

## **Gestión administrativa contable y su incidencia en las empresas públicas de Ecuador**

### **Accounting administrative management and its impact on public companies in Ecuador**

Cruz Verónica Ponce Álvarez

Mónica del Pilar Quiñonez Cercado

Erick Raúl Baque Sánchez



**Investigación  
Tecnología e Innovación**



## Gestión administrativa contable y su incidencia en las empresas públicas de Ecuador

### Accounting administrative management and its impact on public companies in Ecuador

Cruz Verónica Ponce Álvarez<sup>1</sup>, Mónica del Pilar Quiñonez Cercado<sup>2</sup>, y Erick Raúl Baque Sánchez<sup>3</sup>

**Como citar:** Ponce, C. V., Quiñonez, M. del P., Baque-Sánchez, E. R. (2021). Gestión administrativa contable y su incidencia en las empresas públicas de Ecuador, *Investigación, Tecnología e Innovación*. 13(13), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.53591/iti.v13i13.1205>

#### RESUMEN

**Contexto:** Este estudio se lleva a cabo en las empresas públicas ecuatorianas, en el mismo se realiza un análisis de incidencia de la gestión administrativa contable, donde se incluye el control interno como el instrumento clave para mantener la seguridad de la información financiera, frente a los fraudes que se encuentra expuesta. **Método:** En esta investigación se realiza un análisis situacional de la gestión administrativa contable y su incidencia en las empresas públicas de Ecuador, seguido de un análisis de diferentes fuentes de información confiables. **Resultados:** A través del análisis situacional realizado, se identificaron problemas actuales, útiles para la toma de decisiones, destacándose así problemas potenciales. Se expone un plan de resolución que contempla; acciones, metas y responsabilidades a cumplir a corto y mediano plazo. **Conclusiones:** Se identificaron problemas en las empresas seleccionadas, cuyos límites no estaban claramente definidos. El análisis situacional abarcó el proceso de toma de decisiones y la solución de problemas para mejorar la gestión administrativa contable de las empresas públicas ecuatorianas, que poseen incidencia negativa en el crecimiento del PIB, después del confinamiento producido por la actual pandemia que azota el mundo.

**Palabras clave:** Gestión administrativa y contable, análisis situacional, estrategia empresarial, empresas públicas, competitividad.

#### ABSTRACT

**Context:** This study is carried out in Ecuadorian public companies, in it an analysis of the incidence of administrative accounting management is carried out, which includes internal control as the key instrument to maintain the security of financial information, against fraud that is exposed. **Method:** In this research, a situational analysis of the administrative accounting management and its incidence in public companies in Ecuador is carried out, followed by an analysis of different sources of reliable information. **Results:** Through the situational analysis carried out, current problems, useful for decision-making, were identified, thus highlighting potential problems. A resolution plan is exposed that contemplates; actions, goals and responsibilities to be fulfilled in the short and medium term. **Conclusions:** Problems identified in the undertakings selected, whose limits were not clearly definitions. The situational analysis included both decision-making in the process of taking of decisions and the solution of problems to improve the management administrative accountant of the public's undertakings Ecuadoran, that possess negative incidence in the growth of the PIB, after of the produced abutment for the current pandemic that flogs the world.

**Keywords:** Administrative and accounting management, situational analysis, business strategy,

<sup>1</sup> Magister en Finanzas Mención en Tributación, Docente de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, (Ecuador). Correo electrónico: [cruzveronica.ponce@unesum.edu.ec](mailto:cruzveronica.ponce@unesum.edu.ec)

<sup>2</sup> Magister en Contabilidad y Auditoría, Docente de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, (Ecuador). Correo electrónico: [monica.quiñonez@unesum.edu.ec](mailto:monica.quiñonez@unesum.edu.ec)

<sup>3</sup> Máster en Contabilidad y Auditoría, Docente de la carrera de Contabilidad y Auditoría, Universidad Estatal del Sur de Manabí, (Ecuador). Correo electrónico: [erik.baque@unesum.edu.ec](mailto:erik.baque@unesum.edu.ec)



public companies, competitiveness.

**Fecha de recepción:** Mayo 1, 2021.

**Fecha de aceptación:** Julio 23, 2021.

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones el control interno es una herramienta de apoyo a la gestión administrativo contable, el control interno, es de consideración para mantener la seguridad de la información financiera de cara a los fraudes que se acometen en las organizaciones. A través del control interno, se asegura la gestión administrativa contable. Los continuos procesos de innovación y la competitividad en el entorno organizacional conducen a la generación de diseños y procedimientos de control interno, necesarios para asegurar la administración sistemática de las organizaciones.

