio de servicios se emiten comprobantes, certificados y facturas, información generada por los usuarios o proveedores de la institución. Por lo tanto, el uso del sistema descrito permite la automatización del control de los ingresos y egresos, facilitando el desarrollo de las competencias profesionales de la Unidad Administrativa – Financiera.

Las competencias profesionales se constituyen como un conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos que debe poseer el talento humano para el desarrollo normal de sus actividades empresariales. Es decir, representa el saber hacer y qué hacer, lo cual facilita la obtención de un adecuado desempeño laboral. Los colaboradores que poseen competencias profesionales acordes al puesto de trabajo poseen un mejor desenvolvimiento y un elevado rendimiento en su desempeño laboral (González & Perez, 2017).

A pesar de existir un programa de gestión contable y financiera que ayude automatizar los procedimientos internos, las unidades de observación del presente estudio de caso manifestaron que en el procedimiento de centralizar la información (facturas, comprobantes, viáticos, entre otros) se presentan procesos internos con omisiones o errores de registro, que en determinadas ocasiones no son verificados de forma oportuna, ocasionando que la construcción de las cédulas de ingresos y egresos generados en el SITAC presenten inconsistencias. El escenario descrito revela no solo un problema interno, también provoca inadecuada organización interinstitucional, puesto que la Gobernación debe presentar semanalmente reportes administrativos, de seguridad y de finanzas al Ministerio de Gobierno para demostrar los diversos indicadores de la gestión realizados. Según Díaz (2020)

Los indicadores de gestión ayudan a medir lo que ocurre, con el objetivo de establecer las medidas correctivas en las acciones que no se están ejecutando bien, por lo tanto, permiten introducir cambios para la mejora continua de los procesos organizacionales. Es decir, el establecimiento de los indicadores de evaluación, se constituyen en herramientas principales para la gestión administrativa y logro de los objetivos planteados.

Cuando la información financiera es entregada con inconsistencias o datos desactualizados al Ministerio de Gobierno (Dirección Financiera) se constituye en un motivo importante de rectificación, el cual si es posible; sin embargo, la Gobernación debe solicitar a la Dirección Financiera del Ministerio de Gobierno el aval para dicho procedimiento; proceso puede tardarse periodos de tiempos prolongados para su ejecución. El escenario descrito revela el inadecuado manejo de las tecnologías de información y rendimiento laboral por parte del talento humano de la organización.

Es muy probable que la presencia de errores en el registro de información financiera se deba a una responsabilidad compartida entre los servidores públicos y el cliente externo de la Gobernación de Los Ríos, debido a que las unidades de observación del caso de estudio manifestaron que en ocasiones las facturas que entregan los proveedores sobre la ejecución del algún programa social no corresponde a los valores asignados con anterioridad; aquello demuestra una débil revisión de la documentación de respaldo sobre los proyectos o servicios que se ofrecen en la institución.

La situación identificada respecto a la inadecuada conciliación de los valores establecidos en documentos habilitantes (facturas, comprobantes y otros) con lo establecido en los contratos públicos firmados, revela la ausencia de análisis rigurosos de toda la información documental administrativa y financiera en la Gobernación de Los Ríos. Por lo tanto, el contexto identificado aumenta las probabilidades de que exista un registro incorrecto en el manejo del SITAC; es decir, la gestión de la información no cuenta con filtros de control sobre cada uno de los procedimientos que se ejecutan. Lo cual influyen en la sinergia organizacional interna y en el proceso de rendición de cuentas con el Ministerio de Gobierno, entidad que regula a la institución analizada.

Para que la gestión administrativa de la Gobernación de Los Ríos logre niveles adecuados de eficiencia, necesita de la presencia de un talento humano que trabaje de manera coordinada, donde el suministro de información sea constante y fluido; sin embargo, los problemas detectados como el manejo del Sistema de Información Tributaria y Asesoría Contable, endeble gestión documental, comportamiento organizacional erróneo y una débil cultura interna, imposibilitan que se desarrolle un trabajo en equipo donde el único objetivo común sea la atención oportuna de las necesidades ciudadanas y la administración adecuada de los fondos públicos. De acuerdo con Montaña (2016).



El trabajo en equipo es un conjunto de personas que realizan labores según sus capacidades o habilidades, pero poseen un objetivo en común. Trabajar en equipo consiste en aceptar las debilidades que existe en el talento humano y ejecutar labores de forma mancomunada para alcanzar los resultados esperados.