En las organizaciones, tanto públicas como privadas, para el logro de una buena gestión administrativa contable, se requiere de un adecuado control interno. A través del control interno, es posible impedir robos y engaños, además, es permisible la protección y cuidado de los beneficios de las empresas, así también, se consigue apreciar el nivel de eficacia de la organización.

En este contexto y coincidente con Mazariegos, Águila, Pérez & Cruz (2013), la considerable forma de afrontar y permanecer en el nuevo entorno empresarial es, ostentando una visión futurista, donde las organizaciones manifiesten conocimiento útil que permita dar respuesta oportuna a los cambios a los que están expuesta las mismas, demostrando a su vez conformidad en la producción y rapidez para la comercialización. En la administración organizacional y sus formas de gestión, resulta necesario percibir de forma correcta la función que posee el Control Interno, el mismo es un elemento clave para utilizar de forma competente los recursos y contribuir a la reducción de pérdidas organizacionales (Lozano & Tenorio, 2015).

Basado en lo antes referido, se considera que todas las empresas deben tener un adecuado control interno, debido a que gracias a su correcta gestión también se puede evaluar la calidad de la tarea administrativa (Aguirre & Armenta, 2012). De modo particular, en las empresas publicas ecuatorianas, resulta vital el control interno, para la gestión administrativa desde los procesos de elaboración de producciones, orientadas a los productores para una mejor explotación de los recursos, encaminados al desarrollo armónico y continuado de los recursos.

Por tal motivo, el control interno, en la gestión administrativa contable de las organizaciones, adquiere significancia para lograr una administración efectiva de la organización, además, es considerado el control interno, una herramienta eficiente para la manipulación de los recursos materiales y para la obtención de objetivos económicos propuestos por las organizaciones. En ese sentido, Chiavenato (2014) afirma que:

“La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el trabajo de un grupo, y decidir cómo se pueden alcanzar las metas u objetivos mediante el desempeño de actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control “. (p.70)

De acuerdo con lo referido por el citado autor, las proyecciones en la gestión administrativa se centran en alcanzar decisiones útiles, para ejecutar actividades internas de la organización y alcanzar un fin mediante una serie de acciones ordenadas. En ese sentido, Anzola (2002) expresa que; “la gestión administrativa consiste en realizar acciones en conjunto con todos los órganos involucrados en la realización de los procesos dentro de una organización, y sus actividades son hechas a través de las fases del proceso administrativo.”

Reynoso (2017) señala que; “existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de esa labor empresarial, estos son: planeación, organización, dirección y control.” De manera similar, Márquez (2000: p.330) manifiesta que “el proceso administrativo en las empresas públicas, al igual que en otro tipo de empresas, comprende las funciones gerenciales de planificación, organización, control y dirección.”

De acuerdo con expresado, se evidencia, entonces, que la planeación es esencial en la gestión administrativa, a través de la planeación se mejoran los planes organizativos de las empresas. Al respecto, Sallenave (1990), expreso que: “planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, en general el

proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor” (p.225). El proceso de planeación en una empresa pública, de acuerdo con Alejua (2000), “Comprende etapas necesarias donde se plantean objetivos notorios y asequibles en la empresa, basado en planes relacionados con las políticas publican que emergen en el momento de la planeación, de igual forma la programación, contribuye a la ejecución de las decisiones previamente seleccionadas, y se encuentra vinculada al proceso de planeación referido.”

De acuerdo con lo planteado sobre la planeación para cualquier empresa y concretamente para el entorno de las empresas públicas, la planeación, entonces, asume un carácter primordial para las organizaciones, al examinar las acciones necesarias a tener en cuenta en el ámbito laboral para el logro de la eficiencia requerida en las unidades productivas. Por su parte, los procesos organizacionales se vislumbran como el segundo elemento de la gestión administrativa ellos representan, de acuerdo con Reynoso (2017), la actividad principal de la organización, dado que los procesos organizacionales tienen la función de regularizar los recursos disponibles como son; humanos, materiales y financieros, para la consecución y el logro de sus objetivos.

En ese contexto, Ramírez y cols. (2017) refieren que organizar es; “establecer tareas, procedimientos y competencias para disponer de relaciones útiles donde los empleados interactúen y cooperen, en aras de conseguir las metas organizativas.” Asimismo, Chiavenato, (2014) dice que “la organización es el establecimiento de la estructura formal, donde las diferentes áreas de trabajo de la organización, son completadas, determinadas y regularizadas hacia el objetivo deseado.”

El tercer elemento de la gestión administrativa lo conforma la dirección, en ese sentido Reinoso (2011), señaló que; la dirección es un proceso emprendedor, esencialmente social, es un proceso que incluye las relaciones entre los seres humanos que, en los diferentes niveles de la organización, desempeñan variadas acciones y que se introducen en la gestión administrativa para hacer el proceso eficiente. La gestión administrativa es, un elemento útil para llevar a cabo el manejo exitoso de cualquier organización, un elevado nivel de la actividad administrativa, como apunta Márquez (2000: p. 332) incide en; “elevados índices de utilidad económica.” Igualmente, Alejua (2000) afirma que; “mientras mayor sea el nivel gerencial del productor, mayores serán los rendimientos alcanzados en su unidad.”

A partir de las afirmaciones anteriores, es posible concluir que la gestión administrativa en las empresas públicas de Ecuador, contribuye a mejorar la calidad de su gestión y productividad, de igual modo, la gestión administrativa consigue llevar a las organizaciones hacia soluciones para que los trabajadores manejen adecuadamente las unidades y establezcan metas concretas, hagan un mejor uso de los recursos disponibles, para lograr el mejor resultado económico posible en las unidades de producción.

### **Toma de decisiones basada en el Control interno**

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización pueda tomar las decisiones correctas, por su parte, diverso sistema de control interno persisten en la actualidad, sin embargo el sistema de control interno “COSO”, es aquel que accede a establecer una referencia útil, para realizar actividades de gestión y control, así como para orientar sobre el conocimiento necesario para identificar circunstancias de mejora, en aras de fortificarlo para que la toma de decisiones sea certera y esté enfocada en el progreso continuo de la organización (Ortiz, 2020).

La toma de decisiones, es un proceso que se basa en certidumbres que admiten ser examinadas desde el ámbito organizacional para prevenir la mala conducta o fraude. La toma de decisiones es un proceso complejo que requiere del manejo de mucha información, proceso que requiere de distinción de acciones, para lo cual es necesario, antes de evaluar las acciones, definir y analizar el problema, para luego aplicar la decisión que mejor se sugiera.

Decidir, es elegir de entre varias opciones, la mejor, elección que debe ser basada en la información con que se cuenta en el momento de elegir, al respecto Moreno (2017), refiere que, en el marco del control interno, la toma de decisiones contribuye a una adecuada administración de riesgos organizacionales, con revisiones capaces de proteger los recursos de la organización. Para ejecutar un proceso de toma de decisiones, en primer lugar, se debe diferenciar cuáles variables son posibles controlar (variables de decisión) y cuáles variables no (estados de la naturaleza o eventos), estas últimas son factores externos que intervendrán en la situación de análisis (Peñaloza, 2010).

La toma de decisiones a partir de los controles internos, son importantes debido a que contribuye a corregir errores detectados por auditores o profesionales que realizan estas actividades, en aras de que las organizaciones posean mejores resultados. El control interno, proporciona una evaluación de la organización, a través de bosquejos, acciones o situaciones, que tenga como propósito mejorar el ejercicio de la administración y contribuir a la toma de decisiones de los responsables de iniciar operaciones correctivas.

### **Control interno en la gestión administrativa contable**

En los finales de los años 90, se origina el control interno, esencialmente en el tiempo en que se inicia la transformación para encarar la producción, como resultado del progreso industrial, momento en que comenzó a percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, dada la evolución en la fase de producción y comercialización que dio lugar al desarrollo administrativo y organizativo. Posteriormente se fue produciendo una mayor jerarquía desde lo administrativo y organizativo que condujo a evaluar la necesidad de implementar sistemas de control, para el manejo adecuado en los procesos administrativos y organizativos dentro de las organizaciones.

El control interno en la gestión administrativa contable contribuye al conocimiento de las situaciones reales de la organización, lo cual es favorable en el proceso de planeación y además es propicio para obtener una mejor visión sobre la gestión organizacional. Constituye un éxito el poder contar con un sistema de control interno en las empresas, debido a lo necesario que resulta medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las gestiones esenciales que se llevan a cabo, para mantenerse en el mercado de forma permanente (Chacón, 2002).

Chiavenato (2004), refiere que el sistema de control interno, posee todas las políticas y procedimientos que son efectuados por la administración, para certificar, hasta donde es eficiente la dirección del negocio, incluyendo la sujeción de las políticas de la administración, la salvaguardia de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

Rojas (2007), refiere que el control interno es la cimiento donde descansan las actividades y operaciones de una organización, es decir, que las actividades organizacionales son evaluadas a través del control interno. En ese contexto, Del Toro Rios (2012), define el control interno como el proceso constituido por las operaciones organizacionales para facilitar seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Seguridad de la información
- Eficacia de las operaciones
- Acatamiento de las leyes
- Control de los recursos

Mantilla (2016), refiere que; el control interno posee un grupo de interpretaciones, y por tal motivo, el mismo ocasiona disímiles confusiones, para las personas no están en total acuerdo, el control interno, se ve como el resultado una mala comunicación entre las personas de los negocios. Estas confusiones constituyen un problema al momento de alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización. En ese sentido, se define el modelo “COSO” como el instrumento de control interno para el logro de una eficiente gestión organizacional.