Todas las situaciones observadas en la Gobernación de Los Ríos revelan las debilidades que existen en el desarrollo de la gestión administrativa, las cuales se originan para la falta de pericia en el desarrollo de las competencias laborales. Motivo por el cual, resulta complejo que la administración pública logre los objetivos planteados con eficiencia; por tal razón, las instituciones del Estado no deben eludir la importancia de aplicar un proceso administrativo caracterizado con las fases de planeación, organización, dirección y control; donde el talento humano es fundamental para impulsar el desarrollo organizacional. Según Cornejo (2018)

El desarrollo organizacional consiste en implementar procesos automatizados a través de la innovación para lograr mejores resultados, además de impulsar la capacitación constante para promover el desarrollo personal y profesional del talento humano, debido a que es considerado como el activo empresarial más importante.

Los problemas más comunes que se presentan en la gestión administrativa de las instituciones se debe a la ausencia de una estructura organizacional actualizada. La investigación realizada reveló que la estructura orgánica de la Gobernación no posee una dependencia encargada de realizar filtros de seguridad sobre la información generada en la administración pública; aquello influye a la presencia de errores en el registro de datos de documentos habilitantes sobre los procesos internos y externos de la Gobernación, incluso de las debilidades en la administración del archivo que afecta la línea de comunicación entre departamentos.

Todas las instituciones públicas incluida la administración de la Gobernación de Los Ríos, posee un diseño organizacional caracterizado por una gestión en procesos; los cuales son: Proceso Gobernante, Habilitantes y Agregadores de Valor, cuyo propósito es desarrollar procedimientos estandarizados para lograr un sistema de gestión de calidad en la oferta de los servicios públicos y que haya mayor eficiencia en el desarrollo de las competencias laborales. Por lo tanto, la ausencia de una dependencia o cargo laboral que se encargue de controlar y revisar de forma sigilosa la documentación que ingresa a la Dirección Administrativa-Financiera, ayudaría a mitigar inconvenientes relacionados con la presencia de errores u omisiones en los procedimientos a despachar en la dirección descrita.

Una de los principales objetivos que posee el Proceso Gobernante de la institución analizada es evaluar el correcto desempeño de las unidades administrativas de la Gobernación, motivo por el cual, las debilidades descritas demuestran que aquello no se ha cumplido de manera adecuada; contexto que genera un entorno donde no sólo se afectan procedimientos; también se generan inconvenientes en la oferta de los servicios institucionales, debido que no existe una correcta evaluación sobre los planes y programas que implementa la institución en beneficio de la sociedad.

Es importante mencionar que uno de los ejes de trabajo que posee la gestión administrativa es la fase de dirección, la cual hace alusión al liderazgo o desarrollo del talento humano. La investigación permitió identificar que en la Gobernación de Los Ríos no se han implementado procesos de capacitación que posibiliten el desarrollo personal y profesional de los servidores públicos. Es decir, la organización no ha firmado convenios interinstitucionales que fomente el establecimiento de procesos de formación; a pesar de la presencia de servidores públicos con necesidades educativas y de capacitación.

La capacitación es una de las funciones de la gestión de talento humano y consiste en fortalecer las habilidades y conocimientos de los trabajadores, con el propósito de fortalecer el desarrollo personal y profesional; permitiendo un correcto desenvolvimiento dentro de su puesto de trabajo; a través de la capacitación se incentiva la motivación y pertenencia hacia la empresa. (Francia, 2017)

La ausencia de capacitaciones es un contexto en el cual el Gobernador posee cierto grado de responsabilidad, debido a que es la máxima autoridad y por lo tanto debe ejercer un liderazgo transformacional que fomente la implementación de cambios positivos y de impulsar acciones que ayuden al fortalecimiento de las capacidades institucionales. Por tal razón, la presencia de colaboradores que poseen necesidades de formación para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo, representa una competencia esencial para cualquier líder en una organización. Para Salcedo (2018)

El liderazgo transformacional consiste en preocuparse por los objetivos institucionales y al mismo tiempo por los objetivos de los subordinados, los cuales deben alinearse con el de la organización, por lo tanto, su competencia es crear el escenario adecuado para que aquello pase. Motivo por el cual, los líderes transformacionales abonan el terreno para que el talento humano pueda incrementar sus habilidades y obtener mejores resultados individuales y colectivos.