Con el uso del modelo “COSO” se hace énfasis; en el control interno como un proceso integrado, que forma parte de los procesos de los negocios y no pesados mecanismos burocráticos (Cooper & Lybrand, 1997). Por su parte, Superior (2015), refiere que el modelo “COSO” es más que un conjunto de clasificaciones de control, se trata de un marco de trabajo que, examina las tareas organizacionales como un fenómeno complejo y dinámico, diseñado para proveer la seguridad razonable en la organización y para que cada entidad pueda lograr los siguientes objetivos institucionales:

- Elaborar procedimientos contables y administrativos seguros y eficientes
- Procesar informes financieros confiables
- Aplicar leyes y regulaciones eficientemente

## **Modelo de control interno “COSO” en la toma de decisiones de las empresas públicas ecuatorianas**

La toma de decisiones a través del control interno en las empresas públicas ecuatorianas, no posee la efectividad requerida para una adecuada gestión organizacional, el conocimiento que estas empresas poseen en el orden administrativos y financieros es escaso, lo que incide de forma negativa en el manejo de las organizaciones. Investigaciones de Herrera, Martínez & Pinzón (2008), reconocen la necesidad de que las empresas establezcan una buena consolidación, desarrollo y crecimiento en torno a la planeación y al control de sus indicadores, para ejecutar las correcciones de los desvíos en cuanto a la gestión administrativa contable en las que han podido incurrir, así como para acceder al proceso de toma de decisiones y a la disposición de oportunidades y previsiones de posibles amenazas.

Según criterio de Alvarado & Tuquiñahui (2011), el control interno contribuye a que las organizaciones limiten los fraudes, las facultades de determinados ejecutivos y directivos, sobre diversas arbitrariedades, decisiones ilegítimas, incapacidad y otros hechos de más gravedad. De igual forma sucede en las microempresas, donde el control interno se impone para el logro de una mayor competitividad y permanencia en el mercado.

El modelo de control interno “COSO” incide de forma significativa en las decisiones de las empresas ecuatorianas, este modelo contribuye a elaborar procedimientos contables y administrativos seguros y eficientes, a procesar informes financieros confiables y aplicar leyes y regulaciones eficientemente para tomar decisiones con evidencia suficiente y mejorar en lo que se requiere (Superior, 2015). El control interno de acuerdo a este marco de trabajo, cuenta con elementos y componentes que acceden a la garantía del desempeño de los principios y objetivos establecidos por la administración en materia de Gobierno y control interno.

Por otra parte, es de destacar que las organizaciones con escasa capacidad de conocimientos administrativos y financieros siempre están expuestas a riesgos (Moreno, 2017), por lo que resulta de vital importancia, el análisis y tratamiento adecuado los riesgos aun cuando no existen controles internos que contribuyan a la toma de decisiones adecuadas para una efectiva gestión administrativa contable.

Refiere el citado autor que, para el análisis y tratamiento adecuado de los riesgos es oportuno el uso del componente evaluación de riesgos dentro del modelo COSO, este componente permite a la organización, realizar autoevaluaciones continuas, capaz de identificar los riesgos. El componente de evaluación de riesgos, contribuye a fortalecer los controles que aminoren el riesgo inherente a la organización.

Es a través del componente de evaluación de riesgos y sus resultados que se obtiene un sistema integrado de riesgos. La obtención del sistema integrado de riesgos contribuye a contribuye con la identificación no sólo desde el proceso, sino a nivel de gobierno corporativo, y de aquellos riesgos que impactan en la estrategia organizacional, lo cual es útil para tomar decisiones de acuerdo a la inclinación de riesgos a la que se ha sometido la organización y así poder establecer controles y responsabilidades, para generar compromiso desde la gestión administrativa contable con los dueños de la organización.

Basado en lo antes referido, se destaca como el control interno desde el modelo “COSO”, influye en la toma de decisiones, la cual se enfocada en evidencias necesarias para su análisis y contribuir así a la prevención de las malas conductas, que ocurren con frecuencia en las organizaciones.

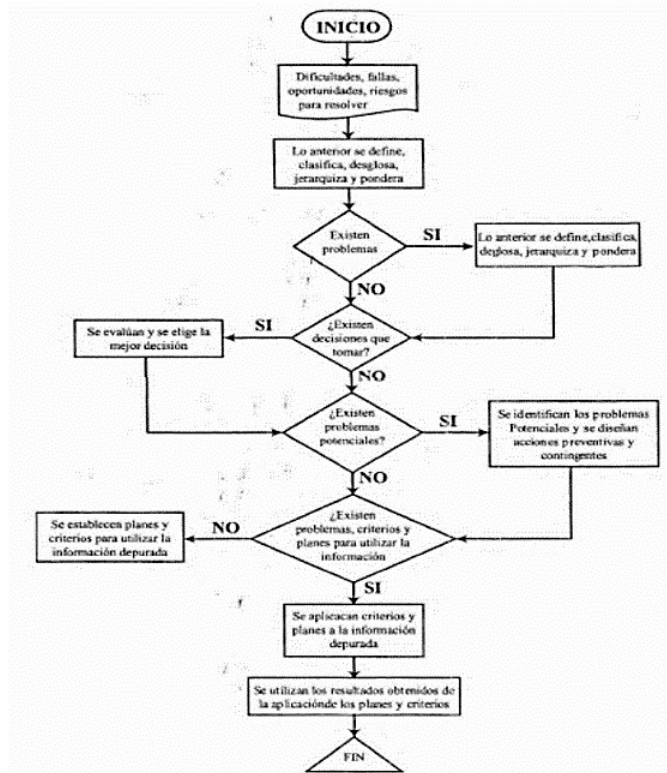
## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para medir la incidencia de la gestión administrativa contable en las empresas públicas de Ecuador se realiza un análisis situacional, utilizando información obtenida de diferentes fuentes documentales, a partir de la cual se realiza un análisis con datos económicos relevantes, como son: el aporte al PIB de los diferentes sectores económicos provista por el Banco Central del Ecuador; los datos descriptivos sobre créditos otorgados a cada sector registrados en la Superintendencia de Bancos; y finalmente, los indicadores financieros sectoriales de rentabilidad sobre el activo, provistos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Con los resultados de las entrevistas a profundidad, se identifican las prácticas, metodologías, estrategias y los resultados relativos a los procesos de gestión administrativa de las empresas públicas ecuatorianas. El análisis situacional que se realiza se apoya en el método situacional, el que se encuentra enfocado en el análisis de toda la organización. Esta debe ser estudiada como un sistema. Los elementos que constituyen a la organización

están relacionados entre sí.

Para el método de "Análisis Situacional" se analizan los problemas en las organizaciones para luego agruparse como un conjunto de problemas y tomar decisiones para poder resolver en orden de prioridad según la lógica general del método de análisis situacional. Dado que este estudio se considera que las organizaciones y sus problemas son sistemas, es que se utiliza el método de análisis situacional basado en la teoría general de sistemas, que sigue la lógica propuesta por Hanel (2004), que se muestra en la Figura 1.



**Figura 1.** Lógica general del método de análisis situacional.

**Fuente:** Hanel (2004).

Para este estudio, se tomó en consideración La Empresa Eléctrica, cuya constitución está como sociedad anónima es la más eficiente entre las manabitas. Por su parte se tomó en cuenta La Fabril, segunda mejor empresa ubicada en Ecuador, se estudió la Inepaca, así como la empresa de café asentada en Montecristi, la empresa del Pacífico Sociedad Anónima de Jipijapa y la empresa Exportadora Ayunta SA., todas ellas empresas públicas ecuatorianas.

De las empresas antes referidas se analizó el comportamiento del PIB, así como los análisis de control interno realizados en ellas durante el periodo 2019 – 2020. En ese sentido, cabe destacar que las empresas tenían un buen comportamiento en la gestión administrativa contable, pero con la llegada de la Covid-19, las mismas se pusieron en riesgo, por no contar con suficientes ingresos.

Ecuador con la llegada de la Covid-19, puso el estado de excepción, la cual afectó a las empresas económicamente y a la ciudadanía, algunas las empresas, pequeñas y con menos poder, tuvieron que cerrar sus puertas en cambio las empresas con más poder, tuvieron un desbalance en sus ingresos y estados financieros y optaron por reducir sueldo y personal. Cuando se decide reincorporar el trabajo con ciertas restricciones, las empresas comenzaron a saldar sus productos a mitad de precio, no así, lograron la solvencia económica necesaria para posicionarse de forma eficiente y lograr un exitoso y crecimiento del PIB.

De acuerdo con lo anterior, se caracteriza la situación actual de las empresas seleccionadas para el estudio, y se evidencia que la situación económica financiera, no es la mejor, las producciones y las ventas han disminuido. Por esto, se ha decidido realizar un "Análisis Situacional" que le permita entender que es lo que está pasando, y a partir de los resultados que se obtengan, poder elaborar un plan de mejoramiento.