Es necesario resaltar que la mayor parte de las competencias del Gobernador radican en labores de campo; sin embargo, no lo exceptúa de velar por el adecuado desempeño de los servidores públicos de la institución. Por tal razón, las debilidades identificadas demuestran el nivel de atención por parte del máximo representante de la Gobernación de Los Ríos y eludiendo el cumplimiento de sus principales competencias.

## CONCLUSIONES

La gestión administrativa de la Gobernación de Los Ríos presenta importantes debilidades en la administración del talento humano, se evidencian comportamientos y actitudes erróneas como el absentismo o falta de puntualidad, lo cual ha generado inconvenientes en el desarrollo sinérgico y ordenado de las actividades internas. Además, demuestra la ausencia de procesos de evaluación que ayuden a determinar el desempeño laboral de los servidores públicos.

La gestión documental de la institución carece de celeridad e impacta en la comunicación interna de la Gobernación de Los Ríos. La planificación institucional posee constantes resoluciones POA-PAC, contexto que condiciona los procesos de la Unidad Financiera. No existe el control minucioso en la documentación habilitante (comprobantes, facturas, entre otros) con respecto a los contratos celebrados, que ha influido al registro incorrecto o desactualizado de información en el Sistema Integrado de Tributación y Asesoría Contable (SITAC).

La gestión organizacional de la Gobernación de Los Ríos no implementa procesos de capacitación que ayuden a mitigar las debilidades presentes en el talento humano de la organización. No se evidencia un liderazgo transformacional que cree un escenario favorable para el desarrollo adecuado de las competencias laborales de cada uno de los servidores públicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azcárraga, E. (2016). *UF1925 - Gestión documental y legal de la intermediación inmobiliaria*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.
- Cornejo, A. G. (2018). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. México: PACJ.
- Díaz, M. (14 de Agosto de 2020). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de Universidad Industrial de Santander:  
<https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/capacitacion/Indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Etkin, J. (2016). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Farias, J. (2016). *El modelo «burnout»- engagement en enfermeros: el factor protector de la resiliencia*. Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca.
- Francia, A. O. (2017). *Impacto de la Capacitación*. México: Editorial UNID.
- González, J., & Perez, R. (2017). *Formación y Orientación Laboral 4.ª edición*. Madrid: Paraninfo.
- Lamo, M. P., & Cachán Alcolea, C. (2017). *Competencias y Perfiles Profesionales en el Ámbito de la Comunicación*. Madrid: Dykison.
- LOSEP. (28 de Marzo de 2016). Ley Orgánica de Servicio Público. *Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010*. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis Finder.

Manosalvas , C., Manosalvas, L., & Nieves , J. (2016). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*(26), 5-15.

Montaño Sobrino, A. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo. UF0346*. Málaga: IC Editorial.

Rico, M., & Sacristán, M. (2017). *Fundamentos Empresariales*. Madrid: ESIC EditoriaL.

Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional, Qué es y cómo medirlo*. Madrid: ESIC.

Segovia, C. C. (2016). *Planificación para resultados y su influencia en la gestión municipal* . Trujillo: Grin Verlag.

Tirado, F., Gálvez, A., & Baleriola, E. (2017). *Las organizaciones en el siglo XXI: un enfoque psicosocial y político*. Barcelona: Editorial UOC.

## ANEXO

**Anexo 1.** Cuestionario de preguntas dirigidos al talento humano de la Gobernación de Los Ríos.

**¿Mencione cuál fue el procedimiento de ingreso a laborar en la Gobernación de la provincia de Los Ríos?**

- Referencias laborales
- Referencias personales
- Concursos de méritos y oposición
- Otros

**¿Cuáles son los principales inconvenientes que se presenta en la comunicación interdepartamental?**

- Devolución de procesos
- Retraso en la entrega de informes
- Falta de documentos habilitantes
- Existe

**¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la Gobernación de la Provincia de Los Ríos?**

- Si
- No

**¿Elija usted cuál de las siguientes situaciones es la más frecuente en la gestión de talento humano?**

Absentismo laboral

Falta de puntualidad

Relaciones laborales deterioradas

Ninguna de las anteriores.

**¿En la administración se han desarrollado procesos de capacitación?**

Si

No



**Anexo 2.** Entrevista al Director de la Dirección Financiera – Administrativa de la Gobernación de la provincia de Los Ríos.