## RESULTADOS

El análisis de los resultados, que se realiza, evidencias hallazgos interesantes, útiles para seguir la lógica del análisis situacional. En ese sentido se aplica un cuestionario a los directivos de las referidas empresas y posteriormente se procede con una clasificación basada en cuatro clases convenidas; Dificultades actuales (A), cuestiones sobre los que hay que decidir (B), inconvenientes potenciales (retos futuros) (C) y otros objetivos y planes importantes (D). Estas cuatro clases conducen al reconocimiento de asuntos problemáticos en las empresas publicas seleccionadas para el estudio, entre los asuntos detectados se encuentran:

### A. Reconocimiento de asuntos

- Dificultades actuales (A)
  - a) Insuficiente compromiso con el trabajo de un 75% del personal, aproximadamente
  - b) Escasas materias primas para la producción
- Cuestiones sobre los que hay que decidir (B)
  - c) Perfeccionar las condiciones de trabajo
  - d) Sustituir proveedores de materias primas
- Inconvenientes potenciales (retos futuros) (C)
  - e) Elevados costos y baja calidad
  - f) Desmotivación del personal
- Otros objetivos y planes importantes (D)
  - g) Mejorar la planta

Al analizar los grupos anteriores, se afirma que los asuntos (e), (d) y (g) son "primarios" en sus grupos respectivos. En este caso, se conservan los grupos "primarios" para desglosarlos en la etapa siguiente.

### B. Separación de los Asuntos en Componentes manejables

En esta etapa se segmentan los asuntos "primarios" en fragmentos elementales de modo que sean más fáciles de comprender. A continuación, se escriben dichos asuntos; además se determina las "partes" cuya realización permitirá alcanzarlos. Estos asuntos "primarios" se clasifican de acuerdo a la clasificación que se le asignó al inicio de la etapa anterior:

- Cuestiones sobre los que hay que decidir (B)
  - c) Perfeccionar las condiciones de trabajo:
    - 1) Desembolsos de salarios convenientes
    - 2) Adiestramiento del personal
    - 3) Protección y mantenimiento adecuado de las instalaciones
    - 4) Preparación adecuada de los servicios para el personal
  - d) 5) Sustituir proveedores de materias primas de forma que sean eficientemente eficaces en cantidad, calidad y oportunidad
- Otros objetivos y planes importantes (D)
  - g) Mejorar la planta, mediante:
    - 6) Montaje y actualización de línea de producción automatizada



- 7) Articulación de tarjetas electrónicas con componentes nacionales
- 8) Establecimiento de normas de calidad de acuerdo con las normas internacionales

**C. Asignación de Prioridades**

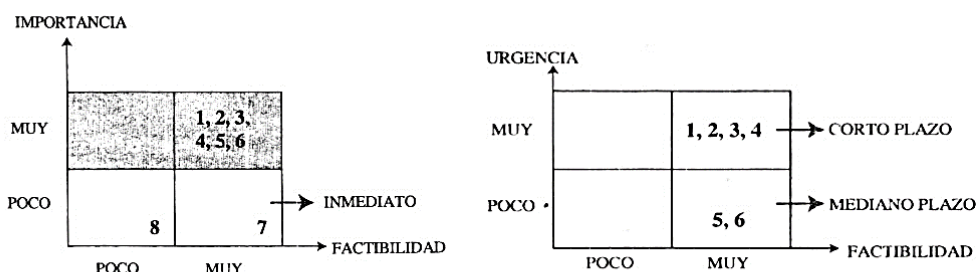
En este punto, las "partes" de los asuntos "primarios", compondrán el conjunto de actividades, que se corresponderán con la programación para resolver el proyecto en cuestión. El grado asignado a cada una de las actividades, es un indicador ya clasificado por su urgencia y factibilidad. En la Tabla 1, se describen las actividades puntuales a desarrollar, ellas identificadas con un número que se corresponde con la urgencia y factibilidad que se requiere.

**Tabla 1.** Identificación de actividades de acuerdo con la urgencia y factibilidad que requieren la gestión administrativa contable en las empresas públicas.

No. de Identificación	Clase	Descripción de actividades	I	Urgente	Factible
1	B	Desembolsos de salarios convenientes	9	Muy urgente	Muy factible
2	B	Adiestramiento del personal	10	Muy urgente	Muy factible
3	B	Protección y mantenimiento adecuado de las instalaciones	7	Muy urgente	Muy factible
4	B	Acondicionar servicios para el personal	8	Muy urgente	Muy factible
5	B	Sustituir proveedores de materias primas de forma que sean eficientemente eficaces en cantidad, calidad y oportunidad	6	Poco urgente	Poco factible
6	D	Montaje y actualización de línea de producción automatizada	6	Poco urgente	Poco factible
7	D	Articulación de tarjetas electrónicas con componentes nacionales	6	Poco urgente	Muy factible
8	D	Establecimiento de normas de calidad de acuerdo con las normas internacionales	4	Poco urgente	Poco factible

Fuente: Autores.

De acuerdo con las actividades identificadas y su prioridad, en la Figura 2, se muestra una representación gráfica de priorización y urgencia de las actividades identificadas en el análisis situacional para la correcta gestión administrativa contable en las empresas públicas de Ecuador, seleccionadas para el estudio.



**Figura 2.** Representación gráfica de la priorización y urgencia de actividades.

Fuente: Autores.

Como resultado del análisis situacional se concluye que los asuntos deben ser atendidos en el siguiente orden y con la prioridad asignada:

- I. Atención inmediata: Articulación de tarjetas electrónicas con componentes nacionales.
- II. Atención a corto plazo:
  - Adiestramiento del personal
  - Desembolsos de salarios convenientes
  - Acondicionar servicios para el personal
  - Protección y mantenimiento adecuado de las instalaciones
- III. Atención a mediano plazo: Sustituir proveedores de materias primas de forma que sean eficientemente eficaces en cantidad, calidad y oportunidad y Montaje y actualización de línea de producción automatizada.

Se considera que establecimiento de normas de calidad de acuerdo con las normas internacionales, debe desecharse por ser poco importante y poco factible de solucionar.

#### D. Plan de Resolución

- Acción, metas y responsabilidades
  - Inmediato:
    - Articulación de tarjetas electrónicas con componentes nacionales.
  - Corto plazo:
    - Adiestramiento del personal
    - Desembolsos de salarios convenientes
    - Acondicionar servicio para el personal
- Mantenimiento adecuado de las instalaciones
  - Mediano plazo:
    - Sustituir proveedores de materias primas de forma que sean eficientemente eficaces en cantidad, calidad y oportunidad
    - Montaje y actualización de línea de producción automatizada

#### DISCUSIÓN

A través del análisis situacional realizado, se identificaron problemas en las empresas seleccionadas, cuyos límites no se estaban claramente definidos. La metodología de Análisis Situacional, según Hanel (2004), involucra el progreso de un proceso metodológico que contribuye a obtener información, análisis e intervención sobre la realidad.

El referido autor refiere que la metodología de Análisis Situacional favorece el desarrollo de actividades que facilitan construir procesos sociales para la resolución de los problemas y la generación de mejoras. El Análisis Situacional, ofrece análisis de la realidad útil para la intervención. Por lo que, en este estudio se tiene en consideración esta metodología debido a que, la situación abarca el proceso de toma de decisiones y la solución de problemas necesarios para la gestión administrativa contable y su incidencia en las empresas públicas de Ecuador.

En el análisis de la gestión administrativa contable y su incidencia en las empresas públicas de Ecuador, el análisis situacional realizado resultó difícil para poder determinar el camino a seguir para que la gestión administrativa contable tuviera una incidencia adecuada en las empresas públicas de Ecuador. Sin embargo, el análisis situacional, al contar con un medio lógico, propició la distinción de la manera más apropiada de actuación en momentos como el descrito y resultó de utilidad por las siguientes razones:

1. Contribuye a enfrentar situaciones problemáticas y tomar decisiones acertadas sin gastar demasiados

- recursos en ello.
2. Al intervenir y poder dar solución a la situación acertadamente desde un principio, se logra minimizar los posibles efectos adversos causados por los problemas o malas decisiones que se han tenido en las organizaciones que inciden en la gestión administrativa contable de las mismas.
  3. Se aprovechan las fortalezas y oportunidades descubiertas al analizar las situaciones de la gestión administrativa contable y su incidencia en las empresas públicas de Ecuador.

## CONCLUSIONES

En el presente estudio se realizó un abordaje de la gestión administrativa contable y su incidencia en las empresas públicas de Ecuador, desatacándose que el control interno es un instrumento clave para mantener la competitividad y sobrevivir a los rápidos cambios tecnológicos. Además, se expuso que el control interno dentro de la gestión administrativa contable es un tema donde se encuentra inmersa la confiabilidad de la información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa y del entorno en el que se insertan las organizaciones, tanto privadas como públicas.

También se abordó sobre la incidencia de la gestión administrativa contable en las empresas públicas de Ecuador, en ese sentido se realizó un análisis situacional útil para decidir cada componente de la situación que en la actualidad poseen las empresas públicas de Ecuador, identificadas para el estudio, por poseer estas situaciones debido a la crisis que se desató producto al confinamiento por la Covid – 19. Concretamente, se utilizó el método de análisis situacional como herramienta efectiva que contribuye a identificar los componentes de una situación determinada para poder asignar a cada uno de ellos, las acciones necesarias para su atención.

En este estudio se identificaron dificultades actuales, cuestiones sobre los que hay que decidir, inconvenientes potenciales (retos futuros) y otros objetivos y planes importantes a darles solución. Para tal fin se planteó un plan de resolución que contempla; acción, metas y responsabilidades a cumplir de inmediato, a corto y mediano plazo.