**¿Cuáles son los principales inconvenientes en la planificación institucional?**

---

---

---

**¿Cuál es el sistema utilizado para el procesamiento de información administrativa y contable? Menciones sus fortalezas y debilidades.**

---

---

---

**¿Cómo evalúa usted la gestión documental de la Gobernación de Los Ríos? Argumente su respuesta.**

---

---

---

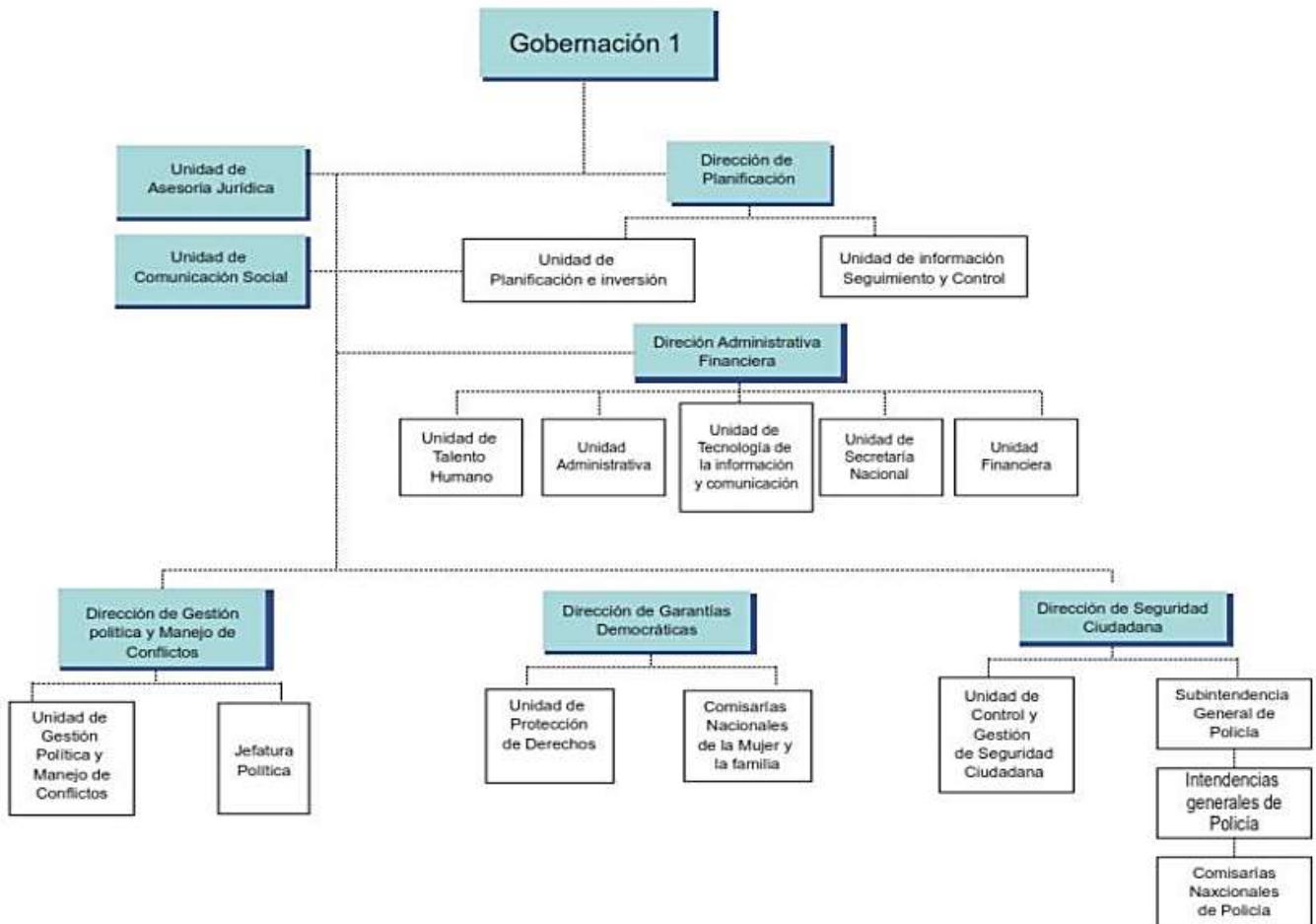
**¿Cómo es el proceso de rendición de cuentas de la información generada en la Gobernación de Los Ríos?**

---

---

---

### Anexo 3. Organigrama institucional



**Anexo 4.** Oficio dirigido a la Gobernación de Los Ríos