## AGRADECIMIENTOS

Al comité Editorial de la **Revista: INVESTIGACIÓN, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**, por la oportunidad de poder publicar este trabajo para que la comunidad científica se enriquezca con las aportaciones que se realizan sobre la “Gestión administrativa contable y su incidencia en las empresas públicas de Ecuador”.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(76), 1-17. Obtenido de: [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d - la importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en mexicox.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_la_importancia_del_control_interno_en_las_pequeñas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf)
2. Alejua, H. (2000). Caracterización y Análisis del Proceso Gerencial Aplicado por los Productores de Maíz del Municipio Turén, Estado Portuguesa, Venezuela. *Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado, UCLA, Venezuela. Revista Agroalimentaria*. Vol.14. Nro.14 Mérida, enero 2002.
3. Alejua, H. (2000). Characterization and Analysis of the Management Process Applied by Maize Producers of the Municipality of Turén, Portuguese State, Venezuela. *Lisandro Alvarado Central Western University, UCLA, Venezuela. Agrifood Magazine*. Vol. 14. No. 14 Merida, January 2002.
4. Alvarado, M., & Tuquiñahui, S. (2011). Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo “COSO”, *aplicado a la empresa Electro instalaciones en la ciudad de Cuenca. Cuenca*.
5. Anzola, S. (2000). Administración De Pequeñas Empresas. *Segunda Edición. Editorial McGraw Hill, México 2002*.
6. Coopers & Lybrand. (1997) Los nuevos conceptos de control interno. *España*

7. Chacón, W. (2002). El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. *Fulldocs*.
8. Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. *Séptima Edición. España: McGraw-Hill/Interamericana, editores*.
9. Chiavenato, I. (2014). Teoría General de la Administración. *8va edición. México: Interamericana Editores S.A.*
10. Del Toro Rios, J. F. (2012). "Control Interno". Segundo programa de preparación económica para cuadros. *Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros la Habana-Cuba*.
11. Hanel, J. (2004). Análisis Situacional Modulo I. *Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, Av. San Pablo 180, Col. Reynosa Tamaulipas, Delegación Azcapotzalco México, D.F.* ISBN: 970-654-352-X. Impreso en México.
12. Herrera, T., Martínez, A. & Pinzón, L. (2008). Creación de sistemas de control que posibiliten el desarrollo y crecimiento de las MIPYMES. *Panorama Administrativo*, agosto-diciembre, 147-154.
13. Lozano, G., & Tenorio, J. (2015). El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. *Revista Accounting*, 1(1), 49-59. Obtenido de [http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_apfb/article/view/462/488](http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/462/488)
14. Mantilla B., S. (2016). Auditoria de Control Interno. *Bogotá: ECOE Ediciones Ltda.* Accedido 21 de abril de 2019. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1516122&authtype=shib&lang=es&site=eds-live>
15. Márquez, M. (2000). The Administrative Management of the Agricultural Companies of the Municipalities San Fernando and Biruca of the State Apure, in Venezuela. *National Experimental University of the Western Plains. UNELLEZ. Venezuela. Mexican Agribusiness Magazine*. Vol. VI, no. 10, January-June, 2002. [Online magazine] Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14101002>
16. Mazariegos, A., Águila, J., Pérez, M., & Cruz, R. (2013). El control interno de una productora de café certificado, en Chiapas, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*(33), 460-470. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14127709007.pdf>
17. Moreno, Y. (2017). EL COSO y su contribución a la toma de decisiones en la organización. Especialización en Alta Gerencia. *Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia, Bogota, Colombia*.
18. Ortiz, S. (2020). El Control Interno para minimizar el riesgo de fraude en las empresas. *Magister en Auditoria. Universidad Vicente Rocafuerte, Guayaquil*.
19. Peñaloza, M. (2010). Teoría de las Decisiones. *Perspectivas*, 227-228.
20. Reinoso, V. (2011). El proceso administrativo y su aplicación en las empresas. *Quito: Pedagógica Freire*.
21. Reynoso, J. (2017). Administrative Management. How the companies of the 21st century are managed? [Document online] Available at: <https://medium.com/revista-academica-digital-de-la-escuela-de-la-gesti%C3%B3n-administrativa-6dc30fb87c04>
22. Rojas, W. (2007). Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos. Auditor. *Universidad San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala*.
23. Sallenave, J. (1990). Management and Strategic Planning. *Norma Editorial Group*. P.p. 347. Bogotá. Colombia. [Book online] Available at [https://books.google.co.ve/books?id=bqPzq\\_LvWOQC&printsec=frontcover&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=bqPzq_LvWOQC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
24. Superior, O. (2015). El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO. *Costa Rica: OLCACEFS [19/8/2016]*. Obtenido de <http://buenagobernanza.agn.gov.ar/sites/all/modules/ckeditor/ckfinder/userfilesfiles/Publicaci%C3%B3n%20Control%20Interno%20Contralor%C3%ADa.pdf>